



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
EN LA MICROEMPRESA CASA&HOGAR**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

LUIS ANTONIO CAMPO MALDONADO

TUTOR: Msc. Eduardo Efraín Moreno Hermosa

Otavalo, Enero, 2022

ÍNDICE

ÍNDICE	ii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	vii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	viii
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
Introducción	1
1. Planteamiento del problema	4
2. Objetivo general	8
2.1 Objetivos específicos.....	8
3. Justificación.....	8
4. Metodología	10
4.1 Enfoque de investigación	10
4.2 Nivel de investigación	11
4.2.1 Investigación descriptiva.....	11
4.2.2 Investigación explicativa.....	12
4.3 Tipos de investigación.....	12
4.3.1 Investigación documental.....	12
4.3.2 Investigación de campo.....	12
4.4 Método de investigación	13
4.4.1 El método deductivo	13
4.5 Técnicas o herramientas de investigación	13
4.5.1 La observación	13
4.5.2 La entrevista	14
5. Presentación de resultados	15
5.1 Capítulo I Levantamiento de procesos	15
5.1.1 Gestión de procesos.....	15
5.1.1.1 Definición.....	15
5.1.1.2 Objetivos de la gestión por procesos.....	15

5.1.1.3 Ventajas de la gestión por procesos	16
5.1.2. Procesos y procedimientos	16
5.1.2.1. Procesos.....	16
5.1.2.2. Procedimiento	19
5.1.3. Manuales	21
5.1.3.1. Definición.....	21
5.1.3.2. Tipos de manuales.....	21
5.1.3.3. Ventajas.....	21
5.1.4. Mapa de procesos	22
5.1.4.1. Definición.....	22
5.1.4.2. Tipos.....	22
5.1.4.3. Utilidades del mapa de proceso.....	23
5.1.4.4. Simbología	23
5.1.5. Indicadores de gestión	24
5.1.5.1. Definición.....	24
5.1.5.2. Tipos.....	25
5.1.5.3. Diseño de indicadores de gestión	26
5.1.6 Procesos de mejora.....	26
5.1.6.1. Definición.....	26
5.1.6.2. Importancia de implementar mejoras continuas.....	27
5.1.6.4. Ciclo de implementación.....	27
5.1.6.5. Ventajas y desventajas	28
5.2 Capítulo II Identificación de los procesos de la microempresa Casa & Hogar...	29
5.2.1 Levantamiento de procesos de la microempresa casa & hogar.....	29
5.2.2 Aplicación de la metodología BPM: RAD.....	30
5.2.2.1 Modelización lógica	30
5.2.2.2 Descripción de los procesos en las tres áreas.....	32
5.2.3 Diseño preliminar	42
5.2.4 Diseño BPM	44
5.3 Capítulo III Puntos críticos en los procesos claves	60
5.3.1. Procesos claves y críticos de la microempresa casa & hogar.....	60
5.3.1.1.- Descripción de los procesos claves y críticos según el nivelde riesgo ..	61
5.4 Capítulo IV Procesos y procedimientos en un manual, definir las mejoras a intervenir y sus indicadores de gestión.....	67

5.4.1 Mejoras a intervenir.....	67
5.4.1.1 Matriz de mejoras a través de ASS IS, TO-BE	68
5.4.2 Indicadores de gestión	84
5.4.2.1 Matriz de indicadores de gestión	85
5.4.3 Manual de procedimientos de la microempresa Casa &Hogar	87
5.4.3.1 Procedimientos para la asignación de recursos y materiales	87
5.4.3.2 Procedimientos para diseño de productos nuevos	94
5.4.3.3 Procedimientos para la Gestión financiera.....	98
5.4.3.4 Procedimientos de atención al cliente	103
5.4.3.5 Procedimiento de recepción de pedidos	106
5.4.3.6 Procedimiento para la fabricación.....	112
5.4.3.7 Procedimiento para la entrega final del producto.....	118
5.4.3.8 Procedimiento de soporte para gestión de personal	123
5.4.3.9 Procedimiento para costos.....	130
5.4.3.10 Procedimiento para compras	135
5.4.3.11 Procedimiento para control de calidad	140
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	146
ANEXOS.....	148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Simbología utilizada en la elaboración del mapa de procesos	24
Tabla 2 Asignación de recursos y materiales	44
Tabla 3 Diseño del producto nuevo	46
Tabla 4 Gestión Financiera.....	47
Tabla 5 Atención al cliente.....	48
Tabla 6 Recepción de pedidos	49
Tabla 7 Fabricación del producto	50
Tabla 8 Entrega final del producto	52
Tabla 9 Gestión de personal	53
Tabla 10 Costos de un producto nuevo	55
Tabla 11 Compras.....	56
Tabla 12 Control de calidad.....	57
Tabla 13 Mapa de procesos:	58
Tabla 14 Valoración de proceso de acuerdo al nivel de riesgo.....	61
Tabla 15 Tabla 2 Matriz de punto críticos	62
Tabla 16 Matriz ASS IS, TO-BE.....	68
Tabla 17 Matriz de indicadores de gestión	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Elementos de los procesos	17
Figura 2 Mapa de proceso Casa & Hogar.....	31
Figura 3 Modelo general del proceso	31
Figura 4 Asignación de recursos y materiales	32
Figura 5. Diseño de producto nuevo.....	33
Figura 6 Gestión Financiera	34
Figura 7 Atención al cliente.....	35
Figura 8 Recepción del pedido	36
Figura 9 Fabricación del producto.....	37
Figura 10 Entrega final del producto.....	38
Figura 11 Gestión de personal	39
Figura 12 Costos.....	40
Figura 13 Compras	41
Figura 14 Control de calidad	42
Figura 15 diagrama de funcionamiento	43
Figura 16 Logotipo de la Microempresa Casa & Hogar	58

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, LUIS ANTONIO CAMPO MALDONADO, declaro que el trabajo denominado “Diseño del manual de procesos y procedimientos en la microempresa Casa & Hogar”, es de mi total autoría y no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por el Código Orgánico de la economía social de los conocimientos, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

En Otavalo, a los 08 días del mes de febrero de 2022.

Luis Antonio Campo Maldonado
C.C.: 1001899101

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el trabajo de investigación titulado “Diseño del Manual de Procesos y Procedimientos en la Microempresa Casa &Hogar ”, bajo mi dirección y supervisión, para aspirar al título de Magister en Administración de Empresas, del estudiante Luis Antonio Campo Maldonado, cumple con las condiciones requeridas por el programa de maestría.

En Otavalo, a los 08 días del mes de diciembre de 2021.

Tutor del Trabajo de Titulación

MSc. Eduardo Efraín Moreno Hermosa

C.C.: 1708975311

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación, dedico con todo cariño a mis hijas, a mi esposa, a mi hermana y a mis padres quienes han estado dándome fortaleza en estos momentos de mis estudios.

Luis Antonio Campo Maldonado

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento eterno a la Universidad de Otavalo, a mi tutor, al contribuir en mi formación profesional, bajo sus normas y principios; y al propietario de Casa & Hogar por abrir las puertas de su microempresa para poder realizar mi trabajo de investigación.

Luis Antonio Campo Maldonado

RESUMEN

El objetivo del presente estudio investigativo es Diseñar el manual de procesos y procedimiento para la microempresa Casa & Hogar, a tomando en cuenta, la fundamentación teórica donde se basa la investigación, identificando procesos claves y puntos críticos de la microempresa, para poder documentar los procesos y procedimientos en un manual que permita mejorar sus indicadores de gestión; para ello la metodología aplicada tuvo un enfoque de investigación cualitativo y cuantitativo, así como un nivel investigativo descriptivo y explicativo, el tipo de investigación fue documental y de campo, el método utilizado fue el deductivo con relación a las técnicas fueron la observación y la entrevista; los resultados investigados permitieron realizar el levantamiento de procesos mediante la aplicación de la metodología BPM: RAD fundamentando la fase de modelación lógica, diseño preliminar y diseño BPM; posteriormente en el capítulo 3 se determinan los puntos críticos en los procesos claves de la microempresa , apoyados en las matrices ASS IS, TOBE; para con ello determinar los indicadores de gestión y consolidar el trabajo con el Manual de procedimientos de la microempresa Casa & Hogar; y finalmente se establecen conclusiones y recomendaciones respectivas donde la conclusión más importantes es que en la microempresa Casa y Hogar los procesos que se desarrollan no estaban organizados, documentados ni estandarizados, siendo procedimientos empíricos lo que presentaba la organización sin una sistematización ni clasificación procesos por área de trabajo como: estratégicos, operativos o de soporte.

Palabras clave: Proceso, procedimientos, microempresa, metodología BPM, Manual de procedimientos.

ABSTRACT

The main objective of our investigation is to create a manual book about the processes and procedures of the microbusiness known as Casa & Hogar, the investigation took into consideration theoretic fundamentals of a smallbussiness. The manual book has a purpose to improve the business's management indicators, due to this, the applied investigation had a qualitative and quantitative focus, as well as a high level of explanatory and descriptive features. This type of investigation was both a documentary and a field research, the method used to complete said research was deductive with a technical affinity on observations and interviews. The results of this survey allows process surveys to be conducted through BPM:RAD. Substantiating the logical modeling phase, the preliminary design and BPM design. Subsequently, in chapter 3 the critical factors on the key processes of the microbusiness are determined, sustained by the ASS IA, TOBE matrix, with all this the management indicators are resolute and the whole investigation is consolidated into a manual. Finally, conclusion and recommendations are established where the most important conclusion is that in Casa & Hogar the procedures that are developed were not organized, documented nor standardized; this organization presented empirical procedures without a systematization nor qualifications, work processes like: strategic, operative or support.

Keywords: Process and procedures, microbusiness, BPM, Procedure manual.

Introducción

La industria de muebles está inmersa dentro de la fase secundaria del sector maderero forestal, convirtiéndose en uno de los segmentos más importantes de este sector pues, constituye el procesamiento de la madera que se obtiene del sector primario como aserraderos, fábricas de contrachapado, aglomerado y astillas; para dar origen a un producto terminado como es el caso de los muebles, además representa un sector importante dentro de la actividad económica del país, que tiene tendencia a crecer de manera paulatina tanto a nivel local como internacional.

La mayoría de los talleres que se encuentran ubicadas en el cantón Otavalo constituyen la industria maderera regida bajo una estructura económica familiar, por sus características organizacionales poseen diversas limitaciones en temas tecnológicos tales como maquinaria, falta de capital de inversión, aplicabilidad de gestión por procesos en las diferentes áreas de trabajo porque en la mayoría de los casos la forma de producción es de manera empírica; a pesar de este panorama esta actividad llega a ser un sustento familiar y generadora de empleo local, bajo esa perspectiva en el año 2018 se crea la microempresa Casa & Hogar en un pequeño local ubicado en la comunidad de la Compañía a 2 km de la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura.

El propósito de este proyecto es tener un material técnico de apoyo que facilite el emprendimiento, mejorar su funcionabilidad en cada uno de los procesos y permita obtener productos óptimos con costos competitivos, por tal razón se evidencia la importancia de elaborar el diseño de un manual de procesos y procedimientos para la microempresa Casa & Hogar.

El presente proyecto se realizará en la misma microempresa ya mencionada anteriormente, aprovechando las facilidades que se brindarán durante el periodo de investigación, y está conformado por cuatro capítulos: Procesos, metodología de procesos, diagnóstico de la situación actual de la microempresa, levantamiento de los procesos y finalmente incorporación de las mejoras de los procesos con un plan de implementación.

La metodología es mixta, dado que este enfoque facilita recolectar, analizar y obtener datos cualitativos y cuantitativos en este proyecto de desarrollo, por tal razón se utilizará la metodología de BPM (Business Process Management) también denominada Gestión por

procesos; su enfoque y las técnicas utilizadas están dirigidas al trabajo en equipo con los operarios y al administrador que en este caso es el propietario de la microempresa; entre las ventajas más importantes de la utilización de esta metodología tenemos:

- Entender y simplificar los procesos del negocio
- Diseñar procesos orientados a tecnologías BPM y de forma independiente del software que se utilice.
- Sembrar entusiasmo y fomentar el trabajo en equipo
- Asegurar la calidad de los modelos y diseños
- Lograr una gestión del cambio más rápida y efectiva

La metodología BPM está compuesta de tres fases: Modelización lógica, diseño preliminar y diseño BPM; cada una de las fases tiene un objetivo, actividades y resultados.

En el primer capítulo se enfocará la definición conceptual de los procesos, identificación de los procesos, definición funcional y los límites de cada uno de ellos, se define los responsables con sus respectivas actividades; también se incluirá la importancia de los procesos, su gestión, sus principios y características, así como las ventajas y desventajas que tienen las microempresas que trabajan a través de estos procedimientos, finalmente se incorporará la definición de los indicadores de gestión, importancia de medir y características; estos conceptos serán sustentados a través de una investigación bibliográfica y de campo.

En el segundo capítulo se realizará un diagnóstico de la situación actual de la microempresa Casa & Hogar, luego de una investigación de campo se logrará determinar los procesos estratégicos, claves y complementarios o de apoyo, para una mejor visualización y manipulación de la información se utilizará elementos gráficos como diagramas y mapa general de los procesos, se establecerán los procedimientos más relevantes en un determinado espacio de actividades y el enlace entre ellos, además se definirá las fortalezas-debilidades de cada uno de ellos que permitirá en lo posterior encontrar oportunidades de mejora.

El tercer capítulo se enfocará en la identificación de los puntos críticos en cada uno de los procedimientos, para lo cual se definirá la elaboración de matrices con parámetros de calificación y la tabulación de los resultados con el fin de visualizar los problemas que mayor incidencia tienen en los diferentes procesos.

El cuarto capítulo se enfocará en las mejoras de los procesos, documentación y establecimiento de los indicadores de gestión; además se definirá los objetivos estratégicos, las variables y elementos que afectan la elaboración del mapeo mediante diagrama de flujo; también se establecerán secuencias para perfeccionar los procesos a través de la metodología BPM.

En lo referente a la documentación de los procesos y procedimientos, donde se resume los pasos necesarios para completar una tarea o actividad, dado que esta es una documentación interna y continua, y que sirve como una guía fundamental de referencia para los involucrados, se hará énfasis del objetivo de la documentación, los beneficios y usos, la determinación del alcance e identificación del proceso, además se determinará la forma secuencial para la elaboración de dicha documentación; finalmente se procederá a la elaboración del diagrama del flujo, donde se enfatiza en la metodología de la construcción de los indicadores de gestión. Para la realización de este capítulo se empleará el enfoque mixto, investigación de campo y bibliográfico.

1. Planteamiento del problema

Antes de la declaratoria de emergencia sanitaria del país, la microempresa Casa & Hogar producía camas, sillas, comedores y armarios, además puertas y ventanas de aluminio, es decir todo lo relacionado a muebles del hogar; contaban con la colaboración de 5 operarios, quienes trabajaban guiados siempre en la parte operativa por el dueño quien además es responsable de la función administrativa.

Durante el periodo de la pandemia, la producción y las ventas disminuyeron en un 85% aproximadamente, sin embargo, con el fin de motivar y retener al cliente se incluye casi al mismo precio el servicio de colocación de puertas y ventanas en los hogares como un valor agregado, además se ha utilizado las redes sociales promocionando los servicios, lo que ha permitido subsistir, aunque con mucha dificultad.

Los clientes de la microempresa son mayoritariamente la población comprendida entre 20 a 50 años de la comunidad de la Compañía y sus alrededores, por lo general son comerciantes de ropa que ejercen su actividad dentro y fuera del país, la curva máxima de pedidos de los productos que produce Casa & Hogar es en los primeros meses de cada año, ya que en esa época empieza el auge de la actividad de la construcción de casas y la celebración de matrimonios que por costumbre donan muebles de hogar y utensilios de cocina.

La presencia de la competencia con idéntica línea de trabajo de Casa & Hogar y en la misma comunidad ha dificultado mucho la apertura de mercado, y aún más cuando tienen mayor capacidad de producción y varios años de experiencia; esta dificultad solo se logrará vencer cuando la forma de trabajo sea de manera planificada, reduciendo costos de producción, negociando con los proveedores y logrando ofrecer al cliente productos con precios competitivos. De acuerdo con el autor (Rojas, 2013) manifiesta:

Valor agregado o valor añadido, en términos de marketing, es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial; generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa cierta diferenciación.
(pág.2)

Además, se ha utilizado las redes sociales promocionando los servicios, esta estrategia les ha permitido mantenerse a flote durante la dura crisis económica, sin embargo, el riesgo es mucho mayor y ha dificultado su permanencia en el mercado.

Desde los inicios hasta la actualidad el funcionamiento de la microempresa se lo ha desarrollado de manera artesanal, lo que ha generado los siguientes problemas:

La falta de organización en los procesos de producción hace que los trabajadores estén propensos a accidentes laborales y la productividad disminuya, además los trabajos son temporales porque disponen de pocos clientes y no tienen canales de comercialización para ofertar los productos a nuevos mercados.

Tanto la parte administrativa como la operativa se la realizan de manera empírica, sin disponer de documentaciones ni manuales que faciliten el desenvolvimiento ágil y oportuno dentro del trabajo.

No existe ningún tipo de políticas y reglamentaciones sobre las responsabilidades que deben cumplir en sus puestos de trabajo, empezando desde el administrador y hasta los operarios y colaboradores.

Con el fin de disminuir el nivel de desorganización que existe en los procedimientos y aumentar la productividad en cada uno de los productos que fabrica la microempresa, es prioritario diseñar un manual de procesos.

Para lograr la inserción de Casa & Hogar a un mercado competitivo y satisfacer las exigentes necesidades de los clientes, es necesario que haya cambios en la forma de trabajo administrativo y técnico, esto se logra a partir del conocimiento claro de las responsabilidades y de los procedimientos que deben manejar todos los involucrados.

En lo referente a la adquisición de materiales (Escudero Serrano, 2014) afirma:

La actividad de la compra de productos o materiales es un proceso complejo, va más allá de la negociación con el proveedor. Para una empresa la palabra clave del aprovisionamiento son los costes, calidad y los plazos, cuyo objetivo principal es encontrar proveedores competitivos, que garanticen y faciliten productos y materiales de calidad y aseguren el plazo de entrega. (pág. 48)

En la microempresa no existe una política que les permita buscar a los proveedores adecuados a fin de adquirir productos de buena calidad con precios competitivos, además no cuentan con un registro conveniente de entradas y salidas de los materiales y el control de los precios de adquisición no está definido ya que no hay un proceso diseñado.

En cuanto a la ubicación de los materiales, maquinarias, herramientas y productos en proceso de producción no existe una apropiada distribución que facilite a los operarios un trabajo armónico y eficiente que permita mejorar los tiempos de producción.

Todo esto evidencia que la falta de un manual de procesos y procedimientos también afecta directamente en la parte de comercialización de la microempresa, dando paso a consecuencias como: no cumplir con las entregas, escasa productividad y eficiencia lo que conllevaría a tener costos innecesarios, permitiendo a corto plazo perder el posicionamiento en el mercado.

Además, el problema se vuelve más complejo, ya que ningún miembro de la microempresa tiene conocimientos sobre el manejo de una base de datos para administrar los pedidos, tanto de los materiales como de los clientes, ya que trabajan de manera totalmente manual, esto dificulta establecer la toma de decisiones rápidas y eficientes en beneficio de la organización

En la parte financiera la microempresa no dispone de la liquidez necesaria para poder adquirir materiales en efectivo y con anticipación por lo cual no han podido acceder a los precios de promoción que ofrecen los proveedores cuando se realiza una compra por contado y al por mayor; además tiene dificultades para disponer de líneas de crédito en instituciones que apoyan a los emprendimientos por falta de cumplimiento de requisitos. (facturas, Ruc, etc.)

La selección de personal es el proceso en el que, cada colaborador tiene un primer contacto con la organización, en este se conocen las expectativas que tiene la empresa respecto al candidato que espera ocupar el puesto vacante, como también lo que él espera de la empresa y puesto al que aplica. El reclutamiento y selección de personal inician desde que se genera un puesto vacante en la organización y finalizan con un perfil completo de habilidades, actitudes y competencias de cada postulante de acuerdo con lo que se requiere en el perfil del puesto. (Cancinos, 2015, pág. 1)

En el caso del proceso de selección y contratación de los operarios no existe ningún tipo de procedimientos generando consecuencias en la vinculación de personas no adecuadas, la curva de aprendizaje de los nuevos colaboradores es demasiado amplia llevando a tener pérdidas para la empresa; además no existe presupuesto para capacitar al personal, durante el tiempo de aprendizaje se producen productos de baja calidad y poco competitivos en el mercado; incluso existen ocasiones en las cuales los operarios tras aprender sus funciones en la microempresa deciden desvincularse dejando serias dificultades en el cumplimiento de las entregas comprometidas con anterioridad.

La gestión por procesos es una práctica que consiste en administrar integralmente cada uno de los procedimientos que tienen lugar en la empresa y no únicamente aquellos que son productivos o relativos al área de ventas, como tradicionalmente se ha venido manejando. Gestionar un sistema con un enfoque basado en procesos significa enfocarse en las actividades que producen los resultados en lugar de limitarse a los resultados finales.

(Torres, 2014) afirma: “Implica la identificación de los diferentes procesos que interactúan para lograr un resultado y hacer que el trabajo y las interfaces entre los diferentes procesos fluyan en forma ágil y con la claridad adecuada”. (pág. 4)

En definitiva, la microempresa no aplica fundamentos de gestión de procesos y no utiliza manuales ni procedimientos en ninguna área de trabajo, en caso de seguir trabajando bajo estas circunstancias está destinada a tener pérdidas a corto plazo e inclusive llegar a la quiebra definitiva, generando como consecuencia la pérdida de fuentes de trabajo y aumento de desempleo.

2. Objetivo general

Diseñar el manual de procesos y procedimiento para la microempresa Casa & Hogar.

2.1 Objetivos específicos

- Fundamentar teórica- metodológicamente el levantamiento de procesos.
- Identificar los procesos claves en la microempresa Casa & Hogar.
- Identificar los puntos críticos en los procesos claves.
- Documentar los procesos y procedimientos en un manual, definir las mejoras a intervenir y sus indicadores de gestión.

3. Justificación

El mejoramiento de los procesos sería de gran utilidad para la microempresa Casa & Hogar, ya que todas las actividades operativas y administrativas se lo realiza de una forma desorganizada y sin responsabilidades definidas.

Este proyecto está enfocado en encontrar soluciones a varios problemas que enfrenta la microempresa, pero esto exige trabajar en equipo, solo la colaboración, comprensión y esfuerzos mutuos acompañados de una gestión por procesos llevarán a alcanzar el éxito, haciendo énfasis en que cada trabajador o individuo debe contribuir al equipo, para continuar siendo un miembro más de la organización.

Los procesos y procedimientos dentro de la microempresa cumplen un rol esencial porque permiten tener un orden lógico que deben seguir las actividades, empezando desde la entrada del material, etapa de proceso y salida del producto; por lo cual es esencial determinar las responsabilidades y la manera en que debe ejecutarse, contribuyendo así a promover la eficiencia.

Será de mucha utilidad el manual de procesos y procedimientos al momento de utilizarlo como un instrumento de apoyo en la toma de decisiones, además de facilitar el control al cumplimiento de las responsabilidades en cada parte.

En cuanto la microempresa Casa & Hogar disponga del manual de procesos y procedimientos, influirá directamente en la relación actual de los trabajadores hacia la

organización, mejorando de manera significativa la productividad y permitiendo que el clima laboral sea óptimo, de esta manera el negocio prosperará paulatinamente.

Este proyecto se enmarca en uno de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo de Ecuador 2017-2021 donde manifiesta que una de las prioridades es promover la investigación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, la protección de la propiedad intelectual, para impulsar el cambio de la matriz productiva mediante la vinculación entre el sector público, productivo y las universidades.

Además, se enmarca en las prioridades del estado de reconocer la potencialidad de producción de la ruralidad, permitiendo la participación de economías familiares con la democratización de créditos a la capacitación y asistencia técnica con el fin de promover cambios fundamentales en la producción artesanal e industrial.

La posibilidad de acercamiento del saber teórico hacia las situaciones reales como es el caso de este proyecto de desarrollo permite la participación de los actores directos, facilitando la resolución de problemas de manera más ágil, además permite desarrollar la reflexión, análisis y la capacidad de encontrar respuestas.

Los desperdicios en la producción disminuirán, se reducirán los costos innecesarios y la duplicidad de los trabajos, disminuirá el riesgo laboral, los costos de producción bajarán, los precios de venta serán competitivos en el mercado y se podrá atraer a los clientes, incluso la toma de decisiones será más estratégica y oportuna.

El presente trabajo según sus características de búsqueda de buenas prácticas gerenciales y de gestión, busca establecer procesos que permitan obtener productos de calidad y competitivos enmarcándose en la línea de investigación de gestión estratégica prospectiva de negocios sustentables, y a su vez esta encaja dentro de las modalidades de proyectos de desarrollo.

4. Metodología

La metodología según (Vélez, 2011): “Es el camino por seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano, de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un determinado fin que puede ser material o conceptual.” (pág. 8)

Dentro de las actividades que se ha propuesto para cumplir los objetivos específicos planteados en este proyecto de desarrollo se cuentan con las siguientes: revisión bibliografía, recolección de información, análisis e interpretación de la información, elaboración de mapas de procesos claves, valoración y definición de puntos críticos, procesos de mejora, evaluación de los parámetros de medida y definición de los indicadores de gestión; en cada una de ellas es analizada a profundidad y se identifica el enfoque de investigación al que pertenece sea este cualitativa o cuantitativa; dentro del nivel de investigación los más utilizados son la descriptiva y la explicativa; en cuanto al tipo de investigación se emplea documental y de campo y para las técnicas aplicadas se usa la entrevista y la observación.

(Goris, 2015) manifiesta que: La revisión bibliográfica se define como la recuperación de un conjunto de documentos o referencias bibliográficas publicados sobre un tema, autor, publicación u obra específica en el mundo. Es una actividad retrospectiva que nos brinda información y se limita a un período de tiempo específico. (pág. 2)

La primera actividad de investigación realizada para este proyecto es la revisión bibliográfica, con el fin de tener un profundo conocimiento conceptual del diseño del manual de procesos y procedimiento.

4.1 Enfoque de investigación

El enfoque de investigación utilizado es el método cualitativo y cuantitativo. A continuación se detallan las características del enfoque cualitativo:

Según (Hernández, 2014) “una de las características del enfoque cualitativo es que utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. (pág.7)

Se aplicará este enfoque en la revisión bibliográfica; recolección, análisis e interpretación de la información de cada uno de los procesos claves, de igual forma en la elaboración de

mapas de procesos, definición de los planes de mejoras, desarrollo del diagrama de flujo de procesos con sus respectivos procedimientos, selección de las mediciones de puntos críticos y actividades que están direccionadas para el cumplimiento de los objetivos específicos planteados en este proyecto de desarrollo.

En cuanto al enfoque cuantitativo se detallan las siguientes características:

Según (Hernández, 2014) “la característica principal de este enfoque es la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (pág.4).

Se utilizará este enfoque en la selección de las mediciones de los puntos críticos de los procesos claves, con el fin de poder obtener datos de eficiencia y eficacia como parámetros que permitan el cumplimiento del objetivo específico en lo referente al establecimiento de indicadores de gestión.

4.2 Nivel de investigación

En lo referente al nivel de investigación se utilizará la investigación descriptiva ya que realiza una interpretación correcta de la información de la microempresa; también se utilizará la investigación explicativa porque se analiza y se sintetiza las causas de la relación entre las variables definidas en el proyecto.

4.2.1 Investigación descriptiva

Está dentro del enfoque cualitativo y busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Solo pretenden medir o recopilar información sobre los conceptos o variables a los que se refieren de forma independiente o conjunta, es decir, su objetivo no es mostrar cómo estos se relacionan. (Hernández B. , 2014, pág. 92)

Se aplica la investigación descriptiva en: la revisión bibliográfica, recolección de la información, descripción de las características de los procesos, análisis e interpretación de los resultados, así como en la descripción de los parámetros de mejora, con el fin de disponer de información detallada de los procesos de la microempresa Casa & Hogar.

4.2.2 Investigación explicativa

Es un método cuantitativo, que se caracteriza por ir más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o el establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están diseñados para tratar las causas de eventos y fenómenos físicos o sociales. Como sugiere el nombre, su interés se centra en explicar por qué ocurre el fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué dos o más variables están relacionadas. (Hernández B. , 2014, pág. 97)

Se utiliza la investigación explicativa en el manejo de los datos en los indicadores de gestión encontrados y posteriormente aplicando las fórmulas para encontrar el nivel de impacto que ocasiona el problema identificado, de esta forma se podrá utilizarlas como base para la planificación de las mejoras.

4.3 Tipos de investigación

Se emplea la investigación documental ya que consiste en realizar la búsqueda de la información sobre el diseño del manual de procesos y procedimientos, siendo muy necesaria para su elaboración; en cuanto a la investigación del campo se la usará ya que se realiza en el lugar de los hechos y se desea obtener información real y directa de los operarios.

4.3.1 Investigación documental

“Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”, (Arias, 2011, pág. 10)

Este tipo de investigación se utiliza en la búsqueda de información de modelos de mapa de procesos, modelos de instrucciones para el proceso de mejora y recopilación de información sobre procesos y procedimientos; además se refuerza en materiales escritos y audiovisuales para mejorar la aplicabilidad de los indicadores de gestión.

4.3.2 Investigación de campo

La investigación de campo o investigación de campo es un tipo de investigación en la que se obtienen o miden datos sobre un evento específico donde ocurre un evento

específico. Es decir, el investigador se traslada al lugar donde ocurre el fenómeno que quiere estudiar con el fin de recolectar información útil para su investigación. (Alberto, 2020)

La investigación de campo se utiliza a lo largo de todo el proceso de este proyecto de desarrollo, el levantamiento de información, definición de las mejoras, identificación de los puntos críticos y además se lo realiza en el lugar donde se desarrolla las actividades de la microempresa Casa & Hogar, con la participación directa de los operarios y del gerente propietario.

4.4 Método de investigación

4.4.1 El método deductivo

Para Abreu, (2014) Este método permite determinar las características de una realidad particular que se estudia a través de la derivación o resultados de atributos o enunciados contenidos en proposiciones de carácter general o leyes científicas previamente formuladas. A través de la deducción, se derivan consecuencias específicas o individuales de inferencias o conclusiones generalmente aceptadas.

Este método se utiliza al momento de realizar las observaciones de los procesos de manera general luego poder identificar los procesos claves y con ello poder encontrar los puntos críticos, que permitirán definir mejoras.

4.5 Técnicas o herramientas de investigación

Se utilizarán las técnicas de observación detallada del accionar de los operarios y procesos, con el fin de disponer de toda la información necesaria; de forma que posibilite el acercamiento con la microempresa como objeto de estudio.

La entrevista se empleará en la realización de un modelo de dialogo formal y planificado, con el fin de obtener información por parte del gerente propietario y los operarios de la microempresa.

4.5.1 La observación

Según Hernández, (2014) afirma: “Observación cualitativa no es mera contemplación

(“sentarse a ver el mundo y tomar notas”; implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente”. (pág. 399)

La herramienta de la observación es necesaria en la etapa de constatación de datos en el lugar donde se produce el fenómeno, para lo cual es necesario apoyarse de fichas, que permitan determinar los procesos donde se definirán las mejoras, y esto a su vez permitirá la verificación del diseño del diagrama de flujos de procesos antes de documentar la información.

4.5.2 La entrevista

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. (Díaz-Bravo, 2013)

Se utiliza la técnica de la entrevista para: la comunicación directa con el personal de la microempresa en la recolección de la información, en la elaboración de mapas de procesos definiendo sus responsables, en la valoración y definición de los puntos críticos, verificación de la información en el proceso de mejora y documentación de procesos y procedimientos.

5. Presentación de resultados

5.1 Capítulo I Levantamiento de procesos

5.1.1 Gestión de procesos

5.1.1.1 Definición

Según (Contreras, Olaya, & Matos, 2017) “La gestión por procesos es la forma de gestionar la organización por procesos en busca de la calidad añadiendo valor a los procesos hacia un objetivo común orientado hacia los resultados en función a las necesidades de los clientes”. (pág. 15)

Bajo este método, el modelo de gestión basado en procesos está orientado a misiones de desarrollo en empresas o microempresas que requieren un organización y estabilidad dentro de su funcionalidad para llegar a la calidad empresarial. La organización, al satisfacer las expectativas de sus grupos de interés: clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad y la empresa misma busca elevar el nivel de satisfacción y no solo se enfoca en aspectos estructurales, como cuál es su cadena el mando y el papel de varios departamentos; con ello podemos decir que el cambio de enfoque no es el resultado de un mero pensamiento, sino un reflejo del resultado de la experiencia de la organización que se ha dirigido en base de una dirección acertada.

5.1.1.2 Objetivos de la gestión por procesos

Entre los principales objetivos de la gestión de procesos se citan los siguientes

- “Reducir costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado)
- Reducir tiempos de producción (Acortar plazos)
- Mejorar calidad y el valor percibido por los clientes.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo y su valor fácil de percibir” (Carrera, 2012, pág. 40)-

De acuerdo a los objetivos de la gestión de procesos este modelo se enfoca a buscar eficiencia y eficacia de los principales procesos y tiene objetivos de desempeño específicos, como completar pedidos en el menor tiempo posible. Las funciones involucradas en el proceso son gestionadas en su conjunto por el equipo. El uso de la gestión de procesos también se denomina horizontalización empresarial.

