



**PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA EL DISEÑO DE MANUAL DE  
PROCESOS PARA LA EMPRESA LFC KREAR-T S.A EN LA CIUDAD  
DE QUITO**

---

ANDREA SOLEDAD MORALES RUBIO

Instituto Tecnológico Superior Universitario Internacional

Carrera Tecnología Superior en Administración

D.M. Quito, 15 de septiembre de 2024



**PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA EL DISEÑO DE MANUAL DE  
PROCESOS PARA LA EMPRESA LFC KREAR-T S.A EN LA CIUDAD  
DE QUITO**

---

ANDREA SOLEDAD MORALES RUBIO

Director

MBA. Karina del Rocío Falconí Ausay

Trabajo de Grado para obtener el Título de Tecnología Superior en  
Administración

Instituto Tecnológico Superior Universitario Internacional  
Carrera de Tecnología Superior en Administración

D.M. Quito, 27 de julio de 2024

## **DEDICATORIA**

A mi amada hija, Sara Calderón, quien ha sido mi mayor fuente de inspiración y fortaleza a lo largo de este camino. Cada día, con tu sonrisa, tu curiosidad y tu entusiasmo, me recuerdas lo importante que es seguir luchando por nuestros sueños. Este trabajo es una prueba de que, con esfuerzo y dedicación, todo es posible, y te lo dedico a ti con la esperanza de que siempre tengas el coraje de perseguir tus propios sueños, sin importar las dificultades que se presenten.

Tu presencia en mi vida ha sido el motor que me impulsa a no rendirme, incluso en los momentos más difíciles. Gracias por tu paciencia, tu cariño incondicional y por ser la razón que me da fuerza cada día. Este logro es tanto tuyo como mío.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han sido parte de este proceso:

A mi hermano, Danny Morales, por su incondicional apoyo, consejos y paciencia durante este recorrido. Sin tu ayuda, este proyecto no habría sido posible.

A mi ex esposo, Luis Fernando Calderón, quien, me brindó su respaldo en momentos clave de este proyecto. Aprecio profundamente tu colaboración y compromiso para que este trabajo llegara a buen término.

Finalmente, agradezco a todos aquellos que, de una u otra manera, han contribuido a que hoy pueda culminar esta etapa. Gracias por estar a mi lado y ser parte de este importante logro.

## **AUTORIA**

Yo, Andrea Soledad Morales Rubio, autor del presente informe, me responsabilizo por los conceptos, opiniones y propuestas contenidos en el mismo.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to be the initials 'ASMR' with a stylized flourish underneath.

**Andrea Soledad Morales Rubio**

D.M. Quito, 15 de septiembre de 2024

**MBA. Karina del Rocío Falconí Ausay.**

**Tutor de Trabajo de Titulación**

## **CERTIFICACIÓN**

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas institucionales y académicas establecidas por el Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI, de Quito, por tanto, se autoriza su presentación final para los fines legales pertinentes.

MBA. Karina del Rocío Falconí Ausay

D.M. Quito, 15 de septiembre de 2024

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TRABAJO FIN DE CARRERA**

Conste por el presente documento la cesión de los derechos en trabajo fin de carrera, de conformidad con las siguientes cláusulas:

PRIMERA: La MBA. Karina del Rocío Falconí Ausay y por sus propios derechos en calidad de Tutor del trabajo fin de carrera; y la Sra. Andrea Soledad Morales Rubio por sus propios derechos, en calidad de autor del trabajo fin de carrera.

SEGUNDA: UNO. - La Sra. Andrea Soledad Morales Rubio realizó el trabajo fin de carrera titulado: **“Proyecto de factibilidad para el diseño de un Manual de Procesos en la ciudad de Quito.”**, para optar por el título de, Tecnólogo/a en Administración en el Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI, bajo la dirección del **MBA. Karina del Rocío Falconí Ausay**

DOS. - Es política del Instituto Tecnológico Internacional Universitario ITI, que los trabajos fin de carrera se aplique, se materialicen y difundan en beneficio de la comunidad.

TERCERA: Los comparecientes, **MBA. Karina del Rocío Falconí Ausay** en calidad de Tutor del trabajo fin de carrera y la Sra., Andrea Soledad Morales Rubio, como autor del mismo, por medio del presente instrumento, tienen a bien ceder en forma gratuita sus derechos en el trabajo fin de Carrera titulado: **“Proyecto De Factibilidad Para El Diseño De Manual De Procesos Para La Empresa LFC KREAR-T S.A En La Ciudad De Quito.”**, y conceden autorización para que el ITI pueda utilizar este trabajo en su beneficio y/o de la comunidad, sin reserva alguna.

CUARTA: aceptación: las partes declaradas que aceptan expresamente todo lo estipulado en la presente cesión de derecho.



**MBA. Karina del Rocío Falconí Ausay**

**Andrea Soledad Morales Rubio**

D.M. Quito, 15 de septiembre de 2024

## INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
Nombre del Proyecto.....	2
Marco Contextual – Antecedentes .....	2
Análisis Macro .....	3
Análisis Meso.....	4
Análisis Micro.....	4
Análisis de Involucrados .....	6
Árbol De Problemas .....	7
Formulación del Problema .....	8
Definición Del Problema.....	8
Idea Por Defender .....	8
Objetivo De Estudio.....	8
Campo De Acción.....	8
Justificación.....	9
Objetivo General .....	9
Objetivo Específico.....	9
CAITULO II.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
Procesos de Negocio .....	12
Clasificación de los Procesos .....	12
Administración por Procesos .....	13
El ciclo de Administración por Procesos .....	14
Modelamiento de Procesos .....	15
Mejoramiento de Procesos .....	16
Manual de Procesos.....	17
Importancia de los Manuales de Procesos .....	17
CAPITULO III.....	19
INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA .....	19
Antecedentes Diagnósticos .....	19
Investigación Cualitativa.....	20
Focus Group .....	20
Plan De Muestreo.....	21
Muestreo No Probabilístico.....	21
Indicadores .....	22
Focus Group Lfc Krear-T S.A .....	24
Focus Group Equipo Financiero.....	24
Focus Group Equipo Diseño .....	26
Focus Group Equipo de Coordinación .....	27
Focus Group Equipo de Producción.....	28
CAPÍTULO IV.....	30
PROPUESTA.....	30



Tema.....	30
Datos Informativos.....	30
Antecedentes de la Propuesta.....	31
Justificación.....	32
Objetivo.....	33
Objetivos Específicos.....	33
Análisis de Factibilidad.....	33
Alcance.....	33
Viabilidad Técnica.....	34
Viabilidad Económica.....	34
Viabilidad Operativa.....	35
Metodología.....	35
Propósito.....	35
Misión.....	35
Visión.....	36
Valores.....	36
Matriz FODA.....	36
Destinatarios.....	38
Estructura Organizacional.....	39
Diagnóstico de Procesos actuales.....	40
Diagrama de Flujo.....	40
Identificación de Cuellos de Botella.....	43
Nuevo Modelo de Procesos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Puesta en marcha e implementación interna del modelo propuesto.....	55
Presupuesto.....	57
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES.....	60
Referencias.....	61
ANEXOS.....	63

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Estructura Organizacional de la Empresa LFC KREAR-T S.A.....	2
<b>Figura 2</b> Árbol de Problemas .....	7
<b>Figura 3</b> Ubicación de la Empresa LFC KREAR-T S.A en Quito .....	30
<b>Figura 4.</b> Mapeo de Procesos Actuales – Diagrama de Flujos.....	42
<b>Figura 5.</b> Diagrama de Flujo de Procesos Departamento de Coordinación .....	45
<b>Figura 1.</b> <i>Estructura Organizacional de la Empresa LFC KREAR-T S.A</i> .....	2
<b>Figura 2</b> Árbol de Problemas .....	7
<b>Figura 3</b> Ubicación de la Empresa LFC KREAR-T S.A en Quito .....	30
<b>Figura 4.</b> <i>Mapeo de Procesos Actuales – Diagrama de Flujos</i> .....	42
<b>Figura 5.</b> Diagrama de Flujo de Procesos Departamento de Coordinación .....	45

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Análisis Involucrados LFC KREAR-T S.A.....	6
<b>Tabla 2.</b> FODA EMPRESA LFC KREAR-T S.A.....	37
<b>Tabla 3.</b> Costos de Implementación Manual de Procesos.....	57

## **INDICE DE ANEXOS**

- Anexo 1** Formato de una Orden de Compra de la empresa LFC KREAR-T S.A 63  
**Anexo 2** Formato de reporte de Reprocesos de la empresa LFC KREAR-T S.A 64  
**Anexo 3** Formato cronograma por campaña de la empresa LFC KREAR-T S.A 65

**“Proyecto Integrador Para El Diseño de Manual de Procesos para la  
Empresa LFC KREAR-T S.A al norte de la ciudad de Quito.”**

**Andrea Soledad Morales Rubio**

MBA. Karina del Rocío Falconí Ausay

D.M. Quito 15 de septiembre de 2024

**RESUMEN**

El presente proyecto integrador tiene como objetivo el diseño e implementación de un Manual de Procesos, para mejorar la eficiencia operativa dentro de la organización. Este manual estandariza y documenta cada uno de los procesos clave de la empresa, permitiendo una gestión más efectiva de los recursos y la reducción de errores y reprocesos.

A través de un análisis extenso y detallado de los flujos de trabajo, se identificaron áreas que requerían optimización. El manual resultante establece procedimientos claros, roles y responsabilidades para cada tarea, asegurando así la alineación con los objetivos estratégicos y la misión de la empresa LFC KREAR-T S.A. Además, facilita la capacitación del personal y garantiza la consistencia en la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

El proyecto no solo contribuye a la mejora continua, sino que también fortalece la ventaja competitiva de la organización al aumentar la productividad y la satisfacción del cliente.

## CAPÍTULO I

### Nombre del Proyecto

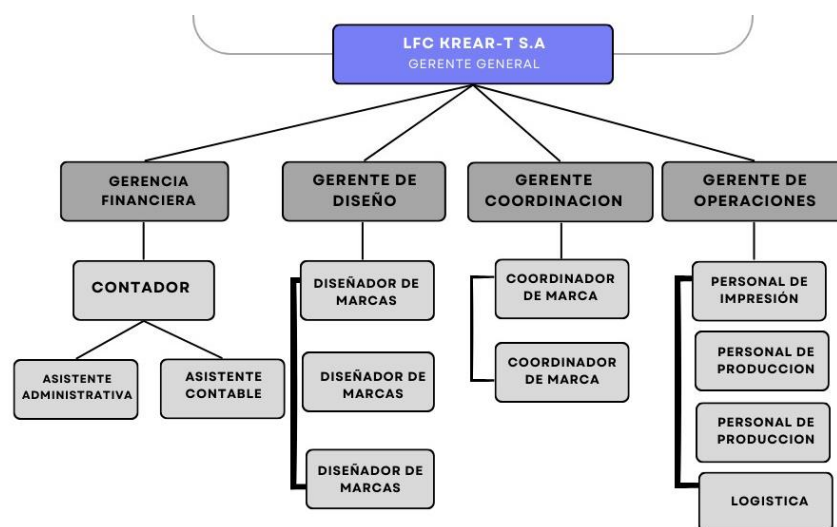
Proyecto Integrador Para El Diseño De Manuales De Procesos Para La Empresa LFC KREAR-T S.A En La Ciudad De Quito.

### Marco Contextual – Antecedentes

La Empresa LFC KREAR-T S.A. se especializa en servicios de diseño y publicidad, además de arquitectura comercial. Ofrece sus servicios en las principales ciudades de Ecuador teniendo como sede sus oficinas administrativas y de producción en la ciudad de Quito; además, cuenta con personal externo en Guayaquil, Ambato, Cuenca y Santo Domingo. Entre sus principales clientes, figuran marcas como Nike, Adidas, Under Armour, Pandora, Colombina, Óptica los Andes, Gretel, Arcor.

Su equipo está conformado por diecisiete personas, distribuidas en cuatro áreas funcionales, de acuerdo con el siguiente detalle.

**Figura 1.** Estructura Organizacional de la Empresa LFC KREAR-T S.A



Además cuenta con personal externo instalaciones, ocho personas distribuidas en la ciudades principales

*Nota:* Organigrama de cuatro divisiones de la empresa LFC KREAR-T S.A

Según la investigación realizada, y conforme la información mostrada en los reportes mensuales de operaciones, se ha identificado que existen reprocesos, los que representan rubros monetarios altos de pérdida; y que, además, no se encuentran considerados dentro del presupuesto planificado para la venta del producto terminado. Los mencionados reprocesos, han sido identificados en distintas áreas y por diversos motivos, entre ellos: requerimientos cambiantes por parte del cliente externo, errores involuntarios por parte de los operadores, criterios de diseño y aceptación confusos e inexactos dentro del área de coordinación y diseño; inspección y medidas erradas, impresiones en material equivocado, armar nuevamente prototipos; y otras causas relacionadas con especificaciones de material no acatadas por los operadores.

