

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIO
PRODUCTIVOS**

TEMA :

“SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA MICROEMPRESA DE CONDIMENTOS “EL SAZONADOR”, DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, PERÍODO 2015-2016 ”

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Grado de Magister en Gestión de Proyectos Socio Productivos.

Autor:

Obando Jiménez Henry Gustavo

Tutor:

Ing. Fausto Guerrero Loor MSc.

Quito - Ecuador

2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor, designado por la Dirección de Posgrados de la Universidad Tecnológica Indoamérica:

CERTIFICO:

Que el Trabajo de Investigación “SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA MICROEMPRESA DE CONDIMENTOS “EL SAZONADOR”, DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, PERÍODO 2015-2016” presentado por el maestrante Ing. Henry Gustavo Obando Jiménez, estudiante del Programa de Maestría en Gestión de Proyectos Socio Productivos, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Jurado Examinador que la Dirección de Posgrado designe.

Quito, Marzo de 2017

TUTOR

Ing. Fausto Guerrero Loor MSc.

C.C.: 1704722816

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Henry Gustavo Obando Jiménez, declaro ser autor del Trabajo de Investigación, titulado “SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA MICROEMPRESA DE CONDIMENTOS “EL SAZONADOR”, DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, PERÍODO 2015-2016 ”, como requisito para optar por el Grado de Magister en Gestión de Proyectos Socio Productivos, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, marzo del dos mil diecisiete, firmo conforme:

Autor: Ing. Henry Gustavo Obando Jiménez

Firma _____

Número de Cédula: 1711418184

Dirección: Calle Oe2J S12-294 y pasaje F, Cdla 1ro de Mayo. El Calzado

Correo Electrónico: henry_obando@icloud.com

Teléfono: 0998128056

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

APROBACIÓN TRIBUNAL DE GRADO

El Trabajo de Investigación Científica, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previa la obtención del Grado de Magister en Gestión de Proyectos Socio Productivos, por lo tanto, autorizamos al postulante la presentación de su sustentación pública.

Quito,

EL JURADO

PRESIDENTE DEL JURADO

EXAMINADOR

DIRECTOR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo especialmente a mi esposa e hijos quienes han sabido apoyarme y estar siempre a mi lado en todos los retos que me he planteado y son la razón de mí existir. A mis padres que han sido un ejemplo en mi vida y que gracias a ellos he logrado alcanzar muchas metas.

Henry

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por cada día de vida, por la fe, la dicha y la constancia que me ha permitido culminar una meta más. A mi esposa e hijos quienes son mi inspiración y apoyo para seguir superando cada etapa de mi vida. A mis padres y hermanas, que son un ejemplo de lucha y apoyo en el logro de mis objetivos. A la Universidad Tecnológica Indoamérica, por permitirme realizar mis estudios de postgrado.

Henry

ÍNDICE GENERAL

PRELIMINARES	Pág.
Portada.....	i
Aprobación del tutor	ii
Aprobación del tribunal de grado.....	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice general	vii
Índice de figura.....	xiii
Índice de graficos	xiii
Índice de tablas.....	xviii
Índice de anexos.....	xviii
Resumen Ejecutivo.....	xix
Executive summary.....	xx
Introducción	1
CAPÍTULO I : EL PROBLEMA	3
Tema.....	3
Línea de Investigación	3
Planteamiento del Problema.....	4
Contextualización.....	4
Macro	4
Meso.....	5
Micro.....	6
Árbol de Problemas.....	8
Análisis Crítico	9

Prognosis	10
Formulación del problema	10
Preguntas directrices	10
Delimitación de la Investigación.....	11
Justificación.....	11
Objetivos.....	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos.....	13
CAPÍTULO II : MARCO TEORICO.....	15
Antecedentes investigativos	15
Fundamentaciones.....	17
Sociológica.....	17
Administrativa.....	18
Económica.....	19
Legal.....	19
Constelación de ideas Variable Independiente	24
Constelación de ideas de la Variable Dependiente	25
Desarrollo de la variable independiente.....	26
Administración.....	26
Control Interno	28
Actividades del control interno	30
Evaluación del control interno	31
Sistematización de procesos.....	34
Definición.....	34
Elementos de un proceso.....	34

Clasificación de los procesos	34
Jerarquía de procesos	35
Administración por procesos.....	36
Desarrollo de la variable dependiente	36
Dirección empresarial	36
Contabilidad comercial	38
Productividad	39
Definición.....	39
Importancia de la productividad.....	41
Eficacia y eficiencia empresarial	42
Satisfacción laboral y productividad.....	42
Planificación, programación y control de la producción	43
Planificación de la producción	44
Planificación estratégica.....	45
Planificación agregada	45
Programa maestro.....	46
Ejecución y control de la producción.....	46
Valoración del ritmo de trabajo.....	47
Estándar de tiempo	48
Aplicaciones del tiempo estándar:	49
CAPÍTULO III : METODOLOGÍA	50
Enfoque de la investigación	50
Modalidad de investigación	50
Documental – bibliográfica.....	50
De campo	50
De intervención social o proyecto factible.....	51

Tipos o niveles de investigación	51
Exploratorio.....	51
Descriptivo	51
Asociación de variables.....	51
Población y muestra	52
Operacionalización de variables	53
Técnicas e Instrumentos	55
Encuesta	55
Observación.....	55
Validez y confiabilidad	55
Plan de Recolección de Información.....	55
Plan para el procesamiento de la información	56
Procedimiento de interpretación de resultados	57

CAPÍTULO IV :ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS... 58

Entrevista dirigida al Director de la Empresa Sazonador	58
Conclusiones de la entrevista	61
Encuesta dirigida a clientes de la Microempresa de Condimentos El Sazonador. 63	
Encuesta dirigida a operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.	67
Índice de productividad de la Microempresa	77

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 79

Conclusiones	79
Recomendaciones.....	80

CAPÍTULO VI : PROPUESTA.....	81
Tema:.....	81
Datos informativos	81
Antecedentes	82
Justificación.....	82
Objetivos.....	84
Objetivo general	84
Objetivos específicos	84
Factibilidad.....	84
Descripción técnica de la propuesta	85
Etapa 1: Identificación de los productos de la Microempresa	86
Etapa 2: Definición de la Cadena de Procesos.....	88
Etapa 3: Diagrama de flujos e indicadores.....	91
Etapa 4: Generación del Manual de Procesos.....	95
Manual de Procesos.....	95
Elementos que integran el manual.	96
Portada.....	96
Objetivo.....	97
Alcance.....	97
Definiciones	97
Políticas	97
Proveedores	97
Clientes.....	97
Diagrama de Flujo.....	97
Ventajas del manual de procesos	98
Manual de Procesos (ver anexo N°4).....	98

Impacto de la propuesta	98
Análisis comparativo de la situación actual y la propuesta.....	99
Presupuesto para la implementación de la propuesta:.....	99
Bibliografía	101
Anexos.....	103

ÍNDICE DE FIGURA

	Pág.
Figura 1 Análisis del tiempo total	40

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico No. 1 Relación Causa – Efecto	8
Gráfico No. 2 Categorías Fundamentales	23
Gráfico No. 3 Constelación de ideas Variable Independiente	24
Gráfico No. 4 Constelación de ideas Variable Dependiente.....	25
Gráfico No. 5 Clasificación de los procesos	35
Gráfico No. 6: Razón por la que usted adquiere los productos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.	63
Gráfico No. 7: Calidad de los productos.....	64
Gráfico No. 8: Productos preferidos.	65
Gráfico No. 12: Frecuencia de retrasos en entregas.....	66
Gráfico No. 10: Existencia de procesos de elaboración.....	67
Gráfico No. 11: Control sobre el ingreso de materias primas.....	68
Gráfico No. 12: Existencia de inventario para establecer la cantidad exacta de productos vendidos.	69
Gráfico No. 13: Monitoreo sistemático sobre la calidad del producto ofertado... ..	70
Gráfico No. 14: Se cuenta con indicadores para controlar la calidad del producto.	71
Gráfico No. 15: Interferencia del clima laboral en los niveles de productividad. ..	72
Gráfico No. 16: Ambiente ergonómico.....	73
Gráfico No. 17: Existencia políticas para optimizar la producción de los recursos humanos.	74
Gráfico No. 18: Tecnología utilizada en el proceso productivo.	75
Gráfico No. 19: Efectividad de periodos de producción.....	76

Gráfico No. 20: Metodología de la Propuesta.....	86
Gráfico No. 21: Ventas 1er semestre 2016 Microempresa El Sazonador.....	87
Gráfico No. 22: Cadena de procesos microempresa de condimentos El Sazonador	90
Gráfico No. 23 Diagrama de flujo de Macroproceso: Producción.....	92
Gráfico No. 24 Diagrama de flujo de Macroproceso: Producción.....	93
Gráfico No. 25 Diagrama de flujo de Macroproceso: Producción.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1 Calificación de la actuación	48
Tabla No. 2 Población.....	52
Tabla No. 3 Sistematización de procesos.....	53
Tabla No. 4 Productividad	54
Tabla No. 5 Plan de Recolección de información	55
Tabla No. 6: Razón por la que usted adquiere los productos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.	63
Tabla No. 7: Calidad de los productos.	64
Tabla No. 8: Productos preferidos.	65
Tabla No. 9: Frecuencia de retrasos en entregas.....	66
Tabla No. 10: Existencia de proceso de elaboración.	67
Tabla No. 11: Control sobre el ingreso de materias primas.	68
Tabla No. 12: Existencia de inventario para establecer la cantidad exacta de productos vendidos.	69
Tabla No. 13: Monitoreo sistemático sobre la calidad del producto ofertado.	70
Tabla No. 14: Se cuenta con indicadores para controlar la calidad del producto.	71
Tabla No. 15: Interferencia del clima laboral en los niveles de productividad.....	72
Tabla No. 16: Ambiente ergonómico.....	73
Tabla No. 17: Existencia políticas para optimizar la producción de los recursos humanos.	74
Tabla No. 18: Tecnología utilizada en el proceso productivo.	75
Tabla No. 19: Efectividad de periodos de producción.....	76

Tabla No. 20: Evaluación de la eficiencia de producción actual en la microempresa El Sazonador	77
Tabla No. 21: Ventas por producto microempresa de condimentos El Sazonador primer semestre 2016	87
Tabla No. 22 Detalle de procesos de la microempresa de condimentos El Sazonador	89
Tabla No. 23 Indicadores de procesos de la microempresa de condimentos El Sazonador	95
Tabla No. 24 Análisis comparativo situación actual y situación propuesta.....	99
Tabla No. 25 Presupuesto	100

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1 Modelo de Entrevista.....	104
Anexo 2 Modelo de Encuesta clientes	105
Anexo 3 Modelo de Encuesta operativos microempresa El Sazonador.....	105
Anexo 4 Manual de Procesos	108

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA GESTIÓN DE PROYECTOS SOCIO PRODUCTIVOS

TEMA:

"SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS Y LA PRODUCTIVIDAD DE LA MICROEMPRESA DE CONDIMENTOS “EL SAZONADOR”, DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, PERÍODO 2015-2016"

AUTOR:

Henry Gustavo Obando Jiménez

TUTOR:

Ing. Fausto Guerrero Loor MSc.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo central de la presente investigación está dado por el análisis de los procesos internos de la Microempresa de condimentos “El Sazonador”, con la finalidad de mejorar su gestión para incrementar la productividad. Para identificar la problemática se aplicaron encuestas y entrevistas, se recopiló información bibliográfica documental contrastando los resultados, de modo que pudieron ser determinadas las falencias existentes en los procesos internos utilizados por la microempresa, determinándose que no existe un sistema de gestión que facilite sus operaciones y el control de resultados a nivel organizacional. En función de lo anotado se plantea una propuesta por proceso para las microempresas en donde se estandaricen los procesos gobernantes y de apoyo pero se deje en función del negocio el establecimiento de los procesos centrales o productivos porque estos son propios de cada microempresa. Debe señalarse que debido a la actual competitividad empresarial la sistematización de procesos internos significa para la empresa un incremento de la productividad al garantizar el cumplimiento de los estándares definidos para el producto, minimizando no conformidades y por consecuencia mayores posibilidades de ubicar los productos en el mercado. Adicionalmente se evidenció la importancia del talento humano en la ejecución del proceso, evaluando la necesidad de que este sea capacitado a fin de incrementar las destrezas y habilidades laborales. Finalmente se determinó que la dirección requiere tener un modelo de gestión por procesos y se detalló el proceso productivo incluyendo para estos indicadores de gestión para el control, porque estos representan como la microempresa entrega los productos y servicios a un mercado cada vez más exigente y competitivo.

DESCRIPTORES: Productividad, procesos, mejoramiento, capacidad instalada, competitividad

TECHNOLOGY INDOAMERICA UNIVERSITY

CENTRE OF POSGRADUATE

MASTER MANAGEMENT OF PROJECTS PARTNER PRODUCTIVE

TOPIC:

"SYSTEMATIZATION OF THE INTERNAL PROCESSES AND PRODUCTIVITY OF THE MICROENTERPRISE OF CONDIMENTS" THE SAZONADOR ", OF THE METROPOLITAN DISTRICT OF QUITO, PERIOD 2015-2016"

AUTHOR:

Henry Gustavo Obando Jiménez

TUTOR:

Ing. Fausto Guerrero Loor MSc.

EXECUTIVE SUMMARY

The central objective of the present investigation is given by the analysis of the internal processes of the Condiment Microenterprise "El Sazonador", in order to improve its management to increase productivity. To identify the problem, surveys and interviews were applied, bibliographical information was collected by documenting the results, so the existing shortcomings in the internal processes used by the microenterprise could be founded, determining that there is no management system that facilitates its operations and the control of results at the organizational level. Based on what is noted, a one of the objective is proposed per process for microenterprises where standardization of governance and support processes, but leaving the function of the business to establish the central or productive processes because these are typical of each microenterprise. It should be noted that due to the current business competitiveness the systematization of internal processes means for the company an increase in productivity by ensuring compliance with defined standards for the product, minimizing non-conformities and consequently greater possibilities of locating the products in the market. Additionally, the importance of human talent in the execution of the process was evidenced, evaluating the need for it to be trained in order to increase the skills and work skills. Finally it was determined that management requires a process management model and detailed the production process including for these management indicators for control, because these represent how the microenterprise delivers the products and services to an increasingly demanding and competitive market .

KEYWORDS: Productivity, processes, improvement, installed capacity, competitiveness

INTRODUCCIÓN

La sistematización de procesos en las pequeñas y medianas empresas constituye un elemento clave con el objetivo de garantizar una mayor eficiencia y calidad en la actividad económica realizada, de modo que se logren disminuir las posibles afectaciones derivadas de errores humanos, falta de coordinación o una deficiente proyección de estrategias ante las diversas dificultades que puedan generarse dentro del proceso productivo.

Cabe destacar que la sistematización de procesos es la única garantía real de las pequeñas y medianas empresas de desarrollar un conjunto de actividades productivas de forma sincronizada y precisas en las que queden claramente determinadas las responsabilidades y funciones de todos los elementos vinculados al proceso productivo.

La necesidad de mejorar, desarrollar y ampliar de forma permanente la sistematización de procesos responde a la necesidad de mantener un modelo de dirección en concordancia con los cambios y necesidades que puedan surgir durante el proceso productivo, lográndose de este modo aplicar estrategias que redunden en un mejor producto y servicio al cliente.

La investigación está compuesta de la siguiente manera:

El Capítulo I, denominado **EL PROBLEMA**, abarca el tema, línea de investigación, planteamiento del problema, contextualización micro, árbol de problemas, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, interrogantes de la investigación, delimitación de la investigación, justificación, objetivo general y específicos.

El Capítulo II, nombrado **MARCO TEÓRICO**, comprende los antecedentes de la investigación, organizador lógico de variables, constelación de ideas, desarrollo de las variables, desarrollo teórico de las variables, pregunta directriz, señalamiento de variables.