5.1.1.3 Ventajas de la gestión por procesos

Entre las innumerables ventajas que ofrece la gestión de procesos, esta “mejora la eficiencia, mejora la productividad, generar valor en forma sostenida a la organización y a los clientes, mejora resultados, productos y servicios, optimiza los procesos, responde de manera rápida a los cambios del entorno y optimiza tiempo y recursos” (Contreras, Olaya, & Matos, 2017, pág. 20).

Al diseñar rigurosamente cada proceso, se mejorará el rendimiento porque no se desperdician recursos o tiempo en esfuerzos inútiles. La gestión de procesos también está orientada a lograr objetivos comunes, traer beneficios a través de la coordinación. Los clientes ayudarán a proporcionar un espacio de fortalecimiento para el rediseño del trabajo o reingeniería. Por tanto, el éxito de una empresa dependerá en última instancia de su la correcta ejecución del proceso de cambio y que estos procesos. Proceso bien diseñado.

Los empleados trabajan en equipo, no en departamentos separados, su salario está relacionado con los resultados, no está relacionado con las actividades que realizan ni con su antigüedad en la empresa, el gerente no es un supervisor, más bien brinda asistencia a los subordinados, integra sistemas informáticos para respaldar todas las etapas del proceso, en lugar de un departamento específico se fomenta una cultura organizacional de responsabilidad individual y colectiva.

5.1.2. Procesos y procedimientos

5.1.2.1. Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y cuya característica es que consumen materias primas y tareas particulares que dan lugar a la creación de valor añadido, en esas materias iniciales (input) con el objetivo de obtener unos resultados (output). (Cegarra & Martinez, 2014, pág. 49)

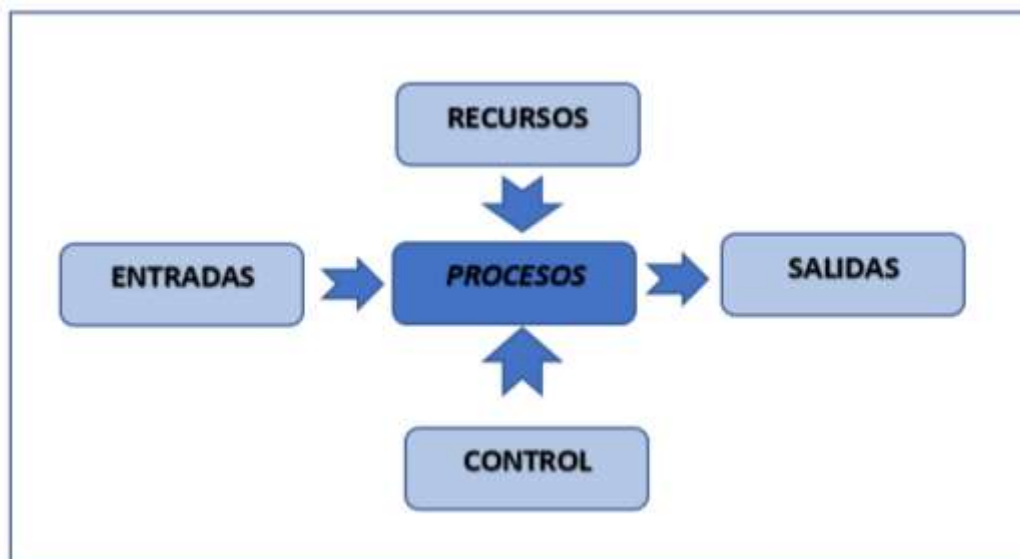
a) Elementos

Los elementos básicos que constituyen un proceso son: las entradas, los recursos, las salidas, el control, los límites. (Contreras, Olaya, & Matos, 2017, pág. 37) afirman:

Los procesos se caracterizan por estar formados por los siguientes elementos:

- Algún proceso de entrada o entrada: Los proveedores deben cumplir con estándares o criterios de aceptación previamente definidos. Estos pueden incluir información de proveedores internos, como unidades administrativas distintas de la unidad administrativa que establece el proceso. Son adecuados para el mejor desarrollo de las actividades del proceso, pero no cambiarán en el proceso.
- Algún input o "output": que son productos o servicios producidos por el proceso, entregados al receptor (ciudadano / cliente) de acuerdo a ciertos requisitos o expectativas del output, y su calidad está definida por atributos que agregan valor.
- Sistema de control: Consiste en un conjunto de indicadores de desempeño del proceso y estándares de medición, y está orientado a satisfacer las necesidades y expectativas de los diferentes clientes (internos y externos).
- El alcance o limitación del proceso: incluye el inicio y el final del proceso, comienza con la aprobación y las expectativas del cliente y termina con la satisfacción del cliente.

Figura 1 Elementos de los procesos



*Figura 1. Los elementos de los procesos son cuatro: 1.- Entrada(inputs) que corresponde a los recursos o datos que deben estar presentes que invocan un proceso; 2.- Salidas(output) son los resultados de las acciones de los mecanismos, guiados por los controles y recursos que pueden ser productos o servicios; 3.- Recursos son las herramientas que incluyen las maquinas, sistemas y personas que realizan las actividades; 4.- Controles son los requisitos, guías, normas reglamentos que configuran y determinan las acciones sobre los insumos. Adaptado de la *Guía para el Business Process Management Body of Knowledge*.*

b) Clasificación

Dentro de una organización los procesos se clasifican en tres grupos, (Cegarra & Martinez, 2014, pág. 50) afirma:

Proceso estratégico: un proceso establecido para proporcionar orientación y gestión para la organización. Definen y controlan los objetivos, políticas y estrategias de la organización, y tienen una relación muy directa con la misión y visión de la organización; en este sentido, de ellos depende la configuración y gestión de los procesos operativos y la configuración y gestión del soporte.

Procesos operativos: Son procesos que se relacionan directamente con los clientes externos; se pueden denominar procesos clave porque operan directamente de acuerdo a las necesidades del cliente; son una serie de actividades diseñadas para generar valor agregado a los ítems con el fin de lograr el objetivo y la organización. La estrategia desarrollada y el resultado de las necesidades del cliente.

Proceso de apoyo o soporte: Estos procesos son los encargados de dotar a la empresa de todos los recursos necesarios relacionados con el personal, las materias primas y las máquinas para generar el valor agregado requerido por el cliente, que no se puede perder desde el exterior al cliente. Producen productos intangibles para clientes externos.

c) Identificación de los procesos

Para adoptar un enfoque basado en procesos en una organización se inicia pensando qué procesos deberían configurar el sistema, es decir, qué procesos deberían aparecer en la estructura de procesos del sistema. Es necesario considerar primero que estos procesos ya existen dentro de la organización, por lo que el foco debe estar en identificarlos y gestionarlos adecuadamente.

Para ello es preciso realizar un estudio de las áreas de actividad más relevantes de la organización, detectando los grandes procesos que la conforman. (Alonso, 2014) “indica que todos los procesos identificados han de cumplir con los requisitos básicos asociados a su definición”, esto es, los procesos deben ser:

- Repetitivos
- Sistemáticos

- Medibles
- Observables
- Con valor añadido

“La identificación y selección de los procesos debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados” (Alonso, 2014, págs. 35- 36). Al identificar un proceso se tiene el propósito de la descripción del mismo determinando los estándares y métodos para asegurar la ejecución y el control efectivos de las actividades que constituyen el proceso. Esto significa que la descripción del proceso debe centrarse en la actividad y todas las características relevantes que permitan su control y gestión del proceso.

La descripción de las actividades del proceso se puede realizar a través de diagramas, y estas actividades se pueden representar gráficamente y relacionarse entre sí. Estos diagramas ayudan a explicar toda la actividad porque permiten una percepción visual del proceso y su secuencia, incluidas las entradas y salidas requeridas por el proceso y sus limitaciones.

d) Denominación de los procesos

Combinar todo el ejercicio de contar los procesos organizacionales con la tarea de nombrarlos, dándoles un nombre que describa en la mayor medida posible el propósito previsto de cada proceso, es fundamental para la empresa.

Los nombres de los procesos deben ser cortos, y también deben tener nombres formales en el mapa de procesos y otros documentos relacionados; si los procesos se pueden nombrar correctamente, se puede evitar confusiones conceptuales, principalmente con personas que no están directamente involucradas. (Pardo, 2012, pág. 41).

5.1.2.2. Procedimiento

a) Definición

Pardo Alvarez, (2017) afirma: Un programa es un documento u otro soporte que explica el método de trabajo, es decir, indica cómo se debe realizar y describe el problema de un proceso en particular, como la actividad o tarea a realizar.

- Responsables de su ejecución

- Recurso a emplear
- Documentos de apoyo
- Criterios de aceptación y rechazo
- Registros generados

b) Tipos

(Pardo Alvarez, 2017) define los tipos de procedimientos como:

Procedimiento tipo texto: son los procedimientos tradicionales, en ellos todo su contenido esta expresado mediante texto.

Procedimiento tipo flujo: la parte principal del procedimiento es el flujo grama o diagrama de flujo, complementado con campos de información como entradas y salidas, registros generados, notas aclaratorias. Los procedimientos tipo flujo tienen facilidades de comprensión y posibilidades de uso.

Procedimiento mixto: incluye un flujo grama al principio o al final del documento.

Procedimiento tipo tabla: Son procedimientos en donde el cuerpo principal es una tabla con diferentes campos que recogen información sobre actividades a desarrollar, responsables de ejecutar, recursos a emplear y tiempos de ejecución, además está compuesta de una cabecera con información genérica.

c) Importancia

El procedimiento es muy importante en una organización, ya que indica a cada uno de los responsables de los departamentos la forma en que se deben realizar sus responsabilidades para cumplir las metas establecidas.

d) Diferencia entre procesos y procedimiento

El proceso es la forma en que hacen las cosas en la organización, y el procedimiento muestra cómo lo hacen, la forma específica de realizar la actividad; en muchos casos, el procedimiento se expresa en un documento que contiene el objeto de la actividad y el dominio de la aplicación; puede ser para cada proceso la creación de un manual de procedimientos (Maldonado, 2012, pag. 3)

Según (Pardo Alvarez, 2017) “La forma correcta de llevar a cabo un procedimiento es documentarla, por lo cual, desde el punto de vista académico se obtienen tres niveles: proceso, procedimiento y procedimiento documentado” (pág.23).

5.1.3. Manuales

5.1.3.1. Definición

Los Manuales de Procedimientos son herramientas efectivas del control interno, sirven como guías prácticas de políticas, procedimientos y controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado una toma de decisiones óptima dentro de la institución. (Vivanco Vergara, 2017)

5.1.3.2. Tipos de manuales

Existe varios tipos de manuales de procedimiento y de proceso, entre las principales (Vivanco Vergara, 2017) indica las siguientes:

Manual de organización: este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.

Manual departamental: dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que pertenecen y el rol que cumplen.

Manual de procedimientos: este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.

5.1.3.3. Ventajas

Dentro de las ventajas es contar con un manual en este caso de procedimientos en la institución o unidad administrativa ayuda a los empleados a organizar su trabajo, ya que le permite cumplir en menor tiempo con sus objetivos en particular, utilizando los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales (Vivanco Vergara, 2017).

El manual es un documento elaborado de forma sistemática que explicará las actividades a realizar por los miembros de la organización y cómo realizarán las

actividades de forma conjunta o individual. Su objetivo principal es orientar a los empleados en cuanto a funciones, relaciones, procedimientos, políticas, metas, estándares, etc., con el fin de mejorar la eficiencia del trabajo.

5.1.4. Mapa de procesos

5.1.4.1. Definición

Pardo, (2012) explica: Un diagrama de flujo es una representación gráfica del proceso de una organización. Es una representación global del proceso, en lugar de una representación separada de cada proceso (individualmente se puede representar mediante un diagrama de flujo). Puede dibujar un mapa de todos los procesos de la organización o restringirlos a esta área, vinculando a productos, departamentos, etc.

En el mapa de procesos se muestra la secuencia de los procesos y las interrelaciones que existe entre ellos, por lo tanto, hace visible la estructura de procesos de la organización.

5.1.4.2. Tipos

Con la finalidad de ordenar los procesos, los mapas de procesos se clasifican según Pardo, (2012) en:

Mapa de procesos convencionales: Esta tipología utiliza la clasificación de procesos clásica (proceso estratégico, proceso operativo y proceso auxiliar) para configurar el mapa. En la asignación de procesos, el proceso estratégico principal se ubica en la parte superior del mapa, el proceso auxiliar o de apoyo se ubica en la parte inferior y el proceso operativo se ubica en el medio, que generalmente representa la cadena de valor.

Mapa de proceso formal: Este diagrama de proceso aparecerá cuando se utilice la clasificación de procesos recomendada por la norma UNE-EN ISO 9001: 2008 proceso de gestión de actividades, proceso de realización del producto, proceso de provisión de recursos, proceso de medición, análisis y mejora.

Mapa de procesos lineal: Pardo, (2012) “Este tipo de mapa de procesos utiliza las bases del diagrama de flujo para configurar la representación global de los procesos de la empresa, en este caso cada rectángulo no representa una actividad, sino un proceso” (pág.47)

5.1.4.3. Utilidades del mapa de proceso

El grado de utilidad de un mapa de procesos para la microempresa Casa & Hogar radica que sea un instrumento primordial sobre la cual se trabaje en el desarrollo y control de mejora de procesos; se lograra aprovechar los beneficios que brinda el mapa de procesos siempre y cuando estas tengan un buen trazado, además que sean completos y detalladas (Pardo, 2012, pag. 86)


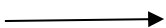




Por tanto, el diagrama de flujo define gráficamente el mapa de valor, en el que se combina la visión global de la empresa con la perspectiva de cada departamento que ejecuta el proceso. Por tanto, el desarrollo del mapa busca coordinar el desarrollo de los departamentos y procesos establecidos a nivel estratégico, por lo que es necesario determinar estos últimos y clasificarlos según su definición.

Además, el diagrama de flujo debe ser un diagrama conciso y claro que brinde una visión global de todo lo que está sucediendo en la empresa. Además, debes recordar que se debe utilizar la misma plantilla para sistematizar el proceso para determinar la relación entre cada departamento y la visión estratégica.

5.1.4.4. Simbología

Las simbologías más utilizadas en la elaboración del mapa de proceso se detallarán en el siguiente cuadro:

Tabla 1 Simbología utilizada en la elaboración del mapa de procesos

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio/Final	Representa el inicio y final de un proceso
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones
	Entrada/salida	Representa la lectura de datos en la entrada e impresión de datos en la salida
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Decisión	Permite analizar una situación, con base en los valores verdadero o falso
	Base de Datos	Indica una lista de información en una estructura estándar que permite buscar y ordenar

Nota: Son símbolos utilizados para realizar un diagrama de flujo; cada figura indica las diferentes acciones o actividades a realizarse dentro de un proceso; por ejemplo, la flecha indica la secuencia de los pasos y la relación entre ellos. Adaptado de “*Diseño de Diagramas de Procesos en el Ambiente de Trabajo para el Taller Angelous*” por Road Garage de William Daniel Cando Macas 2018.

5.1.5. Indicadores de gestión

5.1.5.1. Definición

Un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial, no son solo datos ante todo son informaciones que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidades, clientes, proveedores, gobierno, etc.) (Uribe & Reinoso, 2014).

Para la gestión moderna esto es importante porque representa una herramienta de acción, evaluación, proceso y resultado, ya sea en la construcción de metas o en el plan de implementación, ejecución y evaluación.

5.1.5.2. Tipos

Existe una gran variedad dentro de la clasificación de indicadores relacionadas con los procesos, todas con validez absoluta; Pardo Alvarez, (2017), en esta ocasión detalla algunos indicadores que se enfocan en este proyecto de desarrollo:

Indicadores de eficacia y eficiencia: los indicadores de eficacia informan del grado de cumplimiento de los requisitos solicitados por los clientes externos o internos. Por ejemplo:

- Porcentaje de ofertas aceptadas
- Peso medio de un lote

Los indicadores de eficiencia nos informan de la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados para conseguirlos, interesan sobre todo a la dirección de la organización. Por ejemplo:

- Número de clientes atendidos por operario
- Costes por unidad producida

Indicadores de resultado y operatividad: los indicadores de resultado se miden al final del proceso, ofrecen información sobre el resultado obtenido y están ligados a la eficacia del proceso, por ejemplo:

- Porcentaje de paquetes extraviados
- Número de paquetes repartidos por operario

Indicadores establecidos para el seguimiento y medición de la realización de las actividades operativas del proceso. (Pardo Alvarez, 2017, pág. 137)

Indicadores directos: los indicadores directos miden una variable o un requisito de manera, centrando la medida en aquello que se desea contrastar; por ejemplo:

- Porcentaje de operaciones realizadas en plazo

Los indicadores indirectos: Se utilizan cuando la variable a comparar o la medida requerida es muy difícil o muy costosa, en estos casos la medida no se hace directamente, sino para buscar características relacionadas con la variable o requerimiento a medir. Están

altamente correlacionados y son estas características las que se utilizan como indicadores.

Por ejemplo:

- Número de reclamos por retraso

5.1.5.3. Diseño de indicadores de gestión

Para el diseño de los indicadores de gestión, se debe partir de los resultados de los procesos de planeación de la organización; pues es allí en donde se define los alcances que se pretende lograr al futuro, (Uribe & Reinoso, 2014). El establecimiento de la visión empresarial se descompone luego en un conjunto de objetivos medibles, estos objetivos primero produjeron un sistema de indicadores de gestión. Las metas deben ser medibles, alcanzables, específicas y tener un marco de tiempo claro; a partir de estas características, los indicadores parecen ayudar a lograr las metas organizacionales.

Para diseñar un indicador se debe seguir los siguientes pasos:

- Definirlo
- Establecer sus variables
- Establecer su fórmula
- Evaluar los resultados
- Realizar el análisis de dichos resultados.

5.1.6 Procesos de mejora

5.1.6.1. Definición

Según (Alonso, 2014) “Mejorar un proceso conlleva realizar transformaciones en él con el objetivo de hacerlo más eficaz y eficiente, para evitar posibles despilfarros y mejorar su rendimiento, orientándolo a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.” La mejora de procesos es un procedimiento empresarial mediante el cual se encuentran ineficiencias en el proceso de una organización para corregirlas o mejorar su desempeño. En los últimos años, la mejora de procesos se ha convertido en una de las prioridades de la empresa.

5.1.6.2. Importancia de implementar mejoras continuas

A través de la mejora continua, pueden incrementar la productividad y competitividad en el mercado al que pertenece la organización. Por otro lado, deben analizar los procesos utilizados para que puedan ser mejorados o corregidos cuando se presenten problemas; debido a la aplicación de esta tecnología, la organización está en el mercado crecer y convertirse en líder (Aguirre, 2012 pag. 112)

La microempresa Casa & Hogar logrará insertarse en el mercado y mantenerse siempre y cuando busque mejorar constantemente; además es importante corregir los defectos de los productos de manera continua, caso contrario la organización corre el riesgo de desaparecer.

5.1.6.3. Características

Entre las principales características (Requelme, 2020) señala que:

- Debe ser continuo y progresivo.
- Debe incluir todas las actividades realizadas en todos los niveles de la empresa.
- Esto significa que la inversión se destinará a: tecnología, maquinaria y equipos, necesarios y efectivos para mejorar la atención al cliente, así como a la formación continua en recursos humanos, investigación y desarrollo.
- Los empleados deben tener los conocimientos necesarios para comprender las necesidades del cliente a fin de proporcionar productos o servicios.
- Las necesidades del cliente son la fuerza impulsora para la mejora.
- Implica la mejora permanente de toda la organización, desde los directivos hasta los trabajadores de menor nivel.

5.1.6.4. Ciclo de implementación

El ciclo de implementación de mejoramiento continuo comprende: planificar, hacer, verificar, actuar; conocida también como el ciclo PHVA.

- **Planificar:** De acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, establecer las metas y procesos necesarios para obtener los resultados.
- **Hacer:** Implementar procesos para alcanzar los objetivos.

- **Verificar:** Monitorear y medir procesos y productos relacionados con políticas, metas y requisitos, e informar sobre los resultados obtenidos.
- **Actuar:** Realizar acciones para promover la mejora del desempeño del (los) proceso(s).

El ciclo PHVA es un ciclo dinámico que puede ser empleado dentro de los procesos de la organización. Esta es una herramienta de aplicación simple y, si se usa correctamente, puede ayudar a realizar actividades de una manera más organizada y eficiente. Por lo tanto, la adopción del concepto de ciclo PHVA proporciona una guía básica para la gestión de actividades y procesos y la estructura básica del sistema, que es aplicable a cualquier organización. (Aguirre, 2012, págs. 41- 42)

5.1.6.5. Ventajas y desventajas

a) Ventajas

Entre las principales ventajas del mejoramiento continuo (Maldonado, 2012) incluye las siguientes:

- Consigue mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar los procesos repetitivos.
- Se logra la reducción de productos defectuosos, y esto conlleva a la reducción de costos como resultado del menor consumo de materia prima.

b) Desventajas

Como parte de las desventajas (Maldonado, 2012) cita las siguientes:

- Se debe realizar una inversión considerable.
- Requiere de un cambio en toda la organización, para obtener el éxito es importante la participación de todos los miembros de la organización y en todos los niveles corporativos.
- En vista de que los gerentes son muy conservadores tanto en la pequeña y mediana empresa, el mejoramiento continuo requiere de un proceso a largo plazo.

5.2 Capítulo II Identificación de los procesos de la microempresa Casa & Hogar

5.2.1 Levantamiento de procesos de la microempresa casa & hogar

La microempresa Casa & Hogar, se encuentra en este momento atravesando una crisis productiva en virtud de la larga época de pandemia que hemos vivido en el mundo entero, y requiere identificar todos los procesos y procedimientos que la microempresa realiza en su trabajo administrativo a través de procesos estratégicos, el área productiva a través de procesos operativos y el área de comercialización con procesos de soporte.

La microempresa realiza su trabajo en su mayor parte de forma empírica, ya que no existe, ningún tipo de documentación que identifique de forma adecuada los pasos a seguir de principio a fin, en todas las actividades que realizan; el propietario, secretario-contador el maestro y operarios más se rigen por su experiencia y conocimientos básicos de la carpintería. Sin embargo, es meritorio mencionar que el negocio antes de la pandemia estaba medianamente bien, había repuesta de los consumidores y el crecimiento y rentabilidad era notorio.

Esto determina que los conocimientos, experiencia e intuición de las personas que lideran la microempresa y que trabajan en ella saben lo que hacen, pero es necesario fortalecer todas las actividades que realizan a través de un manual de procesos y procedimientos debidamente documentados y sistemáticamente organizado; con la finalidad de mejorar los procesos e ir superando poco a poco la crisis actual a través del mejoramiento de la organización del trabajo dentro del campo administrativo, productivo y de comercialización.

Para la identificación de los procesos se establece evidencias de las actividades que se realiza a través de una entrevista con el propietario de la microempresa, realizada en forma presencial. El objetivo de la entrevista con el propietario de la Casa & Hogar no es solo recolectar las evidencias requeridas para la investigación; sino facilitar bases técnicas para fortalecer en la microempresa los procesos evidenciando a través de un manual documentado que pueda servir para todos las personas que trabajan en la misma, es importante mencionar que se realizará un trabajo de socialización con los responsables de la microempresa para revisar, aprobar y/o rechazar.

5.2.2 Aplicación de la metodología BPM: RAD

Una vez realizado el trabajo de campo y recolectada las evidencias se aplica la metodología BPM: RAD misma que cuenta con 3 fases, la primera la modelación lógica, la segunda el diseño preliminar y el tercero el diseño BPM obteniendo los siguientes resultados en cada fase.

5.2.2.1 Modelización lógica

Aplicando la metodología BPM:RAD la primera fase es la Modelización Lógica identificando en la microempresa “**Qué se hace**” y “**Por qué**”, la problemática es la falta de conocimientos técnicos de procesos y procedimientos y la aplicación de acciones empíricas; para superar este inconveniente se realizó una entrevista al propietario y al maestro carpintero que está a cargo del área de producción sobre todas las actividades generales que se realizan, con la colaboración y la experiencia del personal a cargo, el proceso desarrollado en la entrevista fue: en el área administrativa, de producción y de comercialización y ventas.

Con esta información, se logró realizar un primer diagrama simple de procesos con el estándar BPM, que representa una visión general de cómo se realiza el proceso, sin tener claro aún los roles y actividades específicas que intervienen en el mismo.

Dentro de la microempresa Casa & Hogar como se lo había mencionado anteriormente tenemos 3 espacios o áreas importantes para el funcionamiento y estos son: Área Administrativa definido por los procesos estratégicos, el Área de producción determinado por los procesos operativos y el Área de Comercialización y ventas definido por los procesos de soporte.

El desarrollo adecuado de los procesos en las diferentes áreas permitirá conocer las necesidades del cliente y la satisfacción del mismo.

Figura 2 Mapa de proceso Casa & Hogar



Figura 2. Modelo del proceso de negocio. El mapa de procesos de la microempresa Casa & Hogar determina los procesos estratégicos, operativos y de soporte y dentro de estas se encuentran las actividades de cada uno de estos procesos. Los procesos estratégicos los maneja el área administrativa, los procesos operativos el área de producción y el área de soporte el área de apoyo de la empresa. Tomado del *Mapa de procesos elaborado por la microempresa Casa & Hogar*, adaptado del “Caso” Muebles Doimo de Laura Mejía.

Modelo general del proceso

Figura 3 Modelo general del proceso

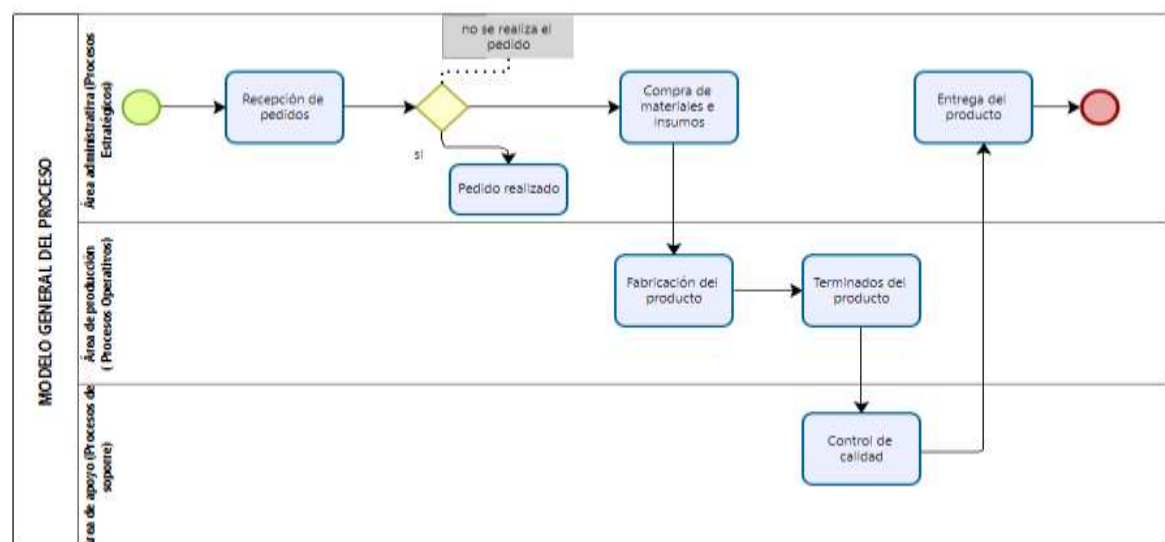


Figura 3. Modelo General del proceso. Este modelo de gestión es un mapeo de los procesos que se van a realizar en la microempresa tomando en cuenta las 3 áreas como es la estratégica, operativa y de soporte; iniciando con la recepción de los pedidos, aprobación de los mismos, luego compra de materiales, seguidamente se pasa a la parte operativa para la fabricación de los muebles, realizar terminado del producto, realizar el control de calidad y finalmente se entregará el producto. Adaptado de “Solución para Gestión de procesos de negocios (BPM)” por Gustavo García 2013 <https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler>.

5.2.2.2 Descripción de los procesos en las tres áreas

a) Área administrativa (Procesos estratégicos)

- **Asignación de recursos y materiales**

En el acercamiento con el gerente propietario de la microempresa a través de una entrevista determina que uno de los procesos importantes es la asignación de recursos y materiales; en virtud que, se requiere esta asignación para poder cubrir los pedidos.

Dentro de este proceso la persona que está a cargo es el gerente propietario, quien después de tomar el pedido requiere determinar las existencias de bodega, identificar los materiales faltantes y realizar la compra de los mismos; en este proceso la persona quien colabora es la secretaria contadora.

Figura 4 Asignación de recursos y materiales

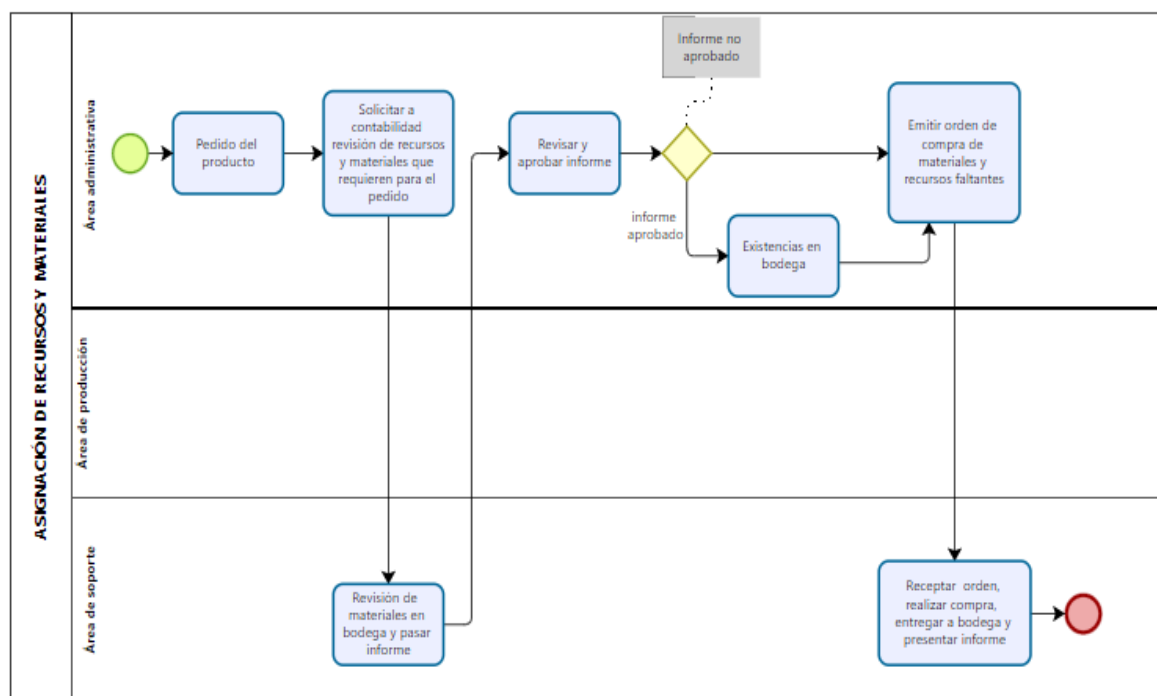


Figura 4. Asignación de recursos y materiales. La presente figura de Bizagi determina el primer proceso estratégico que inicia con el pedido del producto, solicitar la revisión de recursos y materiales en bodega, pasar el informe de existencias a gerencia, emitir la orden de compra de materiales faltantes, comprar los materiales y pasar a bodega, en este proceso intervienen las tres áreas la administrativa con procesos estratégicos, el área de producción con el área operativa y el área de apoyo, con procesos de soporte. Adaptado de “Solución para Gestión de procesos de negocios (BPM)” por Gustavo García 2013 <https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler>.

- **Diseño del producto nuevo**

Según el propietario en la entrevista establece que el área administrativa a través de los procesos estratégicos determinará el diseño del producto, esto de acuerdo con el pedido y gusto del cliente, luego de elaborar el diseño se determinará las especificaciones técnicas para su elaboración o no, si existe errores se hará las correcciones debidas caso contrario se desecha el diseño para hacer otro. Si el diseño está aprobado y adecuado al gusto del cliente se pasa el mismo a producción para su elaboración luego al área de revisión y control, para ver los terminados adecuados y finalmente se entrega el producto.

De acuerdo a la opinión del entrevistado el diseño del producto están en manos del propietario de la microempresa y del maestro carpintero a cargo del taller, este dinero está en función de lo que pida el cliente y de las necesidades del mercado. Ya que existe muchos pedidos personalizados de acuerdo a las necesidades del mercado.