### **Análisis Macro**

Considerando la evolución vertiginosa de la tecnología, la empresa trata de mantenerse al día en innovación, especialmente en áreas de diseño y marketing, teniendo la oportunidad de realizar alianzas estratégicas con proveedores u otras empresas.

Los factores sociales, también juegan un rol preponderante en el funcionamiento de la empresa, ya que hace lo posible por cubrir los requerimientos de los clientes, ofreciendo una constante mejora en sus servicios en función a la demanda, y busca cumplir con los requerimientos solicitados por los clientes.

En cuanto al factor económico, el posible aumento de intereses en el sector financiero, puede dificultar la adquisición de los mismos para inversiones.

Así mismo, un factor amenazante para la empresa sería el posicionamiento de un Gobierno de extrema derecha que permita la libre contratación pública de entidades extranjeras que proporcionen servicios similares a costos más bajos y la empresa no podría ser competitiva.

### **Análisis Meso**

Los clientes lo tienen claro conocimiento sobre los precios y la calidad; pero a veces hay demoras durante la revisión de los servicios entregados y ocasionalmente se dilata la producción por reprocesos que también tienen efecto de descuentos sobre lo entregado.

En cuanto a la relación con los proveedores de materia prima, se logró mediar en calidad, tiempo de entrega y crédito que otorgan a la empresa para obtener los mejores beneficios para la empresa.

Asimismo, la empresa ha enfrentado situaciones en las que los clientes consideran que el costo es excesivo, ya que creen que pueden obtener el mismo servicio a un precio menor en otras empresas.

La empresa enfrenta competencia del mismo giro de negocio, la cual no es muy amplia; y, en ocasiones por falta de equipos no logran la entrega en los tiempos y la calidad de la empresa objeto de este estudio. A pesar de esto, existen empresas que para ciertos servicios sí logran llegar al consumidor en mejores tiempos de entrega, calidad y precio. Es por este motivo, que se ha identificado la necesidad de mejorar los procesos y optimizar las operaciones.

### **Análisis Micro**

El galpón tiene un espacio adecuado y amplio, para mantener el inventario necesario, la maquinaria de impresión, las oficinas administrativas y la logística



para realizar compras de todos los materiales para la elaboración de prototipos, y también para armar ciertos productos, su sede está ubicada en la ciudad de Quito, desde la ciudad principal se realizan envíos para que puedan solventar el armado de productos en las diferentes provincias, o en caso de que el proveedor nos pueda asistir con sus sedes en provincia lo coordinan desde la sede principal, la empresa cuenta con alianzas estratégicas, con empresas de transporte como Trasndyr, Tramaco entre otras particulares, con las que realizamos el envío de nuestros productos a ser instalados en provincia 24/7.

Se debe identificar los pasos clave y considerar las áreas críticas que deben ser abordadas para la implementación de cambios estratégicos que optimicen la operación de la empresa y mejoren los resultados a largo plazo. La correcta ejecución de cada una de estas etapas es esencial para producir un manual que cumpla con los objetivos de la empresa, mejore la eficiencia operativa, y facilite la capacitación y el cumplimiento de los empleados.

## Análisis de Involucrados

**Tabla 1.** Análisis Involucrados LFC KREAR-T S.A

<b>Análisis De Involucrados</b>	<b>Interés En La Investigación</b>	<b>Problemas Percibidos</b>	<b>Recursos Y Mandatos (Recursos Aporten Y Mandatos Leyes, Normas A Seguir)</b>
<b>Clientes</b>	Recibir un producto de calidad y tener permanencia	Los productos no son instalados o no tienen las características solicitadas por el cliente	Por disposición de Gerencia no se le niega nada al cliente en cuanto a elaboración de productos, ocasionalmente genera desgaste operativo
<b>Propietario</b>	Ser el mejor proveedor de publicidad comercial del país	Liderazgo o atención selectiva con el personal de ciertas áreas	No existe un plan de procesos de cada área
<b>Trabajadores</b>	Una buena comunicación para poder realizar de mejor manera su trabajo	No tiene canales de comunicación adecuados entre las áreas y no trabajan en equipo.	No se apoyan entre sí como equipo buscan culpables y no soluciones
<b>Competencia</b>	Posicionarnos en el mercado y destacarnos	No tener buenas referencias en cuanto a satisfacción del cliente	Estrategias de Marketing,
<b>Proveedores</b>	Contar con proveedores que brinden servicios y productos de calidad, que se puedan alinear a nuestra forma de trabajo	Hacer selección de materiales que no son de buena calidad, incurrir en gastos adicionales y alargar fechas de pago.	Adecuarse a la planificación de presupuesto que presenta el área financiera y administración de los recursos

*Nota:* Este análisis es esencial para asegurar que las necesidades y expectativas de los involucrados directamente con la empresa sean tomadas en cuenta.

## Árbol De Problemas

Figura 2 Árbol de Problemas



*Nota:* Con esta ilustración estamos identificando y entendiendo la estructura del problema central al descomponer las causas y efectos del problema a resolver en la empresa LFC KREAR-T S.A.

**Formulación del Problema**

¿La empresa cuenta con un plan de procesos, en el que detalle la actividad de cada empleado, en el que defina la actividad y competencia de cada uno?

**Definición Del Problema**

La empresa está experimentando un alto nivel de reprocesos y errores debido a la falta de estandarización y documentación formal de los procesos operativos. Esta situación está generando ineficiencias operativas, aumentando los costos y afectando la calidad del producto final, lo que impacta negativamente en la satisfacción del cliente y a al prestigio de la empresa.

**Idea Por Defender**

Formular el problema de esta manera permite entender claramente la situación que enfrenta la empresa y justificar la necesidad de un manual de procesos como una solución estratégica para abordar los retos identificados. Esto proporciona una base sólida para la planificación y ejecución de la implementación del manual.

**Objetivo De Estudio**

El objetivo del estudio es optimizar los recursos de la organización, aumentar eficiencia, reducir costos y minimizar errores; así como optimizar la calidad de los productos.

**Campo De Acción**

La Gerencia General gestiona la aceptación de los cambios que hay que hacer en la organización para mejorar su funcionamiento al establecer parámetros para el correcto funcionamiento y buen cumplimiento de las actividades de cada área, mejorar las estrategias internas y externas, los canales de comunicación

dentro de la organización y las estrategias de marketing para poder establecernos y posicionarnos en el mercado.

### **Justificación**

Implementar un manual de procesos que documente y estandarice todos los procedimientos operativos, con el fin de reducir los reprocesos, mejorar la eficiencia, y asegurar la consistencia en la calidad de los productos y servicios, el beneficio es que hay reducción de costos operativos, mejora en la eficiencia del trabajo, mayor satisfacción del cliente, y un ambiente laboral más positivo y motivado.

### **Objetivo General**

Desarrollar y diseñar un manual de procesos estandarizados para LFC KREAR-T S.A. en la ciudad de Quito, que optimicen la eficiencia operativa y aseguren, la uniformidad en la ejecución de tareas dentro de los departamentos clave, completando su implementación en un plazo de seis meses.

### **Objetivo Específico**

- Documentar y analizar los procesos actuales, en los departamentos clave de LFC KREAR-T S.A. en un plazo de ocho semanas, para identificar áreas de mejora y establecer los estándares a seguir en el manual.
- Diseñar y validar el manual de procesos estandarizados para las Gerencias Financiera, Diseño, Coordinación y Operaciones de LFC KREAR-T S.A. en un plazo de 10 semanas, asegurando que sean comprensibles y aplicables por el 100% del personal involucrado.

- Capacitar al 100% del personal de LFC KREAR-T S.A., en la correcta implementación y uso del manual de procesos, dentro de los cuatro meses posteriores, al inicio del proyecto, garantizando un 90% de adherencia a los nuevos procesos estandarizados.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El Desarrollo de la estrategia de una compañía busca mejorar la competitividad de esta, de manera sustentable. La identificación temprana de las fortalezas y debilidades es una de las actividades más importantes de la estrategia.

La Administración de Procesos de Negocio, proporciona un vínculo entre los objetivos estratégicos de la compañía y el trabajo ejecutado en el día a día por los trabajadores. Los procesos de negocio contribuyen a la consecución de esos objetivos de negocio, que a su vez contribuyen a las estrategias del negocio.

Las estrategias de una compañía permiten su posicionamiento o no en el mercado. Las estrategias son soportadas por objetivos, y los objetivos típicamente son enfocados en el cliente, en liderazgo, en calidad, en innovación, en precio, en costo, y en eficiencia. Los objetivos son soportados por los procesos de negocio que permiten que todas las actividades se encaminen a lograr esos enfoques satisfactoriamente.

Los procesos de negocio se rigen por las operaciones de la empresa, y son demostrados a través de notaciones gráficas que al final del día permiten entender a ciencia cierta la secuencia de ejecución de estos, e implementar mejoras sobre ellos.

Cualquier iniciativa de implementación de procesos, requiere el soporte de personas de la organización, que cuenten con suficiente influencia. Debido a la necesidad de soluciones innovadoras que se basen en nueva tecnología, la capacitación requerida, el involucramiento de diferentes áreas de la organización, la complejidad de los talleres, entre otras, es necesario que, para el éxito de una

iniciativa de este tipo, el nivel ejecutivo se encuentre involucrado e impulse la misma (Weske, 2007).

### **Procesos de Negocio**

De cierta manera, todas las acciones ejecutadas en nuestro día a día constituyen un proceso. La forma en la que esas actividades se unen una detrás de otra, y consumen los resultados de las anteriores sucesivamente, conforman un proceso, el cual tiene las siguientes características 1) indica las actividades que se deben ejecutar, 2) muestra el orden en el cual las actividades se deben ejecutar, 3) detalla el procedimiento detallado.

Van der Aalst & Van Hee (2002) mencionan que los procesos también utilizan condiciones, con el fin de decidir condiciones a seguir. En esencia ellos detallan un proceso como la construcción de tareas y condiciones, que también pueden considerar cero o más subprocessos dentro de sí mismo.

Un subprocesso, a su vez consiste en tareas, condiciones y posiblemente más subprocessos. Al recurrir a identificar y describir subprocessos; de esta forma, los procesos complejos se pueden mostrar estructurados jerárquicamente. El proceso también tiene un tiempo de vida finito, un claro inicio y final (Van der Aalst & Van Hee, 2022).

### **Clasificación de los Procesos**

Dentro de la Administración por Procesos, varios niveles pueden ser identificados; fluctuando entre las estrategias de alto nivel, hasta las actividades de proceso. Estos niveles empiezan por el más alto: la estrategia, que describe los conceptos de largo plazo para obtener la ventaja competitiva en el mercado.



Considerando lo anterior, podemos mencionar que cada objetivo estratégico (nivel I) puede descomponerse en otros objetivos específicos (nivel II), y los procesos de negocio constituyen el nivel III; pueden mostrarse textualmente, señalando sus insumos, productos y resultados esperados, y las dependencias con otros procesos.

Estos niveles se pueden describir con texto, complementados con diagramas gráficos que muestran de forma más clara su funcionamiento.

Asimismo, no solo la jerarquía de procesos determina su nivel de desagregación, sino también se pueden clasificar por tipo. Hay extensa literatura respecto a los tipos de procesos, coincidiendo la mayoría de los autores en la clasificación siguiente: Procesos Estratégicos, Procesos Agregadores de Valor, Procesos Habilitantes de Apoyo, y Procesos Habilitantes de Asesoría.

La Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, publicada a través de Acuerdo Ministerial N.º 1573, en el año 2016; define los tipos de procesos como: Procesos Gobernantes, Procesos Sustantivos y Procesos Adjetivos.

En sus publicaciones en 1985, Porter menciona que la estrategia está ligada a como las compañías organizan sus actividades en cadenas de valor, base de la ventaja competitiva de la empresa (Porter, 1985)

### **Administración por Procesos**

El trabajo preliminar del control estadístico de procesos, que posteriormente decantaría en los enfoques modernos de calidad, fueron establecidos por un lado por Deming en los años 50, y por otro lado por Shewhart en los años 80. Estos esfuerzos, se enfocaban en reducir la variación del

desempeño del trabajo, midiendo los productos de los procesos, utilizando técnicas estadísticas.

Esto permite también inferir que las operaciones y actividades de producción de los productos centrales de las compañías son de importancia crítica y merecen atención y administración apropiados. La medición de los productos y el desempeño del proceso para poder definir si el trabajo se ejecuta de forma satisfactoria o no, son otro elemento fundamental que resulta de estos esfuerzos.

Después, los enfoques en reingeniería de los procesos y actividades para mejorar la calidad del producto final se introdujeron. El diseño de un proceso es el foco de la reingeniería.

La reingeniería reconoce que el diseño de un proceso es la carcasa para su desempeño, el proceso no puede desempeñar las actividades de mejor forma de la que su diseño lo permite. Por lo tanto, los procesos deberán sufrir un ciclo de rediseño continuo, en el que el diseño anterior se descarta, y el nuevo diseño se implementa, dando paso a sí, a la mejora de actividades y desempeño (Van Brocke & Rosemann, 2010).