El Capítulo III, llamado **METODOLOGÍA**, señala el enfoque, modalidad, nivel de la investigación, población, operacionalización de variables, técnicas e instrumentos, plan de recolección y procesamiento de datos.

El Capítulo IV, titulado **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**, aborda la materialización de cuadros y gráficos en los que se plasman los datos e información derivada del proceso investigativo, lográndose a través de los mismos realizar la verificación de las preguntas de investigación, tomando como referente las preguntas desarrolladas en dicho capítulo.

El Capítulo V, se enfoca a su vez en la realización **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** desprendidas del proceso investigativo.

En el Capítulo VI, denominado **LA PROPUESTA** se desarrolló un modelo de procesos para gestionar microempresas. Caso de estudio Condimentos El Sazonador en el Distrito Metropolitano de Quito.

Finalmente se coloca la bibliografía y los anexos

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Tema

"Sistematización de los procesos internos y la productividad de la microempresa de condimentos “El Sazonador”, del Distrito Metropolitano de Quito, Período 2015-2016”

Línea de Investigación

El presente proyecto se enfoca en la línea de Empresarialidad y Productividad de la Universidad Tecnológica Indoamérica, la cual señala:

Esta línea de investigación se orienta por un lado al estudio de la capacidad de emprendimiento o empresarialidad de la región, así como su entorno jurídico-empresarial; es decir, de repotenciación y/o creación de nuevos negocios o industrias que ingresan al mercado con un componente de innovación. Por otro lado, el estudio de las empresas existentes en un mercado, en una región, se enmarcará en la productividad de este tipo de empresas, los factores que condicionan su productividad, la gestión de la calidad de las mismas, y que hacen que estas empresas crezcan y sobrevivan en los mercados. En este ámbito es de interés estudiar aspectos como exportaciones, diversificación de la producción y afines.

Este estudio va en línea con los objetivos de la matriz productiva planteada por el Gobierno Nacional, evaluando posibilidades de mejorar la producción nacional, situación que facilitaría abrir nuevos mercados a la empresa.

Planteamiento del Problema

Contextualización

Macro

En países tercermundistas de África, Asia, Oceanía y América el número de PYMES que se crea anualmente es impresionante, pero del mismo modo se ha determinado que más del 80% de las nuevas PYMES no logran sobrevivir el primer año dado su carácter empírico y falta de proyecciones económicas que se correspondan con las necesidades y exigencias reales de los consumidores.

Barrera (2012), explica que:

Una de las necesidades de las PYMES a nivel mundial se subordina a la necesidad de lograr un mejor uso y manejo de los recursos económicos, materiales y humanos que poseen, siendo la mala coordinación, dirección y proyección económica uno de los principales elementos que afecta el desarrollo de las PYMES. (p. 115)

Uno de los intereses primordiales de los empresarios de todo el mundo es satisfacer las necesidades de sus clientes, de manera que exista fidelización con la misma. En este contexto se ha visto que las empresas que han logrado tener presencia y mantenerse en el mercado, son aquellas que han sistematizado sus procesos; lo cual ha permitido tener una mayor eficiencia en el uso de recursos tales como: talento humano, materia prima, maquinaria, etc. ya que todos ellos cumplen un rol muy importante dentro de cualquiera de los procesos que implican llegar a un producto final.

El secreto de las compañías de condimentos de mayor éxito en el mundo radica en poseer altos estándares de calidad tanto para sus productos como para su personal; para alcanzar dichas metas es necesario ir mejorando día a día los procesos internos; es decir, sistematizar cada una de las fases de la producción como son: la selección de la materia prima, la recepción de la materia prima y los insumos,

la molienda y mezclado de las especias, el empaçado y finalmente el transporte a las bodegas para su posterior comercialización.

En la actualidad los conceptos de globalización y competitividad se tornan cada vez más notables debido a su importancia en el dinámico mundo de los negocios, resulta necesario que las empresas entren en un proceso de constante evolución, innovación y mejora de los productos que ofertan pues solo de esta manera se aseguran un puesto en el ámbito productivo.

Meso

Ecuador posee una economía en vías de desarrollo en la cual las PYMES juegan un papel protagónico, evidenciándose que las mismas son responsables directas de fuentes de empleo de hasta un 70% de la población económicamente activa a pesar de que la inmensa mayoría de las mismas posee direcciones empíricas.

Según los datos obtenidos del portal SI Emprende del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2010),

La actividad de elaboración de especias, salsas y condimentos, está conformado por 24 empresas presentes en el Cantón Quito. Los ingresos promedio generados por estas empresas por la elaboración y venta de alimentos es de 66,2 millones de dólares por año, con una inversión promedio por empresa de 609.139,33 dólares empleado a 847 personas. Con esta información se determina que: el mercado de condimentos tiene una gran importancia y genera buenos ingresos en las empresas que se dediquen en este sector.

Queda de manifiesto que la demanda de especias, salsas y condimentos en el Distrito metropolitano de Quito se ha incrementado significativamente desde mediados de la década del 80 del siglo pasado hasta el presente, situación que ha favorecido la creación, desarrollo y fortalecimiento de PYMES especializadas en la elaboración de este tipo de productos.

El gobierno ecuatoriano en la actualidad está apoyando a los sectores industriales del país, realizando campañas que incentivan al consumidor a elegir lo nuestro; con este apoyo los productores ecuatorianos van a tener una mayor participación en el mercado local, esto implica que aumentará la demanda y para poder satisfacer la misma, las empresas deben incrementar su producción. Una manera de lograrlo es con la eliminación de procesos innecesarios y la optimización de otros, y es aquí donde los procesos internos juegan un papel importante a partir del manejo eficiente del flujo de bienes y servicios hacia el consumidor final, haciendo que las actividades de producción sean más ágiles, flexibles y eficientes.

Las empresas que son líderes en el mercado de los condimentos a nivel nacional tales como: Industria Loja de Especerías ILE, McCormick, Condimentos El Sabor, Condimensa, entre otras; tienen su mercado ganado por los años que llevan al servicio y por la calidad de sus productos; esto lo han logrado gracias a la implementación de nuevas estrategias como: la sistematización de procesos, planes de marketing, innovación tecnológica, etc., gracias a dichas estrategias han logrado posicionarse por encima de las otras organizaciones dedicadas al mismo fin.

Micro

Condimentos El Sazonador fue creada el 28 de Octubre de 1996 en la ciudad de Quito, fue concebida como una pequeña empresa familiar que se dedica al procesamiento y empaquetado de condimentos, entre sus principales productos están: aliño, achiote, ají y especias secas; en sus inicios todas las actividades de producción se las realizaba artesanalmente ya que la demanda de sus productos y el mercado al cual se abastecía era pequeño.

Con el pasar de los años y el crecimiento de la demanda se adquirió maquinaria para la molienda y mezclado de las especias, adicionalmente se tecnificó la sección de envasado para cumplir con las normas de calidad e higiene estipuladas para el sector de alimentos, es por ello que actualmente cuenta con 6 empleados, que trabajan en todas las áreas de la cadena de producción. La venta de los productos es directa en locales de la zona del norte y sur de Quito, se maneja

un promedio de 100 locales y la presentación del producto es en fundas plásticas de 200 y 400 gr.

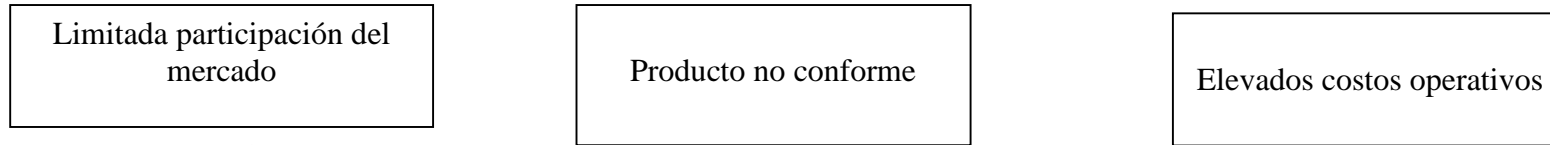
Uno de los principales síntomas que no han permitido la mejora continua de la Microempresa es el desconocimiento de métodos para el control de inventarios, lo que conlleva a un mal manejo y a un deficiente control de las entradas y salidas de materias primas. Adicionalmente no se cuenta con proveedores eficientes ya que no existe un compromiso y una confiabilidad con ellos para que atiendan la totalidad de la demanda de materia prima, por lo tanto, se carece de cumplimiento ya que no se entregan los pedidos a tiempo.

Además se ha identificado que existe un deficiente control de los procesos de producción, por no contar con una estandarización para las metodologías de elaboración de los diferentes productos, esto ha incidido en: tiempos de producción altos, uso ineficiente de recursos, incremento de costos.

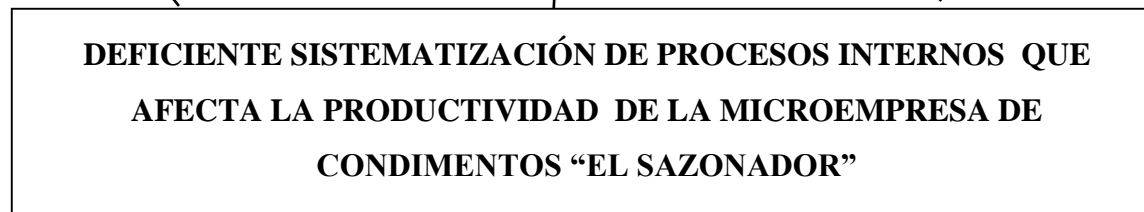
Con estos antecedentes es evidente que condimentos El Sazonador no posee una debida planificación de sus procesos y con la finalidad de mejorar su productividad se ve en la necesidad de sistematizar sus procesos internos, con un modelo de gestión que delinearé el comportamiento de la organización encaminando las acciones de la empresa a satisfacer las necesidades del mercado, procurando reducir costos, aumentar su competitividad, ser más eficientes, incrementar su producción y posteriormente mejorar su rentabilidad.

Árbol de Problemas

Efectos



PROBLEMA



Causas

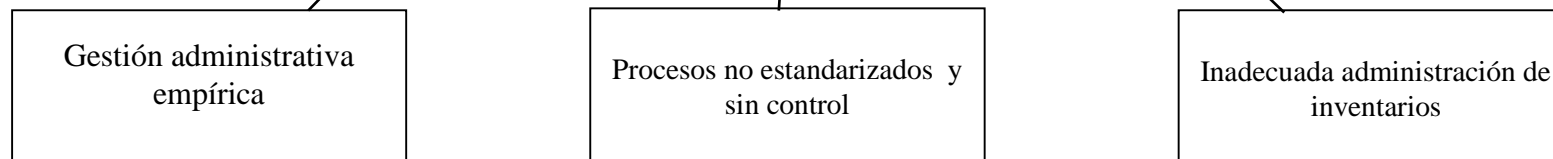


Gráfico No. 1 Relación Causa – Efecto
Elaborado por: El Investigador

Análisis Crítico

El problema se enfoca en la deficiente sistematización de procesos internos de la Microempresa de condimentos El Sazonador, se desprenden de la misma tres causas y tres efectos, implantados en el problema a resolver.

La gestión administrativa empírica en la Microempresa El Sazonador se revela como la principal causa de descoordinación de los recursos empresariales, situación que afecta de forma integral las actividades económicas desarrolladas y por ende al funcionamiento y estructura de la asociación. Esto ocasiona que la participación en el mercado local se vea limitada ya que no se tiene una producción que permita incrementar los volúmenes de venta.

La utilización de procesos no estandarizados y sin control constituye un problema en el correcto manejo y administración de los recursos económicos, materiales y humanos de la Microempresa El Sazonador, de modo que no se logra la materialización de una política económica coherente y en concordancia con las reales necesidades del desarrollo financiero de la asociación. El resultado es un producto que no cumple con todas las exigencias que demanda el mercado actual, en lo que concierne a tiempos de elaboración, almacenaje y expendio.

La inadecuada administración de inventarios no garantiza un manejo efectivo y eficiente de los diferentes activos o bienes de la microempresa constituidos por materias primas e insumos, recursos tecnológicos y otros bienes destinados a la producción o elaboración de productos para la venta.

Cabe señalar los elevados costos operativos de las diferentes actividades económicas desarrolladas por la Microempresa El Sazonador, se traduce en escasas utilidades y por ende baja rentabilidad de la misma, la cual de no subsanar dicha situación a través de la implementación de una sistematización de procesos internos efectiva y actualizada podría verse gravemente afectada.

Prognosis

De continuar la utilización de procesos internos empíricos en la microempresa El Sazonador, productora de especias, salsas y condimentos no se logrará garantizar la calidad de los productos que elabora, lo cual repercutirá negativamente en la rentabilidad de la empresa al tener productos inconformes y tiempos de ciclo inadecuados.

Por otra parte el mercado demanda de productos de calidad y para atender, los procesos al interior de la microempresa deben estar definidos y estandarizados; así como se debe contar con los insumos para su elaboración. Si estos insumos no son adecuadamente planificados se evidenciaría un problema en el manejo de inventarios por un sobre abastecimiento o por falta de los mismos para el ciclo productivo, lo que conlleva a elevar los costos de producción y minimizar la utilidad para la empresa.

Formulación del problema

¿De qué manera influye la sistematización de los procesos internos en la productividad de la Microempresa de condimentos El Sazonador, en el Distrito Metropolitano de Quito, periodo 2015 - 2016?

Preguntas directrices

- ¿Cuáles son los procesos internos que actualmente utiliza la Microempresa de condimentos El Sazonador, en el Distrito Metropolitano de Quito en el período 2015 - 2016?
- ¿Cuál es la productividad de la Microempresa de condimentos El Sazonador, en el Distrito Metropolitano de Quito en el año 2015?
- ¿Existe alguna alternativa que contribuya a solucionar el problema de la utilización de procesos internos empíricos en la Microempresa de

condimentos El Sazonador, en el Distrito Metropolitano de Quito en el periodo 2015 - 2016?

Delimitación de la Investigación

Campo:	Gestión en Proyectos Socio Productivos
Área:	Productividad
Aspecto:	Sistematización de procesos internos en la Microempresa El Sazonador.
Delimitación Espacial:	Microempresa El Sazonador, ubicada en Chillogallo Calle E Lote 15 intersección Calle K
Delimitación Temporal:	Diciembre 2015 a Julio del año 2016

Justificación

Las pequeñas y medianas empresas en Ecuador, han llevado a cabo una permanente búsqueda de evolución con el fin de adecuarse a las exigencias que los mercados traen consigo, se diría pues, que dichas organizaciones se encuentran en condiciones favorables de competitividad, pero debido a ciertos factores como: fallas administrativas debido a sus inicios y a sus trayectorias empíricas, falta de personal calificado en los procesos vitales de producción o por los escasos recursos destinados a su mejoramiento y tecnificación, han ocasionado que muchas de ellas hayan salido del mercado local.

Condimentos El Sazonador, es una Microempresa ecuatoriana, que fue fundada en el año de 1996 con el propósito de satisfacer necesidades específicas del mercado del Distrito Metropolitano de Quito, creada para el procesamiento,

envasado y comercialización de condimentos, sin embargo los procesos no están definidos técnicamente, evidenciando problemas en sus resultados por producción no conforme, lo que conlleva a la insatisfacción de los clientes, afectando la rentabilidad de la empresa.

Con estos antecedentes, es necesario que condimentos El Sazonador disponga de procesos internos estructurados y definidos para su estandarización y operación, analizando el funcionamiento actual e identificando sus falencias, para que de esta manera se optimicen los recursos disponibles, se creen los procesos productivos y así lograr el objetivo deseado que es incrementar la productividad.

Es muy importante para la microempresa El Sazonador el desarrollo del presente proyecto ya que tiene por objetivo verificar si dispone de procesos y en caso de no existir crearlos acorde a su giro de negocio, lo cual le permitirá optimizar sus recursos, reducir costos y de esta manera mejorar su competitividad dentro del mercado local de condimentos.