Figura 5. Diseño de producto nuevo

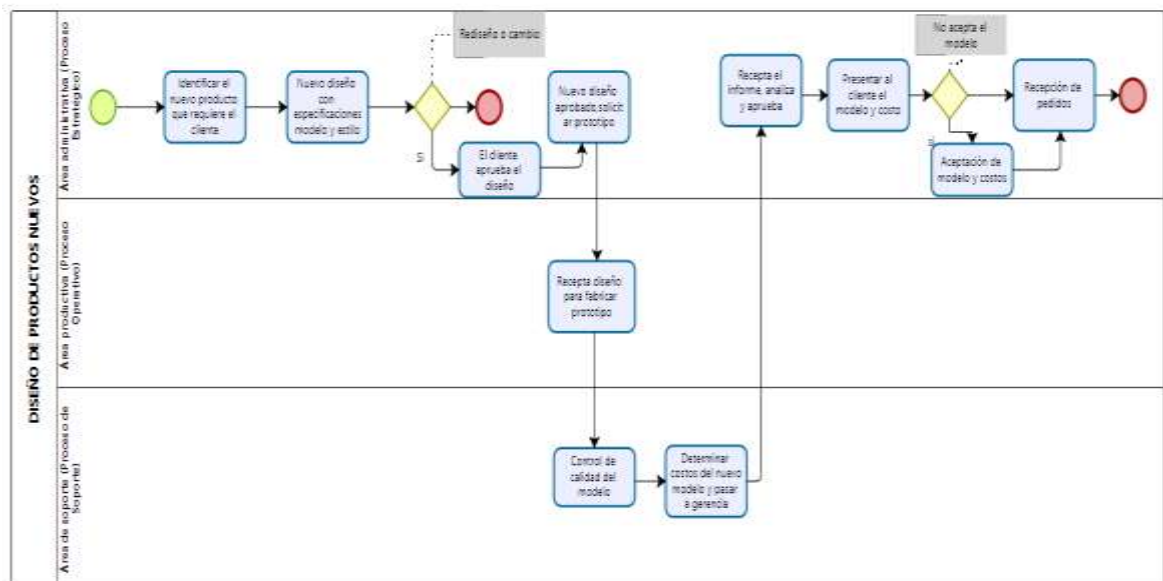


Figura 5. Diseño del producto. Dentro del proceso estratégico se encuentra el proceso de producto nuevo que requiere el cliente, determinar las el diseño con especificaciones en cuanto al modelo y estilo, pasa este diseño a ser aprobado por el cliente, se solicita un prototipo al área de producción, para determinar materiales y tiempos de mano de obra, pasa a control de calidad en el área de soporte y también se determina los costos del nuevo producto y se pasa el informe a gerencia; en este proceso las tienen actividades los tres procesos estratégico, operativo y de soporte. Adaptado de “Solución para Gestión de procesos de negocios (BPM)” por Gustavo García 2013 <https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler>.

- **Gestión financiera**

En la entrevista el propietario determina que en la gestión financiera las áreas que intervienen son la administrativa y la de comercialización y ventas, a través de los procesos de soporte, este proceso inicia con la revisión de las existencias de la empresa y que esté en coordinación con el sistema de la base de datos, luego pasar el informe al propietario, verificar los productos y existencias, ver los pedidos, hacer las compras, recibir las ordenes de pagos, cerrar caja, y que este coordinado con el dinero del sistema, dar a conocer al propietario, pagos de diferencias y digitar en la base de datos.

Figura 6 Gestión Financiera

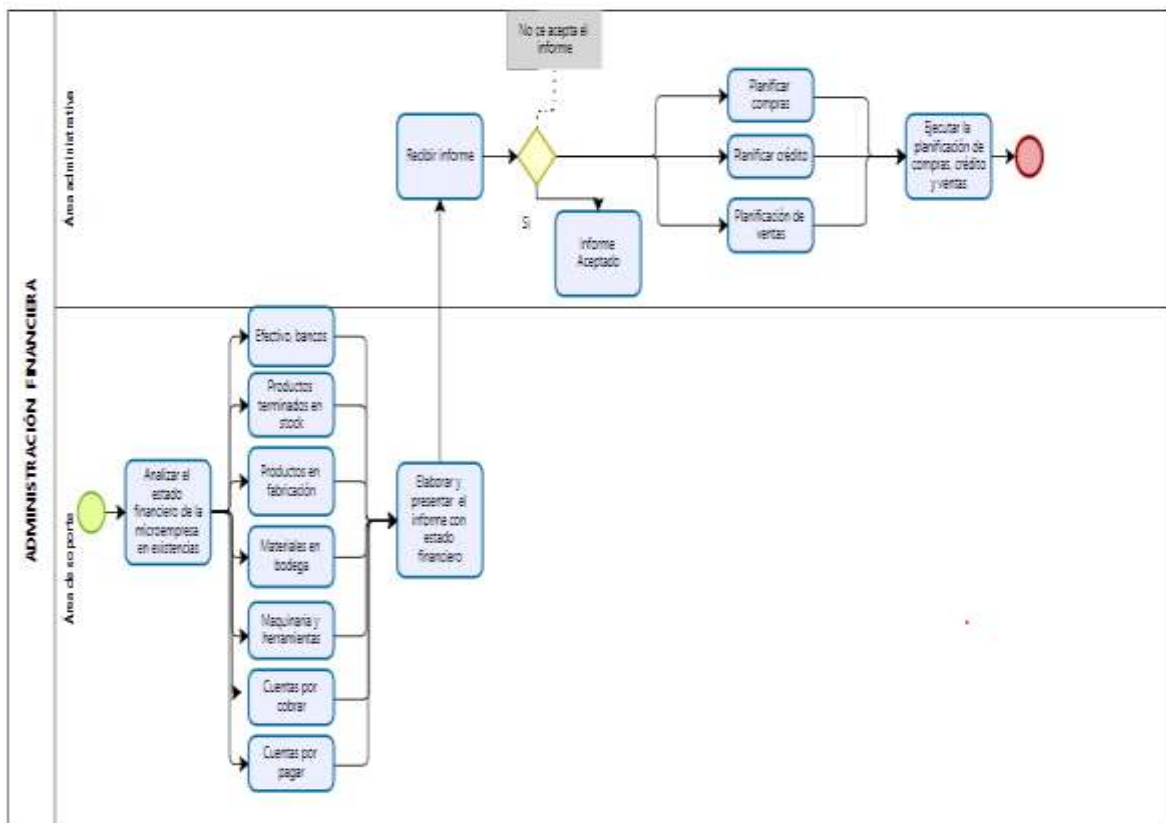


Figura 6. Gestión Financiera. El proceso estratégico de la administración financiera busca determinar las existencias de la empresa en efectivo, en activos y en el producto terminados y en fabricación, etc, para que la organización se desarrolle con eficiencia y eficacia, con un manejo técnico, humano y transparente en el que involucra la asignación de los recursos, inicia analizando el estado financiero en todos los ámbitos, elabora el informe a gerencia y de acuerdo a este gerencia puede planificar compras, fabricación, créditos y ventas. Adaptado de “Solución para Gestión de procesos de negocios (BPM)” por Gustavo García 2013 <https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler>.

b) Área de producción (Procesos operativos)

El área de producción de la microempresa Casa & Hogar está definida por el taller donde se encuentra la maquinaria, el galpón de materiales, las bodegas y los espacios para la fabricación y producto terminado.

- **Atención al cliente**

El servicio de atención al cliente en la microempresa Casa & Hogar, inicia con la visita del cliente a quien se le da bienvenida y se le indica los productos con que cuenta la microempresa, posterior a ellos, se observa el interés por el producto en exhibición de los diferentes modelos y diseños; si le gusta algún mueble, selecciona el producto que le agrada o solicita algún mueble personalizado, luego se pasa el proceso al área administrativa para elaborar el pedido y determinar la forma de pago.

Figura 7 Atención al cliente

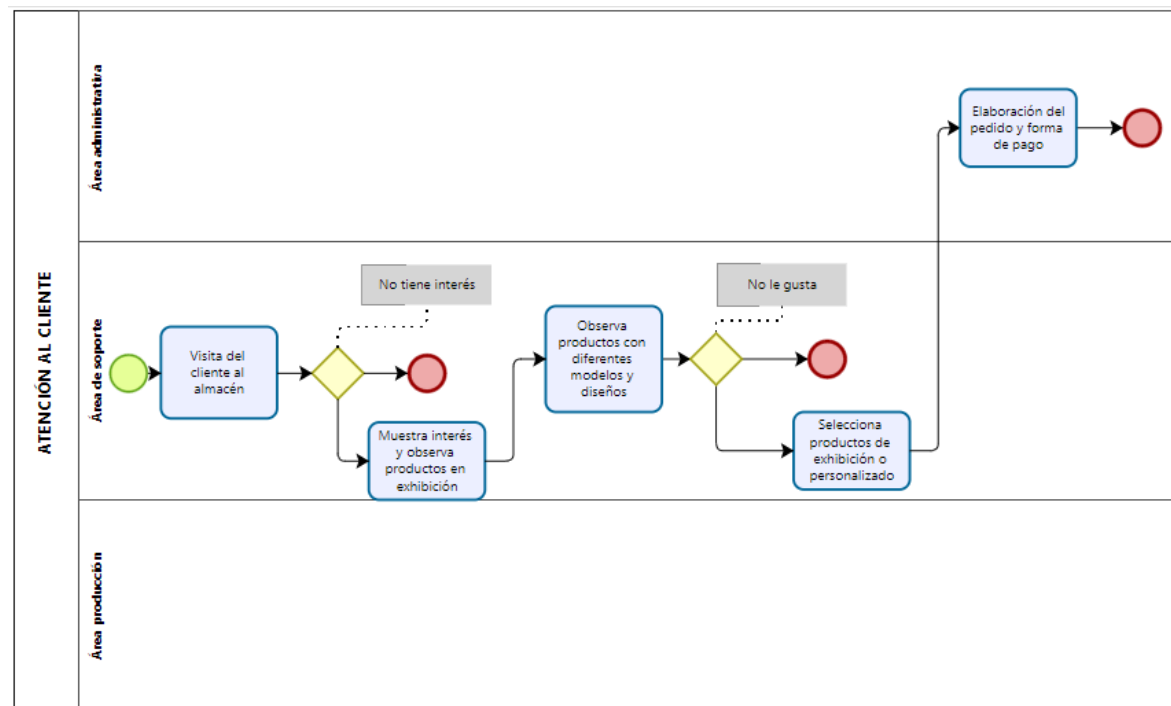


Figura 7. Atención al cliente. Este proceso determina la efectividad de atender al cliente de la mejor forma para que este se vea satisfecho en el pedido, inicia este proceso con la visita del cliente, su interés por algún producto existente, selección del mismo y solicitud del pedido. Adaptado de “Solución para Gestión de procesos de negocios (BPM)” por Gustavo García 2013 <https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler>.

- **Recepción del pedido**

La persona entrevistada expresa que la recepción de pedido es un proceso importante de la microempresa Casa & Hogar. Determina el acto de transferencia del producto entre el propietario de la microempresa y el cliente. Esta etapa controla como está la producción de la microempresa las existencias y las necesidades del producto para tenerlo en stock.

En la recepción de pedidos actúan las tres áreas de la microempresa como es la administrativa, la de producción y la de comercialización y ventas o como más conocida la que se encarga de los procesos de soporte.

Figura 8 Recepción del pedido

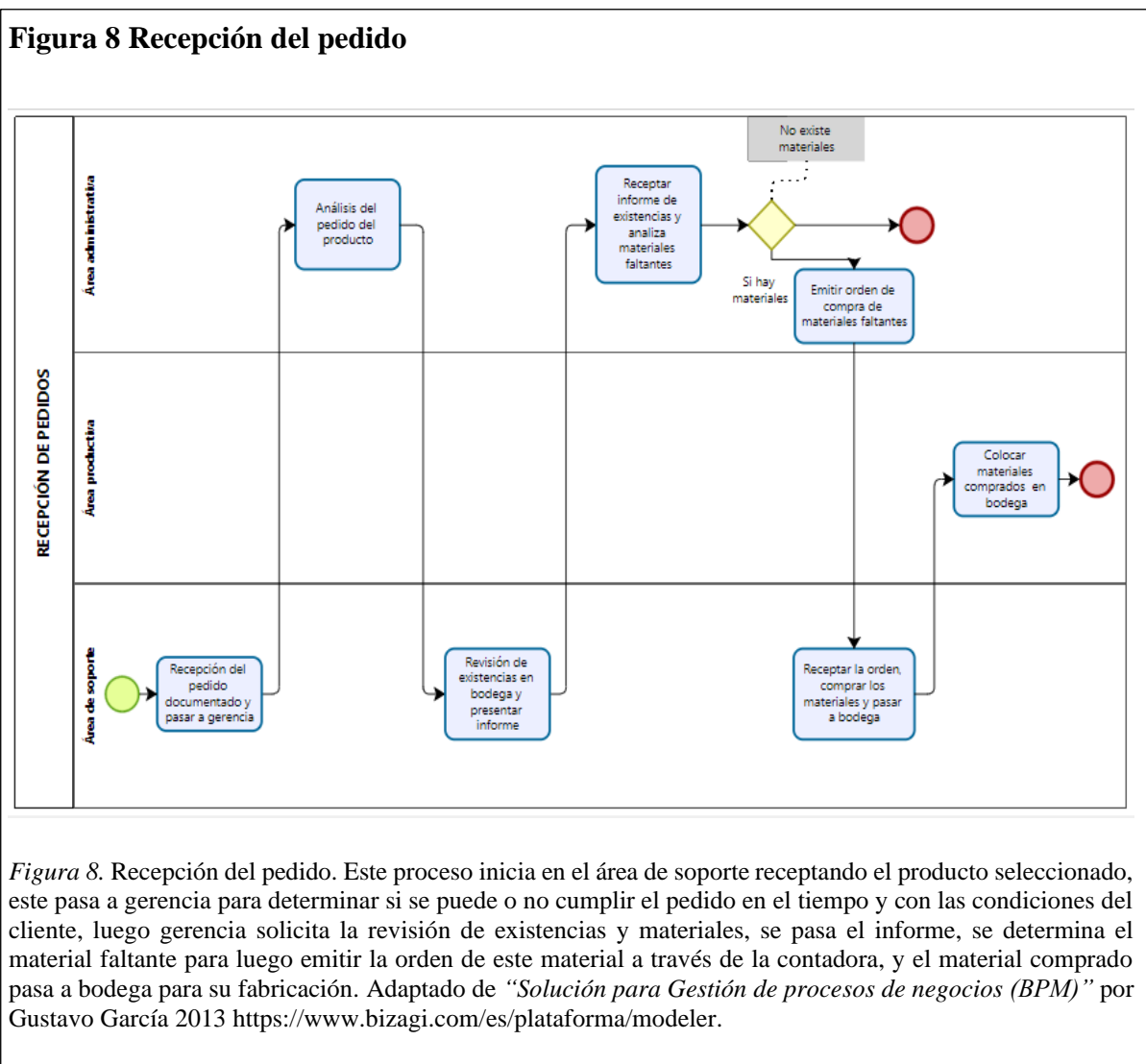


Figura 8. Recepción del pedido. Este proceso inicia en el área de soporte recepcionando el producto seleccionado, este pasa a gerencia para determinar si se puede o no cumplir el pedido en el tiempo y con las condiciones del cliente, luego gerencia solicita la revisión de existencias y materiales, se pasa el informe, se determina el material faltante para luego emitir la orden de este material a través de la contadora, y el material comprado pasa a bodega para su fabricación. Adaptado de "Solución para Gestión de procesos de negocios (BPM)" por Gustavo García 2013 <https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler>.

- **Fabricación del producto**

De acuerdo a las palabras de la persona entrevistada la fabricación de los productos está enfocada desde el momento que el propietario pasa el pedido a producción, es así que se receipta el pedido, junto con el diseño y los materiales, para enseguida hacer el trazado y corte del material, armado, lijado, pitado del mueble, entre otras cosas.

Luego debe pasarse al área de soporte para dar los últimos toques y verificar el control de calidad del producto, para luego hacer la entrega.

Figura 9 Fabricación del producto

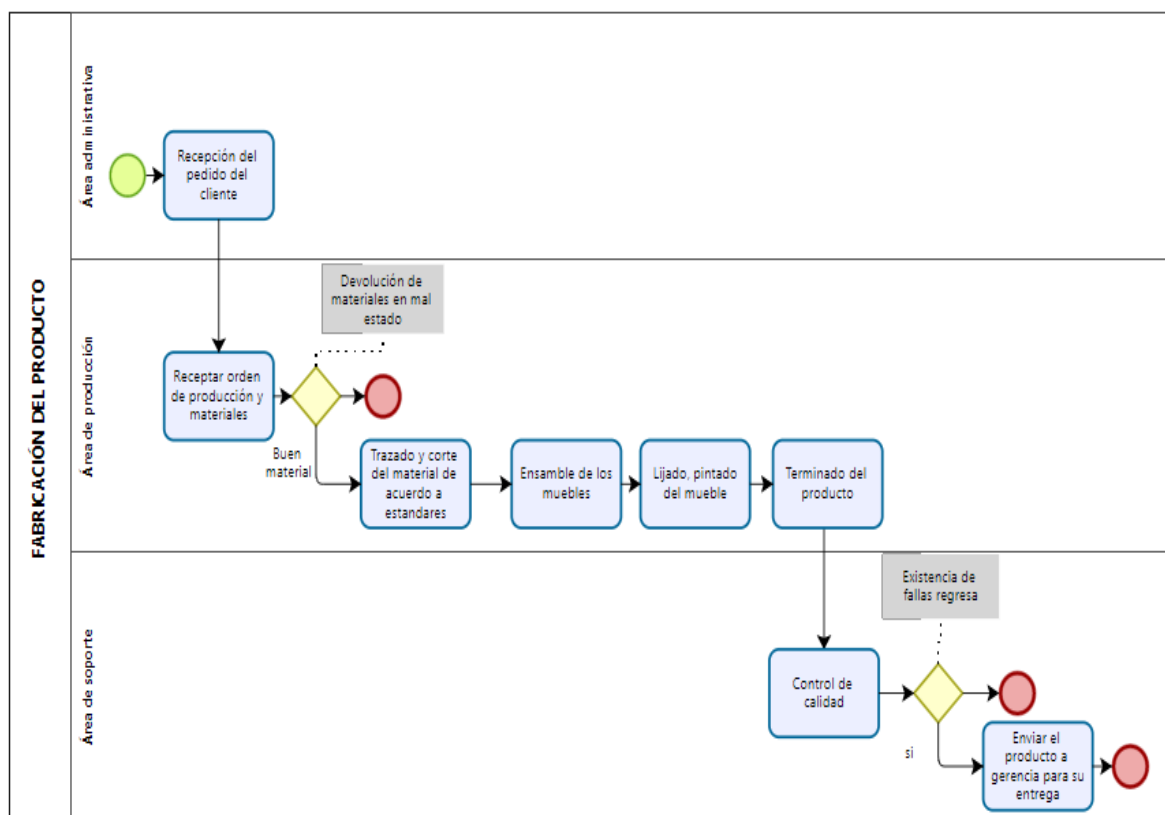


Figura 9. Fabricación del producto. Es proceso operativo inicia con el pedido realizado en gerencia determinando el material y exigencias necesarias para el mismo, este pedido pasa a producción, donde se determina si el material es el óptimo para su fabricación, luego traza y corta las piezas de acuerdo a los estándares de la microempresa, se ensambla el mueble, se lija, pule y pinta el mueble, se da los terminados, y pasa al control de calidad y si todo está en excelentes condiciones se envía el producto a gerencia para su entrega al cliente. Adaptado de "Solución para Gestión de procesos de negocios (BPM)" por Gustavo García 2013 <https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler>.

- **Entrega final del producto**

El propietario en la entrevista establece que la entrega final del producto tiene un proceso que debe cumplirse y tiene relación con la revisión de fallas del área de producción ,para luego hacer la entrega para el terminado final en el área de soporte, para luego pasar a la revisión del control de calidad, luego deberá el cliente revisar su producto y si está conforme con ello, luego se podrá realizar el embalaje del producto para que el área administrativa haga la entrega y los respectivos papeles de pagos y facturas.

Figura 10 Entrega final del producto

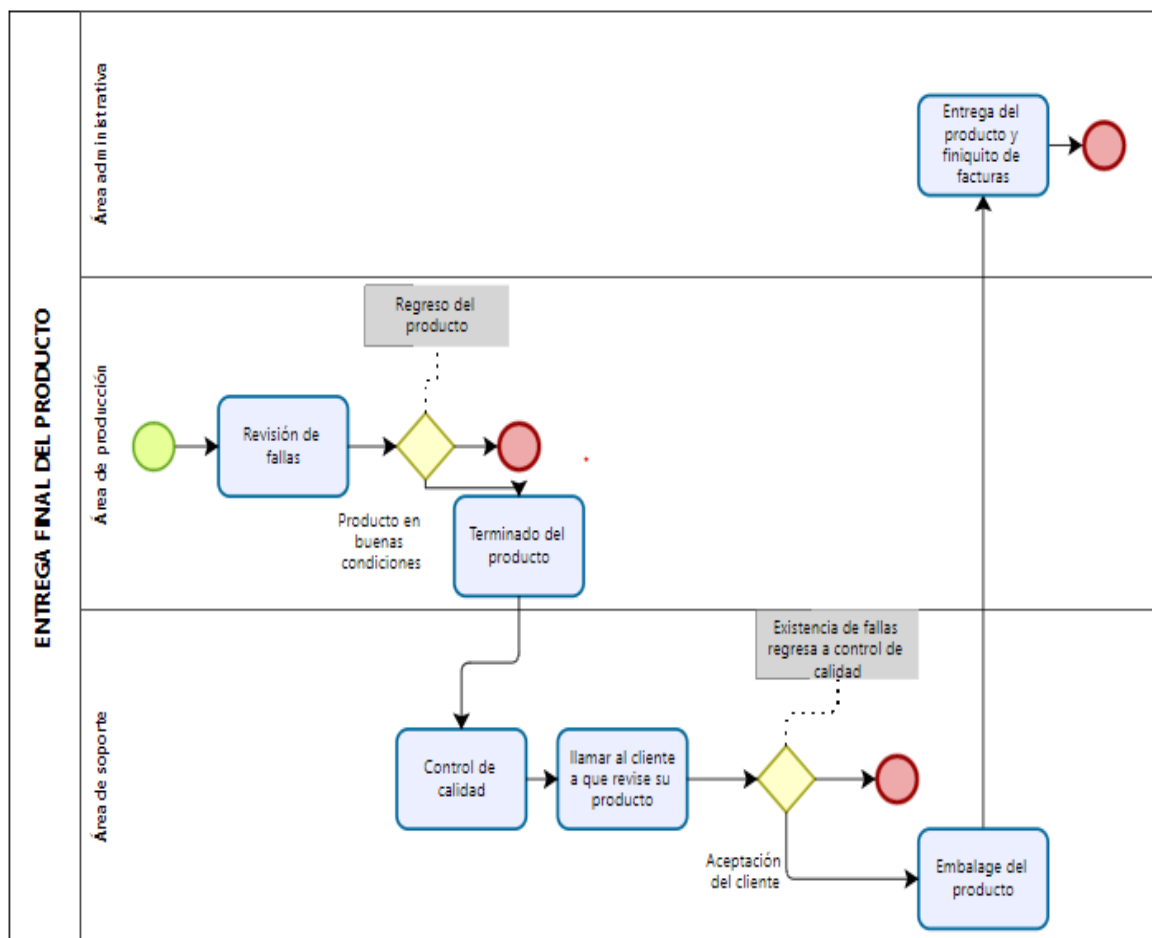


Figura 10. Entrega final del producto. El proceso de entrega final del producto inicia con la revisión de fallas de fabricación, si las condiciones del producto están excelentes, pasa al proceso de terminado, luego a control de calidad, se llama al cliente para que revise el producto y si está de acuerdo se pasa el mismo al embalar para luego pasar a gerencia para que entregue el producto y finiquite facturas y pagos. Adaptado de “Solución para Gestión de procesos de negocios (BPM)” por Gustavo García 2013 <https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler>.

c) **Área de soporte**

- **Gestión de personal**

La gestión del personal de acuerdo a las palabras del propietario en la entrevista inicia con la necesidad que el área de soporte determina, analizado el requerimiento se establece los perfiles de esa persona para luego pasar a publicar en forma interna y externa esa necesidad, con la publicación en marcha se hace el reclutamiento por medio de la recepción de carpetas, los más opcionados son llamados a la entrevista y a la prueba en el trabajo, la persona que mejor se desempeñe para el puesto que se le requiera será contratado para el trabajo.

Figura 11 Gestión de personal

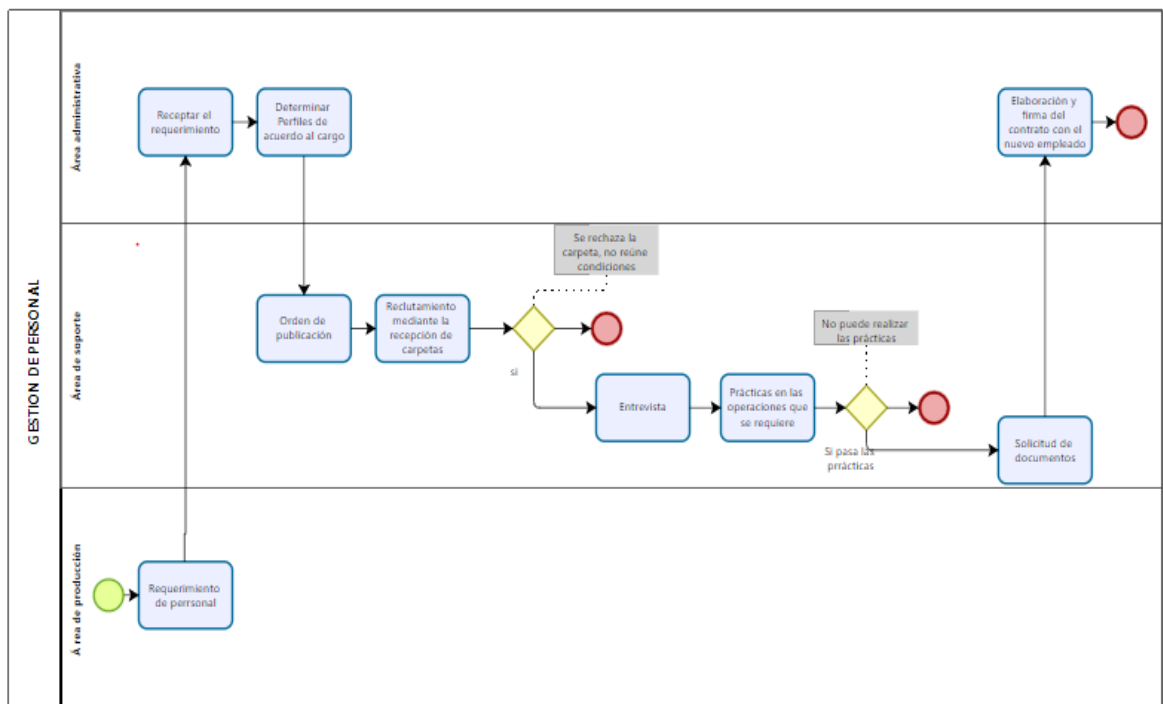


Figura 11. Gestión del personal. El proceso de soporte con relación a la gestión de personal inicia con el requerimiento de personal del área de producción que llega a gerencia, este analiza el requerimiento y determina perfiles del cargo y sale la orden de publicación que es ejecutada por la contadora, esta también realiza el reclutamiento, las personas que reúnen los requisitos se les solicita asistir a la entrevista misma que la hace la contadora y gerencia, a los que pasan la entrevista se les solicita realizar las prácticas de las operaciones que se requiere, y a la persona que mejor se desenvuelve en las prácticas se les solicita los documentos específicos y la carpeta pasa a gerencia para realizar y firmar el contrato. Adaptado de “Solución para Gestión de procesos de negocios (BPM)” por Gustavo García 2013 <https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler>.

- **Costos**

Con relación al proceso de costos el propietario expresa que se inicia con la solicitud del propietario del costo de un nuevo producto generalmente, se analiza en el área de soporte el costo de materia prima, mano de obra, servicios y costos indirectos y se obtiene el costo de fabricación, posteriormente se establece el costo de venta con el porcentaje de ganancia respectiva, y se pasa al propietario para que dé el visto bueno, estableciéndose de esta manera el costo del producto.

Figura 12 Costos

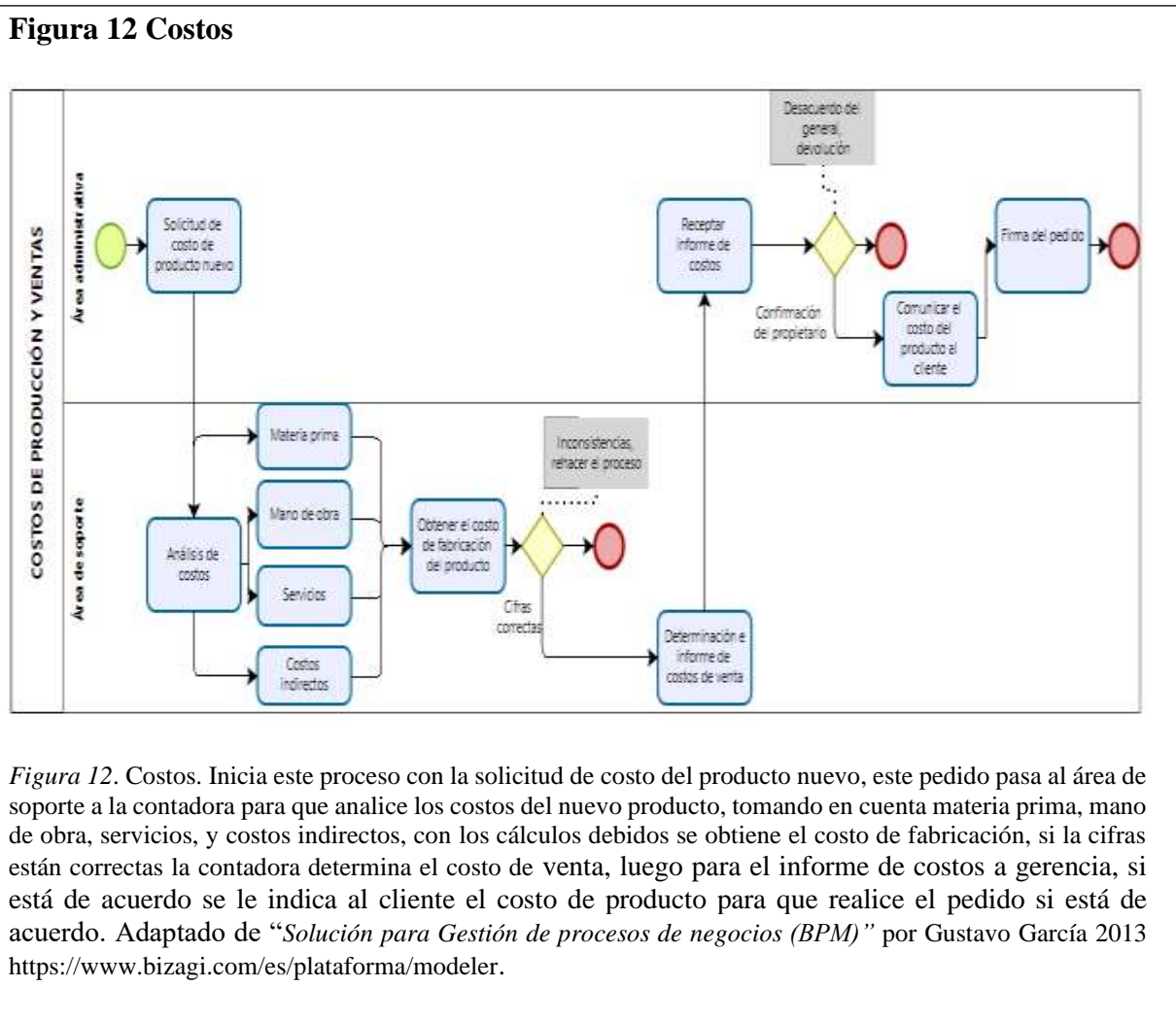


Figura 12. Costos. Inicia este proceso con la solicitud de costo del producto nuevo, este pedido pasa al área de soporte a la contadora para que analice los costos del nuevo producto, tomando en cuenta materia prima, mano de obra, servicios, y costos indirectos, con los cálculos debidos se obtiene el costo de fabricación, si la cifras están correctas la contadora determina el costo de venta, luego para el informe de costos a gerencia, si está de acuerdo se le indica al cliente el costo de producto para que realice el pedido si está de acuerdo. Adaptado de “Solución para Gestión de procesos de negocios (BPM)” por Gustavo García 2013 <https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler>.

- **Compras**

El propietario de la microempresa Casa & Hogar establece que el proceso que realizan en las compras es el siguiente. Se inicia con el pedido del producto para pasar al área de soporte la solicitud de compra, se busca los proveedores que tengan el material que se requiere, se realiza el pedido, se confirma los materiales, la cantidad, precios, marca, transporte y fecha de entrega, cuando llegue la compra se hace la confirmación del acuerdo, y si es que todo está bien en el pedido realiza los pagos.

