



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCION DEL
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN LA
EMPRESA DE SERVICIOS "MARTINIZING"**

AUTOR: HENRY BLADIMIR CISNEROS ALDEAN

DIRECTOR: DR. GALO MORENO MSc.

CODIRECTOR: ING. JAIME CADENA MSc.

SANGOLQUI, MARZO DEL 2008

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo no pudo haberse realizado sin el apoyo de varias personas e instituciones a las cuales van mi más sincero agradecimiento:

Gracias a cada uno de mis profesores, a los cuales les debo los conocimientos académicos que me permitieron realizar la presente tesis.

Gracias al Dr. Galo Moreno y al Ing. Jaime Cadena los cuales con sus amplios conocimientos supieron guiarme en el desarrollo de la presente tesis.

Gracias a la empresa Lavanderías Ecuatorianas C.A. “Martinizing” y de forma especial a su Gerente General Sr. Bernardo Dávalos quien me brindó el apoyo para desarrollar el presente trabajo en base a la empresa “Martinizing”

Gracias a la Dra. María Soledad Correa quien siempre me brindó valiosa información y total apoyo para el desarrollo de la presente tesis.

Gracias a mi familia por el especial apoyo brindado cada día y especialmente durante los meses de realización del presente trabajo.

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a las personas que con su amor y apoyo me han permitido seguir adelante cada día de mi vida:

- **A mi madre quien con su amor y ejemplo me enseñó a luchar por cumplir cada una de las metas que me proponga.**
- **A mi padre quien siempre está presente en mi memoria.**
- **A Ramiro, Maritza y Enid.**

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

HENRY BLADIMIR CISNEROS ALDEAN

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada **Propuesta de Mejoramiento de Procesos de la Empresa de Servicios Martinizing** ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las paginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Quito, 03 de marzo del 2008

Henry Bladimir Cisneros Aldeán

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACION

Yo, Henry Bladimir Cisneros Aldeán

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **Propuesta de Mejoramiento de Procesos de la Empresa de Servicios Martinizing**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 03 de marzo del 2008

Henry Bladimir Cisneros Aldeán

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

CERTIFICADO

DR. GALO MORENO MSc.

ING. JAIME CADENA MSc.

CERTIFICAN

Que la tesis titulada **Propuesta de Mejoramiento de Procesos de la Empresa de Servicios Martinizing**, realizada por el señor Henry Bladimir Cisneros Aldeán, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la presente tesis fue desarrollada enfocándose solo en ciertas áreas de la empresa y no en la totalidad de la misma, debido a motivos de limitaciones en cuanto a los tiempos requeridos para el desarrollo completo de todas las áreas NO se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a nombre del autor, Henry Bladimir Cisneros Aldeán para que se entregue a la señora Ingeniera Fanny Cevallos, Coordinadora de la Carrera de Ingeniería Comercial

Sangolquí, 10 de marzo del 2008

Dr. Galo Moreno
DIRECTOR

Ing. Jaime Cadena
CODIRECTOR

ÍNDICE

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 Antecedentes históricos de Martinizing.....	1
1.2 Base Legal.....	7
1.3 Giro del negocio.....	8
1.4 Cultura organizacional (estructura).....	13
1.5 Determinación del problema (diagrama causa-efecto).....	18
1.6 Importancia y Justificación.....	22
1.6.1 Importancia.....	22
1.6.2 Justificación.....	24
1.7 Objetivos Generales y Específicos.....	29
1.8 Marco Teórico.....	26
1.9 Marco Conceptual	38

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA MARTINIZING

2.1 Análisis externo.....	42
2.1.1 Macro ambiente.....	42
2.1.1.1 Factor económico.....	42
2.1.1.2 Factor político.....	46
2.1.1.3 Factor legal.....	49
2.1.1.4 Factor social.....	50
2.1.1.5 Factor tecnológico y ambiental.....	53
2.1.1.6 Factor Ambiental	54
2.1.2 Micro ambiente.....	56
2.1.2.1 Proveedores.....	56
2, 12.2 Clientes.....	57