La presente investigación posee una elevada **importancia** dado que en la misma quedará de manifiesto la necesidad de aplicar sistemas de procesos en los cuales se logre un monitoreo y optimización de los diferentes procesos productivos a ser desarrollados que incidan en el incremento sistemático de la calidad y eficiencia empresarial.

También debe señalarse que la investigación posee total **factibilidad** dado que existe un amplio respaldo teórico, el cual justifica plenamente la sistematización de los procesos internos que pueden ser desarrollados en la microempresa de condimento El Sazonador.

Los **beneficiarios** de la investigación serán en primera instancia los directivos y el personal que labora en la microempresa, al lograrse a través de la sistematización de procesos optimizar el proceso productivo, mejorar el producto final y al mismo tiempo ampliar las posibilidades de coordinación interna, elementos que repercutirán también en beneficio de los clientes.

El **interés** investigativo está dado por dejar de manifiesto que de no aplicarse un sistema de procesos internos y persistir en la utilización y prácticas empíricas no se logrará incrementar la rentabilidad empresarial dada la inexistencia de una coordinación efectiva en el uso de los recursos económicos, materiales y humanos de la microempresa.

El **impacto** de la investigación se manifiesta en la importancia de la sistematización de procesos internos basados en métodos científicos comprobados que se adapten plenamente a los intereses y necesidades de la microempresa, con el objetivo de elevar la eficiencia y calidad de los productos ofertados.

La **utilidad práctica** de la investigación se patentiza en la capacidad de aplicar de forma inmediata los resultados derivados de la investigación basados en estudios del uso de los recursos empresariales y de estrategias y medidas dirigidas a lograr estandarizar los procesos de producción y por ende incrementar de forma sistemática la rentabilidad empresarial.

Objetivos

Objetivo General

Determinar de qué manera influye la sistematización de los procesos internos en la productividad de la microempresa de condimentos El Sazonador, en el Distrito Metropolitano de Quito, periodo 2015 - 2016.

Objetivos Específicos

- Identificar los procesos internos que actualmente utiliza la Microempresa de condimentos El Sazonador, en el Distrito Metropolitano de Quito en el periodo 2015 - 2016.
- Establecer el índice de productividad de la microempresa de condimentos El Sazonador, en el Distrito Metropolitano de Quito en el periodo 2015 - 2016.

- Diseñar una alternativa que dé solución el problema de la utilización de procesos internos empíricos en la microempresa de condimentos El Sazonador, en el Distrito Metropolitano de Quito en el periodo 2015 - 2016.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes investigativos

Para la presente investigación, se ha tomado como referencia algunos proyectos de estudiantes de pregrado y postgrado, los cuales tienen alguna relación con el tema de estudio; a continuación se detalla algunos estudios:

Según Carrillo, (2013), de la Universidad San Francisco de Quito previo a conferirse el título de Economista en su tesis elaborada con el tema: Situación de la Productividad en América Latina y Ecuador ,llegó a las siguientes conclusiones:

Con respecto al Ecuador, la productividad del país se encuentra entre las más deficientes de América Latina, región que a su vez exhibe un pobrísimo desempeño en relación con los países de Asia oriental y de ingresos altos. Desde 1960, la PTF del Ecuador ha decrecido un 20% en relación con Estados Unidos. Como resultado, la PTF del Ecuador a inicios de la década de 2000 era de alrededor del 75% de la de América Latina y aproximadamente el 40% de la de Estados Unidos a inicios de la década de 2000. En este sentido, si la productividad del Ecuador hubiese convergido al nivel estimado de la PTF de Estados Unidos, esto es, si se hubiesen empleado los recursos físicos y humanos del Ecuador con la eficiencia productiva de Estados Unidos, el ingreso per cápita del Ecuador se habría casi triplicado. Afortunadamente, la tasa de crecimiento de la PTF del Ecuador ha sido una de las más altas de América Latina durante los primeros años del nuevo siglo.

Igualmente, es esencial recomendar que, en futuras investigaciones, se trate de adoptar un enfoque diferente de medición en el que tenga cabida la utilización de la productividad física, en lugar de la productividad económica (medida de valor monetario), para evitar los problemas de distorsión en la medición que se originan por la diferencia.

Lo anteriormente expuesto evidencia que a pesar de ser Ecuador un país en el que se verifica un elevado índice de creatividad e iniciativa personal en el desarrollo

de medianas y pequeñas empresas no se aplican sistemas de procesos internos en dichas empresas a través de los cuales se logre optimizar el proceso productivo y elevar su eficiencia y calidad.

De igual manera según, Quillupangui, (2014) de la Universidad Central del Ecuador previo a conferirle el título de Ingeniero de Diseño en su tesis elaborada con el tema: Incremento de la productividad en la línea de producción de bordados en la industria Joribordados S.A, manifiesta:

La importancia de aumentar la productividad en la línea de producción, es generar mayor utilidad a la empresa, aumentando la cartera de clientes y elevar su competitividad logrando la satisfacción del cliente. La competitividad de la empresa será beneficiada debido a los plazos de entrega serán más cortos, los desperdicios generados por la empresa serán reducidos gracias a las técnicas de calidad aplicadas a este proyecto. El estudio de sus procesos incrementa los niveles de productividad y calidad garantizando su sostenibilidad en el mercado mejorando su competitividad. Los procesos más eficientes se han forjado mediante sistemas de producción eficiente y eficaz. Se aplicaran sistemas y herramientas de mejoramiento para minimizar al máximo los errores que son producidos por el trabajador, debido a deficiencias del proceso, generando mayor productividad a la empresa.

Queda de manifiesto que solamente podrá ser alcanzado un nivel elevado en la rentabilidad, monitoreo y optimización de procesos productivos de aplicarse sistemas de procesos internos respaldados por estudios previos adaptando los mismos a las condiciones y necesidades especiales de cada institución, es decir no se verifica la existencia de un sistema de procesos internos estandarizados.

Tomando como referencia a Chiluisa, (2015) de la Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, previa a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas con mención en Gerencia de la Calidad y Productividad en su tesis desarrollada con el tema: DETERMINACIÓN DE UN MODELO PARA MEDIR Y MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE JAMONES EN

UNA PLANTA PROCESADORA DE EMBUTIDOS, llegó a las siguientes conclusiones:

Medir productividad en un proceso puede estimular de forma positiva al mejoramiento continuo, sin embargo es necesario que cada mejora se acompañe con incentivos al equipo que realiza las mejoras.

Realizando pequeños cambios en los esquemas de trabajo se puede incrementar la productividad de una línea de proceso sin que sean necesarias fuertes inversiones para conseguirlo.

En este estudio el mejor método para medir productividad fue el método basado en el tiempo, este método permite obtener información en periodos cortos de tiempo y puede ayudar a tomar decisiones que a corto plazo aporten en el incremento de la productividad generando de esta manera un esquema de mejoramiento continuo.

Tal y como queda de manifiesto el sistema de procesos internos se revela como una herramienta de desarrollo empresarial dado que la misma permite un monitoreo, estandarización y optimización de los procesos productivos en concordancia con las constantes necesidades y exigencias del mercado logrando por consecuencia un mejoramiento sistemático de la calidad y eficiencia en dichos procesos.

Como se puede observar en los estudios citados anteriormente la productividad está ligada al mejoramiento continuo, el estudio de procesos, al mejoramiento de dichos procesos y básicamente la eficiencia u optimizar los que ya existan.

Fundamentaciones

Sociológica

Partiendo de la definición de GIDDENS, (2000):

La Sociología es el estudio de la vida social humana, de los grupos y sociedades. Es una empresa cautivadora y atrayente, al tener como objeto nuestro propio comportamiento como seres humanos. El ámbito de la sociología es extremadamente amplio y va desde el análisis de los

encuentros efímeros entre individuos en la calle hasta la investigación de los procesos sociales globales. Un pequeño ejemplo nos acercará a la naturaleza y objetivos de esta disciplina. (p. 14)

Es claro que la sociología es una parte fundamental dentro de una empresa ya que del comportamiento que tengan sus directivos y empleados influenciará dentro del ambiente laboral y esto se verá reflejado en el nivel productivo de dicha empresa.

La sociología empresarial enfoca a la empresa como una unidad clave dentro del sistema social, estudiando, detallando e investigando las relaciones interpersonales que se establecen internamente entre los trabajadores y directivos, así como los clientes externos, proponiendo un conjunto de estrategias y medidas que incidan en la agilización y desarrollo de un sistema de intercambio que garantice una optimización de procesos y un incremento en la productividad.

Administrativa

Desde el punto de vista de GRIFFIN, (2011):

La administración es un conjunto de actividades (incluye planeación, toma de decisiones, organización, dirección y control) dirigidas a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con el fin de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y eficaz. (p. 42)

De esta definición se concluye que la administración es aplicada en cualquier tipo de empresa sea está considerada por su tamaño (pequeña, mediana, grande empresa), por el sector económico al que cada una pertenece (comercial, industrial, y de servicios), por su origen del capital (pública, privada o mixta) o ya sea por su función social (con fines de lucro o sin fines de lucro), es decir se la utiliza para encaminar a toda organización a lograr los mejores resultados tanto económicos como empresariales a través de la correcta utilización y optimización de los recursos con los que cuenta.

Queda de manifiesto que la administración dentro de la estructura y funcionamiento empresarial se revela como el principal elemento de control y planificación en el uso de los recursos económicos, materiales y humanos empresariales, siendo la responsable directa de la proyección y ejecución de nuevas estrategias de desarrollo y crecimiento económico.

Económica

ROSERO, (2009), manifiesta que:

Economía es el conjunto de actividades, que permiten al hombre, adquirir los medios escasos para satisfacer sus necesidades. Sin embargo, solo a título de excepción o con el propósito de simplificar la realidad, cabe imaginar la economía de un individuo aislado, pues el ser humano es social por naturaleza. Lo normal es que toda economía implique la cooperación de varios individuos, cuando menos de los que integran una misma familia y, en consecuencia, la existencia de un organismo, en cuyo seno los actos individuales aislados se combinan para originar actos colectivos. (p.11)

Lo anteriormente expuesto revela que la economía puede ser abordada como el elemento clave en el desarrollo empresarial, dado que la finalidad de toda institución productiva se subordina al desarrollo del capital aportado además de brindar bienes o servicios que contribuyan al desarrollo social.

En base a lo anteriormente citado se concluye que la economía no es más que el estudio de cómo las sociedades utilizan los recursos escasos para producir bienes valiosos que cubran sus necesidades.

Legal

La Constitución de la República en el Art. 66 numeral 2 establece:

2. El derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios.

Por lo tanto, se puede asegurar que el Estado de Ecuador es el principal estímulo para el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas para aumentar el número de empleos que se ofrecen a la población, y por lo tanto, mejorar su nivel de vida.

Los elementos jurídicos que conforman el derecho inalienable en virtud del Art. 33, se indica claramente en la Constitución que dice:

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Constitución, 2008)

Como se mencionó anteriormente, el trabajo se reconoce como un derecho y un deber social y la única fuente de crecimiento y desarrollo individual y colectiva, estableciendo la importancia de esto para todas las personas que componen la sociedad, de la misma manera en el que las obligaciones y responsabilidades del Estado de Ecuador para garantizar el derecho al trabajo para todos sus ciudadanos para dar prioridad a la aplicación de todos los puntos de vista económico y social a través del trabajo.

El Art. 35 de la Constitución manifiesta que:

Las personas adultas mayores, niñas, niños y adolescentes, mujeres embarazadas, personas con discapacidad, personas privadas de libertad y quienes adolezcan de enfermedades catastróficas o de alta complejidad, recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado. La misma atención prioritaria recibirán las personas en situación de riesgo, las víctimas de violencia doméstica y sexual, maltrato infantil, desastres naturales o antropogénicos. El Estado prestará especial protección a las personas en condición de doble vulnerabilidad (Constitución, 2008)

Esta normativa legal claramente señala, que las personas que no están en capacidades idóneas de realizar trabajos forzados se hallan amparados legalmente y el estado les brindará una atención especial y prioridad para que no sean excluidos de un trabajo digno y estable.

Por otra parte el Art. 51 de la Constitución de la República en su numeral 5 afirma que: “Se reconoce a las personas privadas de la libertad los siguientes derechos: 5. La atención de sus necesidades educativas, laborales, productivas, culturales, alimenticias y recreativas” (Constitución, 2008). Este artículo garantiza que las personas privadas de libertad tengan las mismas oportunidades de educación, laboral y productivas, para que de esta manera cuando recobren su libertad sean un aporte a la fuerza laboral que requiere el país.

El Art. 66 de la Constitución en su numeral 17, explica “El derecho a la libertad de trabajo. Nadie será obligado a realizar un trabajo gratuito o forzoso, salvo los casos que determine la ley. (Constitución, 2008). Queda manifestado que el empleador no puede obligar por ningún motivo a su trabajador a realizar trabajos gratuitos o forzados que atenten contra su integridad física y económica.

El Art. 201 de la Constitución de la República afirma que:

El sistema de rehabilitación social tendrá como finalidad la rehabilitación integral de las personas sentenciadas penalmente para reinsertarlas en la sociedad, así como la protección de las personas privadas de libertad y la garantía de sus derechos.

El sistema tendrá como prioridad el desarrollo de las capacidades de las personas sentenciadas penalmente para ejercer sus derechos y cumplir sus responsabilidades al recuperar la libertad (Constitución, 2008)

Obviamente existe una regulación legal que protege y defiende a los que, debido a sus condiciones físicas y mentales no puede hacer el trabajo con la misma eficacia que el resto de la población, será la prioridad y atención evitar cualquier tipo de práctica que se puede identificar la violencia doméstica, asalto sexual o

abuso infantil, es decir, no son instrumentos legales que garanticen el acceso al empleo para todas las personas, independientemente sus limitaciones.

CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

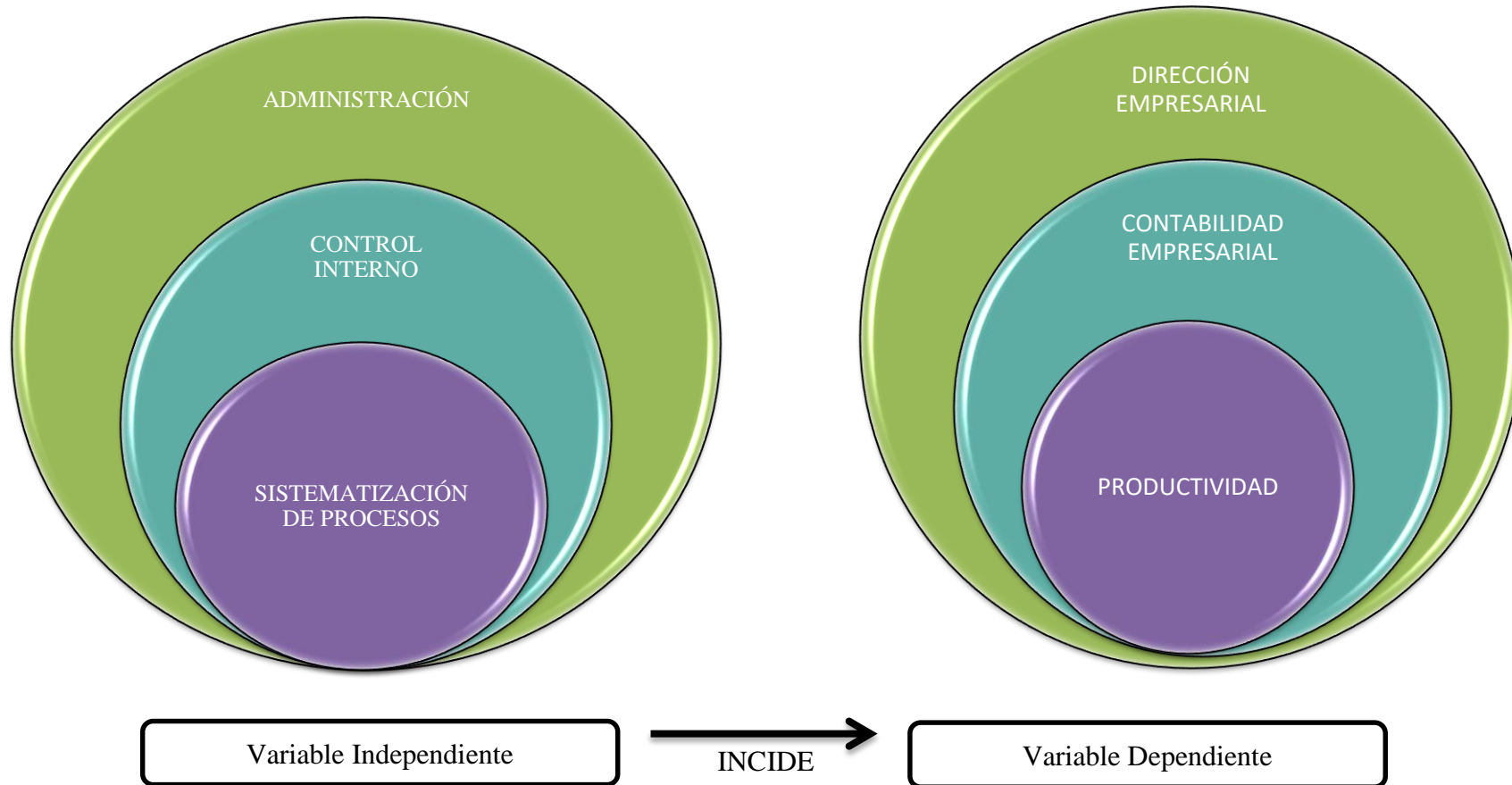


Gráfico No. 2 Categorías Fundamentales
Elaborado por: El Investigador

Constelación de ideas Variable Independiente

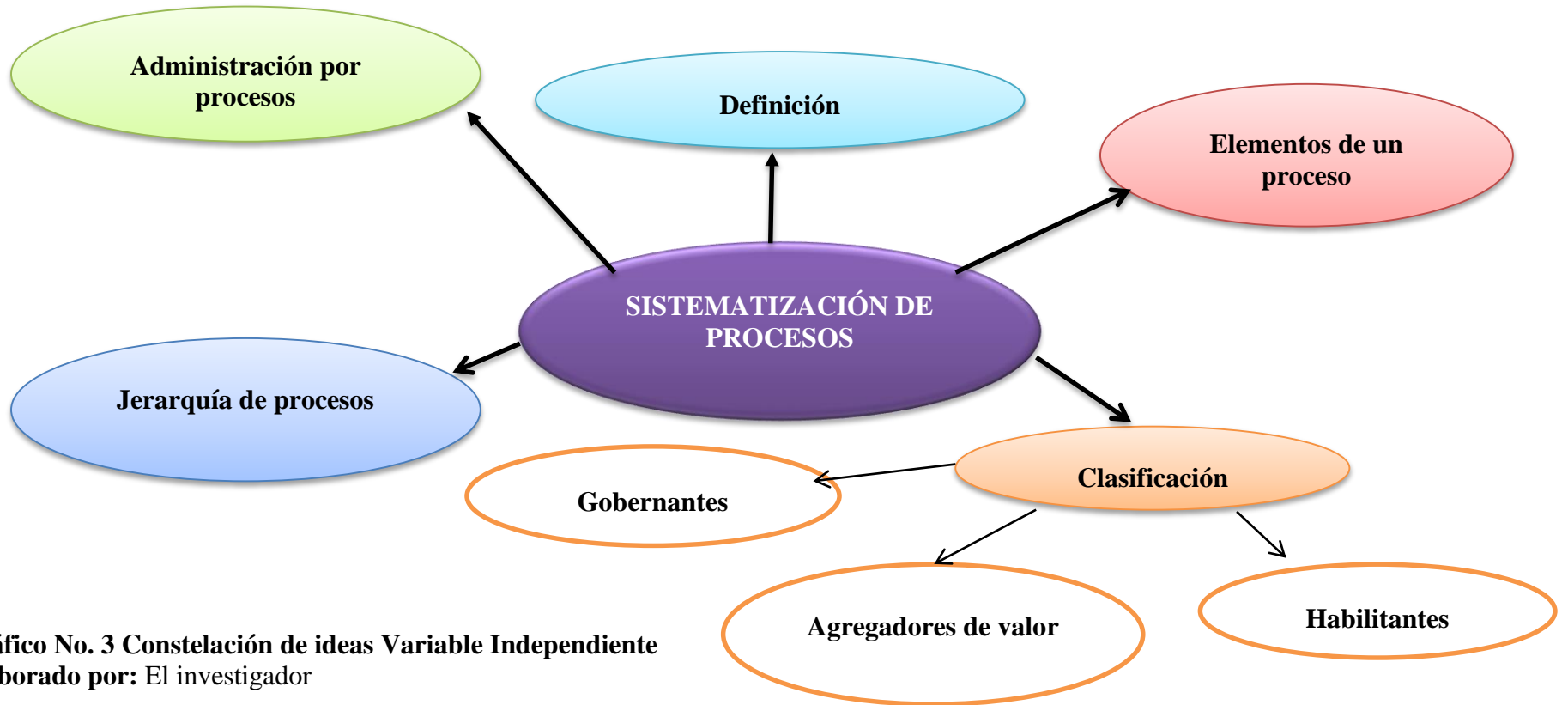


Gráfico No. 3 Constelación de ideas Variable Independiente
Elaborado por: El investigador

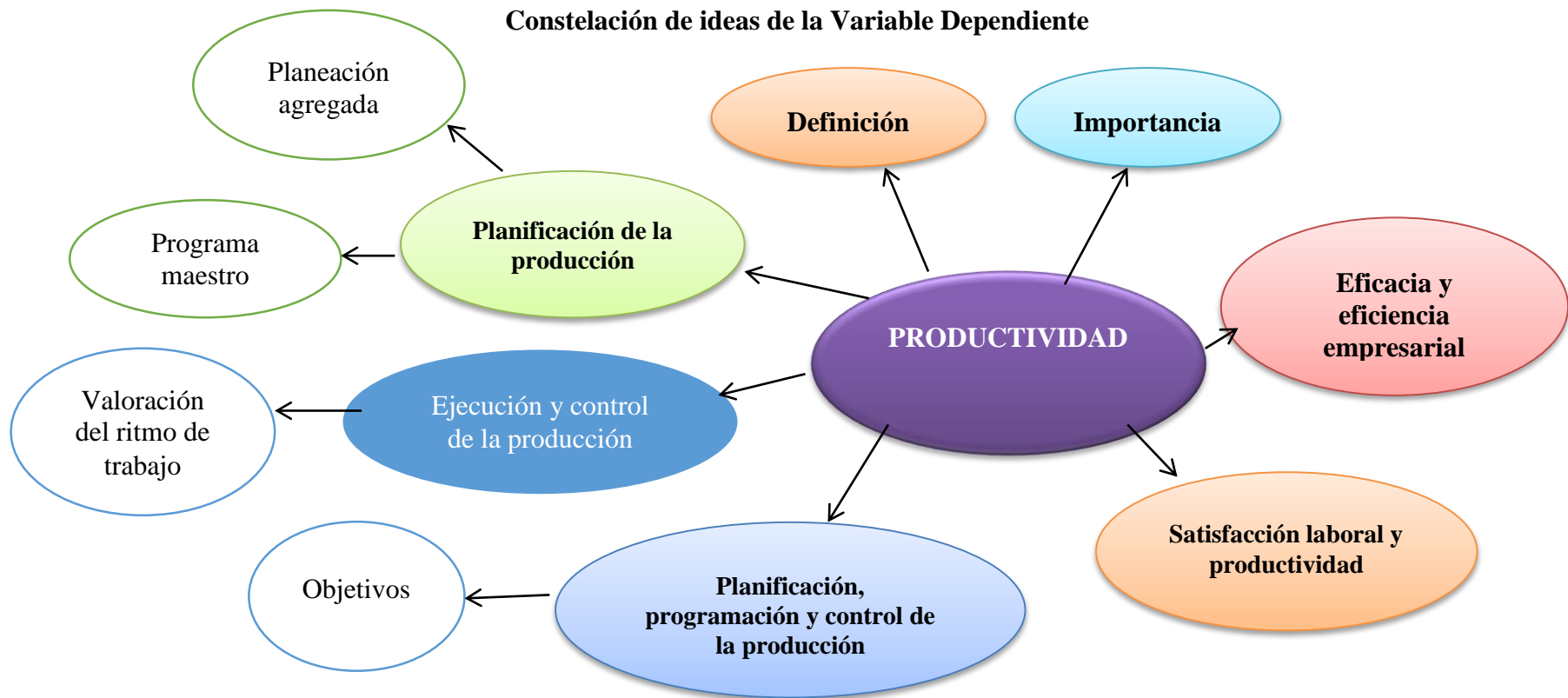


Gráfico No. 4 Constelación de ideas Variable Dependiente
 Elaborado por: El Investigador

Desarrollo de la variable independiente

Administración

“Desde finales del siglo XIX se acostumbra definirla administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control” (Stoner, 2002, p. 11). La dirección tiene un papel crucial en el funcionamiento y desarrollo de cada empresa, ya que es responsable de la distribución de una manera organizada de los recursos humanos y materiales para alcanzar una mayor productividad y conservar los recursos.

Idalberto Chiavenato (2004) en su libro Administración de los nuevos tiempos define a la administración como:

Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos, que incluyen no sólo categorías económicas como tierra, capital, y trabajo, sino también información y tecnología. (p.16)

La administración es la responsable de que un negocio tenga éxito o que fracase, ya sea en su etapa inicial o en su etapa de crecimiento, puesto que en base a sus objetivos planteados debe dirigir y motivar a sus empleados para que puedan ir resolviendo los problemas que se den en cada una de las etapas productivas propias del negocio.

Patrick Montana (2002) afirma que:

La administración se fundamenta en marcar la diferencia en sus procesos y realizar funciones como planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades encomendadas a un grupo de individuos de una organización para conseguir resultados efectivos, controlar y después evaluar el desempeño eficazmente.(p. 3)

La administración tiene un carácter crucial dentro de un ámbito empresarial ya que define la estructura organizativa, de control y de regulación, aplicable a todos los elementos dentro del grupo de trabajo, al mismo tiempo, la administración es el órgano de gobierno encargado de la obtención de resultados satisfactorios.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta los constantes cambios, dichos cambios se deben hacer todos los días por la alta dirección, que debe tener directrices que les permiten ser combinados con los cambios de una manera que hace sin impacto en el trabajo y apoyar la eficiencia y la calidad que hace la diferencia y permite el crecimiento y el éxito continuo.

Las etapas de la administración están dadas por:

De acuerdo con el Ing. Agustín Reyes Ponce (2013) la Administración posee las siguientes etapas:

1. Previsión
2. Planeación
3. Organización
4. Integración
5. Dirección
6. Control

Previsión: el pronóstico tiene un efecto directo e indirecto en otras etapas, como la planificación, organización, integración, gestión y control. Hay un elemento en el que la guía se basa en las condiciones futuras de la empresa, se debe especificar en los estudios técnicos, las principales actividades que permitan alcanzar los objetivos de negocio.

Como se puede ver, la palabra proviene de la visión y la visión de "ver las cosas de antemano" o "pre-probarlo y ver qué pasa". A continuación, estará claro que la prevención administrativa está dada por los procesos pasados y presentes, los datos que son relevantes para que puedan tomar acciones del tipo social, políticas, económicas, tecnológicas, y que se ejecutarán al corto, medio y largo plazo.

Planeación: Al planificar la visión de futuro de la empresa se realiza, lo que permite la exposición de los objetivos, y para llevar a cabo sus estrategias mediante el uso de estrategias para hacer crecer el negocio.

La planificación ayuda ampliar el negocio, lo que reduce el riesgo y maximiza el uso de los recursos que se utilizan en la empresa, y también reduce el tiempo requerido para los diferentes procesos administrativos.

Organización: Se establece la creación de una estructura que define la jerarquía y cómo agrupar las medidas necesarias para simplificar sus funciones dentro del grupo social.

Integración: Entre existen diferentes tipos de integración, tales como la integración de los recursos físicos y financieros.

Dirección: Es una aplicación de gestión de elementos, por la autoridad de la empresa, sobre la base de las decisiones tomadas directamente, y dado el hecho de que se respeten plenamente. La comunicación se considera esencial para la gestión de la empresa, ya que está implícita en todos los procesos de negocio.

Control: El control se refiere a los mecanismos para satisfacer el desempeño y el cumplimiento de las normas y procedimientos de la compañía. el control a largo plazo tiene una connotación negativa para la mayoría de la gente ya que se asocia con la restricción, los impuestos, restricciones, vigilancia o manipulación

Control Interno

Tomándose en cuenta la norma interna de auditoría Número 6 de evaluaciones del riesgo y control interno, la cual define el sistema de control interno como el conjunto de políticas y procedimientos utilizados de forma diferenciada por las administraciones de entidades en dependencia de sus características y condiciones con la finalidad de garantizar una administración consecuente, ordenada y eficiente en plena concordancia con las políticas de administración,

salvaguarda de activos, entre otras disposiciones que permitirán llevar a cabo acciones de prevención y detección de fraudes y errores de modo que se logre transparencia en los registros contables y presentación de información financiera.

El control interno se revela como una garantía de transparencia, buen funcionamiento y desarrollo económico para toda entidad dependiendo su materialización principalmente en la labor y desempeño del personal que labora en la institución.

El control interno se revela como la herramienta a través de la cual la dirección empresarial puede monitorear con eficiencia el desarrollo de los diferentes procesos administrativos y contables y por consecuencia llevar a cabo medidas de saneamiento y recuperación ante posibles errores o fraudes en los registros contables e información financiera.

Horngren, Harrison, & Walter, (2011), señala que el origen del Control Interno como una herramienta, se lo ubica con el surgimiento de la partida doble como uno de los principios fundamentales de la contabilidad, que fue una de las medidas de control específicas para cuadrar cuentas así como para determinar la entrada y salida de recursos, pero no fue hasta fines del siglo XIX que se establecen parámetros específicos de medición y control.

A finales del siglo XX, la industrialización dio lugar a la generación de excedentes en la producción y la producción en serie, es entonces que se hace necesaria la atención hacia otros problemas no solo de índole de producción sino de que hace necesario el direccionamiento hacia procesos productivos, comerciales y administrativos.

Rivera, (2010), explica que con lo que es necesario que se apliquen ciertos elementos de administración como es la delegación de funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran pérdidas o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión, ya que se había prestado

más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizacional, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento empresarial dando espacio para el nacimiento del control como herramienta gerencial y de soporte para la toma de decisiones.

Para la perspectiva del autor Rodríguez, (2010), En un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica llamada empresa o cualquier otra institución, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento se entiende el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a afectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa.

Actividades del control interno

Estupiñan, (2011), explica que por otro lado debe considerarse las actividades de control que son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la administración se llevan a cabo, se toman como actividades de control las acciones necesarias para atender a los riesgos que amenazan el logro de los objetivos, las actividades de control, tienen objetivos diversos y se aplican a diversos niveles organizacionales y funcionales.

Las actividades de control más relevantes en una auditoria pueden ser:

- Revisiones de desempeño
- Procesamiento de información
- Controles físicos
- Segregación de deberes

Druker, (2010), indica que el monitoreo de los controles es un proceso para evaluar la calidad del desempeño del control interno después de un tiempo. Implica evaluar el diseño y operación de los controles de manera puntual y tomar las acciones correctivas necesarias lo que desde nuestra perspectiva permitirá a la empresa adoptar correctivos a los distintos problemas que se pueden generar

El monitoreo se lo debe realizar en todas las etapas del proceso productivo ya que este permitirá encontrar las falencias durante cada una de las fases, las mismas que deberán ser corregidas a tiempo para evitar futuros problemas en las siguientes etapas de la cadena de producción. En el área administrativa se debe monitorear constantemente el cumplimiento de las tareas y obligaciones de los diferentes departamentos que no son parte del área de producción

Chandler, (2010), señala que el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia en la operación y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

El estudio del control interno tiene por objeto conocer como es dicho control interno, no solamente en los planes de la dirección sino en la ejecución real de las operaciones cotidianas.