Para poder implementar mejoras en las operaciones y estrategias de las empresas, se requiere implementar un ciclo de fases y actividades que permitan administrar adecuadamente las actividades, identificarlas, mejorarlas e implementarlas. Hay diversos enfoques de mejoramiento de procesos y sus ciclos, y cuentan con distinto número de fases.

### **El ciclo de Administración por Procesos**

Rosemann (2010) en su trabajo referente a las capacidades para la implementación de la Administración por Procesos y modelos de madurez;

propone distintos grupos para consolidar las capacidades, y termina determinando las fases. Por su parte Boots (2011) presenta un framework de capacidades de la Administración por Procesos y el menciona dos grandes categorías: 1) capacidades para aprovechar la Administración por Procesos estratégicamente, y 2) las capacidades para adquirir niveles de excelencia operacional y desempeño del negocio. Tregear & Spanyi (2006) presenta los principios y reglas para crear capacidades relacionadas con Administración por Procesos a nivel mundial.

### **Modelamiento de Procesos**

En esta fase, se utilizan modelos conceptuales que representan las actividades del proceso, y son la base central de la Administración de Procesos. Los procesos de negocio consisten en actividades que al ser ejecutadas en una secuencia específica y de forma coordinada por sus responsables, logran un objetivo de negocio.

Las actividades de un proceso pueden ser: 1) Actividades de sistema, 2) Actividades de interacción con el usuario, 3) Actividades manuales (Weske, 2007). De manera indistinta a estas actividades, todas tienen eventos durante su ejecución, los cuales hacen posible que se pueda identificar y monitorear el estatus actual del proceso.

Como se menciona anteriormente, el modelo del proceso es la base fundamental de la Administración por Procesos. Para poder modelar o graficar estos procesos, se utilizan sistemas. El éxito del sistema en sí mismo, va a depender de la calidad de los flujos que se ingresen en el mismo (Van der Aalst & Van Hee, 2002).

## **Mejoramiento de Procesos**

El Mejoramiento de procesos, por mucho tiempo fue fundamentado en la actividad de “rediseño” o “reingeniería” de los procesos. Estas actividades y proyectos de rediseño fueron implementadas en muchas empresas en todo el mundo. Los motivantes para implementar las iniciativas de rediseño, fueron muchas, por ejemplo: reducción de costos, incrementar ventaja competitiva, reducción de tiempos, incrementar la efectividad, aumentar las ventas, incremento de calidad, facilitar el monitoreo de las operaciones, entre otros. Por lo tanto, el pensamiento de procesos, y su diseño y rediseño fueron incrementando su importancia en el tiempo. Sin embargo, a pesar de la necesidad de hacerlo, se identificó que existían únicamente lineamientos para manejar los riesgos de las iniciativas de rediseño; pero no existían lineamientos, convenciones y guías para poder ejecutar el diseño o rediseño de los procesos. Por lo que era un enigma el cómo proceder desde un proceso en su situación actual o “As-Is”, a un proceso en su situación mejorada o “To-Be”; es decir no existía una explicación coherente y sólida respecto a cómo debe rediseñarse un proceso. Las técnicas relacionadas con mejores prácticas consisten en formar un grupo de diseñadores de procesos, que puedan analizar las mejores prácticas, para evaluar y mejorar un proceso existente. Dentro del análisis se determina la mejor práctica aplicable y que este alineada con los objetivos de desempeño trazados; además se evalúa la viabilidad de esta implementación dentro de un proceso que se está implementando.

Luego de este ejercicio, una versión mejorada del proceso se derivará del original, se complementará con un procedimiento detallado, se monitoreará, y se

irá ajustando continuamente y ejecutando nuevamente, hasta que el rediseño definitivo se acuerde y se implementará con los cambios definidos.

### **Manual de Procesos**

Manual de procedimientos, es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia y organización. (Torres, 2001).

Un manual de procesos es una herramienta clave para la mejora continua de las operaciones empresariales. Harrington lo describe como un documento que detalla sistemáticamente los pasos, procedimientos y responsabilidades involucrados en los procesos de negocio, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora, reducir la variabilidad y aumentar la eficiencia. (Harrington, J, 1991). El enfoque de Harrington se centra en, la importancia de estandarizar los procesos, para garantizar la consistencia en los resultados, optimizar los recursos y mejorar la calidad general de las operaciones empresariales. Para él, un manual de procesos no solo es una guía operativa, sino una herramienta estratégica, para lograr ventajas competitivas a través de la mejora continua.

### **Importancia de los Manuales de Procesos**

Los manuales de procesos, son fundamentales para el desarrollo eficiente de una organización, asegurando que los empleados sigan los procedimientos, y garantice, una ejecución uniforme en todas las áreas.

Al definir claramente las responsabilidades y las interacciones entre los diferentes departamentos, los manuales facilitan la comunicación y coordinación entre equipos.

Los manuales de procesos son esenciales para optimizar las operaciones, garantizar la calidad y sostenibilidad del negocio, y fomentar una cultura de mejora continua dentro de las organizaciones.

### **CAPITULO III**

#### **INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA**

##### **Antecedentes Diagnósticos**

La empresa LFC KREAR-T S.A fue legalmente constituida el 04 de abril de 2018, en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.<sup>1</sup> El objeto de la compañía consiste en, actividades especializadas de diseño gráfico, así como actividades de, decoración de interiores, diseño industrial. Ofrece sus servicios en las ciudades de Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca y Santo Domingo.

Anteriormente estaba ubicada en el sector de la Ofelia, sin embargo, el espacio se volvió insuficiente para la instalación de las máquinas de impresión, y el olor que emanan ciertos materiales durante el proceso de corto o armado era un problema, gracias a la adquisición de nuevas máquinas de corte láser y equipos de impresión, se tomó la decisión de trasladarse a la Av. Eloy Alfaro en el sector del Comité del Pueblo; en esta nueva ubicación, no solo contamos con un espacio más adecuado y con la ventilación necesaria, sino que también hemos establecido nuestra área administrativa. Además, hemos adoptado prácticas eco amigables, utilizando productos, tintas y materiales para el mantenimiento de la maquinaria que respetan el medio ambiente.

La empresa cuenta con personal calificado en cada área, seleccionado cuidadosamente para implementar una estrategia de mejora continua.

Cada miembro del equipo, ha sido elegido para ofrecer productos de alta calidad y garantizar una experiencia, de satisfacción total en el servicio de la organización.

<sup>1</sup>Constitución de Sociedad, Notaría Décima Octava, Escritura No 20181701018P01896

Sin embargo, hay procesos que, al no estar bien definidos, pueden volverse confusos. Es crucial que los empleados tengan claramente definidas sus funciones para poder cumplirlas eficientemente y, sobre todo, superar las expectativas en la calidad de su trabajo.

### **Investigación Cualitativa**

El enfoque de esta investigación permite, obtener información detallada y profunda, sobre las experiencias, perspectivas y conocimiento de los empleados, acerca de los procesos de la empresa. Los métodos cualitativos permiten, obtener información detallada sobre cómo se ejecutan las tareas y las mejoras que se pueden implementar.

El objetivo es, obtener tanto una comprensión profunda, de las experiencias y opiniones de los empleados, como datos útiles para el diseño del plan de procesos.

### ***Focus Group***

Reúnen a varios empleados para discutir los procesos. Estos grupos generan una conversación, más amplia sobre los desafíos comunes, las oportunidades de mejora y las interacciones entre los distintos departamentos. Se pueden organizar discusiones grupales, donde los empleados debaten y aportan ideas sobre los procesos. Esto permite obtener información sobre cómo los procesos se perciben y ejecutan en cada área, y promueve la generación de nuevas ideas a partir de la interacción grupal.

El propósito de un Focus Group es el de, generar ideas colectivas y obtener una comprensión general sobre cómo los empleados perciben los procesos.



Usamos el Focus Group puesto que tiene ventajas como:

- La interacción entre los empleados, puede revelar problemas y oportunidades, que no surgirían en entrevistas individuales.
- Al ser una conversación, abierta y grupal, se obtienen respuestas más completas.
- Los participantes, pueden construir sobre las ideas de los demás, lo que ocasionalmente. lleva a la aparición de nuevas propuestas o soluciones.
- Es posible, observar reacciones inmediatas, de los participantes

### **Plan De Muestreo**

El muestreo en un Focus Group para el diseño de un manual de procesos, es crucial para garantizar la recopilación de información relevante de las áreas.

### **Muestreo No Probabilístico**

El muestreo no probabilístico, se usa cuando los investigadores tienen un tiempo limitado, para llevar a cabo la investigación, o se tienen limitaciones presupuestarias, además cuando se realizan investigaciones cualitativas, estudios piloto o investigación exploratoria.

### ***Muestra***

El muestreo es el proceso de seleccionar un conjunto de individuos de una población con el fin de estudiarlos y poder caracterizar el total de la población. (Ochoa, 2015). Es decir, consiste en elegir a un determinado grupo de individuos que se consideren representativos con el fin de facilitar el estudio o bien determinar las características de la población.

El número de participantes en el Focus Group, será de siete personas máximo por cada área, que serán, que son quienes están directamente involucrados, en los procesos del producto/servicio terminado. Este tamaño es lo suficientemente grande, como para obtener varias opiniones, pero a la vez, lo suficientemente pequeño, para que todos puedan participar activamente en la discusión.

### ***Indicadores***

Para realizar el Focus Group, es importante incluir las funciones del personal, que tengan relación directa con los procesos, que se están evaluando, de este modo podemos tener, un equilibrio entre áreas.

Se puede integrar a dos empleados, de distintos niveles jerárquicos para asegurar, que las soluciones propuestas, en el manual sean prácticas y alineadas con la realidad, así tenemos una perspectiva global, de la organización.

Los participantes tienen experiencia directa, o suficiente conocimiento sobre los procesos que se van a discutir en el focus group, lo que facilita la identificación de problemas y áreas de mejora.

Para obtener una discusión productiva, interesadas y dispuestas a contribuir al diseño del manual.

Seleccionando a los participantes, que tienen un conocimiento profundo y directo de los procesos. Al integrar al personal de distintos niveles jerárquicos y sus funciones, garantiza que el manual de procesos resultante refleje las realidades operativas y las necesidades de mejora de toda la organización.

Se recopila la información clave del personal involucrado.

Los participantes son:

- Área de Coordinación (cuatro): Personal encargado, de atención al cliente y además supervisa cada proceso, por el que debe atravesar el producto final, y de ese modo se aseguran de que el diseño es tal cual lo solicito el cliente.
- Área de Diseño (tres): Personal encargado, de diseñar de acuerdo a lo solicitado por el cliente, tomando en cuenta el material que se va a usar, la superficie donde se va a colocar y el tiempo de exhibición del producto.
- Área de Producción (cuatro): Personal encargado de impresión, en el material adecuado para el producto, además de asegurar el funcionamiento de la maquinaria, ensamblado de productos, empaque de productos para envíos.
- Área Financiero (tres): Personal encargado del área de compras, de pago a proveedores, facturación, cobranzas, plataformas IESS, SRI, permisos anuales de la organización, control de inventario, nómina.
- Gerencias (dos): Personal que administra la organización, tiene contacto directo con la atención al cliente.

Total, de participantes: diecisiete personas.

Duración: 45 minutos por área.

El objetivo principal es identificar en que procesos existe el problema, para poder diseñar el manual, con mejores prácticas en los procesos actuales de producción.

Guía de preguntas: Se harán preguntas, sobre las áreas de producción, problemas operativos, tiempos de entrega y flujos de trabajo.

Espacio Físico: El Focus Group se prepara en una sala de reuniones, en una mesa redonda, para poder tener interacción entre los participantes, se prepara una pizarra, como material visual de apoyo.

Explicación del Propósito: Nos hemos reunido, para analizar los procesos de producción y entrega con el fin, de identificar áreas de mejora. La información que proporcionen nos ayudará a diseñar un manual de procesos que estandarice y optimice nuestras operaciones. Contamos con la opinión de cada uno de los participantes, y el respeto a las ideas de cada uno de ellos. Aseguramos, además que la información compartida, será usada para mejorar los procesos de la organización.

A continuación, el desarrollo del focus group de cada área de la empresa

LFC KREAR-T S.A

### **Focus Group Lfc Krear-T S.A**

#### ***Focus Group Equipo Financiero***

Nuestro objetivo es conocer cómo manejan los recursos, los problemas financieros que enfrentan y cómo funcionan sus procesos.

**1. *¿En el proceso de un proyecto cuál es el mayor desafío financiero que debe asumir la empresa?***

El equipo concuerda en que, por falta de flujo, las compras de ciertos materiales demoran y/o afectan el desarrollo del proyecto en tiempos, lo que repercute en costos de horas extras del personal de producción, en costos adicionales de movilización para realizar envíos a provincia, movilización, alimentación nocturna para el personal, para cumplir con las fechas de entrega e instalaciones de los productos se cubren todos los gastos mencionados.