2.1.2.3 Competencia.....	58
2.1.2.4 Organismos de control.....	60
2.2 Análisis interno.....	62
2.2.1 Capacidad administrativa.....	62
2.2.2 Capacidad financiera.....	74
2.2.3 Capacidad tecnológica.....	76
2.2.4 Capacidad de recurso humano.....	80
2.2.5 Capacidad de comercialización.....	87
2.3 Análisis FODA.....	91
Hoja de trabajo	92
Matriz impacto Interna	94
Matriz impacto externa.....	95
Matriz vulnerabilidad.....	96
Análisis FODA.....	98

CAPITULO III

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Filosofía corporativa.....	103
3.2 Matriz axiológica.....	103
3.2.1 Matriz de principios.....	104
3.2.2 Matriz de valores.....	104
3.3 Misión.....	112
3.4 Visión.....	114
3.5 Objetivos general.....	114
3.5.1 Objetivos corporativos.....	115
3.5.2 Objetivo específico	116
3.6 Políticas.....	120
3.7 Estrategias.....	122
3.7.1 Estrategia corporativa.....	122
3.7.2 Estrategias de valor.....	124
3.8 Mapa estratégico.....	127

CAPITULO IV

PROPUESTA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

4.1 Diagrama de calidad.....	128
4.2 Cadena de valor empresarial.....	130
4.2.1 Cadena de valor.....	130
4.3 Diseño de Procesos.....	134
4.3.1 El modelo IDEF0.....	134
4.4 Inventario de procesos.....	140
4.5 Selección de procesos.....	141
4.6 Mapa de procesos seleccionados.	144
4.7 Análisis de procesos seleccionados.....	145
4.7.1 Hoja de costos	145
4.7.2 Diagramas de procesos.....	151
Proceso Procesamiento de prendas en seco.....	153
Proceso Procesamiento de prendas en agua	154
Proceso Realización de Inventario	155
Proceso Revisión de depósito	156
Proceso Marcado de prendas	157
Proceso Entrega de Prendas	158
Proceso Recepción de prendas	159
Proceso Distribución a sucursales.....	161
Diagramas de Flujo de los Procesos Seleccionados	164
4.7.3 Presentación de reportes de los procesos.....	173
4.8 Matriz de análisis de rendimiento.....	181
Observaciones.....	182

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS SELECCIONADOS

5.1 Diseño de Herramientas de mejoramiento de procesos	184
5.1.1 Hoja ISO.....	185

5.1.2	Flujodiagramación.....	186
5.1.3	Hoja de mejoramiento.....	190
5.1.4	Aplicación de herramientas en cada proceso analizado	190
5.2.1	Proceso Procesamiento de prendas en seco.....	191
5.2.2	Proceso Procesamiento de prendas en agua	196
5.2.3	Proceso Realización de Inventario	201
5.2.4	Proceso Revisión de depósito	206
5.2.5	Proceso Marcado de prendas	211
5.2.6	Proceso Recepción de Prendas	217
5.2.7	Proceso entrega de prendas	222
5.2.8	Proceso Distribución a sucursales.....	228
	Matriz de análisis comparativa.....	238
5.3	Manual de Procesos	239

CAPITULO VI

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS.

6.1	Cadena de valor empresarial.....	259
6.2	Factores de éxito.....	262
6.3	Indicadores de gestión.....	262
6.4	Cadena de valor de Martinizing	264
6.4.1	Proceso Procesamiento de prendas en seco.....	265
6.4.2	Proceso Procesamiento de prendas en agua	267
6.4.3	Proceso Realización de Inventario	269
6.4.4	Proceso Revisión de depósito	271
6.4.5	Proceso Marcado de prendas	273
6.4.6	Proceso Recepción de Prendas	275
6.4.7	Proceso entrega de prendas	277
6.4.8	Proceso Distribución a sucursales.....	279
6.5	Diseño de organización por procesos de Martinizing	281
6.6	Responsabilidades y competencias.....	283

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones.....	290
7.2 Recomendaciones.....	292
7.3 Anexos.....	294