Evaluación del control interno

Grant, (2010), indica que la evaluación del control interno es la estimación del auditor, hecha sobre los datos que ya conoce a través del estudio, y con base en sus conocimientos profesionales, del grado de efectividad que ese control interno suministre.

De este estudio y evaluación, el Contador Público podrá desprender la naturaleza de las pruebas diferentes sobre una misma partida. De ello dependerá la extensión que deba dar a los procedimientos de auditoría empleados y la

oportunidad en que los va a utilizar para obtener los resultados más favorables posibles.

Formas de hacer el estudio y evaluación del control interno

- Métodos:
- Método Descriptivo o de memorándum.
- Método Gráfico.
- Método de Cuestionario.

Debe considerarse:

- a) Preparar sus notas relativas al estudio de la compañía de manera que cubran todos los aspectos de su revisión
- b) Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontradas y deben ser mencionadas en sus papeles de trabajo, también cuando el control existente en las otras secciones no cubiertas por sus notas es adecuado.
 - El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.
 - Se obliga a realizar un esfuerzo mental, que acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.
 - Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.
 - No se tiene un índice de eficiencia.

Horngrén, Harrison, & Walter, (2011), señala que con los argumentos anteriormente expuestos y con la necesidad de recabar información se aplicará el método de cuestionarios como fundamento teórico que consiste en el empleo de

cuestionarios previamente elaborados, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

Los cuestionarios deben ser elaborados para que las respuestas positivas señalen que las medidas de control son efectivas, en tanto que las negativas denoten una falencia en el proceso operacional.

Por otro lado el autor Horngren, Harrison, & Walter, (2011), al referirse al tema de control interno sostienen que los propietarios de pequeñas empresas suelen gastar grandes cantidades de tiempo planificando funciones y procesos de negocios. La contabilidad es una función de negocio importante en una pequeña empresa, sin embargo utilizan la contabilidad para registrar y reportar varias piezas de información financiera.

Hax & Majluf, (2011), indica que los procedimientos contables representan las directrices específicas que propietarios y empleados siguen para la preparación de la información contable. Los controles internos son otra importante función de la pequeña empresa, estos crean salvaguardas para proteger los negocios la información financiera y el rendimiento operativo.

Sostienen que los controles internos permiten la contabilidad del flujo de trabajo como un procedimiento que permite ver la información o los documentos mantienen una fluidez a través de las operaciones de negocio este procedimiento puede no ser tan importante, sin embargo, las grandes organizaciones utilizan procedimientos de contabilidad para asegurar que los empleados manejen toda la información financiera de manera consistente, la contabilidad del flujo de trabajo proporciona directrices para la recopilación de documentos internos y externos, introducir información en libros contables y presentarla de acuerdo con los procedimientos operativos estándar y establecidos en las normas generales y específicas.

Sistematización de Procesos

Definición

“Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin” (Definición ABC, 2011). Se trata de un conjunto de acciones, para el uso de insumos que agreguen valor y proporcionan un producto externo o interno al cliente, por lo que todas las acciones que están presentes en la formulación, deben tener un propósito orientado a satisfacer las necesidades.

Elementos de un proceso

- **Entrada:** Constan de los insumos que permiten se realice el servicio, pueden ser tangibles e intangibles.
- **Transformación:** La transformación es el conjunto de actividades y tareas que recibiendo una entrada, le agrega valor y genera una salida para el usuario, el cual puede ser interno o externo.
- **Salida:** Es el producto o servicio generado por un proceso, para el usuario.
- **Controles:** Sistemas de medida y control que mediante la generación de datos, permiten analizar el desempeño de los procesos
- **Recursos:** Constituyen el apoyo humano, económico, logístico, tecnológico y de infraestructura que interactúa en distintas relaciones dentro de la organización.
- **Límites de Proceso:** Se definen por el alcance de las actividades incluidas, las entradas requeridas, las salidas generadas, y los recursos relacionados.(Pinchot & Pinchot, 1996, p. 29)

Clasificación de los procesos

Los procesos dentro de cada agencia se agruparán de acuerdo con el grado de aporte y el valor añadido para la ejecución de la misión institucional, clasificadas de acuerdo con sus responsabilidades:

- **Gobernantes:** también denominados gobernadores, estratégicos, de dirección, de regulación o de gerenciamiento. Estos procesos son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización.

- **Agregadores de Valor:** También denominados específicos, principales, productivos, de línea, de operación, de producción, institucionales, primarios, claves o sustantivos. Son responsables de generar productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución.
- **Habilitantes:** Se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y procesos habilitantes de apoyo, estos últimos conocidos como de sustento, accesorios, de soporte, de staff o administrativos. Son responsables de brindar productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor y por ellos mismos.(Everret, 1997, p. 47)

Jerarquía de procesos

- **Macro procesos:** Es el conjunto de procesos interrelacionados de una institución.
- **Procesos:** Descripción de las actividades realizadas en el proceso.
- **Subprocesos:** Constituyen elementos componentes de un proceso.
- **Actividad:** Conjunto de tareas involucradas en un proceso.
- **Tarea:** Trabajo o labor que debe ejecutarse en un tiempo establecido.
- **Procedimiento:** Es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. (Pinchot& Pinchot, 1996, p. 32)

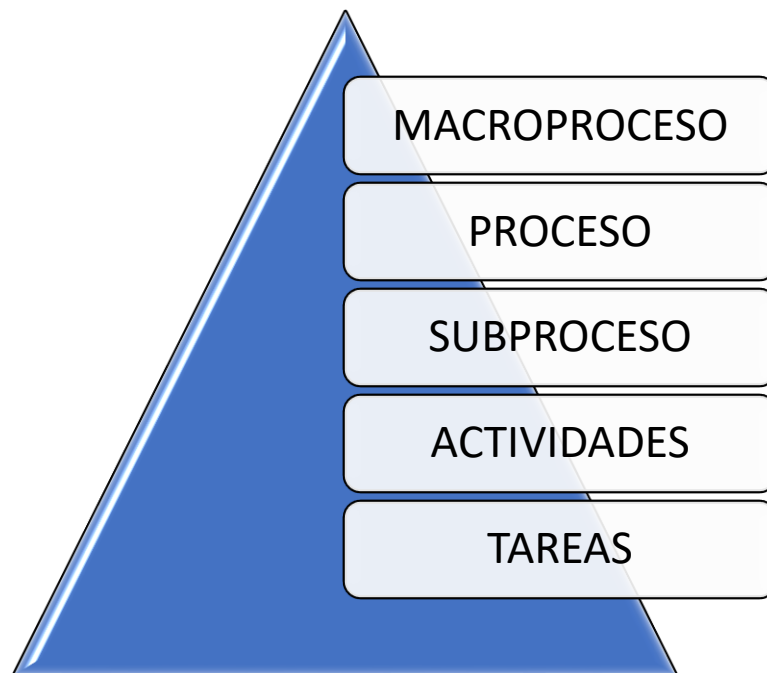


Gráfico No. 5 Clasificación de los procesos
Elaborado por: El Investigador

Administración por procesos

El control del proceso se define como un conjunto de medidas y políticas para conseguir un uso mejor y más eficiente de los recursos humanos y el equipo de la compañía, que están separados de manera que la acción puede llevarse a cabo de forma independiente y sin que afecta a las otras áreas de trabajo.

Los procesos administrativos son imprescindibles, dadas las actividades complejas que deben asumir el área administrativa y financiera, responsables de obtener los mejores resultados con el uso eficiente y económico de los recursos materiales y mano de obra con la que deben llevar a cabo todas sus tareas.

Desarrollo de la variable dependiente

Dirección empresarial

ACKOFF (1996) en su libro Concepto cambiante de la planeación explica que:

La estructura de una organización es la manera en que su trabajo está dividido (cómo se asignan las responsabilidades) y cómo estas actividades separadas se coordinan y se integran (cómo se distribuye la autoridad). Las estructuras convencionales generalmente se representan en un diagrama que consiste en cuadros y líneas de conexión. En ellos se muestra quién tiene la responsabilidad de qué y quién tiene autoridad sobre quién. (p. 183)

La estructura de la empresa u organización está basada en un esquema jerárquico en el cual los pilares de dicha estructura son: la lealtad, la buena conducta, el respeto, la aportación y la responsabilidad, estas cualidades van a permitir materializar los objetivos marcados por la dirección. El fracaso en la estructura de la organización pone en peligro todas las actividades de la empresa, el plan estratégico, debe funcionar de forma sistematizada con las acciones de uno de sus miembros para fomentar el desarrollo del resto del grupo.

Para alcanzar un progreso continuo, equitativo y sustancial se debe partir de una estructura organizativa bien definida y los diferentes enfoques, preocupaciones y sugerencias se han hecho en un canal predefinido, en el que todas las propuestas se pueden evaluar correctamente y, por lo tanto, poner en marcha de manera que no causen daños a cualquier elemento de la estructura organizativa.

“La estructura organizacional - un conjunto de herramientas, que la organización ha sido la de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr una coordinación eficaz de estas acciones” (Mintzberg 2010, 20). Delegar y compartir estratégicamente el trabajo dentro del ámbito productivo o social, es la única manera de lograr la eficiencia, la eficacia y la eficiencia.

La estructura de la organización puede ser descrita como un conjunto de actividades fijas y estables de la empresa, destinadas a controlar el uso y el crecimiento de los recursos dedicados a la expansión y el progreso de la organización, ya que la empresa puede ser descrita como una estructura en constante cambio y desarrollo.

Es importante tener en cuenta que la estructura de la organización es una herramienta para el desarrollo de estrategias para lograr los objetivos comunes para el grupo social. Por otro lado, es la base para desarrollar una metodología que permita alcanzar los objetivos monitoreados con esfuerzo y recurso mínimo.

Además, la estructura de la organización proporciona las pautas mediante las cuales se pueden evitar situaciones que frenen y pongan en peligro la realización de las actividades de la estructura organizativa, por lo tanto es un conjunto de estrategias para reducir los costos, lo que tiene un impacto positivo en el rendimiento.

Por último, cabe señalar que, gracias a una eficiente estructura organizativa se reducen al mínimo los posibles errores, y cada elemento envuelto en el proceso de producción tiene bien definidas sus funciones y responsabilidades.

Contabilidad comercial

Gomera, (2011), señala que es la ciencia que permite registrar, clasificar, analizar e interpretar las transacciones que realizan las empresas con la finalidad de establecer la situación económica y financiera al final de un ejercicio económico o periodo contable.

La contabilidad puede ser definida como la rama de las ciencias administrativas a través de la cual se implementan sistemas de control y registro que brinda las pautas necesarias para lograr un análisis, registro y control de las transacciones empresariales de modo que exista un control y registró adecuado de dichas actividades financieras.

Horngren & Harrison, (2011), señalan que la contabilidad se revela como la herramienta a través de la cual la dirección empresarial logra medir con exactitud los recursos empresariales, plasmándose en sus estudios e interpretaciones los cambios y transformaciones financieros que puedan afectar la actividad económica empresarial en determinados periodos de tiempo.

Puede afirmarse que la contabilidad es la herramienta capaz de brindar la información económica y financiera de la actividad empresarial logrando un control efectivo de los bienes, recursos y materiales de modo que puedan trazarse estrategias de crecimiento económico sostenibles y sustentables basadas en datos financieros verídicos.

Suárez, (2012), explica que entre los principales objetivos de la contabilidad destacan la creación de un sistema de registros de transacciones financieras que respalden la actividad económica empresarial, de modo que puedan valorarse y cuantificarse los movimientos financieros realizados por la empresa, lográndose corregir o mejorar las estrategias y planes de desarrollo económico.

El mismo autor afirma que la contabilidad brinda una información general de los recursos financieros empresariales, así como el desenvolvimiento financiero de

determinados periodos garantizándose de esta forma una disposición estratégica de recursos materiales y finanzas en general.

Por otra parte debe destacarse que la contabilidad constituye una herramienta de control e información verídica del desempeño financiero de las diferentes entidades, información que asegura la toma de decisiones oportunas que hagan posible el crecimiento financiero empresarial.

Productividad

Definición

La productividad puede ser definida como la capacidad de una empresa para obtener sus productos utilizando todos sus recursos disponibles. Un buen nivel de productividad se traduce en una mayor rentabilidad y ese es el objetivo de cualquier organización.

Kjell & Harold, (2011), menciona que la productividad puede ser definida como la relación directamente proporcional que se establece entre el volumen de producción y la materia prima utilizada en la misma, es decir la productividad constituye la relación entre productos y cantidad de materia utilizada en su elaboración.

Para García, (2010) el incremento de la relación entre la producción y los insumos se debe considerar un problema consistente en la manera de obtener el mayor provecho de todos los recursos disponibles, inclusive el tiempo invertido por el operador o por el equipo donde se realiza una operación para producir una cantidad determinada de productos en las condiciones existentes. El tiempo total se lo puede analizar tal como muestra la siguiente figura:

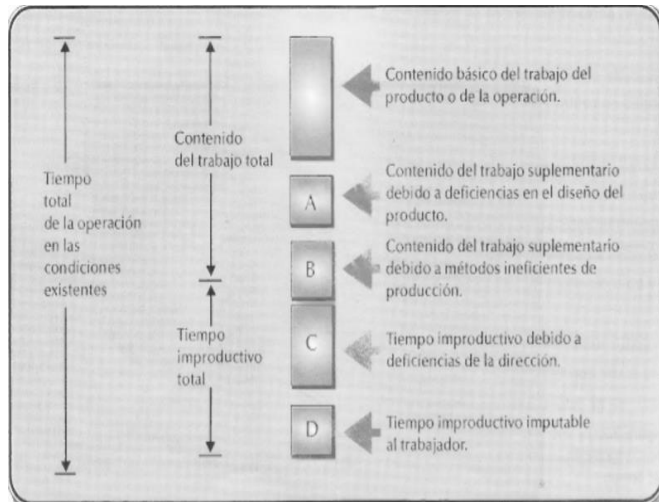


Figura 1 Análisis del tiempo total

Fuente: (García R. , 2010)

Uno de los principales objetivos que se caracterizan en la productividad es el de reducir el tiempo improductivo ya que esto provoca una reacción en cadena en el interior de las áreas de la empresa, fenómeno que se transforma en brindar una mayor calidad de los productos, genera menores precios, otorga estabilidad del empleo, permanencia en el mercado y da un mayor bienestar colectivo.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Bienes y Servicios}}{\text{Recursos invertidos en producción}}$$

Acorde a Dominguez, (2012), la productividad es la relación entre el total de factores de salida (Bienes) frente a los factores de entrada (Recursos). Este concepto es aplicable a las plantas manufactureras con la siguiente ecuación:

Productividad

$$= \frac{\text{Unidades producidas y vendidas (Bienes)}}{\text{Instalaciones, materiales, maquinarias y personal (Recursos)}}$$

Si el valor del numerador aumenta con mayor número de unidades de producción, sin aumentar el valor del divisor, el índice de productividad se incrementa en relación proporcional dada en la ecuación.

Importancia de la productividad

Toda empresa aspira a un crecimiento económico sostenido y sustentable, el cual solamente podrá ser alcanzado de lograr una producción de bienes o servicios basada en un uso eficiente de sus recursos económicos, materiales y humanos, de modo que logre brindar un producto final con la calidad necesaria y un costo económico que garantice su comercialización y por consecuencia la aceptación de dichos bienes o servicios por los consumidores.

Herrera (2014), explica que:

La productividad empresarial se traduce en políticas económicas dadas por la eficiencia, calidad y el uso objetivo de los recursos que posee la institución productiva, de modo que logre una mayor eficacia en dichas actividades con menores costos de producción. (p. 216)

Existen un conjunto de elementos que afectan directamente los índices de productividad, entre los cuales debe destacarse las nuevas tecnologías, capaces de propiciar un uso efectivo y sistemático de los recursos y la elaboración de un bien o servicio de una mayor calidad con una menor inversión, también la organización del sistema productivo constituye otro elemento clave en el mejoramiento de la productividad, de modo que se implementen procesos en los que las diferentes actividades a ser desarrolladas queden claramente establecidas definiéndose del mismo modo los encargados de materializarlas.