Figura 13 Compras

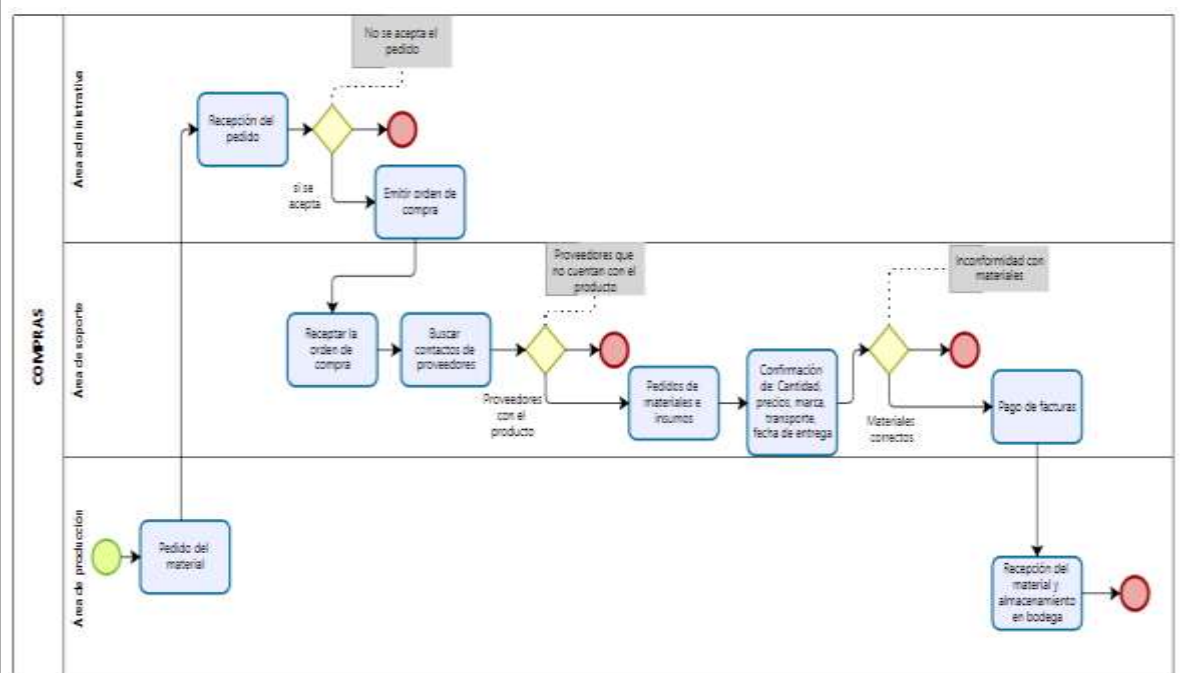


Figura 13. Compras. Este proceso inicia con el pedido de material del área de producción, pasa el pedido a gerencia, este después de su análisis emite el orden de compra, para que la contadora proceda hacerlo, ésta a su vez busca los contactos con los proveedores que tienen el producto, se hace el pedido, se confirma cantidades, precio, marca, entrega, etc; si los materiales son los adecuados se hace el pago de facturas, y los materiales pasan a la bodega, para ser utilizado en la fabricación. Adaptado de “Solución para Gestión de procesos de negocios (BPM)” por Gustavo García 2013 <https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler>.

- **Control de calidad**

El entrevistado que es el propietario de la microempresa Casa & Hogar establece que el control de calidad se lo hace a través de una revisión exhaustiva del producto terminado, se revisa y se sella esquinas y filos, si el producto está en perfectas condiciones se le indica al cliente para luego embalar el producto y entregarlo por medio de administración con los pagos y facturas respectivas.

Figura 14 Control de calidad

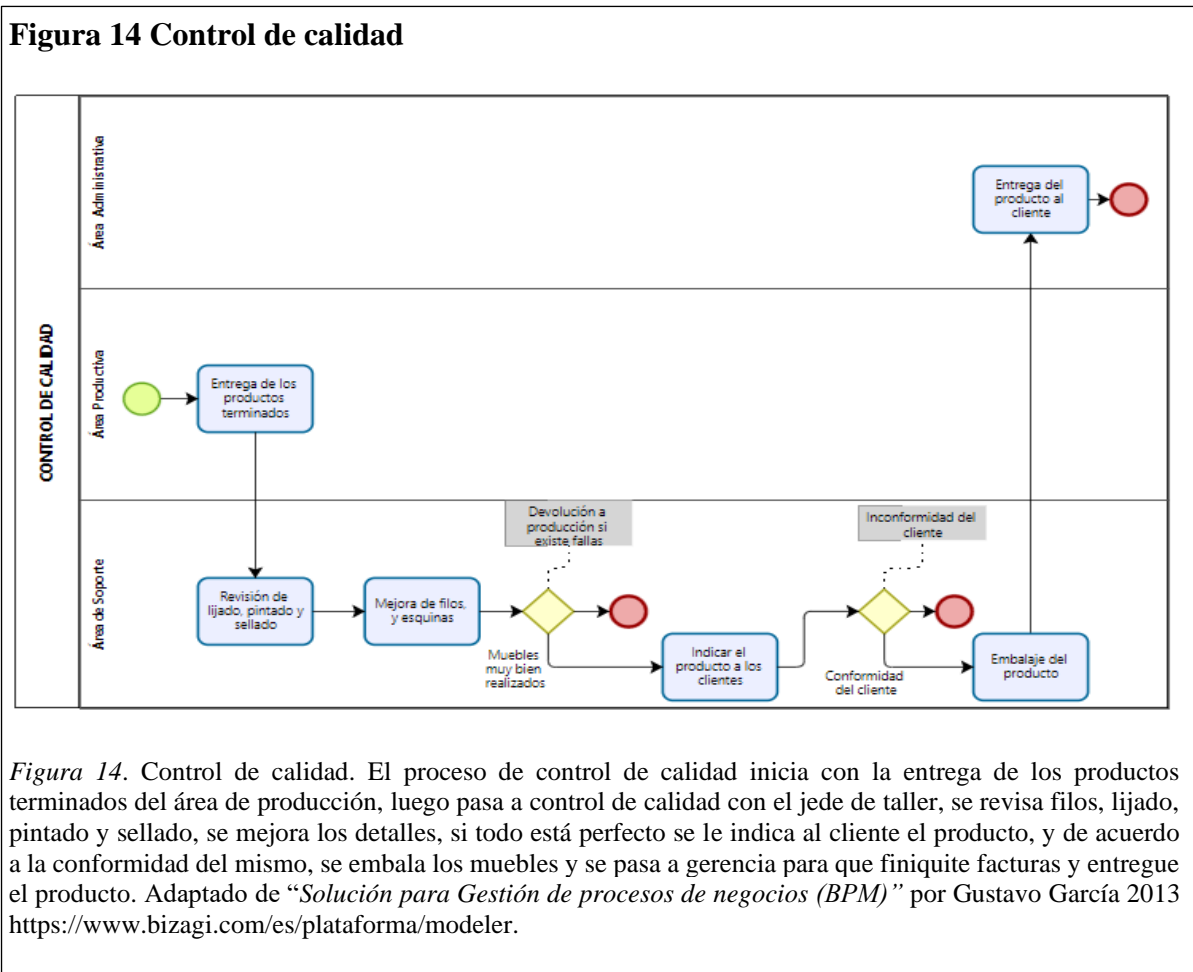


Figura 14. Control de calidad. El proceso de control de calidad inicia con la entrega de los productos terminados del área de producción, luego pasa a control de calidad con el jefe de taller, se revisa filos, lijado, pintado y sellado, se mejora los detalles, si todo está perfecto se le indica al cliente el producto, y de acuerdo a la conformidad del mismo, se embala los muebles y se pasa a gerencia para que finiquite facturas y entregue el producto. Adaptado de “Solución para Gestión de procesos de negocios (BPM)” por Gustavo García 2013 <https://www.bizagi.com/es/plataforma/modeler>.

5.2.3 Diseño preliminar

En el diagrama preliminar se identifica un modelo de funcionalidad de la empresa, como la organización se relaciona entre sí, los procesos de negocio y la base tecnológica que se coordinará para la implementación del modelo. Como se puede identificar en la siguiente figura, el modelo de procesos de negocio de la microempresa Casa & Hogar se lo definirá con la de gestión de procesos de negocio (BPMS) y la información generada en él, y además se le mantendrá en un almacenamiento de datos en su propia base.

Los datos de los procesos determinados de acuerdo a las áreas de trabajo se tendrán en una documentación en físico para el manejo de todos los empleados de la microempresa, y existirá una base digital de datos para que el propietario la mantenga actualizada si es que hubiese cambios en los procesos o procedimientos a futuro.

Figura 15 diagrama de funcionamiento

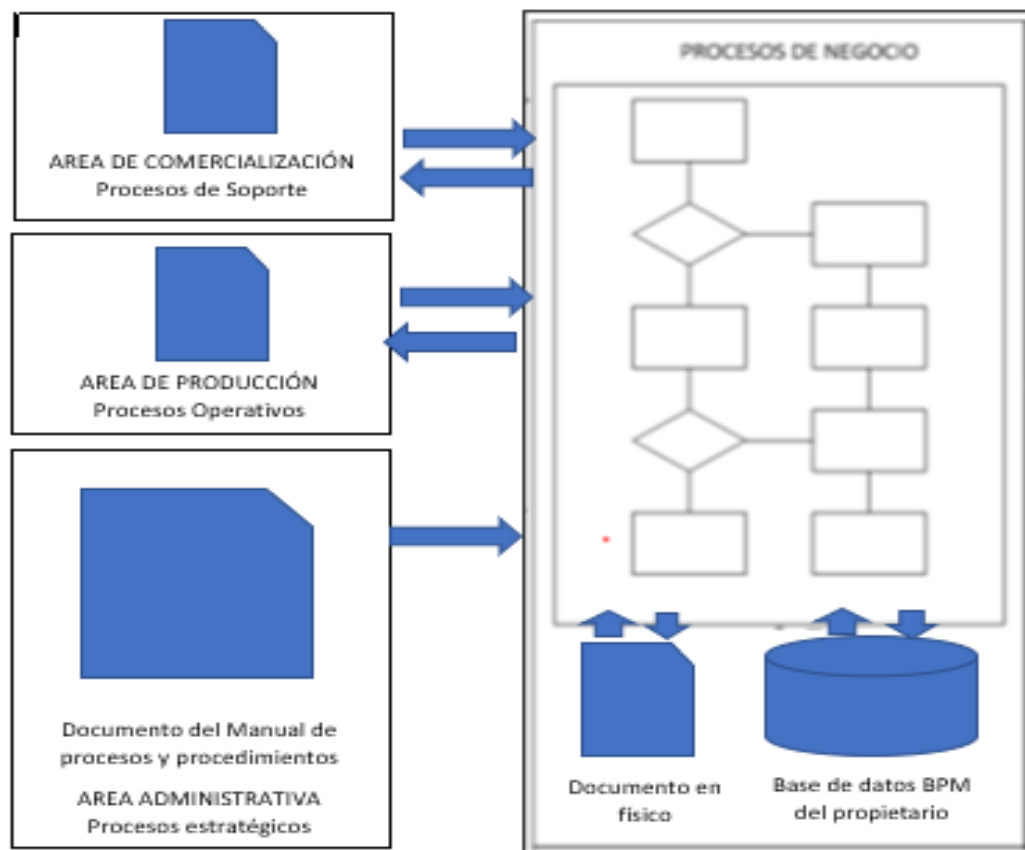


Figura 15. Diagrama de funcionamiento. El diagrama describe las áreas de funcionamiento de la microempresa, que son área administrativa que realiza procesos estratégicos, el área de producción que hace procesos operativos y el área de apoyo que hace procesos de soporte, además detalla la forma de documentar los archivos, determinando que se hará en forma física a más de una base de datos BPM exclusivo del propietario. Adaptado de “Aplicación de la Metodología BPM: RAD en una Institución de Educación Superior” por Xavier Calle¹, Franklin Mayorga¹, Ana Flores¹, José M. Lavín Pág. 10.

En esta fase de Diseño Preliminar se consideró realizar también el diagrama de funcionamiento de acuerdo a la base de datos de administración, con este proceso se fortalece la transformación de las instituciones. Para efectos de levantar los procesos de la microempresa Casa & Hogar se determinó como un instrumento de recopilación de información la entrevista.

5.2.4 Diseño BPM

En esta fase se determina los roles y actividades específicas y reglas de la microempresa, los diagramas básicos BPM que se elaboraron en la primera fase es necesario complementar con los detalles de los roles mencionados sus actividades y reglas.

Los roles que se pudieron determinar en la recolección de evidencias en los diferentes procesos fueron:

- a) Gerente propietario
- b) Secretario-Contador
- c) Maestro jefe de taller
- d) Operarios

Las personas que representan a los diferentes roles son responsables y responden al cumplimiento de actividades específicas, de ahí que de acuerdo al funcionamiento y los detalles en las evidencias encontradas se identifica tareas o funciones que deben desempeñar dentro del proceso de recolección de evidencias.

5.2.5 Actividades y tareas de acuerdo a los roles

5.2.5.1 Procesos estratégicos

Tabla 2 Asignación de recursos y materiales

Rol	Actividad 1: Pedido del producto	
Gerente propietario	Tarea 1	Recibir al cliente
	Tarea 2	Dialogar sobre los muebles que requiere y los costos respectivos
	Tarea 3	Receptar el pedido del producto por medio de la hoja de pedido
	Tarea 4	Pasar el pedido a contabilidad
Rol	Actividad 2: Solicitar a contabilidad para revisión de recursos y materiales que se requiere para el pedido	
Gerente propietario	Tarea 1	Revisar el pedido con el área de contabilidad
	Tarea 2	Solicitar al contador la revisión de bodega para conocer si hay o no los recursos o materiales existentes.
	Tarea 3	Solicitar el informe de los recursos y materiales

Tabla 2 Asignación de recursos y materiales (Continuación...)

Rol	Actividad 3: Revisión de recursos y materiales existentes	
Secretaria/contadora	Tarea 1	Llamar a una reunión al jefe de taller quien está a cargo de la bodega para revisar los materiales y recursos que se necesita para el pedido
	Tarea 2	Revisar en el inventario documental de la bodega los recursos y materiales y hacer la constatación física
	Tarea 3	Elaborar el informe y pasar al gerente
Rol	Actividad 4: Revisar el informe de existencias	
Gerente propietario	Tarea 1	Revisión del informe
	Tarea 2	Identificar los materiales existentes y los que hacen falta
Rol	Actividad 5: Emitir orden de compra de materiales y recursos que faltan para el pedido y pasar a contabilidad	
Gerente propietario	Tarea 1	Llenar la orden de compra con los materiales que hacen falta para el pedido
	Tarea 2	Revisar la lista de proveedores para sugerir
	Tarea 3	Pasar la orden y las sugerencias de proveedores a contabilidad
Rol	Actividad 6: Receptar la orden de compra	
Secretaria/contadora	Tarea 1	Revisión de los materiales que se requiere
	Tarea 2	Llamar a los proveedores para conocer precios, existencias de materiales y tiempos en lo que pueden entregar.
	Tarea 3	Realizar el pedido definiendo los días de entrega de los materiales
	Tarea 4	Elaborar y pasar el informe de la compra a gerencia y entrega de los materiales a bodega en el área de producción.

Nota: El proceso de asignación de recursos y materiales determina seis actividades iniciando con el pedido del producto, Solicitar a contabilidad para revisión de recursos y materiales que se requiere para el pedido, Revisión de recursos y materiales existentes, Emitir orden de compra de materiales y recursos que faltan para el pedido y pasar a contabilidad y Receptar la orden de compra. Cada actividad tiene las tareas respectivas. Y en este proceso se encuentra el rol de gerente propietario y la secretaria/contadora. Adaptado de “Aplicación de la Metodología BPM: RAD en una Institución de Educación Superior” por Xavier Calle1, Franklin Mayorga1, Ana Flores1, José M. Lavín Pág. 10.

Tabla 3 Diseño del producto nuevo

Rol	Actividad 1: Identificar el nuevo producto que requiere el cliente	
Gerente propietario	Tarea 1	Preguntar sobre los requerimientos especiales y nuevos productos requiere el cliente
	Tarea 2	Observar los diseños y estilos que presenta el cliente
	Tarea 3	Se acepta realizar el nuevo diseño
Rol	Actividad 2: Nuevo diseño con especificaciones modelos y estilo	
Gerente propietario	Tarea 1	Revisar los modelos y diseños de catálogos
	Tarea 2	Elaborar el bosquejo
	Tarea 3	El nuevo diseño en dibujo pasar a producción
Rol	Actividad 3: El nuevo diseño aprobado solicitar prototipo	
Gerente Propietario	Tarea 1	Elaborar pedido de fabricación de prototipo
	Tarea 2	Pasar al área de producción con el diseño de nuevo producto.
Rol	Actividad 4: Receptar diseño para fabricar prototipo	
Jefe de taller	Tarea 1	Receptar la orden de fabricación del nuevo diseño como prototipo
	Tarea 2	Tener cuidado con las medias y especificaciones
	Tarea 3	Elaborar un modelo
Rol	Actividad 5: Control de calidad del modelo	
Jefe de taller	Tarea 1	Revisión de esquinas y filos del mueble
	Tarea 2	Corrige estabilidad y resistencia
	Tarea 3	Colocación de herrajes y pasar a la contadora
Rol	Actividad 6: Determinar costos del nuevo modelo	
Secretaria Contadora	Tarea 1	Receptar el nuevo diseño para establecer costos de producción
	Tarea 2	Establecer costos de venta
	Tarea 3	Pasar el informe de costos a gerencia
Rol	Actividad 7: Recepta el informe, analiza y aprueba	
	Tarea 1	Tomar el informe que envía la contadora
	Tarea 2	Analiza los costos tanto de producción y de Venta
	Tarea 3	Aprueba el informe de costos

Tabla 3 Diseño del producto nuevo (continuación...)

Rol	Actividad 8: Presentar al cliente el modelo y costo	
Gerente propietario	Tarea 1	Indicar el modelo o prototipo al cliente
	Tarea 2	Demostrar los costos del nuevo diseño al por mayor y menor
	Tarea 3	Elaborar el pedido

Nota: El proceso de diseño de producto nuevo tiene ocho actividades que son: Identificar el nuevo producto que requiere el cliente, nuevo diseño con especificaciones modelos y estilo, el nuevo diseño aprobado solicitar prototipo, receptar diseño para fabricar prototipo, control de calidad del modelo, determinar costos del nuevo modelo, recepta el informe, analiza y aprueba y presentar al cliente el modelo y costo, a cada una de estas actividades tienen sus propias tareas e intervienen el gerente propietario, el jefe de taller y secretaria/contadora. Adaptado de “Aplicación de la Metodología BPM: RAD en una Institución de Educación Superior” por Xavier Calle1, Franklin Mayorga1, Ana Flores1, José M. Lavín Pág. 10.

Tabla 4 Gestión Financiera

Rol	Actividad 1: Analizar el estado financiero de la microempresa en existencias	
Contadora	Tarea 1	Revisar efectivo y bancos
	Tarea 2	Revisar productos terminados
	Tarea 3	Revisar productos en fabricación
	Tarea 4	Revisar materiales de bodega
	Tarea 5	Revisar maquinaria y herramientas
	Tarea 6	Revisar cuentas por cobrar
	Tarea 7	Revisar cuentas por pagar
Rol	Actividad 2: Elaborar y presentar el informe con el estado financiero	
Contadora	Tarea 1	Revisar bancos, y efectivos de acuerdo a los datos emitidos por el gerente-propietario
	Tarea 2	Determinar valores
	Tarea 3	Elaborar un informe de efectivo y bancos
Rol	Actividad 3: Recibir el informe del estado	
Gerente propietario	Tarea 1	Chequear y analizar el informe
	Tarea 2	Coordinar el informe con los datos de documentos de bancos, materiales, maquinaria y cuentas
	Tarea 3	Aceptar el informe financiero

Tabla 4 Gestión Financiera (continuación...)

Rol	Actividad 4: Planificación de compras, crédito y ventas	
Gerente propietario	Tarea 1	Planificar las compras de materiales que se requiere para pedidos
	Tarea 2	Planificar la búsqueda de un crédito y como pagarlo de acuerdo al informe financiero.
	Tarea 3	Planificar la ampliación de ventas
Rol	Actividad 5: Ejecutar la planificación de compras, ventas y ventas	
Gerente propietario	Tarea 1	Trabajar con la contadora para determinar las compras que se requiere
	Tarea 2	Solicitar el crédito y documentos habilitantes para ser aprobado
	Tarea 3	Ampliar el local de ventas y mejorar el stock

Nota: El proceso de gestión financiera cuenta con 5 actividades que son: Analizar el estado financiero de la microempresa en existencias, Elaborar y presentar el informe con el estado financiero, Recibir el informe del estado, Planificación de compras, crédito y ventas, Ejecutar la planificación de compras, ventas y ventas y cada actividad tienen sus propias tareas, y dentro de este proceso interviene el gerente propietario y la secretaria/contadora. Adaptado de “*Aplicación de la Metodología BPM: RAD en una Institución de Educación Superior*” por Xavier Calle1, Franklin Mayorga1, Ana Flores1, José M. Lavín Pág. 10.

5.2.5.2 Procesos operativos

Tabla 5 Atención al cliente

Rol	Actividad 1: Vista del cliente al almacén	
Secretaria/contadora	Tarea 1	Dar la bienvenida al cliente
	Tarea 2	Indicarle la gama de muebles en stock
Rol	Actividad 2: Muestra interés y observar productos en exhibición	
Secretaria/contadora	Tarea 1	Se observa el interés en un producto en particular de muebles de exhibición
	Tarea 2	Explicación del cliente el gusto e interés de hacer un pedido al por mayor o menor, pero desea observar algo más que los muebles de exhibición o en catálogo.
Rol	Actividad 3: Observa productos con diferentes modelos y diseños	
Secretaria/contadora	Tarea 1	El interés por el producto se transforma en indicar el modelo, diseño y el tipo de materiales a utilizar
	Tarea 2	Escuchar y anotar las especificaciones

Tabla 5 Atención al cliente (continuación...)

Rol	Actividad 4: Selecciona productos en exhibición o personalizado	
Secretaria/contadora	Tarea 1	Persuade al cliente para que identifique el mueble que desea ya sea de los existentes o personalizado
	Tarea 2	Determinar medidas y modelos
	Tarea 3	Pasar el pedido al gerente propietario
Rol	Actividad 5: Elaboración del pedido	
Gerente propietario	Tarea 1	Receptar el pedido realizado en producción
	Tarea 2	Llenar la orden de producción
	Tarea 3	Determinar costos
	Tarea 4	Firma del pedido

Nota: El proceso de atención al cliente tiene cinco actividades que son: vista del cliente al almacén, muestra interés y observar productos en exhibición, observa productos con diferentes modelos y diseños, selecciona productos en exhibición o personalizado y elaboración del pedido. Cada una de las actividades tiene sus propias tareas y en este proceso intervienen la secretaria/contadora y el gerente propietario. Adaptado de “*Aplicación de la Metodología BPM: RAD en una Institución de Educación Superior*” por Xavier Calle1, Franklin Mayorga1, Ana Flores1, José M. Lavín Pág. 10.

Tabla 6 Recepción de pedidos

Rol	Actividad 1: Recepción del pedido documentado y pasar a gerencia	
Secretaria/contadora	Tarea 1	Realizar la orden de pedido en el formato respectivo con la firma respectiva
	Tarea 2	Firma del pedido por el cliente y el gerente propietario
Rol	Actividad 2: Analizar el pedido del diseño del producto	
Gerente propietario	Tarea 1	Análisis de la cantidad y diseño del producto
	Tarea 2	Determinar los costos
	Tarea 3	Establecer tiempo de entrega
	Tarea 4	Solicitar a contabilidad revisión de existencias
Rol	Actividad 3: Revisión de existencias en bodega y presentar informe	
Secretaria/contadora	Tarea 1	Revisar inventario
	Tarea 2	Realizar constatación física
	Tarea 3	Pasar informe de existencias y materiales faltantes para cubrir el pedido
Rol	Actividad 4: Recepción del informe de existencia y faltantes	
Gerente propietario	Tarea 1	Analizar los materiales que existen para cubrir el pedido
	Tarea 2	Revisión de materiales faltantes
		Determinar las necesidades de compra

Tabla 6 Recepción de pedidos (continuación...)

Rol	Actividad 5: Emitir orden de compra de materiales faltantes	
Gerente propietario	Tarea 1	Determinar los listados del material faltante
	Tarea 2	Elaborar la orden de compra
	Tarea 3	Pasar a la contadora la orden
Rol	Actividad 6: Receptar la orden, comprar	
Secretaria/contadora	Tarea 1	Tomar la orden y determinar los materiales que se solicita en el misma
	Tarea 2	Llamar a proveedores
	Tarea 3	Hacer la compra determinando un verificador de la existencia
	Tarea 4	Receptar los materiales comprados y pasarlos a bodega
Rol	Actividad 7: Colocar materiales comprados en bodega	
Jefe de taller	Tarea 1	Recibir los materiales comprados revisando minuciosamente la entrega
	Tarea 2	Colocar en los estantes
	Tarea 3	Materiales listos para utilizarse

Nota: El proceso de recepción de pedidos cuenta con 7 actividades las cuales son: Recepción del pedido documentado y pasar a gerencia, Analizar el pedido del diseño del producto, Revisión de existencias en bodega y presentar informe, Recepción del informe de existencia y faltantes, Emitir orden de compra de materiales faltantes, Receptar la orden y comprar los materiales, Colocar materiales comprados en bodega; cada actividad tiene sus propias tareas y entre las personas que intervienen están el gerente propietario, la secretaria/contadora y el jefe del taller. Adaptado de “*Aplicación de la Metodología BPM: RAD en una Institución de Educación Superior*” por Xavier Calle¹, Franklin Mayorga¹, Ana Flores¹, José M. Lavín Pág. 10.

Tabla 7 Fabricación del producto

Rol	Actividad 1: Recepción del pedido de productos	
Gerente/propietario	Tarea 1	Se toma el pedido realizado por el cliente.
	Tarea 2	Se analiza el pedido si es al por mayor o menor de acuerdo a la necesidad.
	Tarea 3	Se pasa el pedido al área de producción
Rol	Actividad 2: Receptar orden de producción y materiales	
Jefe de taller	Tarea 1	Tomar la orden de producción
	Tarea 2	Revisar materiales en bodega
	Tarea 3	Entrega de materiales a los operarios para que puedan fabricar los productos (muebles)

Tabla 7 Fabricación del producto (continuación...)

Rol	Actividad 3: Trazado y corte del material	
Jefe de taller y operarios	Tarea 1	Recibir el material
	Tarea 2	Trazar las piezas de acuerdo al diseño, teniendo cuidado en las medidas y estándares
	Tarea 3	Alistar la maquinaria
	Tarea 4	Cortar las piezas
	Tarea 5	Lijar cada pieza
Rol	Actividad 4: Ensamble de los muebles	
Operarios	Tarea 1	Revisar que las piezas encajen de acuerdo al diseño.
	Tarea 2	Colocar la pega en cada pieza
	Tarea 3	Pegar las piezas
	Tarea 4	Atornillar las piezas
	Tarea 5	Revisar la sujeción de las mismas
Rol	Actividad 5: Lijado, pulido y pintado del mueble	
Operarios	Tarea 1	Lijar el producto ensamblado
	Tarea 2	Realizar la pulida del misma
	Tarea 3	Tapar los poros, filos y hendijas
	Tarea 4	Sellar, pintar y lacar los muebles
	Tarea 5	Tapizar los muebles si fuese el caso
Rol	Actividad 6: Terminado del producto	
Operarios	Tarea 1	Revisión de que el producto terminado este en perfectas condiciones
	Tarea 2	Revisión de atornillados
Rol	Actividad 7: Control de calidad	
Maestro jefe de taller	Tarea 1	Recepción del producto terminado
	Tarea 2	Verificar los estándares y especificaciones
	Tarea 3	Colocación de herrajes
Rol	Actividad 8: Enviar el producto a gerencia para su entrega	
Secretaria/contadora	Tarea 1	El producto en perfectas condiciones
	Tarea 2	Elaborar el informe de terminado del producto
	Tarea 3	Pasar el producto a gerencia

Nota: el proceso de fabricación del producto tiene 8 actividades que inicia con recepción del pedido de productos, receptor orden de producción y materiales, trazado y corte del material, ensamble de los muebles, lijado, pulido y pintado del mueble, terminado del producto, control de calidad, enviar el producto a gerencia para su entrega; estas actividades tienen sus propias tareas y las personas que intervienen son el gerente propietario, jefe de taller y secretaria/contadora. Adaptado de “*Aplicación de la Metodología BPM: RAD en una Institución de Educación Superior*” por Xavier Calle1, Franklin Mayorga1, Ana Flores1, José M. Lavín Pág. 10.

Tabla 8 Entrega final del producto

Rol	Actividad 1: Revisión de falla	
Operario	Tarea 1	Revisar sujeción del mueble
	Tarea 2	Revisar pasteado de grietas
	Tarea 3	Revisar pintado y lacado
Rol	Actividad 2: Terminado del producto	
Operarios en área de producción	Tarea 1	Revisión de que el producto terminado este en perfectas condiciones
	Tarea 2	Revisión de atornillados
	Tarea 3	Verificar acabados en filos y esquenas
Rol	Actividad 3: Control de calidad	
Maestro jefe de taller	Tarea 1	Recepción del producto terminado
	Tarea 2	Revisar que las especificaciones del producto terminado coincidan con el pedido/producción
	Tarea 3	Colocación de herrajes
	Tarea 3	Verificar las especificaciones del producto
Rol	Actividad 4: Llamar al cliente para revisar su producto	
Secretaria/contadora	Tarea 1	Recibir al cliente
	Tarea 2	Revisar con el cliente el producto
	Tarea 3	Si el cliente está de acuerdo y satisfecho dar la orden de embalaje
Rol	Actividad 5: Embalado del producto	
Operarios	Tarea 1	Cada parte de producto, muebles, camas u otros deben ser embalados uno por uno
	Tarea 2	Subir al vehículo de transporte
Rol	Actividad 6: Entrega del producto y finiquito de facturación	
Gerente propietario y contadora	Tarea 1	Recibir el producto embalado
	Tarea 2	Realizar las facturas de pago
	Tarea 3	Recibir el dinero
	Tarea 5	Llevar el producto donde el cliente determine siempre y cuando sea en la ciudad

Nota: El proceso operativo de la entrega final del producto tiene cinco actividades que son: Revisión de falla, Terminado del producto, Control de calidad, Llamar al cliente para revisar su producto, Embalado del producto, Entrega del producto y finiquito de facturación, estas actividades cuentan con sus propias tareas y las personas que intervienen son: los operarios, jefe de taller secretaria/contadora. Adaptado de “*Aplicación de la Metodología BPM: RAD en una Institución de Educación Superior*” por Xavier Calle1, Franklin Mayorga1, Ana Flores1, José M. Lavín Pág. 10.

5.2.5.3 Procesos de soporte

Tabla 9 Gestión de personal

Rol	Actividad 1: Requerimiento de personal	
Secretaría /Contadora	Tarea 1	Receptar la necesidad por oficio o de forma verbal
	Tarea 2	Analizar la necesidad de acuerdo al nivel de producción de la empresa
	Tarea 3	Elaborar el informe de requerimiento y pasar el pedido al gerente propietario con el análisis de necesidad
Rol	Actividad 2: Determinar perfiles	
Gerente propietario	Tarea 1	Recepción del pedido de necesidad de personal
	Tarea 2	Identificar el área donde se requiere
	Tarea 3	Determinar las competencias requeridas
Rol	Actividad 3: Emitir el boletín de publicidad	
Gerente propietario	Tarea 1	Documentar las competencias requeridas para el puesto
	Tarea 2	Identificar aspectos personales necesarios para ser parte de la empresa
	Tarea 3	Elaborar el boletín para el diario y se lo pasará en las redes sociales
Rol	Actividad 4: Orden de publicación	
Secretaria/contadora	Tarea 1	Receptar la orden de publicación
	Tarea 2	Publicar en el diario a nivel externo y en la cartelera de información de la microempresa
	Tarea 3	Publicar en el informativo de la microempresa
Rol	Actividad 5: Reclutamiento mediante recepción de carpetas	
Secretaria/contadora	Tarea 1	Receptar las carpetas
	Tarea 2	Clasificar por el nivel de competencias
	Tarea 3	Tomar las carpetas que reúnen las condiciones
	Tarea 4	Analizar las carpetas
	Tarea 5	Seleccionar las mejores opciones
	Tarea 6	Informar a los aspirantes que sus carpetas están seleccionadas y que deben presentarse a una entrevista.

Tabla 9 Gestión de personal (continuación...)

Rol	Actividad 6: Entrevista	
Contadora y Gerente propietario	Tarea 1	Recibir a los seleccionados
	Tarea 2	Realizar una entrevista corta sobre sus conocimientos
	Tarea 3	Identificar los aspectos personales que guarden relación con el pedido de los perfiles
	Tarea 4	Seleccionar tres personas con mayores posibilidades
	Tarea 5	Indicarles que realizarán una prueba práctica
Rol	Actividad 7: Realizar pruebas de trazado, corte y lacado	
Maestro jefe de taller secretaria/contadora	Tarea 1	Darles la bienvenida
	Tarea 2	Indicarles en que consiste la prueba
	Tarea 3	Desarrollo de la prueba en presenta del propietario y el maestro jefe de taller
	Tarea 4	Informar cuál de las personas ha obtenido las mejores posibilidades.
Rol	Actividad 8: Solicitud de documentos con datos personales	
Secretaria/contadora	Tarea 1	Recepción de la carpeta con documentos personales habilitantes para firmar un contrato
	Tarea 2	Revisar la carpeta
	Tarea 3	Pasar a gerencia para realizar los contratos
Rol	Actividad 9: Elaboración y forma del contrato con el nuevo empleado	
Gerente general	Tarea 1	Elaborar el contrato con todas las cláusulas
	Tarea 2	Indicar al interesado el contrato para ver si está de acuerdo en varios aspectos sobre el cumplimiento y fidelidad para con la microempresa.
	Tarea 3	Firmar el contrato con el Gerente propietario

Nota: el proceso de gestión de personal tiene 9 actividades que inician en requerimiento de personal, análisis de costos de fabricación, obtener el costo de fabricación del producto, determinar informe de costo de venta, receiptar el informe de costos, comunicar el costo del producto al cliente, firma del pedido, entrevista, realizar pruebas de trazado, corte y lacado, solicitud de documentos con datos personales y elaboración y forma del contrato con el nuevo empleado, cada actividad cuenta con sus tareas y el personal que interviene es el gerente propietario, el jefe de taller y la secretaria/contadora. Adaptado de “*Aplicación de la Metodología BPM: RAD en una Institución de Educación Superior*” por Xavier Calle¹, Franklin Mayorga¹, Ana Flores¹, José M. Lavín Pág. 10.