**2. *¿Existen diferencias entre áreas para poder definir presupuestos y plazos?***

Sí, existen diferencias, en ocasiones coordinación solicita, materiales y el área no cuenta con flujo, para pagar de contado (la mayoría de proveedores los cubrimos con cheques posfechados), sin embargo, coordinación tiene el lema de cumplir con los requerimientos del cliente, en material, diseño y tiempos que así lo establezcan ellos. No existen términos y formas de pago con los clientes, como anticipos, lo que dificulta la fluidez de efectivo para operatividad de la empresa.

Con el área de Gerencia también existen problemas, puesto que no se alinea al presupuesto y flujo establecido, y solicita se realicen pagos de gastos personas, y se deben tomar como prioridad.

**3. *¿Se optimiza el flujo de caja sin comprometer la calidad de los proyectos?***

En el área establecemos un flujo de pagos semanal, para compras menores, este valor se trata de optimizar realizando compras inteligentes, y con el mejor precio y calidad, con ello tratan de no comprometer la calidad del producto final.

### ***Focus Group Equipo Diseño***

Queremos entender cómo se generan y gestionan las ideas creativas, también de cómo se manejan, los retos de comunicación y ejecución de sus procesos.

**1. *¿Considera que existe comunicación entre el área de diseño y producción?***

El equipo de diseño considera que, si especifica de manera correcta los requerimientos y detalles del producto a realizar, y que ocasionalmente producción no tiene criterio, para la toma de ciertas decisiones, en lo que respecta a material o armado de producto. De haber reprocesos por falta de comunicación, ninguna de las áreas asume la responsabilidad.

**2. *¿Considera que hay procesos en los que podría haber una mejora en el flujo de trabajo en su área?***

Consideran que, se entienden perfectamente con su equipo de trabajo, establecen tiempos, y comparten opiniones y opciones respecto del trabajo de cada uno de ellos, además tratan de informar cualquier cambio de manera diligente.

**3. *¿Cómo manejan el feedback del cliente en relación con los plazos de entrega y cambios de último minuto?***

Se realizan los cambios que, pidan los clientes tanto en tiempos como en forma, siempre con asertividad, y continuando con los lineamientos que impone la marca de cada cliente.

### ***Focus Group Equipo de Coordinación***

Son quienes gestionan los proyectos

***1. ¿Cuándo hay varias campañas en curso, cómo gestionan los tiempos?***

Comenta el equipo que cuando sucede, está simultaneidad con varias marcas, Gerencia General es quien toma la decisión del orden prioritario de clientes, de acuerdo a la segmentación de los mismos.

***2. ¿Qué procesos podrían mejorar el proceso de coordinación?***

Una vez establecido el orden de clientes junto con sus proyectos, establecer los parámetros y lineamientos, de ese modo mejorar la organización de cada proyecto y transmitir todos los detalles al área de diseño y de producción.

***3. ¿Cómo se aseguran de que todos los requerimientos por parte del cliente, se socialicen con todas las áreas?***

Siguiendo el debido proceso, con las reuniones de planificación que se realizan de manera periódica por cada campaña, y el proceso que dure la misma, además de la realización de guías y correos electrónicos, por lo que esta información queda registrada de manera más formal.

### ***Focus Group Equipo de Producción***

#### ***1. ¿Cómo gestionan los imprevistos que pueden afectar los tiempos de entrega?***

De acuerdo a los cambios, que tengan que realizarse o reprocesos que se den durante la producción, y para poder cumplir con los tiempos de entrega, realizan extensas horas de jornada, lo que incurre en gastos de horas extras, movilización, alimentación, nocturna o vespertina depende también de los horarios de instalación que, generalmente se realizan en centros comerciales y por horarios de aperturas, son horarios muy estrictos en los que se deben cumplir con las entregas o instalaciones de las campañas, de igual modo para cumplir con los horarios de envío de productos a provincia.

#### ***2. ¿Considera que tienen las herramientas y equipos necesarios para entregar productos de calidad?***

Se les hace la entrega de todas las herramientas necesarias, desde cuetter, cinta doble faz, akafix, mashking, paletas, así como de la materia prima para poder elaborar los productos, como vinil, duracor, acrílico, en caso de que el material llegue defectuoso o no sea el adecuado para ciertas impresiones, lo que procede es pedir cambio de material o pedido a otro proveedor el adecuado.

Siempre se compra lo necesario para elaborar prototipos o el producto ya aprobado por los clientes, en ocasiones demora un poco por flujo, sin embargo, siempre se ha logrado cumplir con la elaboración de los productos.

Cuentan con la maquinaria necesaria y actualizada, contamos con personal de carpintería para la elaboración de productos en madera, y cuenta con una sala en donde tiene todas las herramientas necesarias también.



**3. *¿Qué procesos actuales podrían optimizarse para mejorar la eficiencia en la producción?***

Coinciden en que necesitan más apoyo, es decir que la empresa contrate más personal, para que pueda dividir las actividades, para no tener extensas horas de trabajo.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA

#### Tema

Diseño de un manual de procesos para la empresa LFC KREAR-T S.A, en la ciudad de Quito, Barrio Comité del Pueblo, Av. Eloy Alfaro.

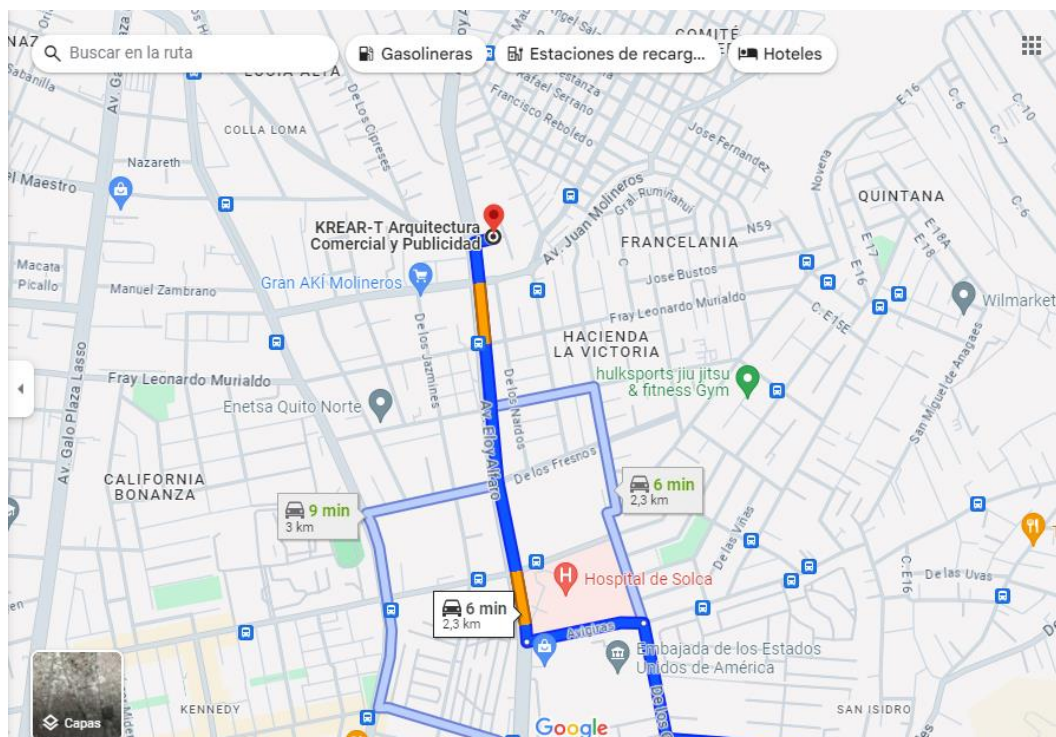
#### Datos Informativos

**Empresa:** LFC KREAR-T S.A

**Representante Legal:** Ing. Luis Fernando Calderón Flores

**Ubicación:** Provincia de Pichincha, ciudad Quito, Barrio Comité del Pueblo, calle N60 y Av. Eloy Alfaro, Galpón 26.

**Figura 3** Ubicación de la Empresa LFC KREAR-T S.A en Quito



*Nota:* La figura muestra la ubicación de la empresa LFC KREAR-T S.A, obtenida de Google Maps. <https://www.google.com/maps>

### **Antecedentes de la Propuesta**

La empresa LFC KREAR-T S.A, se dedica a la arquitectura comercial y diseño de publicidad, es un negocio bastante rentable, su cartera de clientes es atractiva, sin embargo, existen ciertas inconsistencias, en la ejecución de tareas, lo que hace que se destaque, la ausencia de un manual de procesos formal en la empresa, evidenciando que los procedimientos actuales no están documentados, y que dependen, del conocimiento informal de cada empleado.

Se han identificado ineficiencias, como retrasos en la producción, que pasan, cuando no tiene un buen liderazgo, en ésta área y no priorizan el tiempo de entregas, también pasa cuando no solicitan especificaciones para la impresión y/o realización de ciertos productos; duplicación de esfuerzos, que se da cuando, el área de coordinación, demora en solicitar la aprobación a los clientes, y aceptan los tiempos requeridos por los ellos, a pesar de que esto signifique, incurrir en costo de horas extras, tanto para el área de diseñadores, como para el área de producción, y se debe contratar mano de obra externa, para poder llegar en el tiempo solicitado por el cliente; además de problemas recurrentes que afectan la productividad, por ejemplo, para la elaboración de prototipos, existe un gasto excesivo de materiales o la compra errónea de ciertos insumos, por falta de comunicación ya sea con el cliente, o entre áreas para poder hacer una elección idónea, de los materiales que se necesitan para posterior a ello, realizar la compra.

La liquidez, ocasionalmente ocasiona inconvenientes al momento, de realizar compras de contado, se da un plazo de crédito demasiado extenso a los clientes, y/o demoran en la revisión y aprobación de órdenes de compra, para proceder a la facturación.

A demás, que, para la formación de nuevos empleados, la organización depende en gran medida del personal experimentado y carecen de una guía estructurada.

### **Justificación**

La implementación de un plan de procesos, debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

Con este proyecto se busca diseñar un manual de procesos, que permita documentar y estandarizar las tareas y procedimientos dentro de la organización, reduciendo la variabilidad y asegurando, que cada actividad se realice de manera consistente y eficiente; teniendo la oportunidad de analizar y revisar los procesos existentes, y logrando identificar, los cuellos de botella donde se pueden implementar mejoras.

Se puede lograr la disminución de los errores y las desviaciones en la ejecución de las tareas, lo que contribuirá a mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos, proporcionando guías claras y detalladas de las funciones y procesos para los empleados. Servirá como una herramienta fundamental para la capacitación de nuevos empleados, facilitando su integración y reduciendo el tiempo necesario para que sean productivos.

Con el diseño de un manual de procesos, la empresa podrá asegurar que, se sigan las mejores prácticas y estándares de calidad en todas las áreas, lo que es esencial para mantener la competitividad en el mercado, además de que, la consistencia en la entrega de productos y servicios de alta calidad aumentaría la satisfacción del cliente y fomentaría la fidelidad a largo plazo.

## **Objetivo**

Desarrollar un manual de procesos estandarizado, para la empresa en un plazo de cuatro meses, que documente de manera clara y precisa los procedimientos clave de cada área, con el fin de mejorar la eficiencia operativa en un 15%, reducir reprocesos en un 10% y asegurar la correcta capacitación de todo el personal involucrado, garantizando su implementación completa en seis meses.

## **Objetivos Específicos**

- Documentar los procesos de la empresa, de cada área, asegurándose de que todas las actividades sean descritas, de manera completa y precisa.
- Estandarizar las tareas críticas, mediante la creación de guías detalladas y diagramas de flujo que faciliten la correcta ejecución de los procedimientos por parte del personal.
- Capacitar al personal de las áreas, en el uso y aplicación del manual de procesos en un plazo de dos meses, asegurando que el 100% del personal involucrado entienda y aplique los nuevos procedimientos.

## **Análisis de Factibilidad**

### ***Alcance***

El propósito de este análisis es, el de evaluar si el diseño y la implementación, del plan de procesos es viable y beneficioso para la empresa.

Con el diseño de este manual, se estima reducir reprocesos de cada área, reducir costo de mano de obra, implementar guías, que sean beneficiosos para la empresa, administrar los recursos disponibles, notar las oportunidades de mejora,

estandarizando los procesos, para que la empresa produzca de manera eficiente y competitiva.

De estos factores es de donde viene la relevancia de contar con un plan de procesos bien estructurado para mejorar la eficiencia, la calidad, y la sostenibilidad del negocio.

Las áreas involucradas, en este diseño de manual de procesos, son las de diseño, coordinación y producción, mismas que se van a documentar.

### ***Viabilidad Técnica***

La empresa cuenta con, infraestructura adecuada, y los recursos técnicos adecuados, para poder implementar, el diseño del manual de procesos. El personal actual es, perfectamente capaz de contribuir, al diseño del mismo, con la experiencia adquirida, y la guía encaminada de su líder, pueden ir sumando estrategias importantes, para poder modelar cada proceso y cumplir con el objetivo. La empresa puede, adquirir herramientas con las que puedan, gestionar los procesos, y medir el control de calidad, la contratación de, un especialista en procesos, podría ser una inversión, que ascenso de la calidad, del cumplimiento de las funciones, de cada empleado.