Un elemento clave en el mejoramiento de la productividad está dado por las relaciones laborales o ambiente laboral existente en la unidad productiva, de modo que se mantenga un constante intercambio entre los diferentes actores del proceso productivo basado en principios de respeto, cordialidad y coordinación.

Debe destacarse también que la correcta utilización y manejo de los recursos humanos dentro de la empresa se revela como un elemento crítico al momento de desarrollar políticas económicas dirigidas al mejoramiento de la productividad, de

ahí que sea vital que el personal sea capacitado en la adquisición de nuevas destrezas y habilidades laborales.

Eficacia y eficiencia empresarial

La eficiencia es la habilidad o el conjunto de estrategias que se emplean para conseguir los objetivos planteados con la menor inversión de recursos disponibles. Se centra básicamente en cómo hacer las cosas utilizando inteligentemente los recursos dentro de los tiempos previstos.

La eficacia es la habilidad o conjunto de estrategias empleadas para alcanzar los objetivos planteados dentro del tiempo previsto. Se centra en obtener los resultados en el tiempo previsto.

Partiendo de estas premisas de la eficiencia y la eficacia se concluye que las dos están estrechamente ligadas al proceso productivo y toda organización que quiere incrementar su productividad debe hacerlo utilizando las herramientas o estrategias que logren tener eficiencia y eficacia simultáneamente.

Satisfacción laboral y productividad

La productividad de un trabajador depende de un conjunto de factores existentes en el clima laboral, la actitud del individuo ante la actividad económica que desarrolla, el grado de compromiso que posea con la empresa, elementos que pueden desembocar en la satisfacción laboral ante la actividad económica que se desarrolla.

Los elementos que incitan a una mayor productividad tales como estímulos económicos y asensos brindan una mayor satisfacción laboral a los trabajadores, los cuales adoptan una actitud positiva ante la actividad económica que desarrollan con el objetivo de lograr satisfacer a través del trabajo las necesidades personales y de sus familias.

Sánchez (2011) expresa que “Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral” (p.24). El deseo de lograr satisfacer necesidades que les permitan vivir dignamente garantizando una alimentación, vestimenta, recreación y vivienda a través de la labor económica que se desempeña, elementos que garantizan la satisfacción laboral.

Jiménez (2013) indica:

Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales (p. 126)

Se evidencia que al lograr satisfacer las necesidades de los trabajadores e inclusive incrementar las capacidades económicas adquisitivas de los mismos como resultado de la labor económica realizada se logran niveles de satisfacción en el trabajador que incitarán a una mayor productividad y compromiso con la labor desempeñada.

El factor psicológico individual del trabajador es un elemento que influye notablemente en su satisfacción laboral dado que de desempeñarse en una actividad laboral que supla las necesidades económicas del mismo y su familia y por otra parte le permita su desempeño laboral en un ambiente de respeto, organización y cooperación el resultado será una satisfacción laboral que se traducirá en un mayor rendimiento productivo.

Planificación, programación y control de la producción

Los autores Delgado & Marín, (2012) indican que los sistemas de planificación y control de la producción se encargan de administrar los sistemas de producción de la empresa, a través de la construcción de modelos que permiten

combinar flujos físicos y de información para integrar todos los elementos que intervienen en el mismo; identificándolos, determinando como se relacionan entre sí, de modo que los mismos actuarán como herramientas que se anticiparán a las falencias que puedan presentarse a las etapas de planeación, organización y control.

Es imperativo entender que cada empresa dependiendo de lo que produzcan tendrá diferentes sistemas de organización y estructura y cada cual estará ligado de una u otra manera al proceso de producción.

La planificación y el control son muy importantes dentro del proceso productivo, ya que los dos funcionan sistemáticamente y si uno falla pueden provocar que no se alcance el principal objetivo que es obtener el mayor beneficio productivo y económico para la empresa.

En el ámbito industrial la medida de la productividad está dada por la cantidad de productos entregados en un determinado tiempo por una maquina o por un obrero, o por los dos, a esto es a lo que se denomina número de horas-hombre o de horas-máquina.

Planificación de la producción

La planificación de la producción debe estar de la mano de un estudio de mercado y una proyección del departamento de ventas, ya que dicho departamento será el encargado de hacer su requerimiento de volúmenes y fechas de elaboración de productos, para que exista un equilibrio entre la producción, capacidad productiva y el área de comercialización.

Básicamente las cinco fases que componen el proceso de planificación de la producción son (Dominguez, 2012):

- Planificación estratégica o a largo plazo.
- Planificación agregada o a medio plazo.
- Programación maestra.

- Programación de componentes.
- Ejecución y control.

Planificación estratégica

“Estrategia es lo que una compañía hace para sostener y crecer su valor en el futuro frente a las fuerzas y cambios del entorno” Porter, (1996). Acorde a esta definición se puede afirmar que la planificación estratégica son las acciones que la organización va a tomar para avizorar su futuro dentro de unos 4 o 5 años, por tal motivo también se la llama a largo plazo.

La planificación estratégica contempla:

- Objetivos estratégicos
- Plan de ventas.
- Plan de producción.
- Plan financiero.

Planificación agregada

Delgado & Marín, (2012), explica que

La planeación agregada o planeación combinada se verifica en el nivel táctico del proceso jerárquico de planeación con la finalidad de establecer niveles de producción específicos en unidades agregadas con periodos de tiempo que van de 3 a 18 meses, de modo que se logren los objetivos empresariales a largo plazo, observándose niveles mínimos de costos, así como un servicio de excelencia al cliente. (p. 116)

De acuerdo con Dominguez, (2012), el término agregado se revela como la producción global o con medidas generales o de pocas categorías de productos acumulados, se hace uso en dicha definición de unidades agregadas tales como familias de productos, unidad de peso, volumen, tiempo de uso, fuerza del trabajo y valor de dinero, siendo las mismas unidades significativas, manejables y comprensibles en el plan.

Programa maestro

Dominguez, (2012), indica que el programa maestro de producción se revela como el plan específico en el que se abordan las cantidades, periodos de tiempos dedicados a la elaboración de productos finales, a través del programa maestro de producción se establecen los parámetros a ser atendidos para satisfacer las necesidades del cliente, estableciéndose periodos de tiempo definidos entre la fabricación y el marketing.

Meyers, (2013), explica que las unidades a ser observadas en el programa maestro de producción son:

- Producto final derivado de un entorno continuo.
- Módulos derivados del entorno repetitivo.
- Órdenes de los consumidores en un entorno de taller.

De acuerdo a, (Delgado & Marín, 2012) señalan que el programa maestro deberá ser subdividido en tres periodos con el objetivo de garantizar su control y efectividad:

- **Fijo:** Periodo invariable del programa maestro de producción.
- **Medio fijo:** periodo susceptible a cambios y transformaciones en determinados productos.
- **Flexible:** Periodo en que son viables todos los cambios y transformaciones requeridos.

Ejecución y control de la producción

Martínez, (2014), afirma que a través del control productivo los trabajadores y responsables tendrán un enfoque acertado de su rol en el plan de producción, así como los planes estratégicos empresariales, las actividades de ejecución y control de la producción en las empresas fabriles se abordan como gestión de talleres.

Se centra básicamente en la priorización y secuenciación del trabajo; ejecución de los procesos productivos, implementación de los mecanismos de control, y reportes de los resultados de las actividades.

Valdivia, (2013), indica que debe tomarse en cuenta en el periodo de ejecución y control de la producción las características de los talleres de trabajo de las empresas fabriles de las cuales se derivará la estrategia o procedimiento a ser utilizado en la programación y control.

Valoración del ritmo de trabajo

En el estudio del ritmo de trabajo, los temas más tratados está evaluar el trabajo y aditivos. Estos factores están destinados a establecer el estándar de tiempo para determinar la carga de trabajo de cada posición en la que se realiza la búsqueda. La curva de aprendizaje no se considera una ciencia exacta, pero a pesar de esto, se han realizado pocos estudios para proporcionar una base científica.

Cabe señalar que el tiempo de tolerancia se asigna a un elemento que se restablece después de la fatiga, dada la tasa del miembro de trabajo para evaluar de acuerdo con los criterios individuales para ser capaz de negociar entre los operadores y la sociedad.

Después de que el período de observación termine, la persona a cargo de la investigación, acumula una cierta cantidad de tiempo de ejecución y el factor de elegibilidad; en una combinación de estos factores, se da el tiempo de funcionamiento normal estudiado.

Los métodos para determinar el tiempo necesario para completar la tarea del operador, se denomina rendimiento nominal. Esta declaración debe tener las cualidades de competencia y calificaciones para realizar su trabajo en condiciones que por lo general se producen en el lugar de trabajo, manteniendo la velocidad media no es demasiado rápido o demasiado lento.

Tabla No. 1 Calificación de la actuación

CALIFICACIÓN DE LA ACTUACIÓN						Habilidad: Es la eficiencia para un método dado no sujeto a variación por voluntad del operador.
HABILIDAD			ESFUERZO			
A	Habilísimo	0,15	A	Excesivo	0,15	Esfuerzo: Es voluntad de trabajar, controlable por el operador dentro de los límites impuestos por la habilidad.
B	Excelente	0,1	B	Excelente	0,1	
C	Bueno	0,05	C	Bueno	0,05	
D	Medio	0	D	Medio	0	
E	Regular	-0,05	E	Regular	-0,05	Condiciones: Son aquellas condiciones (luz, ventilación, calor) que afectan únicamente al operario y no aquellas que afectan la operación.
F	Malo	-0,1	F	Malo	-0,1	
G	Torpe	-0,15	G	Torpe	-0,15	
CONDICIONES			CONSISTENCIA			Consistencia: Son los valores de tiempo que realiza el operador que se repiten en forma constante o inconstante.
A	Buena	0,05	A	Buena	0,05	
B	Media	0	B	Media	0	
C	Mala	-0,05	C	Mala	-0,05	

Fuente: García (2010)

No existe un método generalmente aceptado de evaluación de la eficacia de los operadores sujetos al estudio del tiempo, ya que la mayoría de los métodos basados en criterios humanos, lo que lleva el tiempo de estudio.

Estándar de tiempo

García (2010), se refiere al tiempo necesario para la unidad de producción del producto en la estación de trabajo, hecho en tres condiciones: la unidad de producción debe ser realizado por personal altamente calificado y entrenado por el operador, el operador debe trabajar con la velocidad o el tiempo normal para realizar una tarea específica.

Aplicaciones del tiempo estándar:

- **Determinar el salario para esa tarea específica:** hacer que el tiempo en unidades monetarias.
- **Apoyar a la planeación de la producción:** El número de elementos que se pueden crear a partir de la hora estándar, obtenida con una mayor precisión en la medición de la correcta aplicación del buen funcionamiento de cada uno de los procesos que conforman la investigación, lo que facilita el calendario de desarrollo entrega, una base importante para cualquier venta de la política
- **Facilita la supervisión:** La supervisión del tiempo de producción de la empresa para coordinar mejor los materiales, métodos y herramientas, lo que resulta en un modelo que facilita el servicio de medición de la eficiencia de la producción. Es una herramienta que le permite establecer reglas claras y la producción justo: la mejora de la calidad de las normas y mejora la entrega de los pedidos lo más rápido posible.
- **Ayuda a establecer las cargas de trabajo:** define la relación entre las máquinas y los trabajadores, lo que permite determinar el número necesario de trabajadores y maquinaria para el desarrollo de ciertas tareas.
- **Ayuda a formular un sistema de costos estándar:** proporciona una mano de obra directa por unidad producida.
- **Proporciona bases sólidas para establecer sistemas de incentivos y su control:** define una cantidad constante de producción y establecer políticas que alientan y motivan a los empleados para mantener la eficiencia y la eficacia de la empresa, la reducción de los costos unitarios más para ser competitivos en la industria en la que la interacción entre el negocio..

García (2010) afirma que el uso apropiado del tiempo estándar permite a la empresa reducir los costes, mientras que al mismo tiempo la eliminación del trabajo improductivo y el tiempo de inactividad, en un mayor número de unidades de un sola vez, la producción de mejores condiciones de trabajo a través de incentivos tales como los pagos adicionales, es decir, que generan un mayor número de unidades en comparación con el valor obtenido previamente a la velocidad normal.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Enfoque de la investigación

Los sujetos de estudio el desarrollo de paradigma crítico propositivo, lo que sugiere que es una alternativa a la investigación social, a través del cual una explicación efectiva de los fenómenos sociales que están directa o indirectamente interfiere en los procesos internos para mejorar la productividad de la micro empresa de condimentos

Naturaleza proposicional de la investigación con el apoyo de las distintas alternativas que ofrece las siguientes preguntas fundamentales de investigación que se estudiará el uso de enfoque cuantitativo cualitativo, que es un resultado cuantitativo en el desarrollo de la información digital y estadísticas como información proporcionada en la base teórica.

Modalidad de investigación

Documental – bibliográfica

La modalidad investigativa es del tipo bibliográfica-documental, debido a que es importante conocer criterios de otros autores, ya sea en libros, revistas, tesis, folletos, publicaciones e internet relacionados a procesos productivos; a fin de conocer, comparar y ampliar la suficiente información en torno al tema de investigación

De campo

Se desarrollará en el lugar en el que se producen los acontecimientos, es decir con las personas involucrados en el problema, estos son empleados, clientes

y proveedores de Condimentos El Sazonador; y de esta manera recabar la información necesaria para el desarrollo de diversos aspectos de la investigación propuesta.

De intervención social o proyecto factible

El carácter de intervención social y proyecto factible de la investigación se evidencia una vez logrado el objetivo de plasmar soluciones a la problemática investigada a partir de las conclusiones y recomendaciones investigativas.

Tipos o niveles de investigación

Exploratorio

El carácter exploratorio de la investigación es evidente al desarrollarse alternativas de investigación que garanticen el hallazgo de los fenómenos de la problemática en plena relación y concordancia con la realidad actual y la información teórica existente.

Descriptivo

La investigación se subordina a la metodología descriptiva dado que se hace uso de preguntas directrices las cuales sirvieron como elemento de comparación con el fenómeno investigado, arribándose de este modo a una predicción y medición real de los aspectos, objetivos y características a ser investigadas.

Asociación de variables

A través de la asociación de las variables se logró una valoración efectiva del comportamiento de las mismas y por ende del problema a ser investigado.

Población y muestra

La población seleccionada para la realización de la investigación estuvo dada por:

Tabla No. 2 Población

Informantes	Frecuencia	Porcentaje
Directivos	1	4%
Operativos	5	21%
Proveedores	8	33%
Clientes	10	42%
Total	24	100%

Elaborado por: El Investigador

Operacionalización de variables

Variable Independiente: Sistematización de procesos

Tabla No. 3 Sistematización de procesos

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Conjunto de elementos, pasos y etapas aplicados en el funcionamiento empresarial con el objetivo de mejorar los procesos de calidad, eficiencia y riesgo operacional	Elaboración de Productos y Servicios	Entradas y	¿Existe un proceso formalmente definido para la elaboración del producto?	Entrevista – Cuestionario
			¿Existe un control sobre el ingreso de materias primas?	Encuesta – Cuestionario
		Salidas	¿Se lleva un inventario para establecer la cantidad exacta de productos vendidos?	Observación – Ficha de observación
		Calidad	¿Existe un monitoreo sistemático sobre la calidad del producto ofertado?	
	Control de procesos	Organización	¿Se cuenta con indicadores para controlar la calidad del producto?	
		Relaciones laborales	¿El clima laboral afecta los niveles de productividad?	