Tabla 10 Costos de un producto nuevo

Rol	Actividad 1: Solicitud de costo producto nuevo	
Gerente propietario	Tarea 1	Analizar el pedido del nuevo producto
	Tarea 2	Identificar el mueble, tamaño y materiales
	Tarea 3	Conocer los procesos y tiempo de la mano de obra
	Tarea 4	Elaborar la solicitud de elaboración de costos para el área contable
Rol	Actividad 2: Análisis de costos de fabricación	
Secretaria/contadora	Tarea 1	Receptar la solicitud de costo del producto y los datos del mueble a fabricar
	Tarea 2	Identificar valores de materia prima
	Tarea 3	Identificar valores de mano de obra
	Tarea 4	Identificar servicios
	Tarea 5	Identificar costos indirectos
Rol	Actividad 3: Obtener el costo de fabricación del producto	
Secretaria/contadora	Tarea 1	Realizar el proceso contable con los datos de materia prima, mano de obra, servicio y costos indirectos
	Tarea 2	Determinar el costo de fabricación
	Tarea 3	Elaborar el informe
Rol	Actividad 4: Determinar informe de costo de venta	
Secretaria/contadora	Tarea 1	Utilizar el costo de producción
	Tarea 2	Elaborar el proceso contable anexando los rubros de ganancias
	Tarea 3	Obtener el costo de venta y pasar a gerencia el informe
Rol	Actividad 5: Receptar el informe de costos	
Gerente propietario	Tarea 1	Revisar el informe
	Tarea 2	Analizar el cálculo del % de ganancias en el mueble
	Tarea 3	Aprobar o no el informe
Rol	Actividad 6: Comunicar el costo del producto al cliente	
Gerente propietario	Tarea 1	Llamar al cliente
	Tarea 2	Indicar el precio de su pedido
	Tarea 3	Aceptación del cliente si está de acuerdo
Rol	Actividad 7: Firma del pedido	
Gerente propietario	Tarea 1	Elaborar la hoja del pedido
	Tarea 2	Determinar forma de pago
	Tarea 3	Firmar el pedido

Nota: El proceso de costos de un producto nuevo tiene 7 actividades que son: Solicitud de costo producto nuevo, Análisis de costos de fabricación, Obtener el costo de fabricación del producto, Determinar informe de

costo de venta, Receptar el informe de costos, Comunicar el costo del producto al cliente, Firma del pedido, estas actividades cuentan con sus tareas y las personas que intervienen en el proceso es el gerente propietario y secretaria/contadora. Adaptado de “*Aplicación de la Metodología BPM: RAD en una Institución de Educación Superior*” por Xavier Calle1, Franklin Mayorga1, Ana Flores1, José M. Lavín Pág. 10.

Tabla 11 Compras

Rol	Actividad 1: Pedido del material	
Jefe de taller	Tarea 1	Identificar la necesidad de materiales sea desde gerencia o del área de producción
	Tarea 2	Pasar las necesidades a gerencia
Rol	Actividad 2: Recepción del pedido	
Gerente propietario	Tarea 1	Receptar el pedido que viene del jefe de taller
	Tarea 2	Análisis de los materiales que se solicita y que coordine con la orden de pedido
Rol	Actividad 3: Emitir la orden de compra	
Gerente propietario	Tarea 1	Elaborar la orden de compra de los materiales faltantes
	Tarea 2	Pasar a contabilidad el pedido
Rol	Actividad 4: Buscar los proveedores	
Secretaria/contadora	Tarea 1	Analizar la orden de compras
	Tarea 2	Revisar la lista de proveedores que tiene la microempresa
	Tarea 3	Averiguar si cuentan con el material que se requiere
Rol	Actividad 5: Pedidos de materiales	
Secretaria/contadora	Tarea 1	Realizar el pedido si los proveedores tienen el material
	Tarea 2	Solicitar las proformas para determinar los mejores precios
	Tarea 3	Seleccionar de entre las proformas la mejor opción
Rol	Actividad 6: Confirmación de cantidad, precio, marca, transporte	
Secretaria/contadora	Tarea 1	Definir costos del material, pago de facturas y tiempos de entrega
	Tarea 2	Definir transporte para el material comprado
	Tarea 3	Firma de la compra
Rol	Actividad 7: Pago de facturas	
Secretaria/contadora	Tarea 1	Receptar las facturas
	Tarea 2	Realizar los pagos
	Tarea 3	Entrega de los materiales a la microempresa

Tabla 11 Compras (continuación...)

Rol	Actividad 8: Recepción del material y almacenamiento	
Jefe de taller	Tarea 1	Recibir los materiales comprados
	Tarea 2	Ingreso a bodega por medio de Kardex
	Tarea 3	Almacenar los materiales en las estanterías

Nota: El proceso de compras como parte del proceso de soporte tiene 8 actividades que inician con Pedido del material, Recepción del pedido, Emitir la orden de compra, Buscar los proveedores, Pedidos de materiales, Confirmación de cantidad, precio, marca, transporte; Pago de facturas y Recepción del material y almacenamiento, cada una de estas actividades tienen sus propias tareas y las personas que interviene el jefe del taller, gerente propietario y secretaria/contadora. Adaptado de “*Aplicación de la Metodología BPM: RAD en una Institución de Educación Superior*” por Xavier Calle1, Franklin Mayorga1, Ana Flores1, José M. Lavín Pág. 10.

Tabla 12 Control de calidad

Rol	Actividad 1: Entrega de los productos terminados	
Jefe de taller y operarios	Tarea 1	El taller hace la entrega de los productos terminados con las verificaciones necesarias
Rol	Actividad 2: Revisión de lijado, pintado y sellado	
Jefe de taller	Tarea 1	Observar y revisar el producto terminado
	Tarea 2	Tomar en cuenta lijado, pintado y sellado
	Tarea 3	Colocar herrajes
Rol	Actividad 3: Indicar el producto a los clientes	
Secretaria/contadora	Tarea 1	Llamar al cliente para que observe los muebles
	Tarea 2	Revisión de los detalles y características
	Tarea 3	Si está conforme, acepta los muebles
Rol	Actividad 4: Embalaje del producto	
Secretaria/contadora	Tarea 1	Embalar el producto
	Tarea 2	Pasar a gerencia para su entrega
Rol	Actividad 5: Entrega del producto al cliente	
Gerente propietario	Tarea 1	Revisión de saldos de pagos por el producto
	Tarea 2	Finiquitar facturas
	Tarea 3	Entregar el producto donde el cliente

Nota: El proceso de control de calidad cuenta con cinco actividades que inicia con entrega de los productos terminados, revisión de lijado, pintado y sellado, indicar el producto a los clientes, embalaje del producto y entrega del producto al cliente y cada actividad tiene sus propias tareas y las personas que desarrollan este proceso son el gerente propietario, la secretaria/contadora y el jefe de taller. Adaptado de “*Aplicación de la Metodología BPM: RAD en una Institución de Educación Superior*” por Xavier Calle1, Franklin Mayorga1, Ana Flores1, José M. Lavín Pág. 10

5.2.3 Procedimientos para la microempresa de muebles “Casa & Hogar”

Figura 16 Logotipo de la Microempresa Casa & Hogar



Figura 16. Logotipo de la microempresa Casa & Hogar. El logotipo determina la imagen de la microempresa definiendo la idea clave que es la fabricación de muebles para el hogar; además de dar un color característico de la madera y del estilo del trabajo. Datos de la Microempresa, 2018, de Oswaldo Hurtado.

Los procedimientos de la microempresa Casa y Hogar están en función de los procesos determinados dentro del Área administrativa con procesos estratégicos, Área de producción con procesos operativos, Área de apoyo con procesos de soporte.

El levantamiento de los procesos y procedimientos de la microempresa se la realizó en base a una entrevista al Gerente propietario y jefe de taller, quienes determinaron los procesos, procedimientos, actividades y tareas que se realiza en cada una de las áreas.

Tabla 13 Mapa de procesos:

AREA DE TRABAJO	PROCESOS	POCEDIMIENTOS	CÓDIGOS
Área administrativa	Procesos estratégicos	Asignación de recursos y materiales	PE-ARM
		Diseño de producto nuevo	PE-DPN
		Gestión financiera	PE-GF
Área de producción	Procesos operativos	Atención al cliente	PO-AC
		Recepción de pedidos	PO-RP
		Fabricación del producto	PO-FP
		Entrega final del producto	PO-EFP

Tabla 13 Mapa de procesos: (continuación...)

Área de apoyo	Proceso de soporte	Gestión de personal	PS-GP
		Costos	PS-COS
		Compras	PS-COM
		Control de calidad	PS-CC

Nota: El mapa de procesos establece las áreas de trabajo como son la administrativa que realiza procesos estratégicos, el área de producción realiza procesos operativos y el área de ayuda ejecuta procesos de soporte; cada tipo de proceso tiene sus subprocesos, mismo que están determinados por un código que se lo toma de las iniciales de cada proceso.

5.3 Capítulo III Puntos críticos en los procesos claves

5.3.1. Procesos claves y críticos de la microempresa casa & hogar

Los tipos de procesos determinados en la Microempresa Casa & Hogar son: Procesos estratégicos, operativos y de soporte y dentro se encuentran procesos que en el momento que no estén adecuadamente desarrollados se convierten en un riesgo para la microempresa que lo podríamos calificar como críticos y claves son aquellos que “no pueden caer” y demandan no sólo mayor atención, sino además requieren un mayor nivel de inversión para asegurarse de que no fallen o incluso para evitar que su criticidad golpee a la operación.

Si se realiza una inversión suficiente y si se pone toda la atención en los puntos críticos, es posible que el proceso deje de ser crítico. Pero nuevamente nos enfrentamos a una decisión: cuánto riesgo estamos dispuestos asumir y cuánto queremos invertir para reducir el riesgo.

Dentro de los riesgos que debemos tomar en cuenta en cada uno de los procesos es que si estos no son desarrollados de forma adecuada puede que lleven a la microempresa a dos riesgos: la una es la pérdida significativa para la empresa y la segunda es la paralización de la producción.

Los procesos claves y críticos de la matriz están dados por el nivel de riesgo para la empresa; tomando los diferentes procesos estratégicos, operativos y de soporte; el riesgo N° 1 es si el proceso mal realizado causaría pérdida significativa para la empresa, se le asigna el valor de 0,50 y es considerado un riesgo clave, o en su defecto el riesgo N° 2 si el este proceso mal realizado puede causar paralización de la producción también tiene el valor 0,50 y también es un proceso clave. Pero si el proceso mal realizado causa tanto el riesgo 1 y 2 se convierte en proceso crítico.

5.3.1.1.- Descripción de los procesos claves y críticos según el nivel de riesgo

Tabla 14 Valoración de proceso de acuerdo al nivel de riesgo

NIVEL DE RIESGO DEL PROCESO	VALOR	PROCESO	DESCRIPCIÓN
Alto riesgo	1,00	CRÍTICO	Aquel proceso de alto riesgo que puede provocar la pérdida significativa para la empresa como también la paralización de la producción; por lo que requiere ser tratado de suma urgencia.
Riesgo medio	0,50	CLAVE	Proceso de riesgo medio que puede provocar sea la pérdida significativa para la empresa o la paralización de la producción; y requiere ser tratado de inmediato.
Ningún riesgo	0,00	IMPORTANTE	Proceso de riesgo bajo que puede no provocar pérdida a la empresa o paralización de la producción.

Nota: Valoración del proceso de acuerdo al nivel de riesgo riesgos, siendo estos, críticos al tener doble afectación o riesgo con un valor de 1,00 punto, claves al tener una sola de las afectación o riesgo con una valor de 0,50 y procesos importantes cuando no hay afectación de ninguna clase y o tiene valor 0,00. Adaptado de “*Implantación, mantención y actualización del proceso de gestión de riesgos en el sector público*”, (2016) por Daniella Caldana Fulss, Pág. 41

5.3.1.2 Matriz riesgos en procesos claves y críticos

Tabla 15 Matriz de puntos críticos

TIPO DE PROCESO	PROCESOS	RIESGO 1	RIESGO 2	TOTAL	IDENTIFICACIÓN DE RIESGO
		Pérdida significativa para la empresa	Paralización de la producción		
ESTRATÉGICOS	Asignación de recursos	-	X	0,50	Clave
	Diseño Producto nuevo	X	-	0,50	Clave
	Gestión financiera	X	X	1,00	Crítico
OPERATIVOS	Atención al cliente	X	-	0,50	Clave
	Recepción de pedidos	X	-	0,50	Clave
	Fabricación del producto	X	-	0,50	Clave
	Entrega final del producto	X	-	0,50	Clave
SOPORTE	Gestión de personal	X	X	1,00	Crítico
	Costos	X	-	0,50	Clave
	Compras	-	X	0,50	Clave
	Control de calidad	X	-	0,50	Clave

Nota: Los diferentes procesos estratégicos: asignación de recursos, diseño de producto nuevo, y gestión financiera; procesos operativos con atención al cliente, recepción de pedidos, fabricación del producto y entrega final del productos y los procesos de soporte con gestión de personal, costos, compras y control de calidad; se encuentran clasificados, que si no son realizados se convierten en riesgo N° 1 porque causarían pérdida significativa de la empresa,(0,50), o en su defecto el riesgo N° 2 si este puede causar paralización de la producción también tiene el valor (0,50) y es un proceso clave. Pero si el proceso mal realizado causa tanto el riesgo 1 y 2 se convierte en proceso crítico. Adaptado de “*Implantación, mantención y actualización del proceso de gestión de riesgos en el sector público*”, (2016) por Daniella Caldana Fulss, Pág. 35.

5.3.1.3 Matriz de procesos claves y críticos

Tabla 16 Matriz de procesos claves y críticos en la microempresa Casa & Hogar

TIPO DE PROCESO	RIESGO	PROCESOS	RIESGO N° 1	RIESGO N° “
			Describir actividades críticas/ delicadas cuya ejecución puede generar pérdidas	Describir actividades críticas/ delicadas cuya ejecución puede paralizar la producción
PROCESO ESTRATÉGICO	Clave	Asignación de recursos		Pedido del producto (hoja de pedido mal elaborada)
				Revisión de recursos y materiales existentes (mal realizada la revisión)
				Orden de compra de materiales y recursos que faltan para el pedido y pasar a contabilidad (Orden incumplida)
	Clave	Diseño de productonuevo	Elaborar el bosquejo (si no es adecuado no aceptará el cliente)	
			Elaboración del prototipo (costos muy elevados)	
			Realizar el control de calidad del prototipo (que el prototipo no pase el control de calidad y se pierda el diseño que solicitó el cliente)	
	Crítico	Gestión financiera	Analizar el estado financiero en existencias (que este mal elaborado el estado financiero)	Estado financiero desfavorable para la empresa
			Planificar las compras (que no se realice la compras)	Planificar crédito (las entidades bancarias no aceptan dar el crédito)
			Proyectar las ventas (que proyección no se cumpla)	Proyectar las compras (Las compras no se realizan)

Tabla 16 Matriz de procesos claves y críticos en la microempresa Casa & Hogar (continuación...)

TIPO DE PROCESO	RIESGO	PROCESOS	RIESGO N° 1	RIESGO N° 4
			Describir actividades críticas/ delicadas cuya ejecución puede generar pérdidas	Describir actividades críticas/ delicadas cuya ejecución puede paralizar la producción
PROCESOS OPERATIVOS	Clave	Atención al cliente	Muestra interés y observar productos en exhibición (Que no le interese al cliente)	
			Elaboración del pedido (Que no se realice el pedido)	
	Clave	Recepción de pedidos	Recepción del pedido documentado y pasar a gerencia (mal elaborado el pedido)	
			Revisión de existencia del producto en bodega (inexistencia del producto en bodega)	
	Clave	Fabricación del producto	Trazado y corte del material (Que este mal los cortes)	
			Ensamble de los muebles (Que el producto este mal ensamblado)	
			Terminado del producto (que los terminados no estén bien hechos)	
	Clave	Entrega final del producto	Control de calidad (Que no pase el control de calidad)	
			Revisión de fallas (existencia de fallas en el producto)	
			Llamar al cliente para revisar su producto (que al cliente no le guste el producto)	

Tabla 16 Matriz de procesos claves y críticos en la microempresa Casa & Hogar (continuación...)

TIPO DE PROCESO	RIESGO	PROCESOS	RIESGO N° 1	RIESGO N° 2
			Describir actividades críticas/ delicadas cuya ejecución puede generar pérdidas	Describir actividades críticas/ delicadas cuya ejecución puede paralizar la producción
PROCESOS DE SOPORTE	Crítico	Gestión de personal	Que el personal no este debidamente capacitado para las actividades que se le contrata	Requerimiento de personal (que el requerimiento no sea escuchado)
			Poca responsabilidad del personal en el desarrollo de sus actividades	Realizar pruebas de trazado, corte y lacado (que no pueda desenvolverse)
			Personal poco adaptable al clima laboral	Reclutamiento mediante recepción de carpetas (que se haga mala selección)
	Clave	Costos de un producto nuevo	Análisis de costos de fabricación (no tomar los costos reales)	
			Obtener el costo de fabricación del producto (mal cálculo del costo de fabricación)	
			Comunicar costo del (Que el cliente no acepte el costo)	
	Clave	Compras		Pedido del material (que el pedido no sea tomado en cuenta)
				Pedidos de materiales a proveedores (Que los materiales no tengan los proveedores)
				Recepción del material y almacenamiento (que no llegue)
	Clave	Control de calidad	Revisión de lijado, pintado y sellado (mal terminado del producto)	
			Colocar los herrajes (que no haya herrajes)	
			Indicar el producto a los clientes (Que el cliente no esté de acuerdo)	

Nota: De acuerdo a los procesos claves y críticos dentro de procesos estratégicos de asignación de recursos, diseño de producto nuevo, y gestión financiera; procesos operativos con atención al cliente, recepción de pedidos, fabricación del producto y entrega final del productos y los procesos de soporte con gestión de personal, costos, compras y control de calidad; se describir actividades críticas/ delicadas cuya ejecución puede generar pérdidas a la microempresa o en su defecto puede causar la paralización de la producción. Adaptado de “*Implantación, mantención y actualización del proceso de gestión de riesgos en el sector público*”, (2016) por Daniella Caldana Fulss, Pág. 39

5.4 Capítulo IV Procesos y procedimientos en un manual, definir las mejoras a intervenir y sus indicadores de gestión

5.4.1 Mejoras a intervenir

Para realizar mejoras en la microempresa Casa & Hogar se utilizará el Mapeo de procesos ASS IS / TO BE que es una herramienta de gestión que permitirá realizar la descripción y la mejora de los procesos internos dentro la microempresa. Se dedica a la exploración del negocio de la empresa a través de metodologías y prácticas utilizadas en las actividades del día a día.

Con el mapeo de procesos ASS IS se describe la situación actual del proceso que la microempresa realiza. Los involucrados son las personas que desarrollan los procesos cotidianos o llamados usuarios ~~de~~

El mapeo de procesos TO BE se establece las mejoras de los procesos a través de tareas sistemáticamente organizadas definiendo el futuro de la situación del proceso, es decir, realmente a donde queremos que el proceso llegue para tener éxito.

Estos mapeos se fortalecen con la aplicación de las herramientas tecnologías como BPM (Business Process Management). Dentro de la matriz de mejoras se establece los diferentes procesos estratégicos, operativos y de soporte, y se describe en la columna ASS IS, lo que la microempresa ha estado desarrollando de forma empírica y de alguna manera desorganizada, pero los procesos con la intervención de mejoras en la columna TO-BE; dará la posibilidad a la microempresa de mejorar los procesos y con ello la rentabilidad de la empresa y su funcionalidad.

5.4.1.1 Matriz de mejoras a través de ASS IS, TO-BE

Tabla 17 Matriz ASS IS, TO-BE

PROCESOS ESTRATÉGICOS	ROLES	ACTIVIDADES	AS IS (COMO ES)	TO BE (DEBE SER)
Asignación de recursos y materiales	Gerente propietario	Pedido del producto	El gerente propietario coge el pedido y envía al jefe de producción para que se fabrique los muebles solicitados.	1.- Recibir al cliente 2.- Dialogar sobre los muebles que requiere y los costos respectivos 3.- Receptar el pedido del producto por medio de la hoja de pedido 4.- pasar el pedido a contabilidad
	Gerente propietario	Solicitar a contabilidad revisión de recursos y materiales que se requiere para el pedido	No hay una revisión previa de materiales	1.- Revisar el pedido con el área de contabilidad 2.- Solicitar al contador la revisión de bodega para conocer si hay o no los recursos o materiales existentes. 3.- Solicitar el informe de los recursos y materiales
	Secretaria/contadora	Revisión de recursos y materiales existentes	No se revisa la bodega de materiales	1.- Llamar a una reunión al jefe de taller quien está a cargo de la bodega para revisar los materiales y recursos que se necesita para el pedido 2.- Revisar en el inventario documental de la bodega los recursos y materiales y hacer la constatación física 3.- Elaborar el informe y pasar al gerente

Tabla 17 Matriz ASS IS, TO-BE (continuación...)

PROCESOS ESTRATÉGICOS	ROLES	ACTIVIDADES	AS IS (COMO ES)	TO BE (DEBE SER)
Asignación de recursos y materiales	Gerente propietario	Revisar el informe de existencias	No hay informes	1.- Revisión del informe 2.- Identificar los materiales existentes y los que hacen falta
	Gerente propietario	Emitir orden de compras de materiales y recursos que faltan para el pedido y pasar a contabilidad	Las compras las realiza el gerente propietario cuando hace falta	1.- Llenar la orden de compra con los materiales que hacen falta para el pedido 2.- Revisar la lista de proveedores para sugerir Pasar la orden y las sugerencias de proveedores a contabilidad
	Gerente propietario	Receptar la orden de compra	La compra la realiza el mismo propietario	1.- Revisión de los materiales que se requiere 2.- Llamar a los proveedores para conocer precios, existencias de materiales y tiempos en los que pueden entregar. 3.- Realizar el pedido definiendo los días de entrega de los materiales 4.- Elaborar y pasar el informe de la compra a la gerencia y entrega de los materiales a bodega en el área de producción.
Diseño del producto nuevo	Gerente propietario	Identificar el nuevo producto que requiere el cliente	Revisar modelos y diseños que desea el cliente	1.- Preguntar sobre los requerimientos especiales y nuevos productos que requiere el cliente 2.- Observar los diseños y estilos que presenta el cliente 3.- Se acepta realizar el nuevo diseño

Tabla 17 Matriz ASS IS, TO-BE (continuación...)

PROCESOS ESTRATÉGICOS	ROLES	ACTIVIDADES	AS IS (COMO ES)	TO BE (DEBE SER)
Diseño del producto nuevo	Gerente propietario	Nuevo diseño con especificaciones modelos y estilo	El propietario junto con el jefe del taller elabora los dibujos	1.- Preguntar sobre los requerimientos especiales y nuevos productos requiere el cliente 2.- Observar los diseños y estilos que presenta el cliente 3.- Se acepta realizar el nuevo diseño
	Gerente propietario	El nuevo diseño aprobado solicitar prototipo	Los diseños aprobados por el cliente pasan a elaborarse un modelo	1.- Elaborar pedido de fabricación de prototipo 2.- Pasar al área de producción con todos los materiales
	Jefe de taller	Receptar diseño para fabricar prototipo	Fabricación del modelo	1.- Receptar la orden de fabricación del nuevo diseño como prototipo 2.- Tener cuidado con las medidas y especificaciones 3.- Elaborar un modelo
	Jefe de taller	Control de calidad del modelo	Se observa que el mueble este bien realizado	1.- Revisión de esquinas y filos del mueble 2.- Corrige estabilidad y resistencia 3.- Colocación de herrajes y pasar a la contadora
	Secretaria/ contadora	Determinar costos del nuevo modelo	No se determina costos reales	1.- Receptar el nuevo diseño para establecer costos de producción 2.- Establecer costos de venta 3.- Pasar el informe de costos a gerencia

Tabla 17 Matriz ASS IS, TO-BE (continuación...)

PROCESOS ESTRATÉGICOS	ROLES	ACTIVIDADES	AS IS (COMO ES)	TO BE (DEBE SER)
Diseño del producto nuevo	Gerente propietario	Recepta el informe, analiza y aprueba	No se realiza informes	1.- Tomar el informe que envía la contadora 2.- Analiza los costos tanto de producción y de venta 3.- Aprueba el informe de costos
	Gerente propietario	Presentar al cliente el modelo y costo	El cliente acepta el modelo y hace el pedido	1.- Indicar el modelo o prototipo al cliente 2.- Demostrar los costos del nuevo diseño al por mayor y menor 3.- Elaborar el pedido
Gestión financiera	Secretaria/contadora	Analizar el estado financiero de la microempresa en existencias	El propietario revisa sus estados de cuenta en el banco para pagar las deudas	1.- Revisar efectivo y bancos 2.- Revisar productos terminados 3.- Revisar productos en fabricación 4.- Revisar materiales de bodega 5.- Revisar maquinaria y herramientas 6.- Revisar cuentas por cobrar 7.- Revisar cuentas por pagar
	Secretaria/contadora	Elaborar y presentar el informe con el estado financiero	No se presenta ningún informe	1.- Revisar bancos, y efectivos de acuerdo a los datos emitidos por el gerente-propietario 2.- Determinar valores 3.- Elaborar in informe de efectivo y bancos
	Gerente propietario	Recibir el informe del estado	No existe informe	1.- Chequear y analizar el informe 2.- Coordinar el informe con documentos de bancos, materiales, maquinaria y cuentas 3.- Aceptar el informe financiero

Tabla 17 Matriz ASS IS, TO-BE (continuación...)

PROCESOS ESTRATÉGICOS	ROLES	ACTIVIDADES	AS IS (COMO ES)	TO BE (DEBE SER)
Gestión financiera	Gerente propietario	Planificación de compras, crédito y ventas	Las compras hace el propietario, y solicita créditos sin planificación	1.- <u>Planificar las compras de materiales que se requiere para pedidos</u> 2.- <u>Planificar la búsqueda de un crédito y como pagarlo de acuerdo al informe financiero.</u> 3.- <u>Planificar la ampliación de ventas</u>
	Gerente propietario	Ejecutar la planificación de compras, ventas y ventas	No existe planificación de créditos y ventas	1.- <u>Trabajar con la contadora para determinar las compras que se requiere</u> 2.- <u>Solicitar el crédito y documentos habilitantes para ser aprobado</u> 3.- <u>Ampliar el local de ventas y mejora el stock</u>
PROCESOS ESTRATÉGICOS	ROLES	ACTIVIDADES	AS IS (COMO ES)	TO BE (DEBE SER)
Atención al cliente	Secretaria/contadora	Vista del cliente al almacén	Atender al cliente que llega al almacén	1.- <u>Dar la bienvenida al cliente</u> 2.- <u>Indicarle la gama de muebles en stock</u>
	Secretaria/contadora	Muestra interés y observar productos en exhibición	El vendedor le ofrece todos los productos	1.- <u>Se observa el interés en un producto en particular de muebles de exhibición</u> 2.- <u>Explicación del cliente el gusto e interés de hacer un pedido al por mayor o menor, pero si desea observar algo más que los muebles exhibición o en catálogo.</u>
	Secretaria/contadora	Observa productos con diferentes modelos y diseños	Buscar en el catálogo	1.- <u>El interés por el producto se transforma en indicar el modelo, diseño y el tipo de materiales a utilizar</u> 2.- <u>Escuchar y anotar las especificaciones</u>

Tabla 17 Matriz ASS IS, TO-BE (continuación...)

PROCESOS ESTRATÉGICOS	ROLES	ACTIVIDADES	AS IS (COMO ES)	TO BE (DEBE SER)
Atención al cliente	Secretaria/contadora	Selecciona productos en exhibición o personalizado	Se interesa por un producto en especial	1.- Persuade al cliente para que identifique el mueble que desea ya sea de los existentes o personalizado
				2.- Determinar medidas y moldes
	Gerente propietario	Elaboración del pedido	Realiza el pedido del producto que le agrada	3.- Pasar el pedido al gerente propietario
				1.- Receptar el pedido realizado en producción
			2.- Llenar la orden de producción	
			3.- Determinar costos	
			4.- Firma del pedido	
Recepción de pedidos	Secretaria/contadora	Recepción del pedido documentado y pasar a gerencia	Los pedidos se los hace de forma verbal si un documento	1.- Realizar la orden de pedido en el formato respectivo con la firma respectiva
				2.- Firma del pedido por el cliente y el gerente Propietario
	Gerente propietario	Analizar el pedido del diseño del producto	Indicar al jefe de taller el pedido con el diseño respectivo	1.- Analizar la cantidad y diseño del producto
				2.- Determinar los costos
				3.- Establecer tiempo de entrega
				4.- Solicitar a contabilidad revisión de Existencias
Secretaria/contadora	Revisión de existencias en bodega y presentar informe	No se realiza la revisión de existencias de recursos y materiales	1.- Revisar inventario	
			2.- Realizar constatación física	
			3.- Pasar informe de existencias y materiales faltantes para cubrir el pedido	

Tabla 17 Matriz ASS IS, TO-BE (continuación...)

PROCESOS ESTRATÉGICOS	ROLES	ACTIVIDADES	AS IS (COMO ES)	TO BE (DEBE SER)
Recepción de pedidos	Gerente propietario	Recepción del informe de existencia y faltantes	No existe informe de existencias	1.- Analizar los materiales que existen para cubrir el pedido 2.- Revisión de materiales faltantes 3.- Determinar las necesidades de compra
	Gerente propietario	Emitir orden de compra de materiales faltantes	Las compras las realiza el propietario de acuerdo a la necesidad	1.- Determinar los listados de material faltante 2.- Elaborar la orden de compra 3.- Pasar a la contadora la orden
	Secretaria/contadora	Receptar la orden, comprar	No hay órdenes de compra	1.- Tomar la orden y determinar los materiales que se solicita en el misma 2.- Llamar a proveedores 3.- Hacer la compra determinando un verificador de la existencia 4.- Receptar los materiales comprados y pasarlos a bodega
	Jefe de taller	Colocar materiales comprados en bodega	Los materiales llegan e ingresan a bodega	1.-Recibir el los materiales comprados revisando minuciosamente la entrega 2.- Colocar en las estanterías 3.- Materiales listos para utilizarse
Fabricación del producto	Gerente propietario	Recepción del pedido de productos	El propietario indica el producto que debe fabricar	1.- Se toma el pedido realizado por el cliente. 2.- Se analiza el pedido si es al por mayor o menor de acuerdo a la necesidad. 3.- Se pasa el pedido al área de producción

Tabla 17 Matriz ASS IS, TO-BE (continuación...)

PROCESOS ESTRATÉGICOS	ROLES	ACTIVIDADES	AS IS (COMO ES)	TO BE (DEBE SER)
Fabricación del producto	Jefe de taller	Receptar orden de producción y materiales	No hay orden de producción documentada	1.- Tomar la orden de producción 2.- Revisar materiales en bodega 3.- Entrega de materiales a los operarios para que puedan fabricar los productos (muebles)
	Jefe de taller y operarios	Trazado y corte del material	El trazado y corte se lo realizada de acuerdo a las medidas que determina el jefe del taller	1.- Recibir el material 2.- Trazar las piezas de acuerdo al diseño, teniendo cuidado en las medidas y estándares 3.- Alistar la maquinaria 4.- Cortar las piezas 5.- Lijar cada pieza
	Operarios	Ensamble de los muebles	Se realiza los ensambles de acuerdo a las órdenes del jefe de taller	1.- Revisar que las piezas encajen de acuerdo al diseño. 2.- Colocar la pega en cada pieza 3.- Pegar las piezas 4.- Atornillar las piezas 5.- Revisar la sujeción de las mismas
	Operarios	Lijado, pulido y pintado del mueble	Se lija, pule y pinta los muebles a las órdenes del jefe de taller	1.- Lijar el producto ensamblado 2.- Realizar la pulida del misma 3.- Tapar los poros, filos y hendidias 4.- Sellar, pintar y lacar los muebles 5.- Tapizar los muebles si fuese el caso
	Operarios	Terminado del producto	Los terminados del producto son supervisados por el jefe de taller	1.- Revisión de que el producto terminado este en perfectas concisiones 2.- Revisión de atornillados

Tabla 17 Matriz ASS IS, TO-BE (continuación...)