INDICE DE TABLAS

TABLA	NOMBRE	PAGINA
1	Producto Interno Bruto	42
2	PIB Per Capita	43
3	Inflación	44
4	Tasa de Interés Activa	45
5	Desempleo	51
6	Migración	52
7	Ambigüedad de Funciones	62
8	Ausencia de políticas o ambigüedad de políticas	63
9	Condiciones físicas inadecuadas	64
10	Excesiva Dedicación a Tareas de Poca Importancia	65
11	Exceso de trabajo	66
12	Falta de equipos y/o herramientas para realizar el trabajo	67
13	Falta de materiales y/o materia prima para realizar el trabajo	68
14	Plazos muy cortos para el cumplimiento del trabajo	69
15	Tareas cuyo resultado está fuera de su control	71
16	Tareas muy repetitivas o monótonas	72
17	Trámites internos lentos / complicados	73
18	Falta de presupuestos o recursos económicos	74
19	Sistema informático utilizado para la atención al público	77
20	Mantenimiento equipo	78
21	Falta de apoyo de los compañeros de trabajo	80
22	Falta de apoyo de otras áreas / departamentos	81
23	Falta de comunicación entre el personal	82
24	Falta de incentivos o recompensas económicas	83
25	Falta de información para ejecutar el trabajo	84
26	Falta de instrucciones claras para ejecutar su trabajo	85
27	Supervisión inadecuada	86

28	Capacitación proporcionada por Martinizing	87
29	Implementos para un buen servicio	88
30	Hoja de trabajo	93
31	Matriz de Impacto Interno de MARTINIZING	94
32	Matriz de Impacto Externo de MARTINIZING	95
33	Matriz de Vulnerabilidad	96
34	Matriz de Vulnerabilidad	96
35	ANÁLISIS FODA	98
36	Matriz de principios.	104
37	Matriz de Valores	105
38	Principios con los Directivos	105
39	Valores con los Directivos	107
40	Principios con los Empleados	108
41	Valores con los Empleados	109
42	Principios con los Proveedores	109
43	Valores con los Proveedores	110
44	Principios con los Clientes	111
45	Valores con los Clientes	112
46	Elementos claves para la formulación de la misión:	113
47	Elementos claves para formular la visión.	114
48	Objetivos Corporativos	115
49	Objetivos de Crecimiento y Rentabilidad	116
50	Objetivos De Cliente Y Mercado	117
51	Objetivos de Procesos Internos Administrativos	118
52	Objetivos de sistemas y tecnología	119
53	Objetivos de recursos humanos	119
54	Objetivos de producción	120
55	Estrategias Corporativas	122
56	estrategias específicas	125
57	Tipos de conexiones	138
58	Selección de Procesos.	143
59	Hoja de costos de Mano de obra	147
60	Hoja de Costos de Operación	148
61	Hoja de Resumen de Costos por minuto	149
62	Simbología Para la Diagramación de Procesos	151
63	Diagrama: Procesamiento de prendas en Seco	153
64	Diagrama: Procesamiento de prendas en Agua	154
65	Diagrama: Realización de Inventario	155
66	Diagrama: Revisión de Depósito	156
67	Diagrama: Marcado de Prendas	157
68	Diagrama: Entrega de Prendas	158
69	Diagrama: Recepción de Prendas	159