Elaborado por: El investigador

Variable Dependiente: Productividad

Tabla No. 4 Productividad

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Relación que se establece entre los materiales, insumos y materias primas utilizadas en el proceso de elaboración o creación de un bien o servicio y la calidad y cantidad del mismo que es obtenida como producto final	Recursos	Recursos humanos	¿Existen políticas para optimizar la producción de los recursos humanos? ¿Los trabajadores se desempeñan en lugares adecuados?	Entrevista - Cuestionario Encuesta – Cuestionario
		Recursos tecnológicos	¿La tecnología utilizada en el proceso productivo es de vanguardia u obsoleta?	Observación – Ficha de observación
		Tiempo de ciclo del proceso	¿Los periodos de producción permiten una entrega de los productos sin retraso?	
	Satisfacción del cliente	Satisfacer sus necesidades	¿Cuál es la razón por la que usted adquiere los productos El Sazonador? ¿Considera ud que los productos El Sazonador son de :? ¿Cuál de los productos El Sazonador es su preferido? ¿Con qué frecuencia se retrasan las entregas de productos?	Encuesta – Cuestionario Observación – Ficha de observación

Elaborado por: El Investigador

Técnicas e Instrumentos

Encuesta

A través de la encuesta se logró una recopilación efectiva de la información necesaria para sustentar los objetivos investigativos, la misma se derivó de fuentes fiables tales como empleados y personal administrativo.

Observación

A través de la observación se logró una valoración clara y actualizada del actual proceder utilizado para sistematizar los procesos internos para incrementar la productividad de la Microempresa de condimentos El Sazonador.

Validez y confiabilidad

Se garantizó la validez de los instrumentos utilizados a través del criterio de juicio de expertos, siendo la validez respaldada con la realización de una prueba piloto a una pequeña muestra de modo que se lograron detectar los posibles errores de contestación antes de aplicar la encuesta definitiva.

Plan de Recolección de Información.

Tabla No. 5 Plan de Recolección de información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para alcanzar con los objetivos de la investigación.
2. ¿De qué personas u objetos?	Directivos, Operativos, Proveedores, Clientes

3. ¿Sobre qué aspectos?	Sistematización de procesos y productividad
4. ¿Quién?, ¿Quiénes?	El Investigador
5. ¿Cuándo?	Enero – Marzo 2015
6. ¿Dónde?	Empresa Sabrosón
7. ¿Cuántas veces?	Dos veces un piloto y una definitiva.
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Entrevista, encuesta
9. ¿Con qué?	Guía de entrevista, cuestionarios, ficha de observación.
10. ¿En qué situación?	En las instalaciones

Elaborado por: El investigador

Plan para el procesamiento de la información

El plan de tratamiento de la información, obtenida durante la investigación, se sometió a un análisis crítico de esta información, para asegurar la eliminación eficaz y rápida de la información, que era la naturaleza contradictoria, incompleta o inoportuna.

Después de esta revisión, y eliminar la redundancia de información, recopilación de información insuficiente se ha llevado a cabo para identificar posibles errores en el área de desarrollo, y la tabulación y presentación de los datos en tablas y gráficos correspondientes la variable A o cajas con intersecciones variables.

Debe tenerse en cuenta que la información se controla de modo que los datos no tiene una representación sustancial se puede corregir sin influencia significativa

en el análisis del problema, un fin del análisis estadístico de los datos y la representación de datos.

Procedimiento de interpretación de resultados

Se basa en una revisión de los datos estadísticos utilizados en el proceso de investigación, identificación de tendencias o relaciones, que confirmó que los objetivos del estudio, también es interesante observar que los resultados fueron interpretados de acuerdo con el fundamento teórico que apoya la investigación, y es compatible con fines estadísticos de prueba estadística, conclusiones y recomendaciones derivadas de estas actividades.

Por último, hay que señalar que la información recogida es sometido a un procedimiento de codificación y análisis que asegura la creación de variables de correlación eficaces y oportunas y preguntas de orientación desarrollados durante la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para obtener información sobre la situación actual de los procesos de la empresa se procedió en primer lugar a realizar una entrevista al Director de la empresa cuyos resultados son los siguientes:

Entrevista dirigida al Director de la Empresa Sazonador

1. ¿Existe un proceso formalmente definido para la elaboración del producto?

No, se dispone de un proceso formalmente definido, toda la tarea productiva se la lleva a cabo en base al conocimiento empírico transmitido por parte de las personas que iniciaron la microempresa.

Es esencial dentro de una empresa contar con un detalle de los procesos de elaboración de cada uno de sus productos, para que en base a su análisis se puedan tomar acciones correctivas para optimizar y elevar la eficiencia de dichos procesos.

2. ¿Existe un control sobre el ingreso de materias primas?

Actualmente no se poseen los mecanismos de control que garanticen un conocimiento exhaustivo de los ingresos de materias primas necesarios para garantizar la continuidad del proceso productivo.

Cabe destacar que el control sobre los ingresos de materias primas se revela como un elemento clave al momento de desarrollar nuevas políticas de crecimiento económico.

3. ¿Se lleva un inventario para establecer la cantidad exacta de productos vendidos?

No, no existe un proceso de inventarios capaz de establecer con exactitud la cantidad de productos vendidos, situación que afecta significativamente la capacidad de control de los recursos económicos, materiales y financieros de la empresa.

Los procesos de inventarios se revelan como la pieza clave al momento de desarrollar cualquier tipo de estrategia de control y optimización de los recursos necesarios involucrados en el proceso productivo con la finalidad de lograr una mayor productividad.

4.- ¿Existe un monitoreo sistemático sobre la calidad del producto ofertado?

No, no se tiene un monitoreo sistemático de la calidad del producto, únicamente se verifica al azar unos productos de cada lote, por lo cual no se tiene una certeza que cada lote tenga la misma calidad que su antecesor.

En una empresa alimenticia es muy importante que los productos que elaboran tengan la misma calidad en cada lote de producción ya que puede incidir en la preferencia del consumidor.

5.- ¿Se cuenta con indicadores para controlar la calidad del producto?

No, actualmente no se dispone de indicadores que permitan realizar un control de la calidad del producto ofertado, de ahí que se verifique que la calidad del producto no es la misma en cada lote de producción.

La comercialización de productos alimenticios demanda un constante monitoreo de su calidad dada por la elevada competitividad existente en el mercado y los constantes cambios y transformaciones que sufre el consumidor en sus preferencias alimenticias, de ahí que solamente lograrán ocupar un nicho de mercado aquellas empresas productoras de alimentos capaces de mantener elevados niveles de calidad.

6.- ¿El clima laboral afecta los niveles de productividad?

Sí, es innegable que el clima laboral se revela como un elemento clave al momento de determinar los niveles de productividad, evidenciándose que cuando el trabajador realiza sus actividades laborales con condiciones enmarcadas en un ambiente de respeto, tolerancia, compañerismo y cooperación los niveles de productividad se incrementan.

El ambiente laboral constituye el elemento diferenciador dentro del proceso productivo a ser desarrollado en la microempresa la cual generalmente posee un limitado número de trabajadores, los cuales establecen entre si relaciones inter laborales estrechas.

7.- ¿Los trabajadores se desempeñan en lugares adecuados?

Actualmente no se observa la totalidad de medidas ergonómicas necesarias para garantizar el desempeño efectivo del trabajador, debido a la limitación de recursos, espacio y la utilización de maquinaria obsoleta que demanda un elevado nivel de fuerza física por parte de los trabajadores.

La necesidad de mantener una calidad ergonómica constante es para la microempresa un aspecto obligatorio dado que su personal es limitado y no puede ser constantemente rotado de ahí que deba cuidarse al trabajador.

8.- ¿Existen políticas para optimizar la producción de los recursos humanos?

No, se han desarrollado políticas para desarrollar la producción de los recursos humanos debido a la inexistencia de tiempos y recursos dirigidos a las capacitaciones sistemáticas en los cuales el personal de la empresa pueda desarrollar, ampliar y profundizar en sus destrezas y habilidades productivas.

La optimización de la producción de los recursos humanos se revela como una estrategia empresarial capaz de alcanzar niveles de producción elevados, un uso eficiente de los recursos económicos, materiales y humanos existentes y al mismo tiempo de mejorar la calidad del producto final ofertado.

9.- ¿Cómo es la tecnología utilizada en el proceso productivo?

La tecnología se caracteriza por no ser de punta y demanda grandes cantidades de energía para lograr niveles de producción generalmente limitados, esta situación afecta de forma directa contra la productividad y capacidad de crecimiento económico de la microempresa.

Debe señalarse que en la actualidad la industria alimenticia se revela como una de las más adelantadas en el uso de tecnología de punta con la finalidad de ofertar un producto final con la calidad necesaria para satisfacer los intereses y necesidades del consumidor y al mismo tiempo brindar un precio competitivo en el mercado.

10.- ¿Los periodos de producción permiten una entrega de los productos sin retraso?

No, actualmente como resultado directo de los prolongados periodos de producción, el uso de tecnología obsoleta y la insuficiente capacitación del personal no se logran entregas de productos sin retrasos.

Uno de los elementos que hace competitiva a la industria alimenticia es su capacidad de suplir las necesidades de los consumidores en breves periodos de tiempo, de modo que logran mantener la fidelidad del cliente debido a un elevado nivel de satisfacción con el producto ofertado.

Conclusiones de la entrevista

De la información obtenida se puede evidenciar que la empresa no cuenta con procesos definidos o estandarizados, situación que no permite garantizar la repetitividad de las operaciones y pone en riesgo la calidad del producto. Por otro lado para poder producir debería haber previamente un **plan de ventas**, en función del cual se podría programar la producción y los insumos a requerirse, al no existir esta planificación, el manejo de inventarios se torna otro inconveniente ya que se puede trabajar por urgencias o compras a última hora sacrificando la calidad y con costos elevados en las materias primas o se puede tener costos de inventarios

elevados, todo esto induce a costos operativos altos. Existen problemas adicionales por la obsolescencia de equipos, lo que induce a elevados costos de consumo de energía y requerimiento de mantenimiento, sin embargo primero deberá definirse los procesos para luego trabajar en ir sustituyendo los equipos más críticos; así como alineado con esto, motivando y capacitando al talento humano en función de lo que demanda el proceso.

Encuesta dirigida a clientes de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

1. ¿Cuál es la razón por la que usted adquiere los productos de la microempresa de Condimentos El Sazonador?

Tabla No. 6: Razón por la que usted adquiere los productos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sabor	8	80%
Marca	0	0%
Precio	2	20%
Otros	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a clientes de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

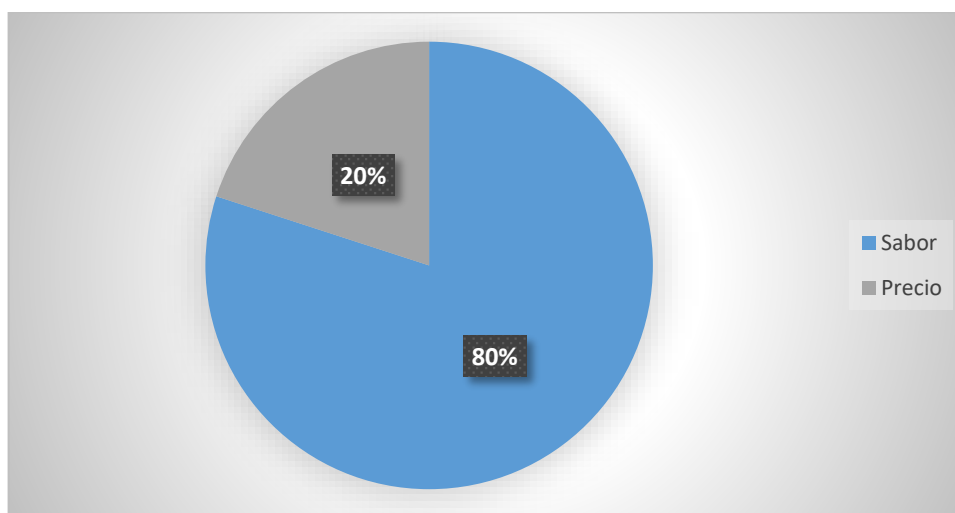


Gráfico No. 6: Razón por la que usted adquiere los productos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Fuente: Encuesta dirigida a clientes de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

Análisis e interpretación:

De un total de 10 clientes de la Microempresa de Condimentos El Sazonador encuestados que representan el 100% del total, 8 clientes que representan el 80% del total adquieren los productos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador debido a su sabor y 2 clientes que representan el 20% del total plantean que adquieren los productos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador debido a su precio.

De la información anterior se desprende que la mayoría de los clientes de la Microempresa de Condimentos El Sazonador adquieren los productos debido a su sabor.

2. Considera usted que los productos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador son de:

Tabla No. 7: Calidad de los productos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente calidad	3	30%
Buena calidad	7	70%
Mala calidad	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a clientes de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

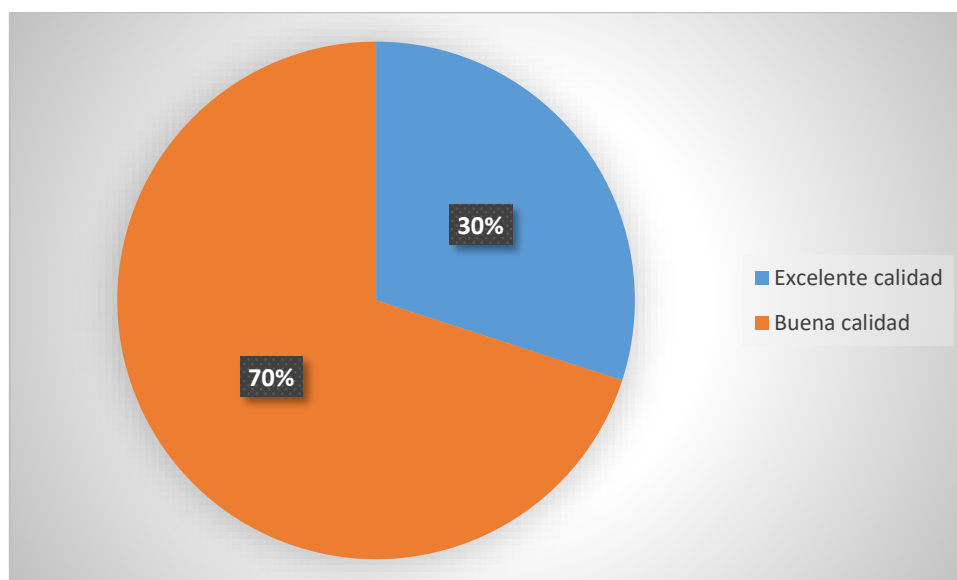


Gráfico No. 7: Calidad de los productos.

Fuente: Encuesta dirigida a clientes de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

Análisis e interpretación:

De un total de 10 clientes de la Microempresa de Condimentos El Sazonador encuestados que representan el 100% un total de 7 clientes que representan el 70% del total consideran los productos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador de buena calidad y 3 clientes que representan el 30% del total consideran los productos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador de excelente calidad.

De la información anterior se desprende que la mayoría de los clientes consideran los productos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador de buena calidad.

3. ¿Cuál de los productos que oferta la Microempresa de Condimentos El Sazonador es su preferido?

Tabla No. 8: Productos preferidos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Aliño preparado	8	80%
Comino molido	1	10%
Pasta de achiote	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a clientes de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

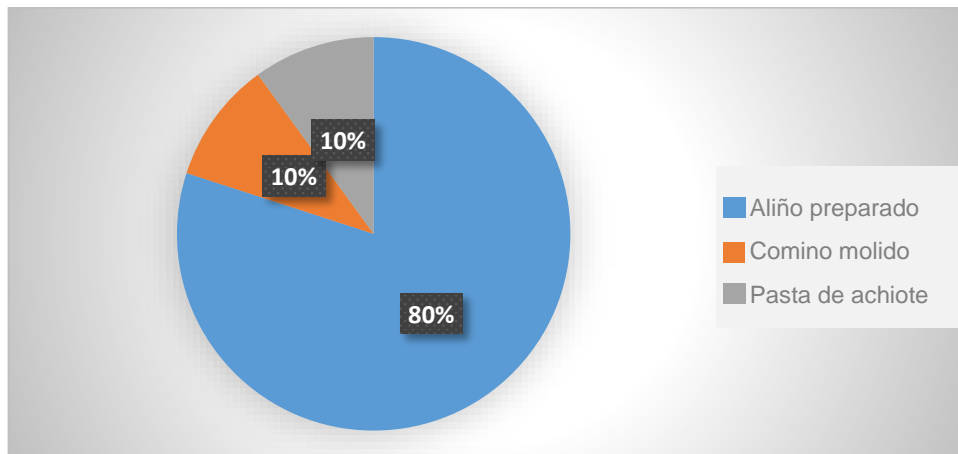


Gráfico No. 8: Productos preferidos.