### ***Viabilidad Económica***

El diseño y la implementación de un manual de procesos, establecido por el levantamiento, de información de un profesional, con experiencia certificada, gestionando y automatizando los procesos, actas de certificación de la reparación de la organización, para certificaciones ISO, tiene una inversión aproximada de \$12,550.00. El retorno de la inversión sería visible, tomando en cuenta, que se va

a dar reducción de costos operativos, mejora la productividad, y aumento de la calidad de nuestros servicios.

### ***Viabilidad Operativa***

La implementación del plan de, procesos se puede dar con normalidad sin necesidad de afectar la operatividad diaria de la empresa, incluyendo la interrupción mínima de las actividades, es decir, se acordarán horarios para la capacitación y puesta en marcha del manual, el equipo estaría dispuesto, a adoptar estas mejoras, en cada una de las áreas.

### **Metodología**

La metodología sistemática es la aplicada, ya que combina diversas herramientas de análisis y gestión de procesos, nos sirve para entender, el contexto de la empresa y sus necesidades, identificar los procesos clave y determinar los objetivos del plan de procesos.

### **Propósito**

El diseño del manual de procesos tiene como finalidad, establecer normas y estándares, que aseguren la consistencia de la ejecución, de las funciones de cada área, enfocándonos en la gestión y optimización de los procesos.

### **Misión**

La misión de la empresa LFC KREAR-T S.A, es la de transformar espacios comerciales, en experiencias memorables a través de soluciones innovadoras y creativas en arquitectura y publicidad, impulsando la identidad de las mejores marcas reconocidas del mundo. Se comprometen a ofrecer calidad, innovación y resultados que reflejen la pasión y excelencia en el trabajo de cada uno de los integrantes del equipo.

## **Visión**

La visión de la empresa LFC KREAR-T S.A, es la de ser líderes nacionales en arquitectura comercial y publicidad, reconocidos por la capacidad de fusionar diseño y tecnología, para crear entornos inspiradores, que potencien el valor, de cada una de las marcas con las que trabajan, aspirando a ser el socio preferido de las marcas más prestigiosas, dejando una huella en la industria y en la vida de los consumidores.

## **Valores**

- **Confianza:** Generar espacios para buscar soluciones ante problemas que puedan presentarse.
- **Integridad:** Cumplir con las políticas y normas establecidas por la organización de forma honesta.
- **Disposición al cambio:** Participar activamente en la implementación de cambios que permitan mejorar los servicios que la empresa ofrece.
- **Responsabilidad:** Cumplir con los deberes y derechos como compromiso hacia la empresa.
- **Innovación y creatividad:** Proponer mejoras innovadoras y creativas para ofrecer servicios de calidad.

## **Matriz FODA**

El análisis FODA, es una metodología de estudio que permite analizar características internas (debilidades y fortalezas) y situación externa (amenazas y oportunidades), lo que permite conocer la situación real en que se encuentra la empresa y poder planificar estrategias a futuro (Chapman, 2004).



Una vez realizados los análisis externos e internos de la situación actual de la empresa, se procede a realizar el análisis FODA, con el objetivo de tener un panorama más amplio de los factores de oportunidad o de afectación que podrían implicar un riesgo al momento del diseño del manual de procesos.

**Tabla 2.** FODA EMPRESA LFC KREAR-T S.A

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Excelente trato y respuesta oportuna a los clientes.	Un factor de oportunidad clave es el avance constante de la tecnología y el marketing digital, lo que permite a la empresa exponer sus servicios de manera más efectiva y destacar las marcas con las que colabora. Esto no solo amplía su alcance, sino que también resalta la innovación y la calidad que ofrece.
Su propuesta de valor, es la de cumplir con cualquier requerimiento del cliente.	
Cuentan con maquinaria óptima, para la elaboración directa de los productos	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
No trabajan en equipo, trabajan por áreas.	Uno de los factores externos desfavorables para la empresa es la demora en los pagos por parte de los clientes, lo que afecta directamente el flujo de caja y provoca retrasos en el pago a proveedores, préstamos, nómina y otros gastos fijos.
No tienen establecido un manual de procesos para cada empleado	
Algunos empleados tienen experiencia y de manera empírica la transmiten a nuevos empleados	Endeudamiento e interés altos por préstamos, para poder contar con operatividad y poder cubrir los valores de instaladores y ciertos proveedores a los que se tiene que pagar de contado.

*Nota:* El análisis FODA de la empresa LFC KREAR-T S.A, donde se reconoce los recursos, capacidades, y ventajas competitivas.

Como resultado del análisis realizado, se puede observar que la empresa tiene fortalezas que pueden ser una ventaja competitiva, al momento de ofrecer sus servicios, un ejemplo claro puede ser el que cuenta con personal que posee

sólidos conocimientos respecto de atención al cliente y asertividad en cuanto a objeciones.

Se puede visualizar que la empresa ha utilizado el avance de la tecnología, en cuanto a la adquisición de maquinaria, para poder ser competitiva dentro de los nichos de mercado.

En cuanto a las oportunidades, mediante el marketing la empresa puede alcanzar a tener más vistas en la página web y además en redes sociales; usando estas herramientas, para mostrar el trabajo que realiza la empresa con las mejores marcas; podemos acercarnos al nicho que apunta la organización y tener cada vez más clientes potenciales.

Por otra parte, al momento de analizar las debilidades se puede observar que el hecho de no integrar a todas las áreas involucradas en la planificación de cada proyecto o campaña, tiene como consecuencia, falencias en el producto terminado, tiempos de entrega extendidos, instalaciones inadecuadas o retrasos en las instalaciones por falta de coordinación y comunicación.

Finalmente, una amenaza potencial es, que al momento no existen políticas establecidas, para el pago de los clientes y/ anticipos para poder contar con flujo, demora por parte del cliente en dar la aprobación para facturar, lo que extiende el tiempo de crédito y no permite tener una operatividad fluida.

### **Destinatarios**

El plan de procesos diseñado en este proyecto, está dirigido a todos los involucrados, en el cumplimiento y mejora de las operaciones, en la empresa LFC KREAR-T S.A, para garantizar que todos los procesos, estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

## Estructura Organizacional

La jerarquía de la empresa LFC KREAR-T S.A define cómo se organizan y gestionan los roles, responsabilidades y la comunicación dentro de la organización, lo cual ayuda a coordinar las actividades y a alcanzar los objetivos de manera eficiente.

- **Gerencia General.** - es el nivel jerárquico más alto, es quien tiene la responsabilidad total de la empresa. Tiene la dirección estratégica, gestionando los recursos y supervisando el cumplimiento de los objetivos, está en constante comunicación con el resto de áreas. Hay dos gerentes en la organización Gerencia General y Gerente Financiero

- **Gerencia de Coordinación.** – está conformado por su líder y cuenta con tres coordinadores, los cuales tiene asignadas las marcas con las que trabajan, están en contacto directo con los clientes, conociendo cada detalle y necesidad del mismo.

- **Gerencia de Diseño.** – está conformado por su líder y tres diseñadores adicionales, los cuales tienen asignadas las marcas al igual que coordinación, se encargan del desarrollo creativo. Desarrolla los proyectos de acuerdo a los requerimientos del cliente.

- **Gerencia de Producción.** – cuenta con su líder y con cuatro personas a cargo, de la realización de los productos, asegurándose de cumplir con cada detalle solicitado por el cliente. El equipo trabaja bajo la dirección del área de diseño, y coordinación, asegurando que el producto final cumpla con los estándares de calidad y que se ajuste a los tiempos establecidos de entrega.

- **Gerencia Financiera.** – cuenta con si líder además del contador con su asistente, y una asistente administrativa – contable, ésta área se encargan de gestionar los recursos económicos de la empresa. Se encarga del registro contable además de la parte de recursos humanos, se encarga de las planificaciones financieras, control de costos, gastos, control de inventario, asegurando la estabilidad financiera del negocio.



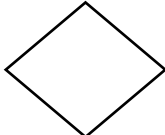
- **Personal Externo.** – La empresa cuenta con instaladores, transportistas, personal temporal para producción, estos son el complemento de los servicios que presta la organización.

### **Diagnóstico de Procesos actuales**




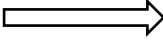
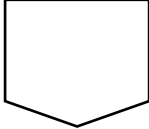
#### ***Diagrama de Flujo***

Es una herramienta que nos ayuda a, visualizar el paso a paso de cómo se realizan las actividades dentro de un proceso, se muestran de manera clara, la secuencia, decisiones e interacciones entre las áreas.

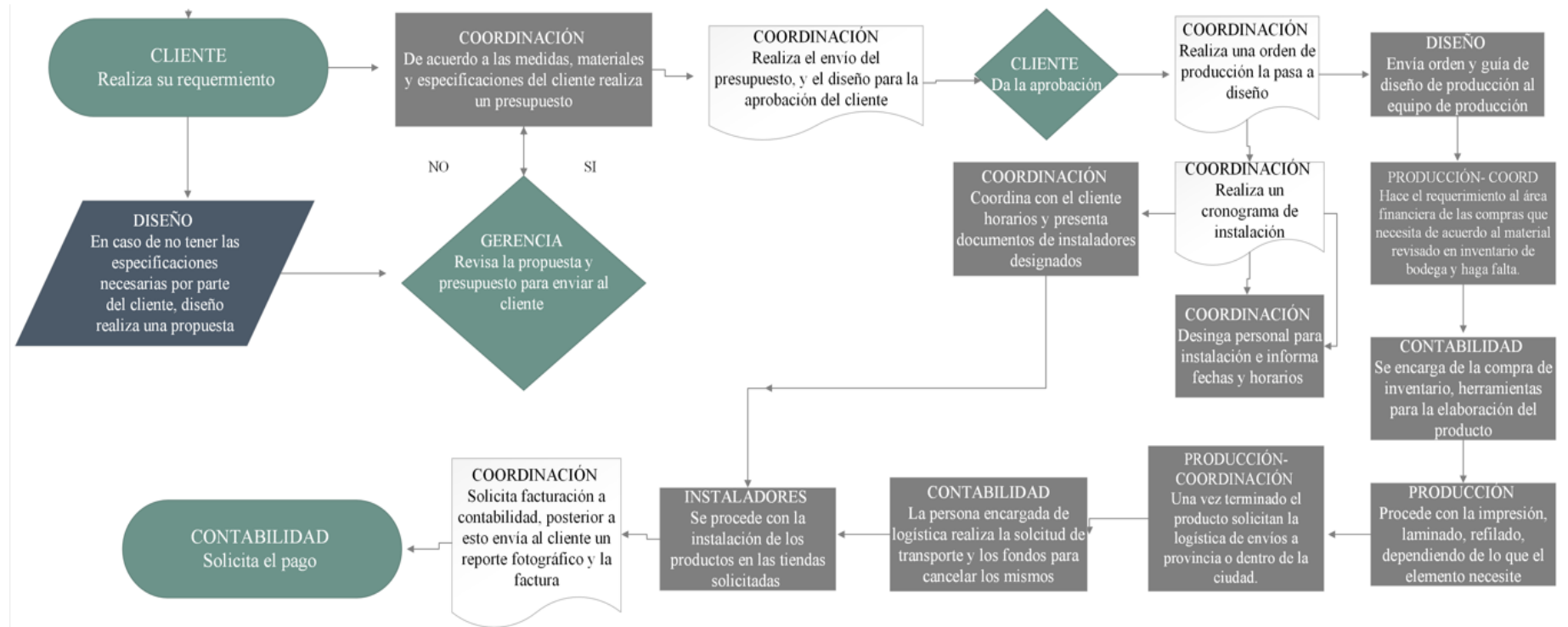
Símbolos comunes de un diagrama de flujo:

-  Inicio o finalización. – se usa esta forma para el primer y último paso de un proceso.
-  Proceso. - esta forma representa un paso típico del proceso. Es la forma más usada en casi todos los procesos.
-  Decisión. - esta forma indica un punto en el que el resultado de una decisión indica el siguiente paso.

Puede haber varios resultados, pero con frecuencia solo hay dos: sí y no.

-  Subproceso. - se utiliza esta forma para un conjunto de pasos que se combinan para crear un subproceso definido en otro lugar, a menudo en otra página del mismo documento. Esto es útil si el diagrama es muy largo y complejo.
-  Documento. - esta forma representa un paso que da como resultado un documento.
-  Datos. - esta forma indica que hay información que está entrando desde afuera en el proceso o saliendo de él.
-  Flechas de Flujo. – Representa la dirección del flujo del proceso, indicando el orden de cada acción.
-  Símbolo de conector/enlace fuera de página

**Figura 4.** Mapeo de Procesos Actuales – Diagrama de Flujos



*Nota:* Diagrama de flujos de los procesos actuales de la empresa LFC KREAR-T S.A realizado en el Software Visio.