70	Diagrama: Distribución a sucursales	161
71	Análisis de Rendimiento Global	181
72	Observaciones	182
73	Formato hoja ISO.	186
74	Formato Flujo Diagramación	189
75	Formato Hoja de Mejoramiento	190
76	Hoja ISO: Procesamiento de Prendas en Seco	191
77	Flujodiagramación: Procesamiento de prendas en seco	192
78	Flujodiagramación: Procesamiento de prendas en Seco Mejorado	193
79	Hoja de Mejoramiento: Procesamiento de prendas en Seco	194
80	Hoja ISO: Procesamiento de prendas en Agua	196
81	Flujodiagramación: Procesamiento Actual de prendas en Agua	197
82	Flujodiagramación: Procesamiento de lavado en agua Mejorado	198
83	Hoja de Mejoramiento: Procesamiento de lavado en agua	199
84	Hoja ISO: Realización de Inventario	201
85	Flujodiagramación: Realización de inventario	202
86	Flujodiagramación: Realización de inventario Mejorado	203
87	Hoja de Mejoramiento: Realización de inventario	204
88	Hoja ISO: Revisión de Depósito	206
89	Flujodiagramación: Revisión de Depósito Actual	207
90	Flujodiagramación: Revisión de Depósito Mejorado	208
91	Hoja de Mejoramiento: Revisión de Depósito	209
92	Hoja ISO: Marcado de Prendas	211
93	Flujodiagramación: Marcado de Prendas	213
94	Flujodiagramación: Marcado de Prendas Mejorado	214
95	Hoja de Mejoramiento: Marcado de Prendas Mejorado	215
96	Hoja ISO: Recepción de Prendas	217
97	Flujodiagramación: Recepción de Prendas	218
98	Flujodiagramación: Recepción de Prendas Mejorado	219
99	Hoja de Mejoramiento: Recepción de Prendas	220
100	Hoja ISO: Entrega de Prendas	222
101	Flujodiagramación: Entrega de Prendas	223
102	Flujodiagramación: Entrega de Prendas Mejorado	225
103	Hoja de Mejoramiento: Entrega de Prendas	226
104	Hoja ISO: Distribución de ordenes a sucursales	228
105	Flujodiagramación: Distribución de ordenes a sucursales	229
106	Flujodiagramación: Distribución de ordenes a sucursales Mejorado	231

107	Hoja de Mejoramiento: Distribución de órdenes a sucursales	233
108	Matriz de Análisis Comparativo	238
109	Manual de Procesos: Lavado en seco	242
110	Manual de Procesos: Lavado en Agua	244
111	Manual de Procesos: Realización de inventario	246
112	Manual de Procesos: Revisión de Depósito	248
113	Manual de Procesos: Marcado de Prendas	250
114	Manual de Procesos: Recepción de Prendas	252
115	Manual de Procesos: Entrega de Prendas	254
116	Manual de Procesos: Distribución de órdenes a Sucursales	256
117	Factores De Éxito	262
118	Indicadores de Gestión: Procesamiento de prendas en seco	266
119	Factores de éxito: Procesamiento de prendas en Seco	266
120	Indicadores de Gestión: Procesamiento de prendas en Agua	268
121	Factores de éxito: Procesamiento de prendas en Agua	268
122	Indicadores de Gestión: Realización de Inventarios	270
123	Factores de éxito: Realización de inventarios	270
124	Indicadores de Gestión: Revisión de depósito	272
125	Factores de éxito: Revisión de Depósito	272
126	Indicadores de Gestión: Marcado de Prendas	274
127	Factores de éxito: Marcado de Prendas	274
128	Indicadores de Gestión: Recepción de Prendas	276
129	Factores de éxito: Recepción de Prendas	276
130	Indicadores de Gestión: Entrega de Prendas	278
131	Factores de éxito: Entrega de Prendas	278
132	Indicadores de Gestión: Distribución de órdenes a sucursales	280
133	Factores de éxito: Distribución de Órdenes a Sucursales	280
134	Responsabilidades y Competencias: Procesamiento de prendas en seco	283
135	Responsabilidades y Competencias: Procesamiento de prendas en Agua	284
136	Responsabilidades y Competencias: Realización de Inventario	285
137	Responsabilidades y Competencias: Revisión de Depósito	286
138	Responsabilidades y Competencias: Marcado de Prendas	287

139	Responsabilidades y Competencias: Entrega de Prendas	288
140	Responsabilidades y Competencias: Distribución de órdenes a Sucursales	289