PROCESOS ESTRATÉGICOS	ROLES	ACTIVIDADES	AS IS (COMO ES)	TO BE (DEBE SER)
Fabricación del producto	Jefe de taller	Control de calidad	Se hace la revisión del producto para que esté en excelente estado	1.- Recepción del producto terminado 2.- Verificar los estándares y especificaciones 3.- Colocación de herrajes
	Secretaria/contadora	Enviar el producto a gerencia para su entrega	El producto es entregado al propietario para que este a su vez entregue al cliente.	1.- El producto en perfectas condiciones 2.- Elaborar el informe de terminado del producto 3.- Pasar el producto a gerencia
Entrega final del producto	Operarios	Revisión de falla	Se revisa los muebles para que no tengan fallas	1.- Revisar sujeción del mueble 2.- Revisar pastado de grietas 3.- Revisar pintado y lacado
	Operarios	Terminado del producto	Se revisa el terminado del producto	1.- Revisión de que el producto terminado este en perfectas concisiones 2.- Revisión de atornillados 3.- Verificar acabados en filos y esquinas
	Jefe de taller	Control de calidad	El jefe de taller revisa que los muebles estén en perfectas condiciones	1.- Recepción del producto terminado 2.- Revisar que las especificaciones del producto terminado coincidan con las del pedido de producción 3.- Colocación de herrajes 4.- Verificar las especificaciones del producto
	Secretaria/contadora	Llamar al cliente para revisar su producto	El cliente revisa el producto	1.- Recibir al cliente 2.- Revisar con el cliente el producto 3.- Si el cliente está de acuerdo y satisfecho dar la orden de embalaje

Tabla 17 Matriz ASS IS, TO-BE (continuación...)

PROCESOS ESTRATÉGICOS	ROLES	ACTIVIDADES	AS IS (COMO ES)	TO BE (DEBE SER)
Entrega final del producto	Operarios	5Embalado del producto	Se embala el producto después de ser revisado por el cliente	1.- Cada parte de producto, muebles, camas u otros deben ser embalados uno por uno 2.- Subir al vehículo de transporte
	Gerente propietario y contadora	6Entrega del producto y finiquito de facturación	Se entrega el producto al cliente arreglando los saldos del costo	1.- Recibir el producto embalado
				2.- Realizar las facturas de pago
				3.- Recibir el dinero
				4.- Llevar el producto donde el cliente determine siempre y cuando sea en la ciudad
PROCESOS ESTRATÉGICOS	ROLES	ACTIVIDADES	AS IS (COMO ES)	TO BE (DEBE SER)
Gestión de personal	Secretaria/contadora	1Requerimiento de personal	El jefe del taller solicita directamente al propietario el trabajador que se requiere	1.- Receptar la necesidad por oficio o verbal
				2.- Analizar la necesidad de acuerdo al nivel de producción de la empresa
				3.- Elaborar el informe de requerimiento y pasar el pedido al gerente propietario
	Gerente propietario	2Determinar perfiles	Se identifica la necesidad	1. Recepción del pedido de necesidad de personal
				2.- Identificar el área donde se requiere
				3.- Determinar las competencias requeridas
	Gerente propietario	3Emitir el boletín de publicidad	Se solicita buscar un trabajador entre los conocidos de los operarios	1.-. Documentar las competencias requeridas para el puesto
				2.- Identificar aspectos personales necesarios para ser parte de la empresa
				3.- Elaborar el boletín para el diario y se lo pasará en las redes sociales

Tabla 17 Matriz ASS IS, TO-BE (continuación...)

PROCESOS ESTRATÉGICOS	ROLES	ACTIVIDADES	AS IS (COMO ES)	TO BE (DEBE SER)
Gestión de personal	Secretaria/contadora	Orden de publicación	No se realiza publicaciones	1.- Receptar la orden de publicación 2.- Publicar en el diario a nivel externo y en la cartelera de información de la microempresa 3.- Publicar en el informativo de la microempresa
	Secretaria/contadora	Reclutamiento mediante recepción de carpetas	No se recepta carpetas	1.- Receptar las carpetas 2.- Clasificar por el nivel de competencias 3.- Tomar las carpetas que reúnen las condiciones 4.- Analizar las carpetas 5.- Seleccionar las mejores opciones 6.- Informar a los aspirantes que sus carpetas están seleccionadas y que deben presentarse a una entrevista.
	Contadora y Gerente propietario	Entrevista	Se realiza una entrevista para conocer quién es y si conoce de trabajo para lo que se le necesita	1.- Recibir a los seleccionados 2.- Realizar una entrevista corta sobre sus conocimientos 3.- Identificar los aspectos personales que guarden relación con el pedido de los perfiles 4.- Seleccionar tres personas con mayores posibilidades 5.- Indicarles que realizarán una prueba práctica

Tabla 17 Matriz ASS IS, TO-BE (continuación...)

PROCESOS ESTRATÉGICOS	ROLES	ACTIVIDADES	AS IS (COMO ES)	TO BE (DEBE SER)	
Gestión de personal	Maestro jefe de taller secretaria/contadora	Realizar pruebas de trazado, corte y lacado	Se realiza una prueba y si no sabe el en el taller debe ir aprendiendo	1.- Darles la bienvenida 2.- Indicarles en que consiste la prueba 3.- Desarrollo de la prueba en presenta del propietario y el maestro jefe de taller 4.- Informar cuál de las personas a obtenido las mejores posibilidades.	
	Secretaria/contadora	Solicitud de documentos con datos personales	No se solicita carpetas	1.- Recepción de la carpeta con documentos personales habilitantes para firmar un contrato 2.- Revisar la carpeta 3.- Pasar a gerencia para realizar los contratos	
	Gerente propietario	Elaboración y forma del contrato con el nuevo empleado	No se realiza contratos	1.- Elaborar el contrato con todas las clausulas 2.- Indicar al interesado el contrato para ver si está de acuerdo en varios aspectos sobre el cumplimiento y fidelidad para con la microempresa. 3.- Firmar el contrato con el Gerente propietario	
	Costos de un producto nuevo	Gerente propietario	Solicitud de costo producto nuevo	Se identifican productos nuevos en el mercado o por solicitud de los clientes	1.- Analizar el pedido del nuevo producto
					2.- Identificar el mueble, tamaño y materiales
					3.- Conocer los procesos y tiempo de la mano de obra
				4.- Elaborar la solicitud de elaboración de costos para el área contable	

Tabla 17 Matriz ASS IS, TO-BE (continuación...)

PROCESOS ESTRATÉGICOS	ROLES	ACTIVIDADES	AS IS (COMO ES)	TO BE (DEBE SER)
Costos de un producto nuevo	Secretaria/contadora	Análisis de costos de fabricación	Se investiga el costo en el mercado	1.- Receptar la solicitud de costo del producto y los datos del mueble a fabricar
				2.- Identificar valores de materia prima
				3.- Identificar valores de mano de obra
				4.- Identificar servicios
				5.- Identificar costos indirectos
	Secretaria/contadora	Obtener el costo de fabricación del producto	Se suman los costos de materiales, y la mano de obra y ganancia	1.- Realizar el proceso contable con los datos de materia prima, mano de obra, servicio y costos indirectos
				2.- Determinar el costo de fabricación
				3.- Elabora el informe
	Secretaria/contadora	Determinar informe de costo de venta	No existe informe de costos	1.- Utilizar el costo de producción
				2.- Elaborar el proceso contable anexando los rubros de ganancias
3.- Obtener el costo de venta y pasar a gerencia el informe				
Gerente propietario	Receptar el informe de costos	No existe informe	1.- Revisar el informe	
			2.- Analizar el cálculo del % de ganancias en el mueble	
			3.- Aprobar o no el informe	
Gerente propietario	Comunicar el costo del producto al cliente	El costo se informa al cliente	1.- Llamar al cliente	
			2.- Indicar el precio de su pedido	
			3.- Aceptación del cliente si está de acuerdo	

Tabla 17 Matriz ASS IS, TO-BE (continuación...)

PROCESOS ESTRATÉGICOS	ROLES	ACTIVIDADES	AS IS (COMO ES)	TO BE (DEBE SER)
Costos de un producto nuevo	Gerente propietario	Firma del pedido	Se firma una factura de la compra	1.- Elaborar la hoja del pedido
				2.- Determinar forma de pago
				3.- Firmar el pedido
Compras	Jefe de taller	Pedido del material	l jefe de taller de acuerdo a la necesidad solicita al propietario comprar materiales	1.- Identificar la necesidad de materiales sea desde gerencia o del área de producción 2.- Pasar las necesidades a gerencia
	Gerente propietario	Recepción del pedido	No existe pedidos documentados	1.- Receptar el pedido que viene del jefe de taller 2.- Análisis de los materiales que se solicita y que coordine con la orden de pedido
	Gerente propietario	Emitir la orden de compra	No hay ordene de compra, sino solo listados de necesidades	1.- Elaborar la orden de compra de los materiales faltantes 2.- Pasar a contabilidad el pedido
	Secretaria/contadora	Buscar los proveedores	El propietario conoce sus proveedores	1.- Analizar la orden de compras 2.- Revisar lista de proveedores 3.- Averiguar si cuentan con el material que se requiere
	Secretaria/contadora	Realizar pedidos de materiales a proveedores	Se solicita a los almacenes envíen los productos	1.- Realizar el pedido si los proveedores tienen el material 2.- Solicitar las proformas para determinar los mejores precios 3.- Seleccionar de entre las proformas la mejor opción

Tabla 17 Matriz ASS IS, TO-BE (continuación...)

PROCESOS ESTRATÉGICOS	ROLES	ACTIVIDADES	AS IS (COMO ES)	TO BE (DEBE SER)
Compras	Secretaria/contadora	Confirmación de cantidad, precio, marca, transporte	Las cantidades de materiales que se compran a la necesidad	Definir costos del material, pago de facturas y tiempos de entrega
				Definir transporte para el material comprado
				Firma de la compra
	Secretaria/contadora	Pago de facturas	Se pagan las facturas con cheques	Receptar las facturas
				Realizar los pagos
				Entrega de los materiales a la microempresa
	Jefe de taller	Recepción del material y almacenamiento	Cuando llega el material se coloca en la bodega	Recibir los materiales comprados
				Ingreso a bodega por medio de Kardex
				Almacenar los materiales en las estanterías
Control de calidad	Jefe de taller y operarios	Entrega de productos terminados	El producto terminado pasa al jefe del taller	El taller hace la entrega de los productos terminados con las verificaciones necesarias
	Jefe de taller	Revisión de lijado, pintado y sellado	Se revisa lijado, pintado y sellado y que este en perfectas condiciones.	1.- Observar y revisar el producto terminado
				2.- Tomar en cuenta lijado, pintado y sellado
				3.- Colocar herrajes
	Secretaria/contadora	Indicar el producto a los clientes	Se indica al producto al cliente	1.- Llamar al cliente que observe los muebles
				2.- Revisión de los detalles y características
				3.- Si está conforme, acepta los muebles
	Secretaria/contadora	Embalaje del producto	Se envuelve el producto para entregar al cliente	1.- Embalar el producto
				2.- Pasar a gerencia para su entrega
	Gerente propietario	Entrega del producto al cliente	Se entrega al cliente y se definen los saldos que estaban pendientes	1.- Revisión de saldos de pagos por el producto
2.- Finiquitar facturas				
3.- Entregar el producto donde el cliente				

Nota: En la matriz ASS IS TO-BE, se describen los procesos de gestión con asignación de recursos, diseño de producto nuevo, y gestión financiera; procesos operativos con atención al cliente, recepción de pedidos, fabricación del producto y entrega final del producto y los procesos de soporte con gestión de personal, costos, compras y control de calidad, el rol en cada proceso, las actividades, en la columna de ASS IS, se encuentran como desarrollan los procesos la microempresa actualmente y en la columna TO-BE como se deben desarrollar los procesos mismos que se lo documentarán en un manual. Adaptado de “*Proceso de implementación de la metodología AS IS -TO BE*” por Lisette Valery Sáenz Cárdenas 2019. Pág. 19.

5.4.2 Indicadores de gestión

Para que la microempresa Casa & Hogar pueda medir la funcionalidad de la organización, de los departamentos, procesos o persona y establecer si se están logrando las metas y objetivos estratégicos se utilizará indicadores de gestión para los múltiples procesos y con ello poder evaluar el éxito al alcanzar las metas.

Dentro de los indicadores más comunes son de efectividad, eficiencia, calidad, productividad y otras mismo que ayudará a Casa & Hogar a determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos y el nivel de satisfacción con los procesos tanto estratégicos, operativos y de soporte.

Es indispensable que los indicadores de gestión seleccionados como parámetros de éxito ayudarán para que las acciones tomadas en el pasado, mejoren para poder tomar decisiones más acertadas en el futuro; estos indicadores de gestión nos aseguran llevar un control de los procesos y hacer un buen análisis del cumplimiento de los objetivos propuestos.

5.4.2.1 Matriz de indicadores de gestión

Tabla 18 Matriz de indicadores de gestión

TIPO DE PROCESO	PROCESO	INDICADORES	MEDICIÓN
ESTRATÉGICOS	Asignación de recursos y materiales	Revisión de necesidad	Cantidad de materiales por pedido
		Inventarios de materiales	Nº de constataciones físicas
	Diseño de producto nuevo	Aceptación de diseños	Nº de diseños nuevos en la empresa
	Gestión financiera	Cumplimiento del presupuesto	Valor total del presupuesto ejecutado
		Crecimiento en ventas	Promedio de ventas mensuales
		Liquidez	Pagos de sus obligaciones
		Endeudamiento	Pago de crédito
OPERATIVOS	Atención al cliente	Índice de satisfacción	Nº de clientes satisfechos
		Visitantes nuevos	Nº de visitantes
		Nivel de quejas	Nº de quejas recibidas
	Recepción de pedidos	Eficiencia en el despacho	Tiempo que se demora en despachar
		Pedidos despachados	Nº de pedidos
	Fabricación del producto	Producción mensual	Promedio de producciones mensuales
		Tiempo de ciclo de producción	Tiempo promedio desde que llega la orden de pedido hasta que se entrega
	Entrega final del producto	Devoluciones	Nº de devoluciones

Tabla 18 Matriz de indicadores de gestión (*continuación...*)

TIPO DE PROCESO	PROCESO	INDICADORES	MEDICIÓN
DE SOPORTE	Gestión de personal	Capacitación del personal	Nº de trabajadores capacitados
		Desempeño del personal	Nº de trabajadores que cumplen metas
		Accidentes laborales	Nº de accidentes laborales
	Costos	Recursos utilizados para la producción	Promedio de costos de los diferentes productos
		Tiempo empleado por pedido	Promedio del tiempo de mano de obra que se emplea por pedido
		Desperdicio de materiales	Cantidad de material desperdiciado
	Compras	Eficacia entrega de pedidos	Nº de pedidos no atendidos en el plazo establecido
		Desempeño de los proveedores	Nº de proveedores que cumplen las metas de evaluación
	Control de calidad	Aceptación del mercado	% de aceptación en el mercado
		Producciones con errores o fallas	Nº de producciones con fallas u no pasan en control de calidad

Nota: La matriz de indicadores de termina para cada uno de los procesos: asignación de recursos, diseño de producto nuevo, y gestión financiera; procesos operativos con atención al cliente, recepción de pedidos, fabricación del producto y entrega final del producto y los procesos de soporte con gestión de personal, costos, compras y control de calidad, los indicadores de gestión correspondientes y también la medición respectiva. Adaptado de “*Indicadores de gestión en las entidades públicas*” por Barbei, Neira, González, y Zinno Arbio 2018. Pág 12

5.4.3 Manual de procedimientos de la microempresa Casa & Hogar

Asignación de recursos y materiales
Diseño de productos nuevos
Gestión financiera
Atención al cliente
Recepción de pedidos
Fabricación del producto
Entrega final del producto
Gestión de personal
Costos
Compras
Control de calidad

5.4.3.1 Procedimientos para la asignación de recursos y materiales

Procedimiento: Asignación de recursos y materiales

Proceso o Actividad:	Asignación de recursos y materiales
Líder o Responsable:	Sr. Antonio Campo
Código:	PE-ARM
Versión:	1
Fecha de la versión:	23 de agosto del 2021
Elaborado por:	Sr. Antonio Campo
Revisado por:	Responsable del Proceso
Aprobado por:	Gerente Propietario

Historial de modificaciones:

Fecha	Versión	Creado por	Descripción de la modificación
23/08/2021	V.01	Antonio Campo	

Tabla de contenidos

Objetivos, alcance y usuarios
Responsabilidades
Procedimientos generales
Descripción del procedimiento de asignación de recursos y materiales
Gestión documental y de registro
Validez y aprobaciones
Glosario de términos
Documentos de referencia
Anexos

Objetivo, alcance y usuario

Definir los procedimientos para la asignación de recursos y materiales para la fabricación de pedidos y cumplir con tiempos de entrega establecidos de la microempresa Casa & Hogar. Asegurar el cumplimiento de los pedidos de muebles de la microempresa Casa & Hogar. Este procedimiento aplica al gerente propietario y con algunas actividades para la secretaria/contadora y producción.

Responsabilidades

El Gerente propietario es responsable de recibir al cliente, conversar sobre los muebles que requiere el cliente y definir el precio de producto, receptar el pedido formalmente y pasar el pedido a contabilidad

El gerente solicita la revisión de recursos y materiales existentes al área contable, a través de revisión de inventario y revisión física de los mismos y pide un informe de existencias. La secretaria/contadora revisa las existencias en bodega junto con el jefe de producción, primeramente, chequeando el inventario y luego haciendo constatación física y elabora un informe de existencia a la gerencia.

El gerente general recepta el informe de existencia revisa los recursos y materiales faltantes para el pedido de muebles.

El gerente emite la orden de compras de los materiales y recursos faltantes y pasa a la contadora, además revisa la lista de proveedores como sugerencia y pasa a la contadora. La secretaria/contadora revisa el pedido de los materiales que se necesita, llama a los proveedores y definir costos, fechas de entrega, etc. elaborar el informe de comprar y pasar a gerencia.

Procedimientos Generales

La asignación de recursos y materiales es parte del proceso estratégico que permite contar con todos los materiales para iniciar la producción de los pedidos de muebles y cumplir con las fechas determinadas de entrega.

Descripción del procedimiento de asignación de recursos y materiales

Estos procedimientos permitirán a todo el personal de la microempresa desarrollar sus actividades y tareas de acuerdo al rol que les corresponde para la asignación de recursos y materiales que en este caso interviene el gerente propietario, la secretaria/contadora y el jefe de taller.

- **Pedido del producto**

Para iniciar el proceso se recepta los pedidos y en función de ellos se determinan las necesidades de recursos y materiales

Tareas

- a) El gerente propietario está pendiente de recibir a los clientes, indicar los productos existentes en stock y ver lo que ellos desean.
- b) Se le motiva al cliente a realizar el pedido, dándole las mejores ofertas de acuerdo a los muebles que desee, sean pedidos pequeños o grandes.
- c) Cuando ya el cliente ha tomado la decisión y se han conversado y acordado en el precio se elabora la orden de pedido.
- d) La orden de pedido será pasada a la secretaria/contadora.

- **Solicitar a contabilidad para revisión de recursos y materiales que se requieren para el pedido**

El gerente propietario pasará los pedidos a la secretaria contadora, para la revisión de las existencias de materiales para ello se realizará las siguientes tareas.

Tareas

- a) El gerente se reúne con la secretaria/contadora para revisar el pedido.
- b) Se solicita a la secretaria contadora que haga una revisión del inventario y una constatación física de los materiales y recursos que hay para poder cubrir la necesidad del pedido.
- c) Y se les solicita que pase un informe de las existencias

- **Revisión de recursos y materiales existentes**

Siempre se realizará una revisión de recursos y materiales existentes para los pedidos que se tenga en la microempresa Casa & Hogar.

Tareas

- a) La secretaria/contadora para la revisión de los recursos y materiales existentes, se reúne con el jefe del taller quien está a cargo de la bodega para la revisión.
- b) Para la revisión se realizar a través del inventario de bodega y de la constatación

física, determinando los recursos y materiales que se requiere para el pedido y los que hacen falta.

- c) La secretaria/contadora elabora el informe de existencias y los recursos y materiales faltantes para cubrir el pedido.

- **Revisar el informe de existencias**

El gerente analiza el informe de existencias de recursos y materiales para identificar lo que existe en la microempresa y de lo que hace falta.

Tareas

- a) Revisar el informe de existencias
- b) Identificar los materiales que hacen falta para poder adquirirlos
- c) Se revisará el informe de existencias con los datos de materiales y recursos con que si cuenta la microempresa.
- d) Se determina los materiales y recursos faltantes para poder adquirirlos

- **Emitir orden de compra de materiales y recursos que faltan para el pedido y pasar a contabilidad**

El Gerente propietario emitirá orden de compras de materiales que hagan falta para poder fabricar los pedidos.

Tareas

- a) Para adquirir los recursos y materiales faltantes para cubrir los pedidos se llena la orden de compra de estos materiales.
- b) Para la compra se revisará los mejores proveedores de acuerdo a la necesidad.
- c) Se pasa la orden de compra a la secretaria/contadora para que con la sugerencia de proveedores seleccionado se haga el proceso.

- **Receptar la orden de compra**

La secretaria/contadora recibe las órdenes de compra y ejecuta las compras a los mejores proveedores.

Tareas

- a) Revisa los materiales que se van a comprar
- b) Se contacta con los proveedores y se establece si cuentan o no con los materiales, los

precios, y fechas de entrega.

- c) Se realiza el pedido definiendo días de entrega de los materiales y recursos
- d) Elabora el informe de compras para pasar al gerente

Gestión documental y de registros

Nombre del registro	Ubicación de archivo	Persona responsable del archivo	Acceso al documento
Registro de órdenes de pedido y orden de compra	Documentos archivados en carpetas físicas	Secretaria/contadora	El gerente propietario y la secretaria/contadora tienen acceso a los archivos.

Validez y aprobaciones

El Gerente propietario Líder de la microempresa, es quien debe verificar que los procedimientos del proceso estratégico de asignación de recursos y materiales.

En caso de duda respecto a la vigencia y validez del actual procedimiento, se debe consultar al gerente propietario.

Glosario

- **Orden de pedido:** Una orden de compra, también se llamada orden de pedido o nota de pedido, es un documento mediante el cual el comprador solicita mercancías al vendedor. De esta forma, lo que hacemos es documentar nuestras necesidades de producto.
- **Recursos:** Son los distintos medios o ayuda que se utiliza para conseguir un fin o satisfacer una necesidad.
- **Materiales:** Es toda la materia prima que se va a utilizar en la fabricación con construcción de otro bien

Anexos

Formato para órdenes de pedidos

**ORDEN DE COMPRA MICROEMPRESA
"CASA & HOGAR"**



N° de orden _____

_____ de _____ de 20__

ORDEN DE PEDIDO

Nombre del cliente: _____

Cédula: _____ Teléfono: _____

Mail: _____ Dirección: _____

Condiciones: _____

Cantidad	ARTÍCULO	PRECIO		TOTAL
		Euros	Chs.	Euros

Firma del cliente:

Firma de Gerente de Casa & Hogar

Formato para órdenes de compras

5.4.3.2 Procedimientos para diseño de productos nuevos

Procedimiento: Diseño de productos nuevos

Proceso o Actividad:	Diseño de productos nuevos
Líder o Responsable:	Sr. Antonio Campo
Código:	PE-DPN
Versión:	1
Fecha de la versión:	23 de agosto del 2021
Elaborado por:	Sr. Antonio Campo
Revisado por:	Responsable del Proceso
Aprobado por:	Gerente Propietario

Historial de modificaciones:

Fecha	Versión	Creado por	Descripción de la modificación
23/08/2021	V.01	Antonio Campo	

Tabla de contenidos

Objetivos, alcance y usuarios
Responsabilidades
Procedimientos generales
Descripción del diseño de productos nuevos
Gestión documental y de registro
Validez y aprobaciones
Glosario de términos
Documentos de referencia
Anexos

Objetivo, alcance y usuario

Establecer los procedimientos para el diseño de un nuevo producto microempresa Casa & Hogar, para la fabricación al por mayor y menor.

Asegurar un adecuado diseño y prototipo del nuevo modelo de muebles con costos accesibles en la microempresa Casa & Hogar.

Este procedimiento aplica al gerente propietario y con algunas actividades para producción y secretaria/contadora.

Responsabilidades

El gerente tiene la responsabilidad de conversar con el cliente que desea un nuevo producto.

El gerente con la ayuda del jefe de talleres elaborará el bosquejo del diseño de acuerdo a las características del modelo y estilo que desea, si le agrada el bosquejo al cliente

El gerente pasa el diseño aprobado por el cliente al taller de producción para que se fabrique un prototipo o modelo del nuevo diseño con las especificaciones de medidas y materiales.

El jefe de taller y operarios fabrica el nuevo modelo de acuerdo al prototipo y pasa al área de control de calidad.

El jefe de taller como responsable del control de calidad, revisa el producto terminado, tomando en cuenta filos, esquenas, asistencia y estabilidad del mueble, para luego colocar herrajes.

La secretaria/contadora es responsable de elaborar el costo de producción y costo de venta del nuevo producto y pasar el informe a gerencia.

El gerente propietario receipta el modelo y el informe de costos del nuevo producto, y presenta al cliente para su aprobación, si el cliente está de acuerdo con el nuevo modelo y el costo continua.

El gerente realiza el pedido al por mayor o menor de acuerdo al requerimiento del cliente.

Procedimientos Generales

El procedimiento para el diseño de un nuevo producto es importante porque permite establecer las posibilidades de la microempresa para elaborar el nuevo producto al por mayor y menos y determinar los costos adecuados del mismo y mantener estable la rentabilidad.

Descripción del procedimiento de diseño de un nuevo producto

Estos procedimientos para el diseño de un nuevo producto involucran a todo el personal de la microempresa quienes deben cumplir con el rol que les corresponde para que el proceso finalice con éxito, en el presente procedimiento interviene el gerente propietario, la secretaria/contadora y el jefe de taller.

- **Identificar el producto que requiere el cliente**

Para iniciar el proceso el cliente solicita la fabricación de un nuevo producto que requiere mismo que puede ser al por mayor y menor

- a) El gerente propietario recibe al cliente y conversa sobre el nuevo producto que este requiere con determinados modelos y estilos.
- b) Observa los modelos traídos por el cliente en catálogos y le expresa al cliente la

necesidad de hacer un bosquejo en dibujo.

- c) Con la aceptación del cliente la microempresa se compromete a elaborar el bosquejo.

- **Nuevo diseño con especificaciones modelos y estilo**

El gerente propietario elabora el bosquejo con especificaciones del modelo y estilo solicitados.

Tareas

- a) El gerente se reúne con el jefe del taller para revisar los modelos y estilos del catálogo, que desea el cliente.
- b) Se elabora el bosquejo mediante un dibujo que contenga especificación de medidas y materiales.
- c) Se pasa el nuevo diseño mediante un dibujo con especificaciones técnicas

- **Receptar diseño para fabricar prototipo**

El área de producción acepta la solicitud para elaborar el prototipo del nuevo diseño de muebles en la microempresa Casa & Hogar.

Tareas

- a) El jefe de taller recibe el bosquejo del nuevo diseño para elaborar el nuevo modelo y estilos de los muebles.
- b) Tomar en cuenta las especificaciones técnicas en medidas, materiales, soporte y resistencia del mueble.
- c) Se elabora el nuevo diseño de mueble cumpliendo los requerimientos

- **Control de calidad del modelo**

El jefe de taller realiza el control de calidad del nuevo producto.

- a) Se revisan las esquinas y filos del mueble que no tenga fallas, se revisa el pintado y lacado del mueble.
- b) En el control de calidad también se establece el nivel de resistencia y estabilidad del nuevo diseño de muebles.

- c) Se realiza la colocación de herrajes como el último aspecto del terminado del mueble.

- **Determinar costos del nuevo modelo y pasar a gerencia**

La secretaria/contadora es la encargada de elaborar el costo de producción y el costo de venta de los pedidos.

Tareas

- a) Se establece los costos de producción tomando en cuenta costos variables y fijos.
b) Se determina los costos de producción y costos de venta de acuerdo a las políticas del mercado.
c) Elaborar el informe y pasar a gerencia.

- **Presentar al cliente el modelo y costo**

El gerente recibe el informe, analiza y lo aprueba y presenta

Tareas

- e) Recibe el informe de costos de producción y venta de la contadora para su análisis
f) Indicar los costos y demostrar los valores al por mayor y menor
g) Recibir el pedido del nuevo producto al por mayor y menor

Gestión documental y de registros

Nombre del registro	Ubicación de archivo	de	Persona responsable del archivo	Acceso al documento
Registro de pedidos	Documentos archivados en carpetas físicas	en	Secretaria/contadora	El gerente propietario y la secretaria/contadora tienen acceso a los archivos.

Validez y aprobaciones

El Gerente propietario líder de la microempresa, es quien debe verificar que los procedimientos del proceso estratégico del diseño del nuevo producto se cumplan a

cabalidad.

En caso de duda respecto a la vigencia y validez del actual procedimiento, se debe consultar al gerente Propietario.

Glosario

- **Modelo:** Un modelo es una cosa o persona que sirve para ser imitada o reproducida, te explicamos los diferentes ámbitos y contextos en los que se utiliza.
- **Estilo:** Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a un artista, una obra o un período artístico y le confieren una personalidad propia y reconocible.
- **Costos:** El costo se define como todas aquellas inversiones necesarias para la producción del bien o servicio, como son: la mano de obra, las materias primas.
- **Costo de producción:** Los costos de producción (también llamados **costos** de operación) son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento.
- **Costo de venta:** El costo de ventas es el valor que le cuesta a una empresa producir o adquirir los artículos o servicios que vende. Este costo se calcula por período

5.4.3.3 Procedimientos para la Gestión financiera

3 Procedimiento: Gestión financiera

Proceso o Actividad:	Gestión Financiera
Líder o Responsable:	Sr. Antonio Campo
Código:	PE-GF
Versión:	1
Fecha de la versión:	23 de agosto del 2021
Elaborado por:	Sr. Antonio Campo
Revisado por:	Responsable del Proceso
Aprobado por:	Gerente Propietario

Historial de modificaciones:

Fecha	Versión	Creado por	Descripción de la modificación
23/08/2021	V.01	Antonio Campo	

Tabla de contenidos

Objetivos, alcance y usuarios
Responsabilidades
Procedimientos generales
Descripción de la gestión financiera
Gestión documental y de registro
Validez y aprobaciones
Glosario de términos
Documentos de referencia
Anexos

Objetivo, alcance y usuario

Definir los procedimientos para la administración financiera para establecer los datos reales económicos de la microempresa Casa & Hogar y a partir de ello tomar decisiones de mejora de la institución.

Asegurar la rentabilidad de la microempresa “Casa & Hogar” evitando pérdidas. Este procedimiento aplica a la secretaria/contadora y al gerente propietario.

Responsabilidades

La secretaria/contadora es la responsable de realizar la revisión de las cuentas de la microempresa, de los productos, existencias, maquinarias y herramientas y cuentas por cobrar y pagar.

La secretaria/contadora también se responsabiliza por elaborar el informe del estado financiero de la microempresa, con valores muy bien documentados.

El gerente general acepta el informe del estado financiero de la microempresa, analizar el informe y los documentos del respaldo.

El gerente con el estado financiero claro planifica las compras, el crédito y las ventas de la microempresa para proyectarla a una mejor rentabilidad.

El gerente propietario ejecuta la planificación de compras, crédito y ventas con la ayuda de la secretaria/contadora e informes y archiva en las carpetas respectivas.

Procedimientos Generales

La Administración financiera es parte del proceso operativo que permite contar con un estudio económico que le ayudará a establecer cuánto tienen la empresa cuánto le deben y cuánto ella debe, que cantidad de dinero hay en existencias, en materiales y cómo se puede proyectar la empresa a mejorar su rentabilidad.

- **Descripción del Procedimiento de Gestión financiera**

El procesamiento de la gestión financiera consentirá una eficiente y eficaz toma de decisiones dando como resultado un mejor manejo de la empresa y crecimiento económico, proyectando a la organización hacia un desempeño óptimo, rentable.

- **Analizar el estado financiero de la microempresa en existencias**

Para iniciar el proceso se revisa todos los documentos de la empresa que determinen bienes de la microempresa para determinar con que cantidad de efectivo trabaja la microempresa.

Tareas

- a) Se revisa el efectivo y bancos para determinar cuándo de dinero maneja la empresa en efectivo y en las entidades financieras del sector.
- b) Se revisa productos terminados puesto que definen una cantidad de dinero que se requiere conocer.
- c) Revisar productos en fabricación porque tienen un costo y el dinero que debe ser contabilizado
- d) Revisar materiales de bodega, y determinar los costos de cada material para identificar cuando el dinero se tienen en materiales.
- e) Se debe chequear, maquinaria y herramienta, ver su costo e identificar cuanto tiene la microempresa en esta maquinaria.
- f) Revisar los pagos de las cuentas por cobrar, para conocer cuánto de efectivo se tiene y determinar estrategias de cobro.
- g) Es necesario también revisar cuentas por pagar para sanear las deudas y poder coordinar el estado financiero

- **Elaborar y presentar el informe con el estado financiero**

La secretaria/contadora con todos los documentos y los cálculos respectivos elabora el estado financiero para presentar a gerencia

Tareas

- a) Revisar y analizar todos los documentos de existencias en toda la microempresa relacionando bancos, materiales, herramientas, productos terminados, cuentas por

cobrar y por pagar. El gerente se reúne con la secretaria/contadora para revisar el pedido.

- b) Aplicar la formulas y cuentas respectivas para establecer valores económicos
- c) Elabora el estado financiero y pasa a gerencia.