## **Identificación de Cuellos de Botella**

El área de coordinación no toma en cuenta, los tiempos que va a tomar producción para la elaboración del producto, así como tampoco determina tiempos de instalaciones, ocasionalmente no se coordinan de forma precisa los permisos para instalaciones, lo que demora las instalaciones y eso molesta al cliente.

El área de diseño no cumple, con el orden prioritario de clientes, por lo que el envío de información no es oportuno, y sin las respuestas necesarias hay un retraso en producción.

Cuando falta comunicación y organización el manejo y armado del producto se hace de manera empírica y para cumplir con tiempos establecidos se hacen sin los detalles y especificaciones del caso, lo que afecta la calidad del producto y posterior a esto ocurren los reprocesos.

Al área de producción le está llevando demasiado tiempo, elaborar los productos, por falta de personal y de ser contratado personal externo eventual no tienen la experiencia, y tampoco sienten la responsabilidad de elaborar un producto de calidad.

No se tiene control de las instalaciones, puesto que no se cuenta con un supervisor para esta área, además no se alinean al presupuesto y las formas de pago que establece el área financiera, la decisión la toma Gerencia General más allá del presupuesto y planificación de pagos entregado a Gerencia.

No existe comunicación oportuna con el área de compras, muchas veces solicitan material en último momento y de manera urgente, claro la responsabilidad la delegan al área financiera, que ocasionalmente no cuenta con

flujo inmediato, por lo que el pago del material que no se adquiere bajo crédito, demora por pagos.

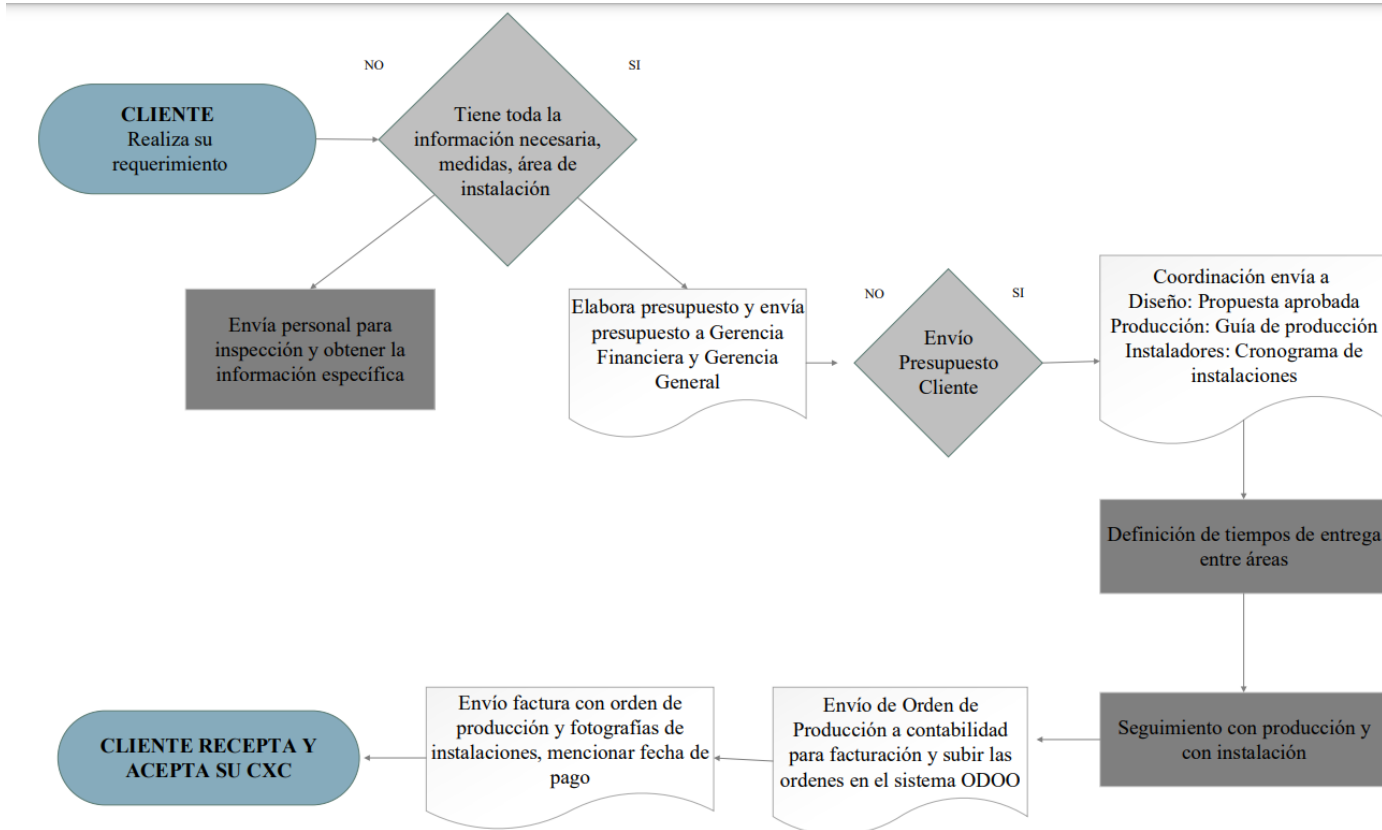
Al área financiera le resulta, un tanto complicada la administración de recursos, puesto que la mayor parte de decisiones en cuanto a pagos e inversiones, y/o adquisiciones de activos fijos, la tiene Gerencia General, sin priorizar el flujo de pagos establecido por el área.

El agregador de valor para los clientes y que se debería potencializar es el trato que se le da, y además de dar solución a los requerimientos que solicitan, pues siempre se busca la forma de cumplir, con las características del producto solicitado, y con los procesos adecuados, se lograría una entrega e instalaciones efectivas y eficientes.



## Nuevo Modelo de Procesos

**Figura 5.** Diagrama de Flujo de Procesos Departamento de Coordinación



*Nota:* Diseño de diagrama de flujos de procesos a implementar en el departamento de coordinación en la empresa LFC KREAR-T S.

Con este diseño de procesos se busca, redefinir los procesos clave para que sean más eficientes, además se están asignando tareas específicas y claras a cada nivel jerárquico, a su vez propone mejorar la comunicación interna.

El proceso parte con la solicitud del cliente, del producto y campaña a realizar, junto con especificaciones del espacio físico, en donde se va a realizar la instalación, además de los materiales, que quieran usar según lo crean necesario; de no contar con las especificaciones del caso, el área de coordinación envía, a un instalador para toma de medidas, e inspección del lugar a instalar para, reconocer anclajes y material apropiado que se debe usar.

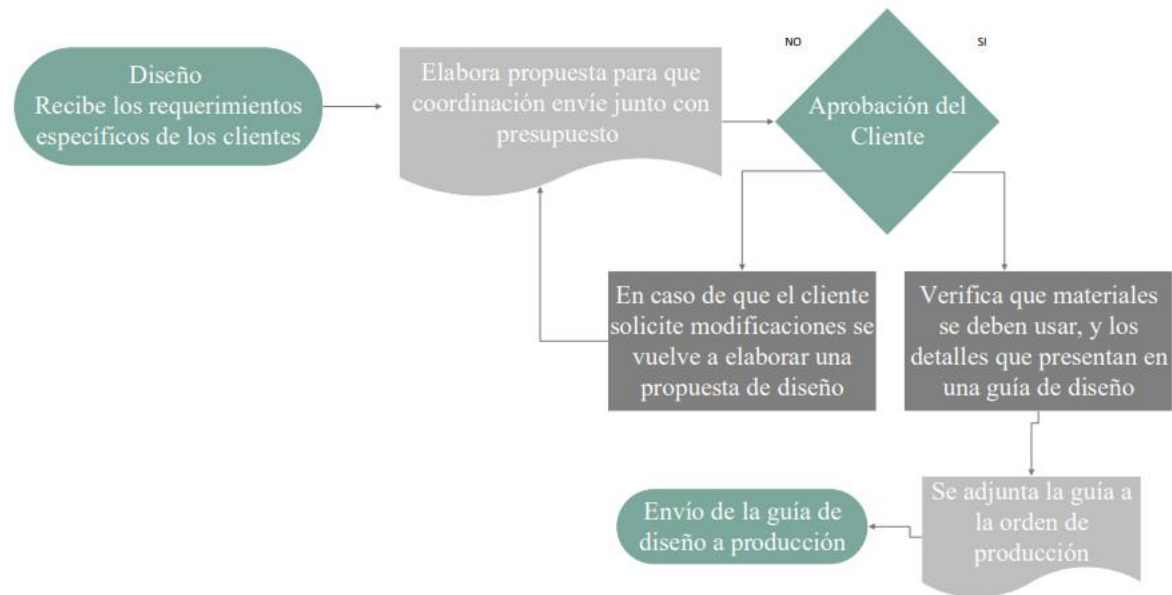
Contando con esta información coordinación, prepara un presupuesto y adjunta la propuesta de diseño, que se envía a Gerencia General y Gerencia Financiera, este punto de decisión se recomienda en el proceso ya que, contando con el área financiera, se puede realizar un mejor presupuesto, asegurándose de que los costos de mano de obra e inventario y costos indirectos para la elaboración del material están siendo bien asignados, para obtener la utilidad adecuada. Gerencia General y Gerencia Financiera dan su aprobación y coordinación envía al cliente la propuesta de diseño y el presupuesto asignado para la campaña solicitada.

El cliente ocasionalmente solicita, reformas y costos más bajos, la decisión la toma directamente Gerencia General, y cuando aprueba el cliente el presupuesto enviado por coordinación, es cuando la comunicación interna debe mantenerse fluida, enviar a cada área correspondiente la campaña a realizar, simultáneamente debe enviarse, a diseño la propuesta aprobada por el cliente, a producción se envía la guía de producción y a los instaladores el cronograma de

instalaciones, para éstas instalaciones , generalmente se solicita permisos para poder realizar los trabajos en horarios adecuados, que no afecten claro en la fluidez de los clientes de los locales. Se toman decisiones entre las áreas para poder definir tiempos, tanto de producción como de instalación de los elementos para poder dar fechas responsables al cliente, esto debe tomarse en cuenta puesto que, en ocasiones se tienen varias campañas simultáneamente y el tiempo entre la realización de cada trabajo es muy importante tomarlo en cuenta, para no quedar mal con el cliente en fechas de instalaciones. Adicional Gerencia General es quien decide el orden adecuado de entrega según la prioridad de los clientes y siempre de manera estratégica.

Posterior a las instalaciones se entregan fotografías como evidencia del trabajo terminado, mismo que se adjunta a la orden de producción previamente autorizada por el cliente, solicitan a contabilidad con estos habilitantes se emita la factura respectiva, y en conjunto se envía toda esta documentación, para conocimiento del cliente.

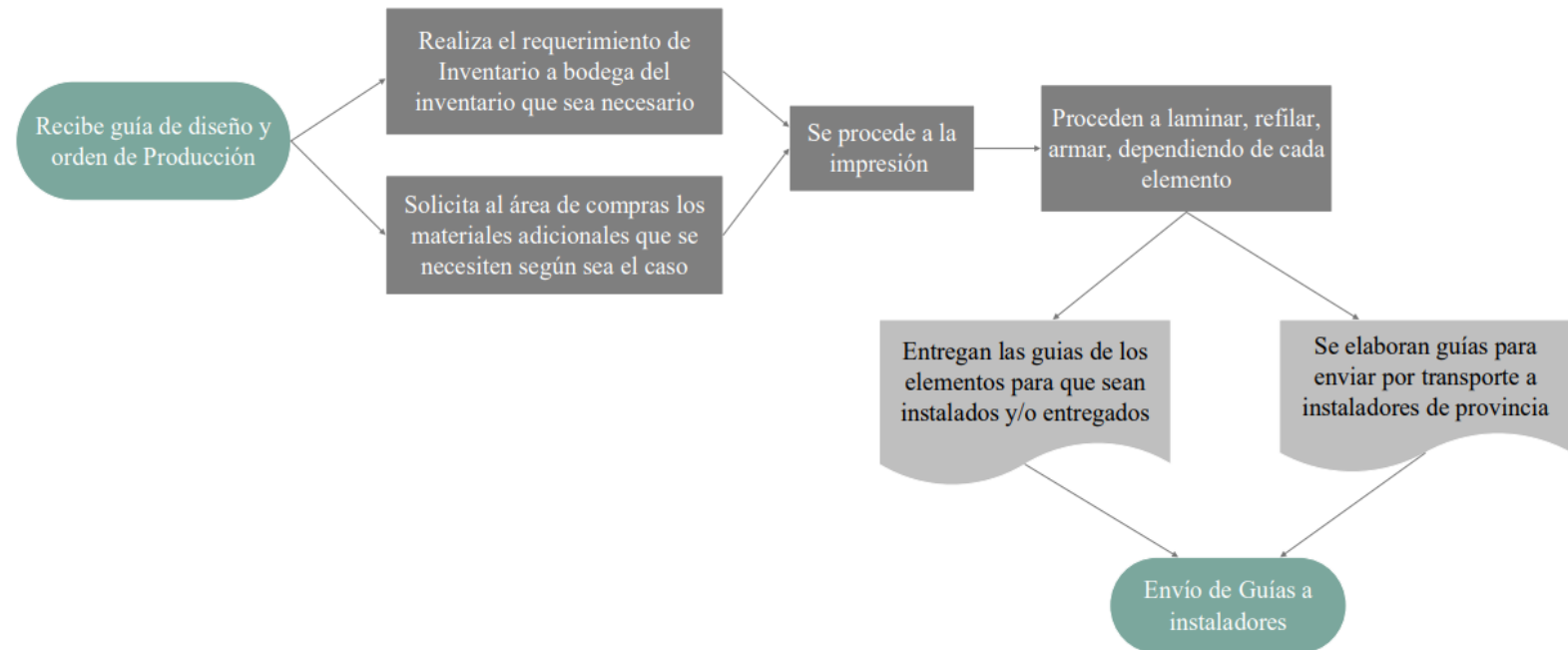
**Figura 6.** Diagrama de Flujo de Procesos Departamento de Diseño



*Nota:* Diseño de diagrama de flujos de procesos a implementar en el departamento de diseño en la empresa LFC KREAR-T S.