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO	NOMBRE	PAGINA
1	Ubicación de Plantas de Martinizing en el Ecuador	2
2	Ubicación de las Oficinas Principales de Martinizing en el Ecuador	3
3	Organigrama Departamento Administrativo	4
4	Organigrama Departamento de Ventas	4
5	Organigrama Departamento de Recursos Humanos	5
6	Organigrama Departamento Financiero	5
7	Organigrama Departamento Sistemas	6
8	Diagrama de Causa Efecto de la Empresa Martinizing	21
9	Mapa Funcional	32
10	Diagrama de Flujo	33
11	PIB	43
12	PIB Per Capita	43
13	Inflación	44
14	Tasa de Interés Activa	45
15	Desempleo	51
16	Migración	52
17	Ambigüedad de Funciones	63
18	Ausencia de políticas o ambigüedad de políticas	64
19	Condiciones físicas inadecuadas	65
20	Excesiva Dedicación a Tareas de Poca Importancia	66
21	Exceso de trabajo	67
22	Falta de equipos y/o herramientas para realizar el trabajo	68
23	Falta de materiales y/o materia prima para realizar el trabajo	69
24	Plazos muy cortos para el cumplimiento del trabajo	70
25	Tareas cuyo resultado está fuera de su control	71
26	Tareas muy repetitivas o monótonas	72

27	Trámites internos lentos / complicados	73
28	Falta de presupuestos o recursos económicos	74
29	Sistemas de contabilidad de costos	75
30	Sistema informático utilizado para la atención al público	77
31	Mantenimiento equipo	78
32	Estado del hardware	79
33	Falta de apoyo de los compañeros de trabajo	80
34	Falta de apoyo de otras áreas / departamentos	81
35	Falta de comunicación entre el personal	82
36	Falta de incentivos o recompensas económicas	83
37	Falta de información para ejecutar el trabajo	84
38	Falta de instrucciones claras para ejecutar su trabajo	85
39	Supervisión inadecuada	86
40	Capacitación proporcionada por Martinizing	87
41	Implementos para un buen servicio	88
42	Puntos de Venta e Infraestructura	89
43	Factores de Calidad del Servicio	90
44	Mapa Estratégico	127
45	Diagrama de Calidad	129
46	Cadena de valor Genérica de la empresa Martinizing	132
47	Cadena de valor Específica de la empresa Martinizing	133
48	Magnitudes básicas del IDEFO	135
49	Representación de un proceso mediante el IDEFO	136
50	Representación de un proceso complejo mediante el IDEFO	136
51	IDEFO.- Lógica de desglose.	137
52	IDEFO de la Empresa Martinizing,	139
53	Mapa de Procesos Seleccionados	144
54	Diagrama de Flujo Proceso Lavado en seco	164
55	Diagrama de Flujo Proceso Lavado en Agua	165
56	Diagrama de Flujo Proceso Realización de Inventario	166
57	Diagrama de Flujo Proceso Revisión de Depósito	167
58	Diagrama de Flujo Proceso Marcado de Prendas	168
59	Diagrama de Flujo Proceso Recepción de Prendas	169
60	Diagrama de Flujo Proceso Recepción de Prendas (Continuación)	170
61	Diagrama de Flujo Proceso Entrega de Prendas	171
62	Diagrama de Flujo Proceso Distribución de ordenes y documentos a sucursales	172
63	Mapa de Procesos Seleccionados	241

64	Manual de Procesos: Diagrama de Flujo, Lavado en Seco	243
65	Manual de Procesos: Diagrama de Flujo, Lavado en Agua	245
66	Manual de Procesos: Diagrama de Flujo, Realización Inventario	247
67	Manual de Procesos: Diagrama de Flujo, Revisión de Depósito	249
68	Manual de Procesos: Diagrama de Flujo, Marcado de Prendas	251
69	Manual de Procesos: Diagrama de Flujo, Recepción de Prendas	253
70	Manual de Procesos: Diagrama de Flujo, Entrega de Prendas	255
71	Manual de Procesos: Diagrama de Flujo, distribución de órdenes a sucursales	257
72	Cadena de Valor de la empresa Martinizing	261
73	Cadena de valor: Procesamiento de prendas en seco	265
74	Cadena de valor: Procesamiento de prendas en agua	267
75	Cadena de valor: Realización de Inventario	269
76	Cadena de valor: Revisión de Depósito	271
77	Cadena de valor: Marcado de Prendas	273
78	Cadena de valor: Recepción de Prendas	275
79	Cadena de valor: Entrega de prendas	277
80	Cadena de valor: Distribución de órdenes a sucursales	279
81	Mapa de Procesos Seleccionados	281
82	Estructura por Procesos	282

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Lavanderías Ecuatorianas C.A. “Martinizing” es la empresa líder en el servicio de limpieza y conservación de prendas en el país, gracias a la calidad, diversidad de sus servicios y excelente infraestructura; la cual reforzada con un gran equipo humano, le ha permitido alcanzar alrededor del 57% del mercado.