- **Recibir el informe del estado**

El gerente receipta el informe, analiza el documento coordinando con los documentos habilitantes

Tareas

- a) Receipta el informe (estado financiero) y los documentos de microempresa que habilitan cada cuenta.
- b) Coordinar el informe con los datos de los documentos de respaldo.
- c) Si el informe de los estados financieros está correcto se aprueba

- **Planificación de compras, crédito y ventas**

El Gerente propietario con el estado financiero puede tomar decisiones importantes el crecimiento de la microempresa.

Tareas

- a) Se tomará decisiones en función de la compra de materiales que se requiere para los pedidos.
- b) Se planificará un crédito, determinan el nivel de pagos que se puede hacer basándose en los estados financieros
- c) Se planificará además la ampliación de las ventas para mejorar el nivel de rentabilidad.

- **Ejecutar la planificación de compras y ventas**

El gerente y la secretaria/contadora desarrollan las acciones para ejecutar los planes de compras, crédito y ventas.

- a) Realizar las acciones necesarias para emitir las órdenes de compra
- b) Buscar las entidades crediticias que ayuden a la microempresa con un crédito y a

intereses adecuados para poder pagar.

- c) Se realizará la ampliación del local de ventas y de los productos en stock.

Gestión documental y de registros

Nombre del registro	Ubicación de archivo	Persona responsable del archivo	Acceso al documento
Registro de cuentas en el estado financiero	Documentos archivados en carpetas físicas	Secretaria/contadora	El gerente propietario y la secretaria/contadora tienen acceso a los archivos.

Validez y aprobaciones

El Gerente propietario líder de la microempresa, es quien debe verificar que los procedimientos del proceso estratégico de administración financiera.

En caso de duda respecto a la vigencia y validez del actual procedimiento, se debe consultar al gerente Propietario.

Glosario

- **Los estados financieros o estados contables:** Son informes que se realizan con la finalidad de obtener una imagen de la situación financiera de una empresa.
- **Crédito:** Es una operación financiera en la que una persona o entidad (acreedor) presta una cantidad determinada de dinero a otra persona (deudor). El deudor deberá devolver el dinero tras el tiempo pactado, además de una serie de intereses que son las ganancias del acreedor.
- **Rentabilidad:** Es una condición de aquello que es rentable: es decir, que genera renta (provecho, utilidad, ganancia o beneficio).

5.4.3.4 Procedimientos de atención al cliente

Procedimiento: Atención al cliente

Proceso o Actividad:	Atención al cliente
Líder o Responsable:	Sr. Antonio Campo
Código:	PO-AC
Versión:	1
Fecha de la versión:	23 de agosto del 2021
Elaborado por:	Sr. Antonio Campo
Revisado por:	Responsable del Proceso
Aprobado por:	Gerente Propietario

Historial de modificaciones:

Fecha	Versión	Creado por	Descripción de la modificación
23/08/2021	V.01	Antonio Campo	

Tabla de contenidos

Objetivos, alcance y usuarios
Responsabilidades
Procedimientos generales
Descripción del procedimiento atención al cliente
Gestión documental y de registro
Validez y aprobaciones
Glosario de términos
Documentos de referencia
Anexos

Objetivo, alcance y usuario

Definir los procedimientos de atención al cliente para persuadirlos a que compren productos de la microempresa “Casa & Hogar”.

Asegurar que el cliente no se vaya del almacén sin comprar un producto o hacer un pedido de muebles de la microempresa “Casa & Hogar”. Este procedimiento aplica a la secretaria/contadora y al gerente propietario.

Responsabilidades

La secretaria/contadora que hace las veces de vendedora debe dar la bienvenida al cliente y tratarle de la mejor manera para que este se quede impactado por la atención.

La secretaria/contadora es la responsable de indicar al cliente los productos del local dando a conocer las características de los productos, sus especificaciones y bondades.

La secretaria/contadora es la responsable de ver la actitud del cliente y entender el gusto que tiene por un producto sea de los que está en exhibición o en un catálogo y que hay posibilidades de que solicite el producto al por mayor o menor.

La secretaria/contadora se responsabiliza de explicar que la empresa puede dar fabricando productos personalizados, indicar las características de los materiales, colores, acabados, etc. y esperar la decisión del cliente y anotar las especificaciones que requiere, determinar medidas y modelos.

El gerente propietario de acuerdo al gusto de la cliente indicada por la secretaria/contadora que también ayuda como vendedora elabora el pedido, llena la orden de producción, determina e indica el costo del producto y lo firma.

Procedimientos Generales

La atención al cliente es parte del proceso de soporte ejecutado por la secretaria/contadora que hace las veces también de vendedora, que posibilita persuadir al cliente a la compra y realización de un pedido al por mayor o menor.

Descripción del Procedimiento de Atención al cliente

Estos procedimientos permitirán a todo el personal de la microempresa desarrollar sus actividades y tareas de acuerdo al rol que les corresponde para la asignación de recursos y materiales que en este caso interviene el gerente propietario, la secretaria/contadora y el jefe de taller.

- **Vista del cliente al almacén**

Para iniciar el proceso se determina como tal a la visita del cliente al almacén.

Tareas

- a) Se da la bienvenida al cliente y se le atiende de la mejor forma para que se sienta a gusto en el almacén.
- b) Se le indica los productos con que se cuenta en el almacén para que pueda observarlos y escoger los que necesita.

- **Muestra interés por observar productos en exhibición**

La secretaria se dé cuenta del interés del cliente por algún producto.

Tareas

- a) Se observa muy detenidamente el interés que el cliente tiene en un producto en particular de muebles de exhibición.
- b) Toma en cuenta el gusto e interés del cliente por un mueble sea de los que están en exhibición o en catálogo.

- **Observa productos con diferentes modelos y diseños**

Siempre se realizará la revisión de modelos y diseños junto con el cliente para que puedan seleccionar lo que posiblemente necesita para su casa.

Tareas

- a) La secretaria/contadora identifica el interés por el producto que se transformó en un modelo, diseño y el tipo de materiales que desea.
- b) La secretaria es muy meticulosa en escuchar y anotar las especificaciones que desea el cliente

- **Selecciona productos en exhibición o personalizado**

La secretaria indica los productos para que el cliente se interese por un producto sea de exhibición o del catálogo, y si desea el cliente puede personalizar el producto.

- a) Ya con el producto seleccionado le indica que se le puede realizar el mueble de forma personalizada.
- b) Se determina medidas y modelos, así como la cantidad de muebles que desea.
- c) Pasar los datos de las especificaciones que desea el cliente se pasa al gerente propietario.

- **Elaboración del pedido**

El Gerente propietario emitirá orden de pedido de muebles y explicar al cliente los detalles de su fabricación, costos, cantidades, etc.

- a) Recetar el pedido y explicar los costos, cantidad que solicita y formas de pagos es decir las actividades
- b) Llenar el pedido a través de un documento de pedido y firmarla.

Gestión documental y de registros

Nombre del registro	Ubicación de archivo	de Persona responsable del archivo	Acceso al documento
Registro de visitas de clientes	Documentos archivados en carpetas físicas	Al ser proceso de soporte se archivará el pedido legalizado	El gerente propietario y la secretaria/contadora tienen acceso a los archivos.

Validez y aprobaciones

El Gerente propietario líder de la microempresa, es quien debe verificar que los procedimientos del proceso estratégico de atención al cliente.

En caso de duda respecto a la vigencia y validez del actual procedimiento, se debe consultar al gerente propietario.

Glosario

- **Exhibición:** Exposición, acto de convocatoria, generalmente público, en el que se exhiben colecciones de objetos de diversa temática (tales como obras de arte, hallazgos).
- **Personalizado:** Adaptado o preparado a las necesidades o deseos de cada persona a la que se destina.

Documentos de referencia

Catálogo de muebles de propiedad de la microempresa

5.4.3.5 Procedimiento de recepción de pedidos

Procedimiento: Recepción de pedidos

Proceso o Actividad:	Recepción de pedidos
Líder o Responsable:	Sr. Antonio Campo
Código:	PO-RP
Versión:	1
Fecha de la versión:	23 de agosto del 2021
Elaborado por:	Sr. Antonio Campo
Revisado por:	Responsable del Proceso
Aprobado por:	Gerente Propietario

Historial de modificaciones:

Fecha	Versión	Creado por	Descripción de la modificación
23/08/2021	V.01	Antonio Campo	

Tabla de contenidos

Objetivos, alcance y usuarios
Responsabilidades
Procedimientos generales
Descripción del procedimiento de recepción de pedidos
Gestión documental y de registro
Validez y aprobaciones
Glosario de términos
Documentos de referencia
Anexos

Objetivo, alcance y usuario

Definir los procedimientos de recepción de pedidos para proceder a cumplir a cabalidad con los pedidos de los clientes de la microempresa “Casa & Hogar”.

Asegurar que el cliente tenga los pedidos de muebles a tiempo en la microempresa “Casa & Hogar”.

Este procedimiento aplica a la secretaria/contadora y al gerente propietario.

Responsabilidades

La secretaria/contadora tiene la responsabilidad de receiptar el pedido de acuerdo a la solicitud del cliente en cuanto a modelos, diseño, color y especificaciones, el documento debe estar firmado.

El Gerente propietario receipta el pedido documentado y firmado de la contadora, analizar el pedido con relación a la cantidad, diseño, determina los costos, establece tiempo de entrega y es indispensable la revisión de existencias.

La secretaria/contadora es la responsable de revisar las existencias en la bodega, a través de chequear el inventario, realizar la constatación física y con estos datos realiza el informe de las existencias y de los faltantes para cubrir el pedido, este informe es pasado al gerente propietario.

El gerente propietario se responsabiliza de receiptar el informe de existencias y faltantes de material, analiza dos datos y establece la necesidad de compra que debe hacer con los materiales faltantes.

El gerente emite las órdenes de compras de acuerdo a los materiales faltantes coordinando con los listados de materiales y se pasa a la contadora para la ejecución de la compra.

La secretaria/contadora toma las órdenes de compra y se solicita las mismas a los diferentes proveedores de la microempresa teniendo mucho cuidado en las facturas, pagos y fechas de entrega, los materiales comprados se pasaran a bodega.

El jefe del taller receipta los materiales comprados, ingresa a bodega haciendo una revisión minuciosa y utilizando un Kardex, se coloca en las estanterías y se irán entregando los mismos de acuerdo a como vayan necesitando los maestros.

Procedimientos Generales

La recepción de pedido es parte del proceso de soporte que ejecuta la secretaria contadora con la finalidad de cumplir con las necesidades que requieran los clientes a través de sus pedidos documentados y firmados que ya se convierte en un documento legal.

- **Descripción del Procedimiento de Recepción de pedidos**

Estos procedimientos permitirán a la secretaria/contadora y gerente propietario de la microempresa desarrollar sus actividades y tareas de acuerdo al rol que les corresponde para receiptar los pedidos y cumplirlos a cabalidad.

- **Recepción del pedido documentado y pasar a gerencia**

Para iniciar el proceso se toma el pedido del cliente con todas las especificaciones y la firma respectivas que legalizan el pedido.

Tareas

- a) Realizar la orden de pedido en el formato respectivo con la firma respectivo
- b) Los pedidos deben estar firmados por el cliente y el propietario para estar legalizados

- **Analizar el pedido del diseño del producto**

El pedido es receiptado por gerencia analizado la cantidad de producto que requieren los modelos y diseños.

Tareas

- a) Análisis la cantidad del producto, el modelo y diseño del producto

- b) Se establece las condiciones del costo del producto dando a conocer al cliente y estableciendo el precio.
- c) El pedido también debe tener claro las fechas de entrega de las que no se debe pasar.
- d) Para poder cumplir con este pedido se requiere que contabilidad determina las existencias de materiales que hay en bodega.

- **Revisión de existencias en bodega y presentar informe**

La secretaria contadora debe realizar la revisión necesaria en la bodega para determinar las existencias con las que se cuenta y establecer lo que haga falta para el pedido.

Tareas

- a) La secretaria/contadora revisa el inventario de bodega.
- b) Realiza la constatación física de los materiales
- c) Elabora el informe de existencias y materiales faltantes para cubrir el pedido

- **Recepción del informe de existencia y faltantes**

El gerente propietario receipta el informe de existencias en bodega y de los materiales faltantes y emite las órdenes de compra de los materiales faltantes para cubrir el pedido.

Tareas

- a) Ya con el producto seleccionado le indica que se le puede realizar el mueble de forma personalizada.
- b) Se determina medidas y modelos, así como la cantidad de muebles que desea
- c) Pasar los datos de las especificaciones que desea el cliente al gerente propietario.

- **Emitir orden de compra de materiales faltantes**

El gerente propietario de acuerdo al informe de existencias y faltantes emite las órdenes de compra para los diferentes materiales

Tareas

- a) Determinar los listados de material faltante

- b) Elaborar la orden de compra con los documentos respectivos
- c) Pasar a la contadora la orden para que se pueda hacer la compra

- **Receptar la orden de compra**

La secretaria/contadora receipta las órdenes de compra y las realiza en los almacenes para grandes que son proveedores de la microempresa y se realiza la compra de acuerdo a las necesidades.

Tareas

- a) Tomar la orden y determinar los materiales que se solicita en el misma
- b) Llamar a los proveedores para ver si cuentan con el material que se requiere
- c) Hacer la compra determinando las facturas y fechas de entrega
- d) Receptar los materiales comprados y pasarlos a bodega

- **Colocar materiales comprados en bodega**

Los materiales que la secretaria/contadora compró a los proveedores deben ser ingresados a bodega.

- a) Recibir el los materiales comprados revisando minuciosamente la entrega
- b) Colocar en los estantes
- c) Materiales listos para utilizarse

Gestión documental y de registros

Nombre del registro	Ubicación de archivo	Persona responsable del archivo	Acceso al documento
Registro de materiales	Documentos archivados en carpetas físicas	Al ser proceso del pedido y de las compras se archivará el pedido legalizado	El gerente propietario y la secretaria/contadora tienen acceso a los archivos.

Validez y aprobaciones

El Gerente propietario líder de la microempresa, es quien debe verificar que los

5.4.3.6 Procedimiento para la fabricación

Procedimiento: Fabricación del producto

Proceso o Actividad:	Fabricación del producto
Líder o Responsable:	Sr. Antonio Campo
Código:	P0-FP
Versión:	1
Fecha de la versión:	23 de agosto del 2021
Elaborado por:	Sr. Antonio Campo
Revisado por:	Responsable del Proceso
Aprobado por:	Gerente Propietario

Historial de modificaciones:

Fecha	Versión	Creado por	Descripción de la modificación
23/08/2021	V.01	Antonio Campo	

Tabla de contenidos

Objetivos, alcance y usuarios
Responsabilidades
Procedimientos generales
Descripción del procedimiento para la fabricación
Gestión documental y de registro
Validez y aprobaciones
Glosario de términos
Documentos de referencia
Anexos

Objetivo, alcance y usuario

Establecer los procedimientos para la fabricación del producto determinando las actividades para armar el producto que en este caso son los muebles de la microempresa “Casa & Hogar” cumpliendo los tiempos y los estándares de calidad.

Asegurar el nivel de cumplimiento de la microempresa “Casa & Hogar” con entregas a tiempo.

Este procedimiento aplica al gerente propietario y jefe de taller y operarios.

Responsabilidades

El gerente propietario es el responsable de tomar el pedido del cliente, analizar si es al por mayor o menor, establecer si la microempresa puede o no cumplirlo, luego pasa el pedido de fabricación al área de producción.

El jefe del taller se responsabiliza de recibir la orden de pedido, revisar si existen materiales suficientes en la bodega, y de entregar los materiales a los operarios para la fabricación del pedido.

El jefe del taller y operarios son los responsables de recibir el material, trazan y cortan las piezas, alistan las maquinarias para lijar, troquelas o alizar la madera.

El jefe del taller y operarios ensamblan los materiales mediante la revisión de las piezas donde encajan a cada una luego podrán pegar las atornillarlas posteriormente revisar la sujeción.

El jefe del taller y operarios posteriormente se encargan de ligar los muebles ensamblados, pulirlos, tapar los poros, filos y hendidias.

Otra responsabilidad del jefe del taller y operarios es hacer los terminados del producto a través de las revisiones de cada parte del juego de muebles otros productos y que estas se encuentren en perfectas condiciones, ahí también son revisados los atornillados.

El control de calidad está en la responsabilidad del jefe de taller quien determina la perfección del producto en todas las especificaciones, se elabora un informe sobre el terminado del producto y pasa el producto a la gerencia para ser entregado al cliente.

Procedimientos Generales

El procedimiento de fabricación del producto es parte del proceso operativo que posibilita la fabricación del producto en los términos y condiciones establecidas en el pedido tanto de tamaños, cantidad, calidad, materiales, color, etc. Y también enfoca sus actividades en buscar la perfección del producto a través del control de calidad mediante los estándares de calidad del producto.

Descripción del Procedimiento de fabricación del producto

El procedimiento de la fabricación del producto consistirá en elaborar el producto que en este caso son muebles de todo tipo, modelo y diseño y tomar en cuenta todos los aspectos para que estos sean de excelente calidad. Dentro del procedimiento existen varias actividades como las siguientes:

- **Recepción del pedido de productos**

Para iniciar el proceso tomamos el pedido de productos que emite el gerente propietario al taller de producción.

Tareas

- c) Se Toma el pedido que determina gerencia en función del o los pedidos realizados por el cliente
- d) Se analiza el pedido y se observa si el producto que se solicita es al por mayor o menor para tomar en cuenta los materiales que se requieren.
- e) El pedido con todo el análisis realizado con relación a los materiales se pasa al taller de producción para que fabrique el producto.

- **Receptar la orden de producción y materiales**

Este procedimiento inicia aceptando la orden de producción que emite la gerencia siempre con el análisis de los materiales existentes y faltantes.

Tareas

- a) El jefe del taller es quien toma el pedido de fabricación y explica a los operarios que van a fabricar, como hacerlo, en qué condiciones, tiempo y materiales.
- b) Chequea los materiales que se encuentran en bodega ayudado de la contadora para determinar que materiales pueden faltar para terminar el trabajo.
- c) Los materiales que existen para el inicio del trabajo son entregados a los operarios para que empiecen la fabricación del pedido.

- **Trazado y corte el material**

Este proceso identifica el inicio de la elaboración de los muebles de acuerdo al pedido respectivo

Tareas

- a) Los operarios reciben el material que existe en bodega para iniciar el trabajo en cantidades de acuerdo al pedido.
- b) Trazan las piezas de acuerdo al diseño, teniendo cuidado en las medidas y estándares evitando cometer errores para no desperdiciar el material.
- c) Alistan la maquinaria que se va a utilizar en los diferentes procesos
- d) Cortan las piezas en función de tamaños, y cantidades
- e) Se lijan las piezas para que queden listas para ensamblar

- **Ensamble de los muebles**

El jefe de taller y operarios inician el proceso revisando las piezas para poder juntarlas y ensamblar las partes.

Tareas

- a) Se toma en cuenta disposición de las piezas para el ensamble y que puedan encajar adecuadamente unas con otras.
- b) Se coloca la pega para sostener las piezas en el ensamble.
- c) Se atornilla las piezas del ensamblado para sujetar y dar firmeza al ensamble.
- d) Se revisa la sujeción y firmeza del producto después de que se seque el mueble para pasar a tapizados si es necesario y pasar a pintada y lijada si es otro tipo de mueble.

- **Lijado, pulido y pintado del mueble**

La presente actividad inicia cuando el producto o mueble está completamente ensamblado.

- a) Se lija el mueble completamente para obtener una superficie sumamente suave y sin asperezas.
- b) Luego se pule el mueble ensamblado para que esté completamente liso y puedaoger adecuadamente el sellador, pintura, laca y otros que se deban colocar
- c) Es necesario revisar la poros, filos y hendidias para taparlos y volver a pulir
- d) Colocar el sellador, esperar que se seque, pintar el mueble, secarlo y poner la laca necesaria en el mueble.
- e) Tapizar los muebles si fuese necesario de acuerdo al caso.

- **Terminado del producto**

Esta actividad inicial al momento que el mueble está completamente armado y pintado para poder pasar a control de calidad.

Tareas

- a) Se revisa minuciosamente el producto
- b) Y principalmente los atornillados ya que de ello depende la sujeción del mueble.

- **Control de calidad**

Esta actividad que la realiza el jefe de taller para constatar que el mueble se encuentre en perfectas condiciones y que cumpla las especificaciones técnicas del pedido.

Tarea

- a) Se recibe el producto que envía el área de producción
- b) Se verifica los estándares de calidad que establece la microempresa y las especificaciones del pedido realizado
- c) Se coloca los herrajes
- d) Y luego de estar el mueble listo se pasa a la contadora

- **Enviar el producto a gerencia para su entrega**

Con esta actividad finaliza el procedimiento, puesto que el producto terminado y pasado por control de calidad es enviado a gerencia para la entrega al cliente.

Tarea

- a) Revisado el producto en control de calidad
- b) Elaborar el informe de producto terminado
- c) Pasar a gerencia para la entrega al cliente

Gestión documental y de registros

Nombre del registro	Ubicación de archivo	Persona responsable del archivo	Acceso al documento
Registro de pedido de fabricación	Documentos archivados en carpetas físicas	Secretaria/contadora	El gerente propietario y la secretaria/contadora tienen acceso a los archivos.

Validez y aprobaciones

El Gerente propietario líder de la microempresa, es quien debe verificar que los procedimientos de la fabricación del producto.

En caso de duda respecto a la vigencia y validez del actual procedimiento, se debe consultar al Gerente Propietario.


Glosario

- **Estándares:** "estándar" como acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas o criterios precisos que son utilizados consistentemente, como reglas, guías o definiciones de características para asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios
- **Trazado:** El trazado, consiste en reproducir sobre una superficie de madera una pieza o referencias necesarias para desarrollar los procesos de fabricación. En definitiva, es pintar sobre las planchas de madera la pieza que queremos conseguir.
- **Pulido:** El pulido, uno de los pasos finales en la carpintería, afecta en gran medida la apariencia del acabado de un producto, en especial si sólo se aplica una capa ligera de terminado en la pieza.

Anexos

ORDEN DE PRODUCCIÓN

CASA & HOGAR



Orden de Producción No. _____

Lugar y fecha _____

Cliente _____ Lote No. _____

Artículo _____ Cantidad _____

Información adicional

Especificaciones _____

Fecha de Inicio _____ Fecha terminación _____

Entregar el día _____

Observaciones _____

Jefe de Producción

5.4.3.7 Procedimiento para la entrega final del producto

Procedimiento: Entrega final del producto

Proceso o Actividad:	Entrega final del producto
Líder o Responsable:	Sr. Antonio Campo
Código:	PO-EFP
Versión:	1
Fecha de la versión:	23 de agosto del 2021
Elaborado por:	Sr. Antonio Campo
Revisado por:	Responsable del Proceso
Aprobado por:	Gerente Propietario

Historial de modificaciones:

Fecha	Versión	Creado por	Descripción de la modificación
23/08/2021	V.01	Antonio Campo	

Tabla de contenidos

Objetivos, alcance y usuarios
Responsabilidades
Procedimientos generales
Descripción del procedimiento de entrega final del producto
Gestión documental y de registro
Validez y aprobaciones
Glosario de términos
Documentos de referencia
Anexos

Objetivo, alcance y usuario

Definir los procedimientos para la entrega final del producto correctamente terminado y cumpliendo los estándares de calidad de la microempresa Casa & Hogar.

Asegurar que el producto terminado de pedidos de muebles sea de alta calidad en la microempresa Casa & Hogar.

Este procedimiento aplica al jefe de taller y operarios y la última actividad lo realiza el gerente propietario.

Responsabilidades

Los operarios del taller al producto terminado revisan las fallas a través de examinar

minuciosamente la sujeción del mueble, el pasteado de grietas para volver a pulir, así como también el lacado del mueble.

Los operarios también realizan el terminado del producto, mediante un chequeo de las condiciones del mueble, revisión y ajustes de atornillado, verificación de los filos y esquinas estén bien lijados, pulidos y pintados.

El producto terminado pasa al jefe de taller quien realiza el control de calidad del mueble, mediante varias tareas, como receptor el producto terminado, revisión de todas las especificaciones del pedido y que se cumplan los muebles, además el jefe del taller coloca los herrajes en los muebles, como chapas, manillas y otros.

Cuando el mueble pasa el control de calidad del jefe del taller pasa a la secretaria contadora quien llama al cliente para revisar el producto, mismo que debe establecer la validez o no de los muebles que envió hacer.

El gerente emite la orden de compras de los materiales y recursos faltantes y pasa a la contadora, además revisa la lista de proveedores como sugerencia y pasa a la contadora. La secretaria/contadora revisa el pedido de los materiales que se necesita, llama a los proveedores y definir costos, fechas de entrega, etc. elaborar el informe de comprar y pasar a gerencia.

La secretaria contadora observa también el producto terminado y solicita a los operarios el embalaje de producto y elabora el informe para la gerencia.

Gerente propietario recepta el producto terminado y realiza el finiquito de la facturación, se embala el producto clasifica las facturas e informes y archiva en las carpetas respectivas.

Procedimientos Generales

La asignación de recursos y materiales es parte del proceso estratégico que permite contar con todos los materiales para iniciar la producción de los pedidos de muebles y cumplir con las fechas determinadas de entrega.

Descripción del procedimiento de Entrega de producto final

Estos procedimientos permitirán a todo el personal de la microempresa desarrollar su actividades y tareas de acuerdo al rol que les corresponde para la asignación de recursos y materiales que en este caso interviene el jefe de taller y los operarios, la contadora y en una actividad el gerente propietario.

- **Revisión de falla**

El inicio de este proceso es la revisión minuciosa del producto terminado, a través de identificar y corregir las fallas

Tareas

- a) Se realiza la revisión de la sujeción del mueble con la finalidad de que soporte el peso de los objetos o sujetos que lo utilicen
- b) Revisar pasteado de grietas y volverlas pulir
- c) Igualmente se revisará el pintado y lacado del producto final.

- **Terminado del producto**

Esta actividad inicia con la revisión exhaustiva de las condiciones del producto para poder mejorarlo si es necesario.

Tareas

- a) Revisar de que el producto terminado este en perfectas concisiones
- b) Chequeo de atornillados de la producción para asegurar la sujeción del mueble
- c) Se verifica los acabados del mueble en el filo y las esquinas

- **Control de calidad**

Siempre el producto terminado pasará por el control de calidad en la microempresa Casa & Hogar en manos del jefe de taller.

Tareas

- a) Recepción del producto terminado por parte del jefe del taller quien realiza esta actividad
- b) Revisar que las especificaciones del producto terminado coincidan con las del pedido de producción.
- c) Colocación de herrajes en los muebles de acuerdo a las especificaciones del gusto del cliente.
- d) Verificar las especificaciones del producto terminado con los que están en el pedido de producción si todo está correcto para la secretaria/contadora

- **Llamar al cliente para revisar su producto**

La secretará/contadora será quien llame a los clientes y les presente el producto terminado para que lo revise y vea si está de acuerdo o no.

Tareas

- Se recibe el producto que pasó por control de calidad de la microempresa y se llama al cliente para que vea su producto.
- Se chequea el producto con el cliente
- Si el cliente está satisfecho con el trabajo se pasa el embalado del producto
 - Se revisará el informe de existencias con los datos de materiales y recursos con que si cuenta la microempresa.
 - Se determina los materiales y recursos faltantes para poder adquirirlos

- **Embalado del producto**

La secretaria/contadora junto los operarios embalan el producto para pasar a la gerencia y se finiquita facturas y documentos.

- Recibir el producto embalado
- Se finiquita las facturas
- Se recibe el dinero
- Si así lo acuerdan el producto es llevado a la vivienda del cliente

Gestión documental y de registros

Nombre del registro	Ubicación de archivo	Persona responsable del archivo	Acceso al documento
Registro de facturas	Documentos archivados en carpetas físicas	Secretaria/contadora	El gerente propietario y la secretaria/contadora tienen acceso a los archivos.

Validez y aprobaciones

El Gerente propietario Líder de la microempresa, es quien debe verificar que los procedimientos del proceso operativo de la empresa final del producto.

En caso de duda respecto a la vigencia y validez del actual procedimiento, se debe consultar al gerente Propietario.

Glosario

- **Herrajes:** Gran gama de accesorios de carpintería. Bisagras, cierrapuertas o herrajes para cajones, puertas correderas y ventanas. La mejor calidad al mejor precio.

Anexos

FACTURA					
FECHA:		NÚMERO:			
		Casa y hogar de factura: Calle: Teléfono: Correo E.:		CLIENTE Sr. Calle: Teléfono: Correo E.:	
CANTIDAD	CONCEPTO	PRECIO	NETO	IVA	IRPF
		TOTAL IVA:			
		TOTAL RETENCIÓN:			
		TOTAL FACTURA:			
COBROS / VENCIMIENTOS					
FECHA	IMPORTE	FORMA DE PAGO	CUENTA DE PAGO		

5.4.3.8 Procedimiento de soporte para gestión de personal

Procedimiento: Gestión de personal

Proceso o Actividad:	Gestión de personal
Líder o Responsable:	Sr. Antonio Campo
Código:	PS-GP
Versión:	1
Fecha de la versión:	23 de agosto del 2021
Elaborado por:	Sr. Antonio Campo
Revisado por:	Responsable del Proceso
Aprobado por:	Gerente Propietario

Historial de modificaciones:

Fecha	Versión	Creado por	Descripción de la modificación
23/08/2021	V.01	Antonio Campo	

Tabla de contenidos

Objetivos, alcance y usuarios
Responsabilidades
Procedimientos generales
Descripción del procedimiento de gestión de personal
Gestión documental y de registro
Validez y aprobaciones
Glosario de términos
Documentos de referencia
Anexos

Objetivo, alcance y usuario

Determinar los procedimientos para la gestión de personal en los procesos de soporte de la microempresa Casa & Hogar que garantice reclutar el mejor trabajador.

Asegurar que el trabajador reclutado sea el adecuado para la microempresa Casa & Hogar. Este procedimiento será aplicado la secretaria/contadora y gerente propietario.

Responsabilidades

La secretaria contadora receipta el requerimiento de personal del jefe del taller, con las indicaciones necesarias de que debe conocer y saber hacer el personal requerido.

El gerente propietario analiza el requerimiento y determina los perfiles que se desea que el nuevo personal tenga para trabajar en la microempresa.

El Gerente propietario con todo lo determinado en el perfil debe emitir un boletín de prensa para poder publicarlo para llamar a los posibles empleados de la microempresa. La secretaria/contadora recibe la orden de publicación del requerimiento de personal para ser publicado en la prensa o medio sociales.

La secretaria/contadora realiza el reclutamiento mediante la recepción de carpetas, para poder determinar las mejores posibilidades de personal para la microempresa.

La secretaria/contadora y el gerente propietario se encargarán de las entrevistas a los candidatos para identificar la mejor opción de personal.

El maestro de taller acompañado del gerente propietario asistirá a la realización de las pruebas prácticas sobre trazado, corte y lacado en madera para identificar al mejor candidato para ser empleado de la empresa.

La secretaria/contadora solicita a la persona que ganó en las pruebas prácticas la carpeta con todos los datos personales para poder elaborar el contrato con la microempresa.

El gerente general recibirá al nuevo empleado y firmará el contrato con él y se ultimarán compromisos de cumplimiento y fidelidad con la microempresa.

Procedimientos Generales

La gestión de personal es parte del proceso de soporte de la microempresa Casa y Hogar que permite reclutar al mejor personal dentro de las competencias para la carpintería como las mejores condiciones como persona.

Descripción del Procedimiento de Gestión de personal

Estos procedimientos permitirán a todo el personal de la microempresa desarrollar sus actividades y tareas de acuerdo al rol que les corresponde para la gestión de personal que en este caso interviene el jefe de taller la contadora y el gerente propietario.

- **Requerimiento de personal**

El inicio de este proceso es el requerimiento que el jefe de taller realiza de acuerdo a las necesidades de su área, sea por incremento de pedidos o por que algún operario renunció.

Tareas

- a) Receptar la necesidad por oficio o de forma verbal
 - b) Analizar la necesidad de acuerdo al nivel de producción de la empresa
 - c) Elaborar el informe de requerimiento y pasar el pedido al gerente propietario con el análisis de necesidades
- **Determinar perfiles**

Esta actividad inicia con la revisión exhaustiva de las condiciones del producto para poder mejorarlo si es necesario.

Tareas

- a) Se receipta del pedido de necesidad de personal
 - b) Identificar el área donde se requiere y analizar su necesidad, de acuerdo al incremento de pedidos o renuncia de algún operario
 - c) Determinar las competencias requeridas para cubrir el espacio del trabajador
- **Emitir el boletín de publicidad**

Siempre el gerente general emitirá boletines internos o externos de publicidad con la finalidad de obtener la mejor opción de trabajador.

Tareas

- a) Se documenta las competencias requeridas para el puesto tanto dentro del campo laboral como del comportamiento
 - b) Se identifica aspectos personales necesarios para ser parte de la empresa
 - c) Elaborar el boletín para sr publicado
- **Orden de publicidad**

La secretará/contadora será quien publique en el diario o en las redes sociales el boletín con la necesidad de personal para la empresa de muebles Casa & Hogar.

- a) Se receipta la orden de publicación emitido por gerencia
- b) Publicar en el diario a nivel externo en el diario local y en redes sociales

- c) Publicar en el informativo de la microempresa a nivel interno

- **Reclutamiento mediante recepción de carpetas**

La secretaria/contadora será siempre quien recepte las carpetas de los aspirantes a llenar la necesidad de personal de la empresa y quien seleccione la misma de acuerdo con las especificaciones necesarias.