En cuanto diseño recibe el requerimiento del cliente por parte de coordinación, realiza una propuesta de diseño, misma que está sujeta a cambios por parte del cliente; una vez aprobado por el cliente el presupuesto y la propuesta de diseño, se procede a documentar para poder pasar al área de producción una guía de diseño, misma que debe contar con especificaciones de impresión, de material, de instalación y/o anclaje, es importante que el diseño sea preciso en cuanto a lo requerido y al espacio físico a instalar, además de regirse al orden de prioridades que señale Gerencia General.

**Figura 7.** Diagrama de Flujo de Procesos Departamento de Producción

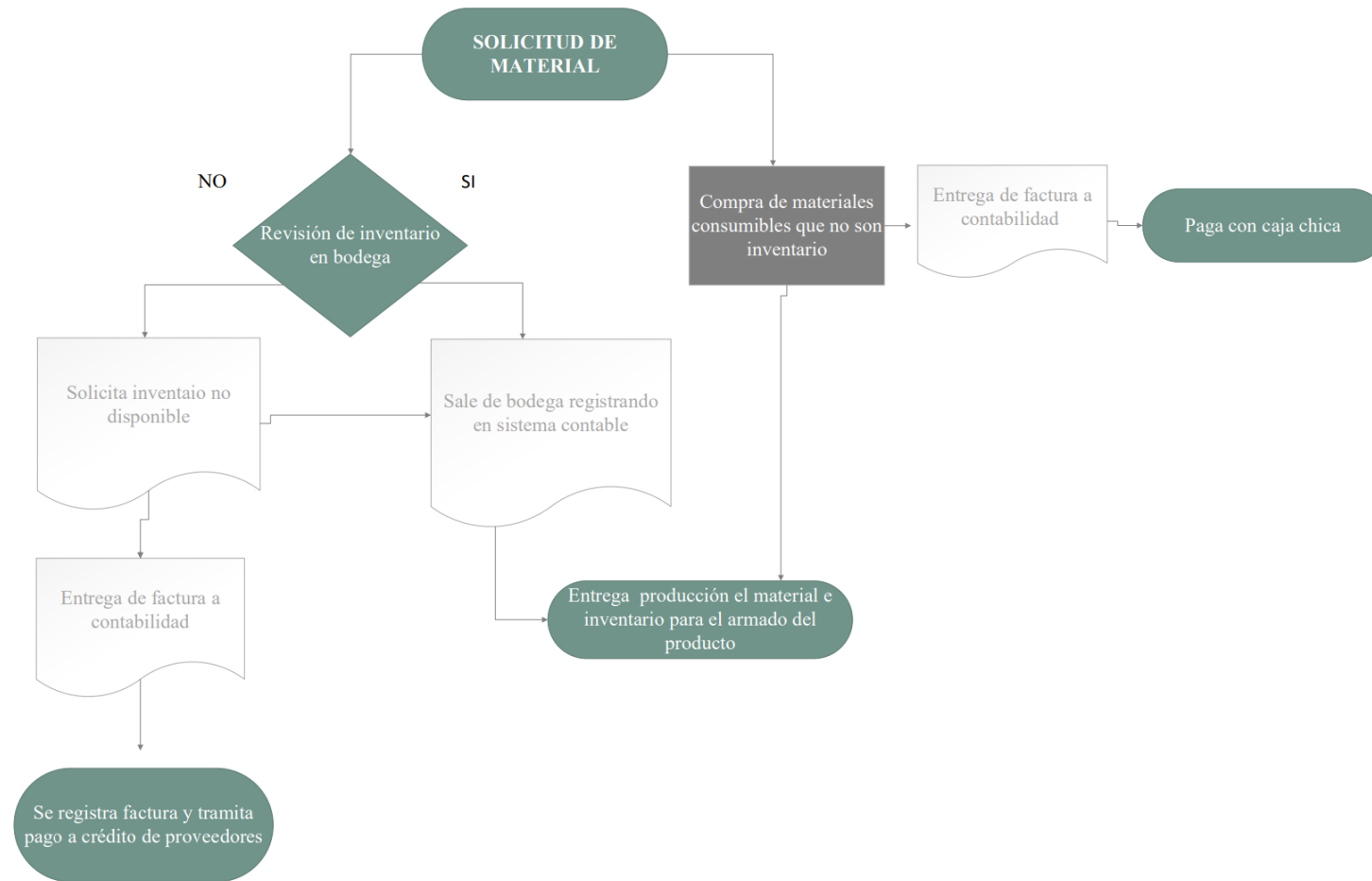


*Nota:* Diseño de diagrama de flujos de procesos a implementar en el departamento de producción en la empresa LFC KREAR-T S.

Producción recibe las guías de diseño y las ordenes de producción, una vez tenga claro el elemento que se va a realizar, hace el requerimiento de los materiales que van a ser usados, el área de contabilidad que cuenta con un responsable, para realizar compras de inventario de materia prima y materiales a ser usados para elaborar el producto.

Una vez que cuente con las herramientas y materiales necesarios para la elaboración de los productos, procede a la impresión, al laminado, al refilado, o al armado, según sea el caso de cada elemento, de acuerdo a la demanda de trabajo solicitan personal externo temporal, y/o hacen turnos que incurren en horas extras, deben alinearse también al orden de prioridades por cliente. Posterior a la terminación del producto, se procede al envío de instaladores y/o realizan envíos a provincia del producto terminado.

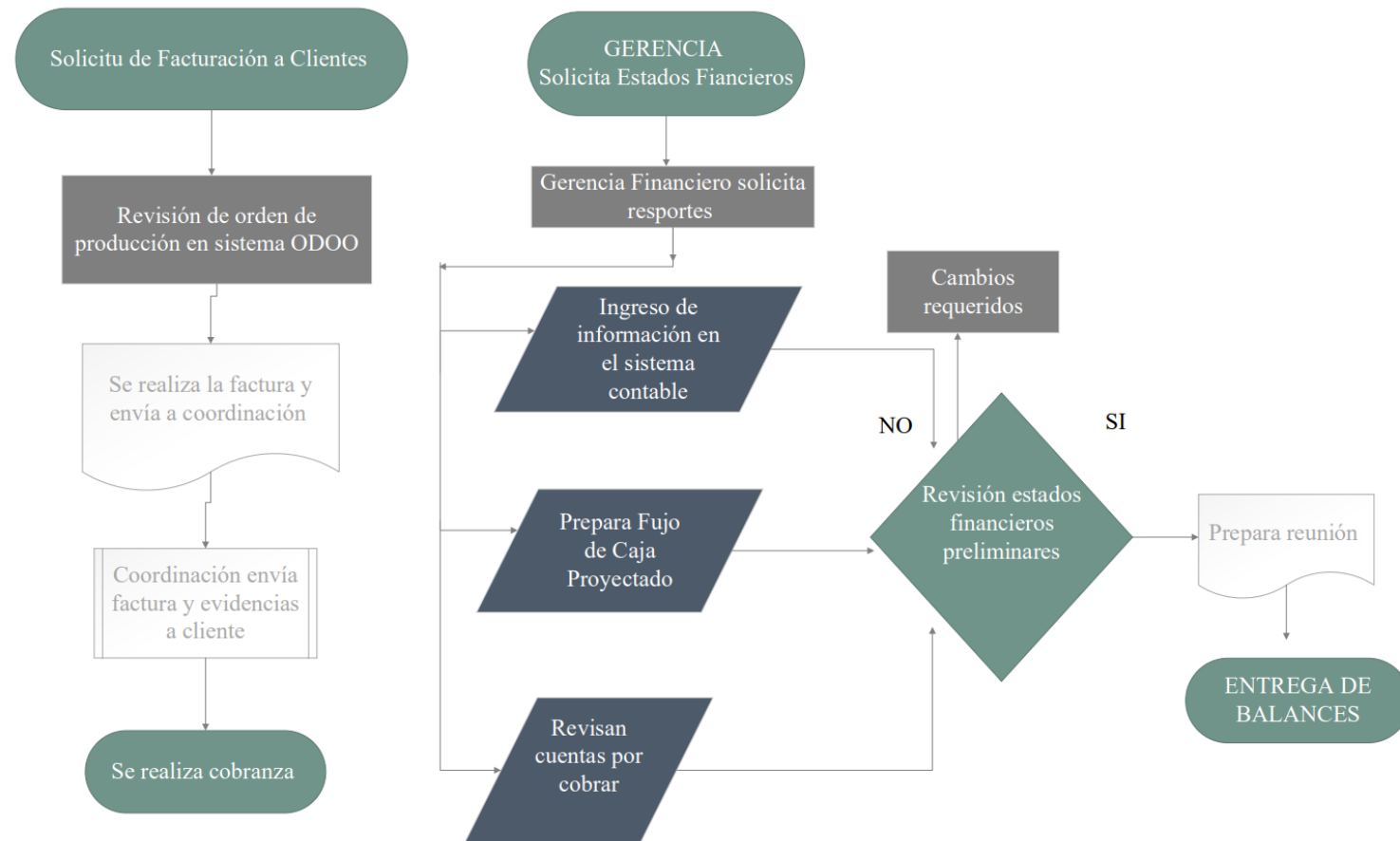
**Figura 8.** Diagrama de Flujo de Procesos Departamento Financiero – Compras



*Nota:* Diagrama de flujo de procesos del área financiera del personal encargada de compras.



**Figura 9.** Diagrama de Flujo de Procesos Departamento Financiero – Contabilidad



*Nota:* Diagrama de flujo de procesos del departamento financiero en cuanto a la relación con clientes y la operatividad contable .

El área Financiera está conformada con personal calificado, y segmentado que se encarga de, realizar compras y adquisiciones, administración y operatividad contable.

El área de compras se encarga de entregar todos los materiales y suministros necesarios, se debe optimizar el flujo de caja y también alinearse al presupuesto establecido para poder realizar las compras con los recursos y tiempos necesarios para no comprometer la calidad del producto.

Mantener un orden adecuado con el inventario de materia prima, en caso de que el material este defectuoso o exista demora, el personal de compras debe viabilizar, el cambio de material y la pronta entrega del mismo; así mismo se encargan de encontrar, el mejor aliado estratégico en proveedores, en presupuesto y calidad,

El área Financiera se encarga de viabilizar pagos a crédito, con los proveedores, y planificar un flujo adecuado para poder cubrir los valores de los mismos, lo que ocasionalmente se dificulta, puesto que el cliente tiene la política establecida de pagar a la empresa en 30 días, una vez entregada la factura, y eso complica el flujo para compras y pagos.

El área de operatividad contable debe mantener, ingresada toda la información contable en el sistema, realizar gestiones de crédito, facturación en ventas, y el servicio de cobranza.

El objetivo es hacer que todas las áreas estén involucradas y entiendan como fluye el trabajo y como se relacionan las distintas etapas en el proceso.

### **Puesta en marcha e implementación interna del modelo propuesto**

Una vez desarrollado el manual de procesos, con la documentación necesaria de soporte para la implementación, es importante realizar un plan de puesta en marcha que permita dar seguimiento y determine las responsabilidades de los involucrados. El plan de implementación contiene todas las actividades con el respectivo tiempo de duración, la implementación tendrá una duración de alrededor de seis meses de trabajo y por requerimiento de la Gerencia General se iniciará con la implementación en el mes de octubre de 2024.