Se pudo establecer que los factores externos a menos que sufran cambios profundos, no representan amenazas elevadas para la empresa debido a su sólida posición en el mercado; en cuanto a los factores internos estos se constituyen en la principal debilidad de la empresa, debido a que no existe el suficiente alineamiento y adecuados canales de comunicación que permitan enfocar adecuadamente los diferentes objetivos de la organización.

El direccionamiento estratégico debe recibir un mejor enfoque, esto es una mejor comunicación de las metas, objetivos y estrategias que tiene la empresa y que deben ser aplicadas para el desarrollo de la organización; ya que actualmente a pesar de contar con una misión y visión adecuadamente establecidas, estas no son conocidas por todos los integrantes de la empresa, lo cual elimina su funcionalidad. Adicionalmente el establecimiento de un mapa estratégico es de gran utilidad y funcionalidad para la organización, de ahí la importancia y necesidad de la adopción del mapa estratégico propuesto.

La empresa Lavanderías Ecuatorianas C.A. “Martinizing” no cuenta con un inventario de procesos establecido y mucho menos con indicadores para una gran cantidad de procesos, los cuales no pueden ser medidos de forma adecuada debido a su falta de delimitación y principalmente a la falta de una persona responsable de cada uno de los procesos, lo cual ha hecho que la evaluación del desempeño sea en ciertos casos muy subjetiva o incorpore varios procesos de forma conjunta cuando su evaluación debería ser individual.

Ante esto se realizó un análisis de procesos, el cual consistió en el establecimiento de un inventario de procesos, la selección de los procesos de mayor importancia, el establecimiento de un mapa de procesos seleccionados y su posterior análisis en base a herramientas como diagramas de flujo, flujodiagramación, hojas de costos, etc. Todo lo cual nos permitió contar con los tiempos y costos en los que incurre cada uno de los procesos seccionados y su respectiva eficiencia.

Al contar con un inventario de procesos y el respectivo análisis de los mismos; se expone una propuesta de mejoramiento de procesos, la misma que se realizó con el apoyo de herramientas como hojas ISO, flujo diagramación, hojas de mejoramiento y diagramas comparativos, todos los cuales permitieron proponer mejoras a los diferentes procesos seleccionados y establecer el impacto que se tendría sobre los costos y tiempos de cada uno de los procesos. Dichas mejoras se realizaron con el objetivo de satisfacer de mejor forma las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, razón por la cual aunque las mejoras en eficiencia tanto en tiempos como en costos son menores, las mejoras con relación al incremento de calidad y generación de valor agregado son importantes; y es este el principal enfoque que tiene el mejoramiento de procesos.

El enfoque propuesto a la empresa “Martinizing” en el presente trabajo es el de una organización por procesos, el cual se realizó sobre la base del establecimiento de la cadena de valor empresarial, la fijación de factores de éxito para cada uno de los procesos y principalmente al establecimiento de indicadores de gestión para cada proceso, con lo cual se puede mantener bajo control al proceso y realizar mejoras continuas en base al análisis de dichos indicadores. Adicionalmente la organización por procesos impulsa el interés y deseo de mejora de las personas responsables de cada uno de los procesos, las cuales están claramente identificadas y conocen sus competencias.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó a través del desarrollo del presente trabajo, de las cuales sin duda la más importante es la necesidad de un enfoque hacia la gestión por procesos, la misma que le permitiría a la empresa “Martinizing” mejorar su eficiencia tanto en tiempos

como en costos en cada uno de los procesos, pero principalmente enfocarse hacia aquellas actividades que generan valor para el cliente y que son las cuales le permitirán incrementar la satisfacción de cada uno de los clientes, los cuales son la razón de ser de toda empresa.