Tareas

- a) Se recepta las carpetas que pueden venir a nivel interno o externo de la microempresa
- b) Se clasifican las carpetas por el nivel de competencias de acuerdo a la necesidad
- c) Se toma las carpetas que reúnen las condiciones de acuerdo a la necesidad
- d) Se analiza las carpetas determinando las condiciones de requerimiento
- e) Seleccionar las mejores opciones es importante para tener el mejor trabajador
- f) Se informa a los aspirantes que sus carpetas están seleccionadas y que deben presentarse a una entrevista.

- **Entrevista**

La secretaria y el gerente propietario desarrollaran esta actividad para entrevistar a las personas y percibir en las expresiones su forma de ser y de pensar.

- **Realizar pruebas de trazado, corte y lacado**

El maestro jefe del taller con la presencia del gerente general será quienes estén presentes en el desarrollo de las pruebas prácticas con relación a las competencias que deben demostrar para poder obtener el trabajo.

Tareas

- a) Se les da la bienvenida cordial a los aspirantes para que no estén nerviosos y tengan confianza en la actividad que van a desarrollar

- b) Se les da las indicaciones sobre en qué consiste la prueba
- c) Se desarrolla la prueba en presencia del propietario y el maestro jefe de taller y se observa a todos los participantes y se determina la mejor opción de entre las personas
- d) Se le informar cuál de las personas que se ha desenvuelto de la mejor manera quien es el ganador de las mismas.

- **Solicitud de documentos con datos personales**

Tareas

- a) Recepción de la carpeta con documentos personales habilitantes para firmar un contrato.
- b) Revisar la carpeta realizando un análisis respectivo de los documentos
- c) Pasar a gerencia para realizar los contratos

- **Elaboración y forma del contrato con el nuevo empleado**

Tareas

- a) Elaborar el contrato con todas las cláusulas de tiempo de entrega, costos, formade pago
- b) Indicar al interesado el contrato para ver si está de acuerdo en varios el aspecto sobre cumplimiento y fidelidad para con la microempresa.
- c) Firmar el contrato entre el cliente y el Gerente propietario

Gestión documental y de registros

Nombre del registro	Ubicación de archivo	Persona responsable del archivo	Acceso al documento
Registro de contratos	Documentos archivados en carpetas físicas	Secretaria/contadora	El gerente propietario y la secretaria/contadora tienen acceso a los archivos.

Validez y aprobaciones

El Gerente propietario líder de la microempresa, es quien debe verificar que los procedimientos del proceso operativo de la empresa final del producto.

En caso de duda respecto a la vigencia y validez del actual procedimiento, se debe consultar al gerente Propietario.

Glosario

- **Contrato:** Un contrato es un acuerdo jurídico de voluntades por el que se exige el cumplimiento de una cosa determinada. Se trata de un acto privado entre dos o más partes destinado a crear obligaciones y generar derechos.
- **Clausulas:** La cláusula es cada una de las disposiciones que integran un contrato o cualquier otro documento jurídico, convencional o unilateral. ...
Una cláusula es cada una de las disposiciones que integran un contrato o cualquier otro documento jurídico.
- **Boletín:** El boletín informativo es aquel contenido que un suscriptor de un sitio web o blog recibe periódicamente por email y tiene el objetivo de informar sobre las últimas novedades de un tema. Una estrategia eficaz para construir relacionamiento y aumentar tu tráfico web.

Contrato de Trabajo para la Construcción

En la ciudad de a días del mes de del año 20 entre la Empresa Constructora R.U.T., representada legalmente para estos efectos por Don(a) R.U.T. en delante el Empleador, con domicilio en comuna de y el señor R.U.T., de nacionalidad, con domicilio para estos efectos en comuna de y procedente de....., en adelante el trabajador, quienes vienen a celebrar el presente contrato de trabajo:

PRIMERO : El trabajador se desempeñará como (indicar labor u oficio) en la ciudad de en la Obra denominada ubicada en..... de la comuna o localidad de.....

SEGUNDO : El Empleador cancelará la prestación de servicios del trabajador, en la siguiente forma:

Por día trabajado: \$(.....pesos)

A trato: \$ (fija valor unitario teniendo presente que se debe pagar por cada unidad de obra hecha).

TERCERO : Aparte de la remuneración señalada el Empleador se compromete a pagar por día trabajado lo siguiente. Un bono de: (asistencia, puntualidad etc.)

Incentivos de:

Premios de:

Gratificación de:.....

CUARTO : Las partes convienen, en forma clara e inequívoca que, respecto al valor unitario del trato, se comprende a la unidad de obra hecha y si se ejecutará el trabajo por "Cuadrilla" (considera más de un trabajador) cualquiera fuere el número, no se alterará el valor unitario y el valor total resultante de todas las "Unidades" hechas, se prorrata entre todos los componentes de la "Cuadrilla", descontando la remuneración base, correspondiente al tiempo trabajado en el trato.

QUINTO : La remuneración acordada será cancelada el día; antes de esa fecha, el trabajador recibirá un "Suple" o adelanto de \$ el día

SEXTO : La jornada de trabajo será la que se indica:

Mañana: De hasta las horas.

Tarde : De hasta las horas.

Esta jornada se distribuirá de Lunes a, la que será interrumpida por un descanso de hora destinado a la colación de cargo del trabajador.

SEPTIMO : Esta jornada ordinaria de trabajo no impide que puedan las partes, de común acuerdo, trabajar horas extraordinarias, en el momento en que sobrevengan circunstancias que pudieren ocasionar perjuicios en la marcha normal de la Obra, lo cual deberá constar por escrito y firmado por las partes al reverso del presente documento o en un anexo al mismo. Sin perjuicio, dicho pacto no podrá exceder más allá de tres meses. Las horas extraordinarias se pagarán con el cincuenta por ciento de recargo (50%).

OCTAVO : Además las partes pactan los siguientes beneficios o asignaciones: (especificar e indicar requisitos para tener derecho a él)

Asignación de Colación:.....

Asignación de Movilización :.....

Asignación de desgaste de Herramientas:

Asignación de matrimonio. El Empleador pagará al trabajador con ocasión de su matrimonio civil una asignación de \$ siempre y cuando presente:

5.4.3.9 Procedimiento para costos

Procedimiento: Costo

Proceso o Actividad:	Costo
Líder o Responsable:	Sr. Antonio Campo
Código:	PO-C
Versión:	1
Fecha de la versión:	23 de agosto del 2021
Elaborado por:	Sr. Antonio Campo
Revisado por:	Responsable del Proceso
Aprobado por:	Gerente Propietario

Historial de modificaciones:

Fecha	Versión	Creado por	Descripción de la modificación
23/08/2021	V.01	Antonio Campo	

Tabla de contenidos

Objetivos, alcance y usuarios
Responsabilidades
Procedimientos generales
Descripción del procedimiento de costos
Gestión documental y de registro
Validez y aprobaciones
Glosario de términos
Documentos de referencia
Anexos

Objetivo, alcance y usuario

Establecer los procedimientos para la realización de costos de un producto nuevo como parte de los procesos de soporte de la microempresa Casa & Hogar.

Asegurar el adecuado y justo costo de muebles de la microempresa Casa & Hogar. Este procedimiento aplica al gerente propietario y secretaria/contadora.

Responsabilidades

El Gerente propietario tiene la responsabilidad de acuerdo a los pedidos de nuevos productos que realizan los clientes tomar en cuenta el tamaño de los muebles, materiales, procesos, mano de obra, si la maquinaria existente puede cubrir los pedidos, etc. La

solicitud de elaborar los costos será entregada al área de contabilidad.

La secretaria/contadora es responsable de realizar el análisis de costos, mediante la recepción del pedido que hace gerencia, identificar valores de materia prima, mano de obra, servicio, costos indirectos.

La secretaria/contadora es la responsable también de obtener el costo de fabricación del producto, realizando los procesos y aplicaciones de fórmulas contables, para la obtención del costo de fabricación para luego elaborar el informe.

La secretaria/contadora con el costo de fabricación es responsable de obtener el costo de venta realizando los procesos contables anexando los porcentajes de ganancias.

El gerente propietario tiene la responsabilidad de recibir el informe de costo, analizar si está bien elaborados el costo de producción u costo de venta, para poder aprobarlo.

Posteriormente el gerente también será el responsable de comunicar el costo del producto al cliente, llamándolo y conversando con el cliente para llegar a aceptar o consensuar el costo.

Finalmente, el gerente firmará la hoja de pedido para su producción.

Procedimientos Generales

La elaboración de costo es parte del proceso de soporte que permite definir técnicamente el costo de fabricación y el costo de venta con la finalidad de tener un precio real del producto tanto para que sea rentable para la microempresa como para que sea accesible para los clientes.

Descripción del Procedimiento de costo

Estos procedimientos de costo permitirán a la microempresa contar con precios justos para el mercado, lo que ayudará a tener mayor clientela y al mismo tiempo rentabilidad necesaria para mantener equilibrada el negocio.

- **Solicitud de costo de un producto nuevo**

Para iniciar el proceso se recibe los pedidos y en función de ellos se determina la necesidad de hacer un análisis de costos en los productos nuevos.

Tareas

- a) Se debe analizar el pedido del nuevo producto y conocer la cantidad del producto pedido, si es al por mayor o menos

- b) Identificar el mueble, tamaño y materiales se procede a visualizar los costos de los materiales
 - c) Conocer los procesos y tiempo de la mano de obra
 - d) Con los datos revisados se elabora la solicitud de costos para que el área contable.
- **Solicitar a contabilidad para revisión de recursos y materiales que se requiere para el pedido**

La secretaria/contadora receipta la solicitud del gerente propietario para realizar los costos, y para ello inicia analizando los mismos de acuerdo a los costos del mercado.

Tareas

- a) Se receipta la solicitud de gerencia para determinar el costo del producto y los datos del mueble a fabricar
 - b) Identificar valores de materia prima del mercado.
 - c) Identificar valores de mano de obra considerando los tiempos que se demoran los operarios en realizar el producto
 - d) Identificar servicios básicos de acuerdo a lo que necesitaría para la producción del nuevo producto
 - e) Identificar costos indirectos, para determinar los aspectos o gastos extras que se puede dar al momento de la producción de los nuevos.
- **Obtener el costo de fabricación del producto**

Siempre en la microempresa Casa & Hogar se realizará la obtención de los costos de fabricación a través de un proceso técnico realizado por la personal profesional para el efecto.

Tareas

- a) Se realizar el proceso contable con los datos de materia prima, mano de obra, servicio y costos indirectos
- b) Con la aplicación de las fórmulas contables necesarias se determina el costo de fabricación
- c) Elaborar el informe necesario para añadir luego el costo de venta

- **Determinar informe de costo de venta**

La secretaria/contadora ya con el proceso de fabricación es indispensable se realice el costo de venta, para obtener el precio de venta al público.

Tareas

- a) Con el costo de fabricación o producción ya obtenido en la actividad anterior se analiza el proceso
- b) Se elabora el proceso contable anexando los rubros de ganancias y aplicando las fórmulas contables necesarias
- c) Obtener el costo de venta, punto de equilibrio y pasar a gerencia el informe

- **Receptar el informe de costos**

El Gerente propietario receiptará el informe de la contadora con relación a los costos del producto, tanto costo de fabricación como costo de venta, punto de equilibrio y varios aspectos contables para establecer el precio de venta al público.

Tareas

- a) El gerente receipta el informe de costo emitido por la contadora
- b) Se analiza el cálculo del % de ganancias en el mueble que la contadora determina
- c) Luego del análisis y los argumentos del informe se aprueba el informe caso contrario se devuelve para ser revisado nuevamente.

- **Comunicar el costo del producto al cliente**

El gerente con los datos ya del costo del producto podrá comunicar al cliente para ver si acepta o llegan a un acuerdo.

Tareas

- a) Se llama al cliente para darle a conocer que el costo del producto que él había pedido la cotización ya está listo
- b) Se debe indicar el precio del producto que desea y se llega al acuerdo con el gerente propietario

- c) Con la aceptación del cliente si está de acuerdo o si se llega a un consenso se procede al siguiente paso

- **Firma del pedido**

El gerente con la aceptación del cliente sobre el costo del producto se realiza la orden de pedido con las firmas correspondientes.

Tareas

- a) Se elabora la hoja del pedido de acuerdo a las cantidades que el cliente desea
- b) Se determina la forma de pago con el cliente
- c) Se firma el pedido para poder pasar el mismo al área de producción.

Gestión documental y de registros

Nombre del registro	Ubicación de archivo	Persona responsable del archivo	Acceso al documento
Registro de informes de costos de producción y venta	Documentos archivados en carpetas físicas	Secretaria/contadora	El gerente propietario y la secretaria/contadora tienen acceso a los archivos.

Validez y aprobaciones

El Gerente propietario líder de la microempresa, es quien debe verificar que los procedimientos del proceso de soporte dentro de la determinación de costos.

En caso de duda respecto a la vigencia y validez del actual procedimiento, se debe consultar al gerente Propietario.

Glosario

- **Costos directos:** El coste directo es aquel que puede medirse y asignarse directamente y de forma inequívoca a un producto concreto. Es una categoría de coste clasificado en función de su relación con la producción.
- **Costos indirectos:** El coste indirecto es aquel que afecta al proceso productivo de uno o más productos que vende una empresa y que no puede medirse y asignarse

directamente a una de las etapas productivas o a un producto concreto si no que hay que asumir un criterio de imputación coherente.

- **Materia prima:** Una materia prima es cualquier bien que se transforma a través de un proceso de producción para obtener un bien de consumo.
- **Mano de obra:** La mano de obra es un componente importante del mercado laboral, representa un costo en el proceso de producción, porque si queremos incorporar trabajadores al proceso de producción se le debe pagar.

5.4.3.10 Procedimiento para compras

Procedimiento: Compras

Proceso o Actividad:	Compras
Líder o Responsable:	Sr. Antonio Campo
Código:	PS-CO
Versión:	1
Fecha de la versión:	23 de agosto del 2021
Elaborado por:	Sr. Antonio Campo
Revisado por:	Responsable del Proceso
Aprobado por:	Gerente Propietario

Historial de modificaciones:

Fecha	Versión	Creado por	Descripción de la modificación
23/08/2021	V.01	Antonio Campo	

Tabla de contenidos

Objetivos, alcance y usuarios
Responsabilidades
Procedimientos generales
Descripción del procedimiento de compras
Gestión documental y de registro
Validez y aprobaciones
Glosario de términos
Documentos de referencia
Anexos

Objetivo, alcance y usuario

Establecer los procedimientos para realizar las compras en la microempresa Casa &

Hogar, estas deben estar legalizadas y con la selección correcta de los productos.

Asegurar la compra de materiales de buena calidad, costos accesibles, las cantidades requeridas y en el tiempo necesario.

Este procedimiento aplica al jefe del taller, gerente propietario y la mayor cantidad de actividades para la secretaria/contadora.

Responsabilidades

El jefe de taller es responsable de realizar el pedido del material de acuerdo a la necesidad, este requerimiento es pasado a la gerencia para su análisis.

El gerente propietario tiene la responsabilidad de tomar el pedido de requerimiento del jefe del taller, analiza los materiales solicitados y que estén en coordinación con los pedidos o faltantes para cubrir los pedidos de productos de la microempresa, posterior a ello emite la orden de compra y lo pasa a la contadora.

De la misma manera es responsabilidad del gerente propietario emitir la hoja de compra para que esta sea entregada a contabilidad para que se ejecute la compra

La secretaria/contadora se responsabiliza de recibir el pedido de compra de gerencia para realizarla de la mejor manera viendo los mejores proveedores, los mejores precios y que los materiales estén en las mejores condiciones.

La secretaria contadora también es responsable de realizar los pedidos a los proveedores, firmar las compras y firmar las facturas a nombre de la microempresa.

La secretaria/contadora continúa con el procedimiento confirmando con los proveedores, la cantidad, precios, marcas, incluso como va hacer la forma de pago, como va a procederse con el transporte y firma las facturas a nombre de la microempresa.

La contadora también se encarga de pagar las facturas de acuerdo a los precios determinados en las mismas, verificar que lleguen los pedidos para pasar a bodega.

El jefe de taller es el responsable de receptor los materiales y colocarnos en la bodega por medio de Kardex para almacenarlos en estanterías y proceder luego a entregar a los operarios los materiales que se requiere para terminar los pedidos.

Procedimientos Generales

La realización de compras es parte del proceso de soporte que permite la adquisición de los materiales que requiere la microempresa de forma transparente y legal, para poder culminar con los pedidos que tiene pendiente la microempresa.

Descripción del Procedimiento de compras

Estos procedimientos permitirán a todo el personal de la microempresa desarrollar sus actividades y tareas de acuerdo al rol que les corresponde en la adquisición de materiales o compras, en este caso interviene el jefe de talleres, gerente propietario, la secretaria/contadora.

- **Pedido del material**

Para iniciar con el requerimiento del material que puede ser tanto de gerencia al tener pedidos y buscar si existe o no los materiales o en su defecto por requerimiento puede hacerse área de producción en función de materiales faltantes.

Tareas

- a) Se identifica las necesidades de materiales sea desde gerencia o del área de producción
- b) Si las necesidades son desde el área de producción, estas deben pasar al análisis de gerencia

- **Recepción del pedido**

El gerente propietario recibe el requerimiento de materiales del área de producción, para ser analizado y por ende de acuerdo a la necesidad en concordancia con los pedidos que se está trabajando.

Tareas

- a) Elaborar la orden de compra de los materiales faltantes
- b) Se pasa a contabilidad el pedido para que sea efectivizada la orden de compra

- **Emitir la orden de compra**

Siempre el gerente emitirá órdenes de comprar para realizar las compras en la microempresa Casa & Hogar, para que se lo realice de forma transparente y legal.

Tareas

- a) Se elabora la orden de compra de los materiales faltantes o los requeridos para los

pedidos, firmarlos

b) Pasar a contabilidad el pedido

- **Buscar los proveedores**

La secretaria/contadora buscará siempre los mejores proveedores de materiales, en costos y calidad para poder hacer la compra.

Tareas

a) Se analiza la orden de compras para ver qué tipo de materiales se necesita

b) Se revisa la lista de proveedores que tiene la microempresa para determinar la mejor opción en calidad y costos

c) Averiguar si cuentan con el material que se requiere y las cantidades requeridas

- **Pedidos de materiales**

La secretaria/contadora cuando ya tenga los proveedores adecuados para el material que se requiere realiza los pedidos respectivos a través de las siguientes tareas.

Tareas

a) Se realiza el pedido para determinar si los proveedores tienen el material o no en las cantidades y calidades requeridas

b) Se solicita las proformas para determinar los mejores precios

c) Se selecciona de entre las proformas la mejor opción

- **Confirmación de cantidad, precio, marca, transporte**

La secretaria/contadora confirma que los proveedores tienen los materiales requeridos para la microempresa.

Tareas

a) Se define costos del material, pago de facturas y tiempos de entrega

b) Se establece los lineamientos para transportar el material comprado

c) Se firma de la compra

- **Pago de facturas**

La secretaria/contadora será la encargada del pago de las facturas a nombre de la empresa, a través de las siguientes tareas.

Tareas

- a) Se receipta las facturas
- b) Se realiza los pagos a nombre de la empresa que puede ser en efectivo o cheques firmados por el propietario
- c) Entrega de los materiales a la microempresa

- **Recepción del material y almacenamiento**

El jefe de taller receipta los materiales comprados para ingresar a la bodega y posteriormente distribuir a los operarios para la fabricación de los pedidos.

Tareas

- a) Se recibe los materiales comprados
- b) Se ingresa a bodega por medio de Kardex
- c) Se almacena los materiales en las estanterías

Gestión documental y de registros

Nombre del registro	Ubicación de archivo	Persona responsable del archivo	Acceso al documento
Registro de facturas	Documentos archivados en carpetas físicas	Secretaria/contadora	El gerente propietario y la secretaria/contadora tienen acceso a los archivos.

Validez y aprobaciones

El Gerente propietario líder de la microempresa, es quien debe verificar que los procedimientos del proceso de soporte de compras de materiales para la empresa.

En caso de duda respecto a la vigencia y validez del actual procedimiento, se debe consultar al gerente Propietario.

Glosario

- **Facturas:** Una factura es un documento de carácter mercantil que indica una compraventa de un bien o servicio y que, entre otras cosas, debe incluir toda la información de la operación.
- **Kardex:** El kardex es un registro estructurado de la existencia de mercancías en un almacén o empresa. Este documento es de tipo administrativo y se crea a partir de la evaluación del inventario registrando la cantidad de bienes, el valor de medida y el precio por unidad, para posteriormente clasificar los productos de acuerdo con las similitudes de sus propiedades.

5.4.3.11 Procedimiento para control de calidad

Procedimiento: Control de calidad

Proceso o Actividad:	Control de calidad
Líder o Responsable:	Sr. Antonio Campo
Código:	PS-CC
Versión:	1
Fecha de la versión:	23 de agosto del 2021
Elaborado por:	Sr. Antonio Campo
Revisado por:	Responsable del Proceso
Aprobado por:	Gerente Propietario

Historial de modificaciones:

Fecha	Versión	Creado por	Descripción de la modificación
23/08/2021	V.01	Antonio Campo	

Tabla de contenidos

Objetivos, alcance y usuarios
Responsabilidades
Procedimientos generales
Descripción del procedimiento control de calidad
Gestión documental y de registro
Validez y aprobaciones
Glosario de términos
Documentos de referencia
Anexos

Objetivo, alcance y usuario

Definir los procedimientos para el control de calidad y cumplir con las especificaciones técnicas, requerimiento del cliente y estándares de la microempresa Casa & Hogar. Asegurar el cumplimiento de calidad de los productos de muebles de la microempresa Casa & Hogar.

Este procedimiento aplica al gerente propietario y con algunas actividades para la secretaria/contadora y producción.

Responsabilidades

El área de producción será el responsable de entregar a control de calidad los productos terminados para que se revise todas las especificaciones técnicas de requerimiento del cliente y estándares de la microempresa.

El jefe del taller en el área de soporte es el responsable del control de calidad por ende es quien revise el lijado, pintado y sellado del producto, y si no está bien elaborado el producto se regresará al área de producción, y si el producto está correctamente terminado y después de colocar los herrajes se entregará el mismo a la contadora.

La secretaria/contadora será la responsable de receiptar el producto que ha pasado el control de calidad, llamar al cliente para que vea su pedido y si está satisfecho con sus muebles.

La secretaria/contadora será quien solicite a un operario del taller para que embale el producto y pasarlo a gerencia.

El gerente propietario recibirá el producto terminado y embalado listo y será el responsable de entregar al cliente finiquitando todos los documentos legales de la compra como facturas, u otros.

Procedimientos Generales

El control de calidad es parte importantísimo del proceso de soporte que permite contar con un producto terminado de alta calidad, que ayuda a determinar la imagen de la microempresa Casa & Hogar.

Descripción del Procedimiento de Asignación de recursos y materiales

Estos procedimientos permitirán a todo el personal de la microempresa desarrollar sus actividades y tareas de acuerdo al rol que les corresponde para el control de calidad en este caso interviene el jefe del taller principalmente, además de la secretaria/contadora.

- **Entrega de los productos terminados**

El taller de producción hace la entrega del producto terminado al área de soporte a control de calidad específicamente para que revise minuciosamente el producto terminado.

Tareas

- a) El taller hace la entrega de los productos terminados con las verificaciones necesarias

- **Revisión de lijado, pintado y sellado**

El jefe de taller realiza la revisión minuciosa de cada parte del producto además del lijado, pintado y sellado.

Tareas

- a) Se observa y revisar el producto terminado
- b) Se toma en cuenta lijado, pintado y sellado
- c) Se colocará los herrajes de acuerdo al mueble

- **Indicar el producto a los clientes**

Siempre se realizará una revisión de recursos y materiales existentes para los pedidos que se tenga en la microempresa Casa & Hogar.

Tareas

- a) Se debe llamar al cliente para que observe los muebles o producto terminado
- b) Se revisa de los detalles y características junto con el cliente
- c) Si está conforme, acepta los muebles se solicita el embalaje del producto

- **Embalaje del producto**

La secretaria/contadora luego de que el cliente chequeo su producto solicitado y se encuentra satisfecho con sus muebles se solicita a uno de los operarios se realice el embalaje del producto.

Tareas

- a) Se embala el producto para ser trasladado a gerencia
- b) Pasar a gerencia para su entrega

- **Entrega del producto al cliente**

El gerente propietario receipta el producto terminado y embalado para realizar la entrega a los clientes.

Tareas

- a) Se revisa los saldos de pagos por el producto
- b) Se finiquita las facturas
- c) Se entregar el producto donde el cliente

Gestión documental y de registros

Nombre del registro	Ubicación de archivo	Persona responsable del archivo	Acceso al documento
Registro de facturas	Documentos archivados en carpetas físicas	Secretaria/contadora	El gerente propietario y la secretaria/contadora tienen acceso a los archivos.

Validez y aprobaciones

El Gerente propietario líder de la microempresa, es quien debe verificar que los procedimientos del control de calidad estén acordes dentro del proceso de soporte.

En caso de duda respecto a la vigencia y validez del actual procedimiento, se debe consultar al gerente propietario.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados del acercamiento a Casa y Hogar los procesos que se desarrollan en esta microempresa no estaban organizados, documentados ni estandarizados, siendo procedimientos empíricos lo que presentaba la organización sin una sistematización ni clasificación de procesos por área de trabajo como: estratégicos, operativos o de soporte.

Para una mejor organización y mejora de la microempresa se desarrolló una metodología concreta y práctica para el análisis, diseño e implementación de procesos y procedimientos con tecnología BPM, la cual utiliza técnicas fáciles y entrega resultados de manera eficiente, logrando los elementos mínimos necesarios para luego implementarlos con la herramienta BPM

Se determinó los procesos claves de la microempresa estableciendo los riesgos tanto en la pérdida significativa para la empresa como riesgo en la paralización de la producción, a través de los cuales se extrae los puntos críticos.

El presente trabajo también documentó un manual de procesos y procedimientos de la microempresa, en base al establecimiento de mejoras a intervenir a través de la matriz ASS-IS y TOBE, así como también indicadores de gestión que ayudarán a establecer el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

RECOMENDACIONES

Es fundamental que la microempresa Casa y Hogar organice su trabajo con procesos y procedimientos adecuadamente definidos y sistemáticamente organizados para obtener mejorar rendimiento y rentabilidad de la microempresa.

Implementar en la microempresa la Gestión de Procesos de Negocios (BPM), posibilitando una gestión del cambio altamente eficiente, a través del desarrollo de capacidades, nivel de conocimiento y control de los procesos de negocio. La herramienta BPM al estar considerado como una de las metodologías más importantes para establecer procesos de negocio, ayudará a la microempresa a organizar mejor el trabajo definiendo con claridad, procesos, actividades, tareas que se deben realizar y que pueden estas ser controladas.

Es indispensable que cada año se actualice la definición de los procesos claves de la microempresa tomando en cuenta los riesgos tanto en la pérdida significativa para la empresa como riesgo en la paralización de la producción, a través de los cuales se extrae los puntos críticos, así como otros riesgos que pueden surgir sea a nivel interno de la microempresa o externo en el mercado.

Se recomienda a la microempresa hacer el cambio total de su trabajo actual donde no existen procesos, ni procedimientos definidos ni estandarizados por procedimientos establecidos con parámetros técnicos sobre la matriz ASS-IS y TOBE, así como también aplicar los indicadores de gestión con la finalidad de establecer los parámetros de éxito de la microempresa Casa y Hogar.

Se sugiere además aplicar el manual de procedimientos elaborado en esta investigación como estrategia de organización y crecimiento y para ello es fundamental la socialización del proceso realizado así como del manual a todos los trabajadores de la empresa, lo que ayudará a tomar conciencia de la necesidad del cambio y que los beneficiados de su aplicación no es sólo el propietario, sino también los trabajadores y los clientes, ya que una empresa estable da seguridad estabilidad laborar, así como también los clientes estarán altamente satisfechos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, J. L. (2014). El método de la investigación Research Method. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204.
- Aguirre, A. (2012). *Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa equinorte*. Ibarra: UTN.
- Alberto, C. (2020). *Investigación de campo: características, diseño, técnicas, ejemplos*. Obtenido de Liferder.: <https://www.liferder.com/investigacion-de-campo/>
- Alonso, P. L. (2014). *Gestión de las empresas por proceso*. Barcelona. upcommons.upc.edu
- Arias, F. (2011). Metodología de la investigación en las ciencias aplicadas al deporte: un enfoque cuantitativo. *Revista Digital EFDeportes*, 16(157).
- Cancinos, A. (2015). Selección del personal y desempeño laboral. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Carrera, P. (2012). *Diseño de un manual de procesos en el área de lavado*. Obtenido de <https://1library.co/document/zlnm6nlq-diseno-procesos-mejoramiento-produccion-indulana-morlantex-distrito-metropolitano.html>
- Cegarra, J., & Martínez, A. (2014). *Gestión por procesos de negocios: organización horizontal*. Madrid: Editorial del Economista.
- Contreras, F., Olaya, J., & Matos, F. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información*. Lima: OSREVI.
- Díaz-Bravo, L. T.-G.-H.-R. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en educación médica*, .
- Escudero Serrano, M. J. (2014). *Gestión de compras*. Ediciones Paraninfo S.A..
- Goris, S. J. (2015). *"Utilidad y tipos de revisión bibliográfica*.
- Hernández, F. (2014). *Metodología de la investigación*. México. Editorial MC granwill.
- Maldonado, J. (2012). *Gestión de Procesos*. B- EUMED.
- Pardo Alvarez, J. M. (2017). *Gestión por Procesos y riesgo operacional*. Madrid: AENOREdiciones.
- Pardo, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid: AENOREdiciones.
- Requelme, M. (2020). <https://www.webyempresas.com/mejora-continua/>. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/mejora-continua/>.
- Rojas, J. (2013). *"Productos de valor agregado"*. Costa Rica.
- Torres, A. (2014). *Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos*.
- Uribe, M. E., & Reinoso, J. F. (2014). *sistema de Indicadores de Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.

Vélez, A. (2011). *Metodología de la investigación*. Medellín: EAFIT.

Vivanco Vergara, M. E. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Universidad y Sociedad, Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

UNIVERSIDAD DE OTAVALO

ENTREVISTA PARA LA MICROEMPRESA CASA & HOGAR

Entrevistado: Sr. Oswaldo Hurtado

Entrevistador: Sr. Luis Campo

Indicaciones generales:

Iniciar con un cordial saludo y mantener una comunicación abierta entre las partes
Explicar el objetivo de la entrevista (recolección de información de relevancia) y los fines que se le darán a la información recolectada (uso académico para la elaboración del manual de procesos y procedimientos)

CUESTIONARIO

Primera Parte: Aspectos generales de la microempresa

1. Me podría contar un poco de sus inicios en la industria y la historia en general la microempresa.
2. ¿Cuál es su misión, visión y valores corporativos? En caso de tener un documento sobre la empresa, solicitarlo.
3. ¿Cuál es la imagen que ustedes quieren transmitir a sus clientes?
4. ¿Cuál es la organización interna que manejan en la microempresa?
5. ¿Cómo se dividen las funciones entre los miembros del personal? Especificar claramente cuantos empleados son y que hace cada uno.
6. ¿Utilizan alguna herramienta de gestión u organización como por ejemplo mapas de procesos, organigramas, manual de funciones? En caso de usar cuáles son y cómo las aplican, caso contrario preguntar por qué no las usan y cómo creen que les podrían ayudar a mejorar.

Segunda Parte: Ahora vamos a pasar a todo lo referente a los procesos que se manejan internamente, por favor sea lo más específico posible sobre cada área.

7. Dentro de los procesos estratégicos contamos actividades como el establecer metas, objetivos y planes de trabajo, es decir todo lo referente a la administración interna ¿Cómo manejan esas áreas, es de forma empírica o se basan en algún modelo de trabajo?
8. Para los procesos de soporte ¿Cómo manejan la administración de recursos?
9. ¿Se consideran una microempresa eficiente? En caso de “si” que los hace eficientes, caso contrario ¿por qué consideran que no son eficientes y cómo creen que podrían llegar a serlo?
10. ¿Cómo se maneja la administración y uso de maquinaria y cómo se maneja la gestión financiera de la empresa?
11. Para los procesos operativos ¿Cuál es el proceso de adquisición de materia prima?
12. ¿Cuál es el proceso de elaboración que sigue cada producto? Describir toda la cadena desde el primer momento hasta la entrega del producto final.
13. ¿Se manejan procesos de comercialización para los productos elaborados o únicamente se elaboran bajo pedido?
14. ¿Cómo se maneja la satisfacción del cliente dentro de la organización, es decir cuáles son las actividades específicas que se realizan para él cliente?
15. ¿Cómo se gestionan los clientes insatisfechos o devoluciones del producto en caso de haber ocurrido alguna vez dentro de la organización?
16. ¿Cómo le aportan valor al cliente?

Para pasar a la parte final de la entrevista me gustaría que me ayude con su percepción general sobre las siguientes preguntas.

17. ¿Cuáles cree que son las áreas en las que más necesitan mejorar o implementar nuevos procesos?
18. ¿Existe algún recurso o área en específico en el que les gustaría que se profundizará más dentro de la investigación?
19. ¿Le gustaría aportar algo más a la entrevista? Puede ser alguna idea o área que no se haya mencionado antes durante la entrevista.

GRACIAS POR SU COLABORACION