Con las consideraciones antes mencionadas y con un dimensionamiento acuerdo con el Gerente General de la empresa LFC KREAR-T S.A y el designado como responsable de la implementación del manual de procesos; a continuación, se presenta el cronograma de implementación:

**Figura 9. Cronograma de Implementación Interna**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2024												2025			
		OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			ENERO	FEBRERO	MARZO				
Compromiso a Nivel Gerencial	Gerente General																
Definir las políticas y objetivos del manual de procesos	Líderes de las áreas funcionales																
Comunicar las políticas y Objetivos del manual de procesos	Líderes de las áreas funcionales																
Entrenamiento y formación	Líderes de las áreas funcionales																
Designación de responsabilidades de implementación del manual de procesos	Gerente General																
Elaboración de matriz funcional de responsabilidades	Líderes de las áreas funcionales																
Ejecutar estrategias de socialización	Líderes de las áreas funcionales																
Auditoria Interna	Responsable Implementación																
Corrección de inconformidades , según informe de auditoria	Responsable Implementación																
Definir acciones de mejora	Líderes de las áreas funcionales																
Corrección de no conformidades	Responsable Implementación																
Definir acciones de mejora	Líderes de las áreas funcionales																

*Nota:* Cronograma de la implementación del manual de procesos de la Empresa LFC KKREAR-T S.A

## Presupuesto

Una vez definido el horizonte de tiempo para la implementación del Manual de Procesos, en la empresa LFC KREAR-T S.A, es importante determinar la inversión que se requiere para poder poner en marcha el Manual.

Dentro de la estructura de los costos se considera las horas hombre del responsable de la implementación del manual, ya que deberá destinar tiempo de su trabajo para realizar las actividades relacionadas al desarrollo de la documentación y el desarrollo del Manual en su totalidad.

**Tabla 3.** Costos de Implementación Manual de Procesos

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Capacitación <b>Plan de capacitación interno</b>	Capacitación interna a todo el personal en relación a la implementación	\$1,000.00
Socialización <b>Plan de socialización</b>	Despliegue de estrategias de socialización	\$500.00
Documentación <b>Formación responsable de la Implementación Desarrollo de documentación</b>	Actualización de conocimientos y especialización en administración por indicadores de gestión Desarrollo de la documentación de soporte	\$1,000.00 \$600.00
Recursos Internos <b>Materiales de Oficina</b>	Materiales e Insumos de Oficina	\$100.00
Certificación <b>Auditoria</b>	Auditoria de certificación	\$1,500.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$4,700.00</b>

*Nota:* Se detallan los rubros para la implementación del manual de procesos en la empresa LFC KREAR-T S.A

El costo de implementar un Manual de Procesos es relativamente bajo en comparación con los múltiples beneficios que genera para la organización. Esta herramienta no solo ayuda a optimizar los recursos disponibles, sino que también minimiza los reprocesos y errores operativos, estandarizando procedimientos y

asegurando que cada tarea se realice de manera eficiente y conforme a los estándares establecidos. Al mantener procesos adecuados y alineados con las mejores prácticas, la empresa no solo mejora la calidad del producto final, sino que también fortalece su capacidad para cumplir con los plazos y expectativas del cliente. En conjunto, estos factores crean una ventaja competitiva sostenible, permitiendo a la organización cumplir de manera consistente con sus objetivos estratégicos y su misión corporativa, mientras se adaptan mejor a un entorno empresarial en constante cambio.

## CONCLUSIONES

El diseño e implementación del Manual de Procesos permite estandarizar las actividades clave dentro de la organización, optimizando los recursos y reduciendo la variabilidad en la ejecución de tareas. Esto resulta en una mejora notable en la eficiencia operativa.

La formalización de los procedimientos ayuda a disminuir los errores y reprocesos, generando un flujo de trabajo más fluido y consistente. Esto no solo reduce costos, sino que también ha mejorado la satisfacción del cliente al entregar productos y servicios de mejor calidad.

Proporciona una base sólida para la mejora continua, permitiendo identificar áreas de oportunidad y realizar ajustes sin perder el control de los procesos. Esto crea una cultura organizacional orientada al perfeccionamiento y adaptación ante cambios.

Contribuye directamente al cumplimiento de la misión y visión de la empresa, ya que cada proceso está diseñado para apoyar los objetivos estratégicos y asegurar la coherencia en la ejecución de las operaciones.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda establecer un programa de capacitación continuo para los colaboradores, con el fin de asegurar que todo el personal comprenda y aplique correctamente los procesos descritos en el manual. La formación periódica también facilitará la adaptación ante cualquier actualización o cambio en los procedimientos.

El Manual de Procesos debe ser revisado y actualizado regularmente para adaptarse a los cambios del mercado, nuevas tecnologías y mejoras identificadas en el flujo de trabajo. Se sugiere realizar auditorías internas cada seis meses para evaluar la eficacia de los procesos y realizar los ajustes necesarios.

Involucrar a los empleados en la mejora y actualización de los procesos fomenta un sentido de pertenencia y colaboración. Se recomienda crear canales de comunicación para que los empleados puedan sugerir mejoras en los procedimientos.



## Referencias

Weske M. (2007). *Business Process Management*. (3a ed). Editorial Springer. [https://www.hira-bpm.ir/wp-content/uploads/2023/05/Business-Process-Management\\_-Concepts-Languages-Architectures-Springer-Berlin-Heidelberg-2019.pdf](https://www.hira-bpm.ir/wp-content/uploads/2023/05/Business-Process-Management_-Concepts-Languages-Architectures-Springer-Berlin-Heidelberg-2019.pdf)

Van der Aalst. (2002). *Workflow management models, methods, and systems*, Editorial The MIT Press. <https://www.marcialpons.es/libros/workflow-management/9780262720465/>

Porter M. (2009). *Ventaja Competitiva*. Grupo Editorial Patria. [https://www.google.com.ec/books/edition/Ventaja\\_Competitiva/wV4JDAAAQB\\_AJ?hl=es&gbpv=0](https://www.google.com.ec/books/edition/Ventaja_Competitiva/wV4JDAAAQB_AJ?hl=es&gbpv=0)

Chiavenato I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8va ed.). Editorial Mc Graw Hill. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>

Koontz H. (2004). *Administración Una Persèctiva Global*. (12va ed.). Editorial Mc Graw Hill. <https://www.casadellibro.com/libro-administracion-una-perspectiva-global-12-edicion/mkt0006556445/12779786?srsItid=AfmBOorh5ZoaU5KfITIV-t1PfyEiMLXzL7JO2T8qFISmD6-LFIYHaYKy>

Harrington J. (1991). *Mejoramiento De Los Procesos De Empresa*. Editorial Mc Graw Hill. <https://www.iberlibro.com/servlet/BookDetailsPL?bi=31921714497&searchurl=d>

[s%3D30%26pt%3Dbook%26rollup%3Don%26sortby%3D17%26tn%3Dmejoram  
iento%2Bprocesos%2Bempresa&cm\\_sp=snippet-\\_-srp0-\\_-title1](#)

Martínez H. (2012). *Metología de la Investigación*. Cengage Learning Editores.

<file:///C:/Users/user/Downloads/LIBROOO%20investigacion%20cientifica.pdf>

Malhotra N. (2007). *Investigación de Mercado*. (5ta ed). Pearson Prentice Hall Editores.

[https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Li  
bros%20-%20Investigacion%20de%20Mercados.pdf](https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Investigacion%20de%20Mercados.pdf)

Carro R. (s.f). *Administración de las Operaciones*. Universidad Nacional de Mar del Plata.

[https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1614/1/09\\_administracion\\_calidad.pdf](https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1614/1/09_administracion_calidad.pdf)

## ANEXOS

## Anexo 1 Formato de una Orden de Compra de la empresa LFC KREAR-T S.A



LFC KREAR-T S.A.  
RUC: 1792855489001

Optica Los Andes S.A.,  
IGNACIO SAN MARIA, NUÑEZ DE VELA  
QUITO 17 - Ecuador

## Quotation # S02862 - VITRINAS OAKLEY

Quotation Date:  
22/08/2024

Expiration:  
29/08/2024

Salesperson:  
Daniel Jiménez

LOCAL	UBICACIÓN	DESCRIPTION	QUANTITY	ANCHO	ALTO		PRECIO M2 (M2/OT)	UNIT PRICE	AMOUNT
OLA PLAZA PURUHÁ									
OLA- PLAZA PURUHA		STICKER MARCO DE MAMPARA NEGRO Vinil de corte (NEGRO) + reversprint (sticker al vidrio)+ [Paleteado]	2.00 Units	1.83	0.15	0.2745	57.00	15.65	\$ 31.30
OLA- PLAZA PURUHA		STICKER MARCO DE MAMPARA NEGRO Vinil de corte (NEGRO) + reversprint (sticker al vidrio)+ [Paleteado]	2.00 Units	2.37	0.15	0.3555	57.00	20.26	\$ 40.52
OLA- PLAZA PURUHA		STICKER MARCO DE MAMPARA BEIGE Vinil + lámina mate + transfer (reverseprint)+ [Paleteado]	1.00 Units	1.73	0.4	0.692	57.00	39.44	\$ 39.44
OLA- PLAZA PURUHA		IMAGEN COILGANTE T/R Duracore 6 mm + vinil respaldo blanco + lámina mate impresión doble lado+ [Troquelado] El vinil del tiro va paleteado hacia atrás	1.00 Units	0.85	1.5	1.275	99.18	103.28	\$ 103.28

## Anexo 2 Formato de reporte de Reprocesos de la empresa LFC KREAR-T.S.A

Detalle Por Cuentas			Detalle Por Responsable			Detalle Por Motivo de Reproceso		
CUENTAS	TOTAL	%	RESPONSABLES	TOTAL	%	MOTIVO REPROCESO	TOTAL	%
ADIDAS	5	41.67%	FERNANDO GUACHAMIN	2	16.67%	ESPECIFICACIONES ERRADAS DEL PRO	6	50.00%
ARCOR	2	16.67%	ANDRES ORTIZ	2	16.67%	TERMINADO ERRADO	3	25.00%
SHERKO	2	16.67%	CLIENTE EXTERNO	2	16.67%	INSPECCION ERRADA	1	8.33%
OLA	1	8.33%	ANTHONY LLUGLLUNA	1	8.33%	IMPRESIÓN EN MATERIAL ERRADO	1	8.33%
RPM CONSTRUCCION	1	8.33%	FERNANDO GUACHAMIN-DAVID MI	1	8.33%	MEDIDAS ERRADAS	1	8.33%
COLUMBIA	1	8.33%	LEONARDO SARZOSA	1	8.33%	<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>
<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>	JAVIER MENDOZA	1	8.33%			
			JUAN ALARCON	1	8.33%			
			MARCO CHACON	1	8.33%			
			<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>			

Detalle Responsable VS Valor				Detalle Por Mes				Detalle Responsable VS Valor a Descantar			
MOTIVO REPROCESO	TOTAL	%	VALOR	MESES	TOTAL	%	VALOR	MOTIVO REPROCESO	%	DESCUENTO	
FERNANDO GUACHAMIN	2	16.67%	\$ 27.55	FEBRERO	12	100.00%	\$ 232.83	LEONARDO SARZOSA	8.33%	\$	100.67
ANDRES ORTIZ	2	16.67%	\$ 31.36	<b>Total gene</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 232.83</b>	FERNANDO GUACHAMIN-DAVID MI	8.33%	\$	54.60
CLIENTE EXTERNO	2	16.67%	\$ 14.00					ANDRES ORTIZ	16.67%	\$	40.77
ANTHONY LLUGLLUNA	1	8.33%	\$ 10.08					FERNANDO GUACHAMIN	16.67%	\$	35.82
FERNANDO GUACHAMIN-DAVID MI	1	8.33%	\$ 42.00					MARCO CHACON	8.33%	\$	27.30
LEONARDO SARZOSA	1	8.33%	\$ 77.44					CLIENTE EXTERNO	16.67%	\$	18.20
JAVIER MENDOZA	1	8.33%	\$ 8.40					ANTHONY LLUGLLUNA	8.33%	\$	13.10
JUAN ALARCON	1	8.33%	\$ 0.99					JAVIER MENDOZA	8.33%	\$	10.92
MARCO CHACON	1	8.33%	\$ 21.00					JUAN ALARCON	8.33%	\$	1.29
<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 232.83</b>					<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$</b>	<b>302.68</b>


MES

ENERO

**FEBRERO**

JUNIO

**Anexo 3** Formato cronograma por campaña de la empresa LFC KREAR-T S.A

CAMPAÑA CURRY JAM				 ARQUITECTURA COMERCIAL Y PUBLICIDAD			
TIENDA	LUNES 16/09/2024	MARTES 17/09/2024	MARTES 24/09/2024	Responsable	CI	Responsable	CI
MS QUICENTRO NORTE 2.0	-	-	7:00	Cristhian Pisco	2300314495	Verónica Pincay	1722602545
				Juan Calderón	1715490106	Ramiro Villaroel	1715540892
				Ivan Vasquez	2300314495	Javier Alexander Vizcaino Pozo	1004919963
MS CONDADO	-	7:00	-	David de la torre	1004176234	Liced Saavedra	1002659108
				Jean Carlos Gómez	0930031042	Martín Pérez	0923639132
MS MALL DEL PACÍFICO	7:00	-	-	Víctor Villacis	0926451451	Antonio Lara	1202424097