Fuente: Encuesta dirigida a clientes de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

Análisis e interpretación:

De un total de 10 clientes de la Microempresa de Condimentos El Sazonador encuestados que representan el 100% del total, 8 clientes que representan el 80% del total plantean que el producto preferido de la Microempresa de Condimentos El Sazonador es Aliño preparado, 1 cliente que representa el 10% del total plantean que el producto preferido de la Microempresa de Condimentos El Sazonador es el Comino molido y 1 cliente que representan el 10% del total plantean que el producto preferido de la Microempresa de Condimentos El Sazonador es la Pasta de achiote.

De la información anterior se desprende que la mayoría de los clientes plantean que el producto preferido de la Microempresa de Condimentos El Sazonador es Aliño preparado.

4. ¿Con qué frecuencia se retrasan la entrega de los productos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador?

Tabla No. 9: Frecuencia de retrasos en entregas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diario	0	0%
Semanal	7	70%
Quincenal	3	30%
Mensual	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a clientes de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

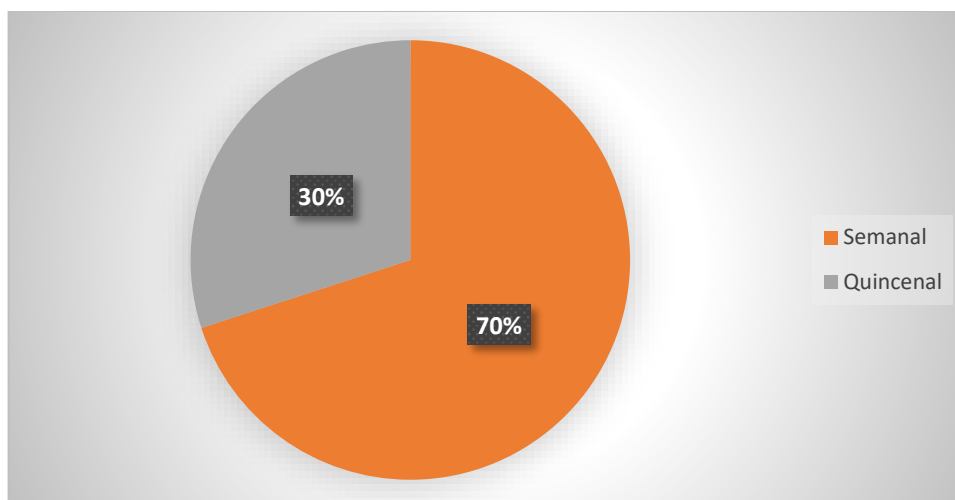


Gráfico No. 9: Frecuencia de retrasos en entregas.

Fuente: Encuesta dirigida a clientes de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

Análisis e interpretación:

De un total de 10 clientes de la Microempresa de Condimentos El Sazonador encuestados que representan el 100% del total, 7 clientes que representan el 70% del total plantean que la entrega de los productos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador se retrasa semanalmente y 3 clientes que representan el 30% del total plantean que la entrega de los productos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador se retrasa quincenalmente.

De la información anterior se desprende que la mayoría de los clientes plantean que la entrega de los productos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador se retrasa semanalmente.

Encuesta dirigida a operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

1. ¿Existe un proceso formalmente definido para la elaboración del producto?

Tabla No. 10: Existencia de proceso de elaboración.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta dirigida a operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

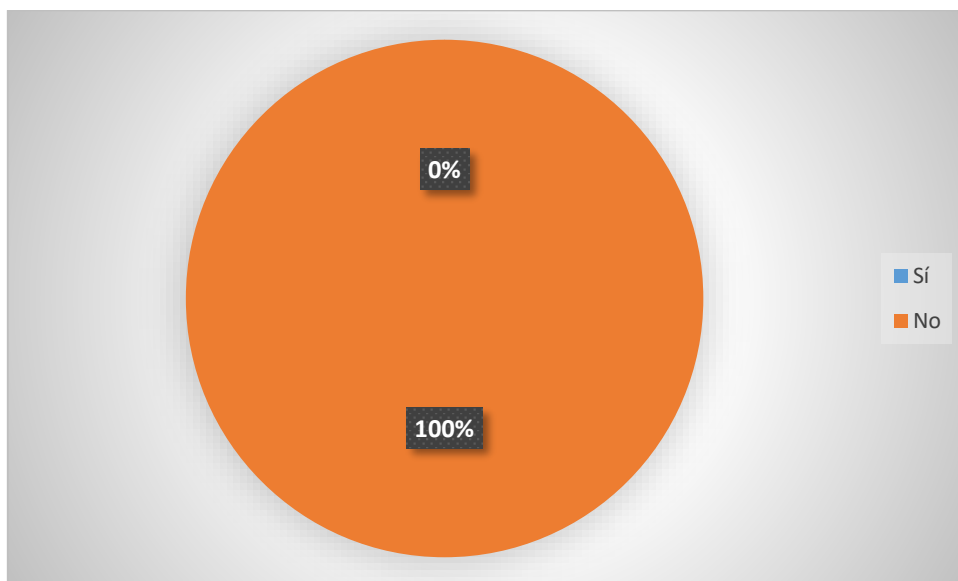


Gráfico No. 10: Existencia de procesos de elaboración.

Fuente: Encuesta dirigida a operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

Análisis e interpretación:

De un total de 5 operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador encuestados que representan el 100% del total, 5 operativos que representan el 100% del total plantean que no existe un proceso formalmente definido para la elaboración de los productos.

De la información anterior se desprende que no existen procesos definidos para la elaboración de los productos.

2. ¿Existe un control sobre el ingreso de materias primas?

Tabla No. 11: Control sobre el ingreso de materias primas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	40%
No	3	60%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta dirigida a operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

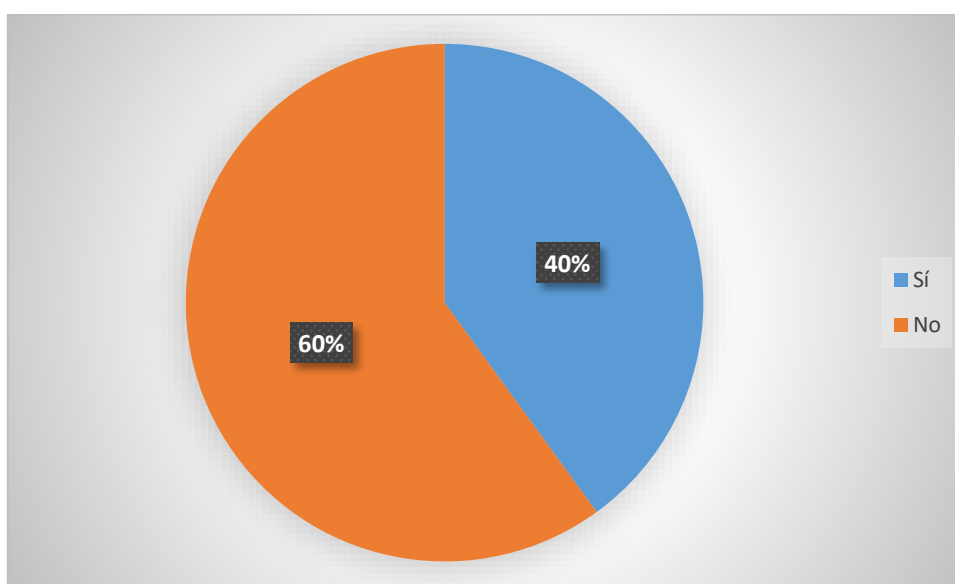


Gráfico No. 11: Control sobre el ingreso de materias primas.

Fuente: Encuesta dirigida a operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

Análisis e interpretación:

De un total de 5 operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador encuestados que representan el 100% del total, 3 operativos que representan el 60% del total plantean que no existe un control sobre el ingreso de materias primas y 2 operativos que representan el 40% del total plantean que sí existe un control sobre el ingreso de materias primas.

De la información anterior se desprende que la mayoría de los operativos plantean que no existe un control sobre el ingreso de materias primas.

3. ¿Se lleva un inventario para establecer la cantidad exacta de productos vendidos?

Tabla No. 12: Existencia de inventario para establecer la cantidad exacta de productos vendidos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta dirigida a operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

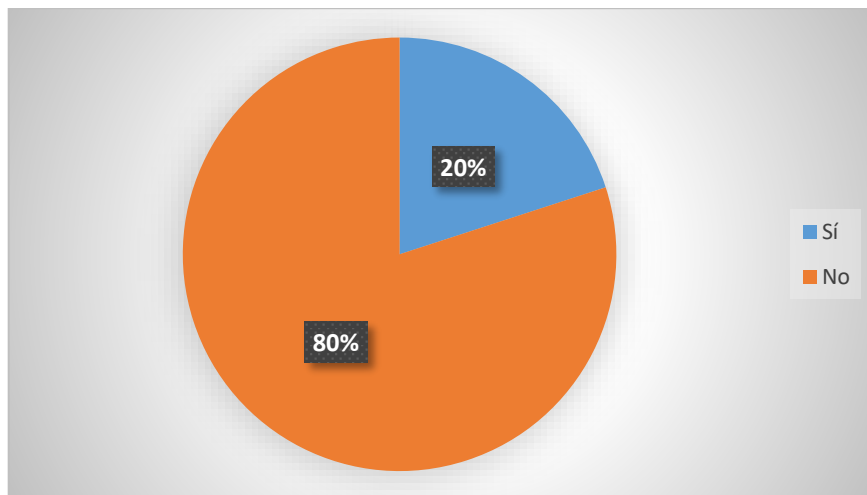


Gráfico No. 12: Existencia de inventario para establecer la cantidad exacta de productos vendidos.

Fuente: Encuesta dirigida a operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

Análisis e interpretación:

De un total de 5 operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador encuestados que representan el 100% del total, 4 operativos que representan el 80% del total plantean que no lleva un inventario para establecer la cantidad exacta de productos vendidos y 1 operativo que representa el 20% del total plantean que sí lleva un inventario para establecer la cantidad exacta de productos vendidos.

De la información anterior se desprende que la mayoría de los operativos plantean que no lleva un inventario para establecer la cantidad exacta de productos vendidos.

4. ¿Existe un monitoreo sistemático sobre la calidad del producto ofertado?

Tabla No. 13: Monitoreo sistemático sobre la calidad del producto ofertado.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta dirigida a operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

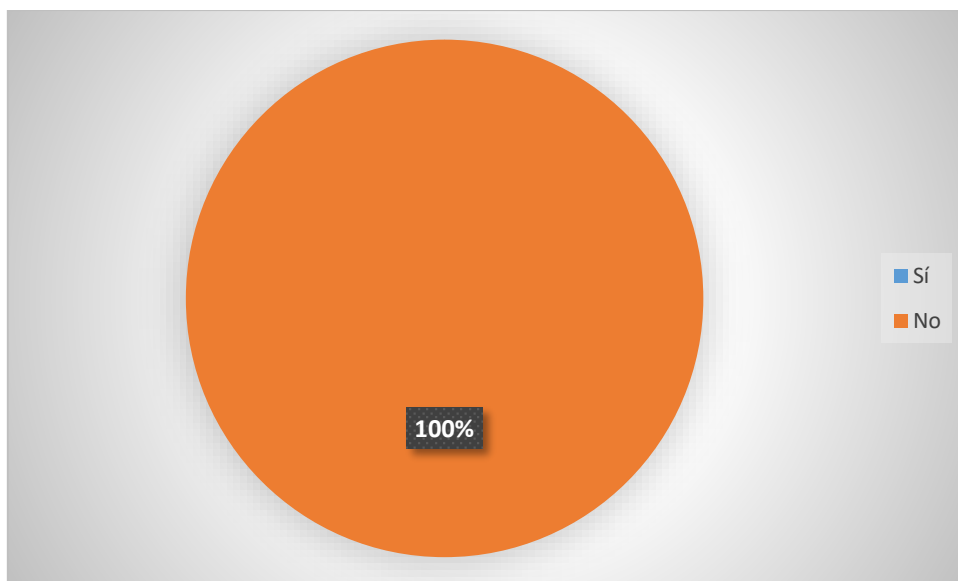


Gráfico No. 13: Monitoreo sistemático sobre la calidad del producto ofertado.

Fuente: Encuesta dirigida a operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

Análisis e interpretación:

De un total de 5 operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador encuestados que representan el 100% del total, 5 operativos que representan el 100% del total plantean que no existe un monitoreo sistemático sobre la calidad del producto ofertado.

De la información anterior se desprende que la totalidad de los operativos plantean que no existe un monitoreo sistemático sobre la calidad del producto ofertado.

5. ¿Se cuenta con indicadores para controlar la calidad del producto?

Tabla No. 14: Se cuenta con indicadores para controlar la calidad del producto.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta dirigida a operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

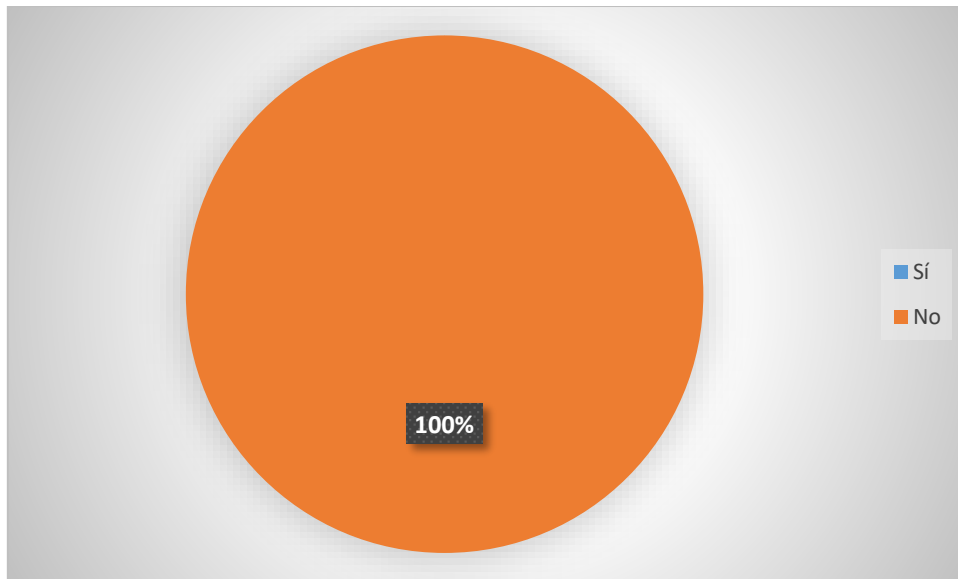


Gráfico No. 14: Se cuenta con indicadores para controlar la calidad del producto.

Fuente: Encuesta dirigida a operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

Análisis e interpretación:

De un total de 5 operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador encuestados que representan el 100% del total, 5 operativos que representan el 100% del total plantean que no se cuenta con indicadores para controlar la calidad del producto elaborado.

De la información anterior se desprende que no existen indicadores que permitan controlar la calidad del producto.

6. ¿El clima laboral afecta los niveles de productividad?

Tabla No. 15: Interferencia del clima laboral en los niveles de productividad.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	80%
No	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta dirigida a operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

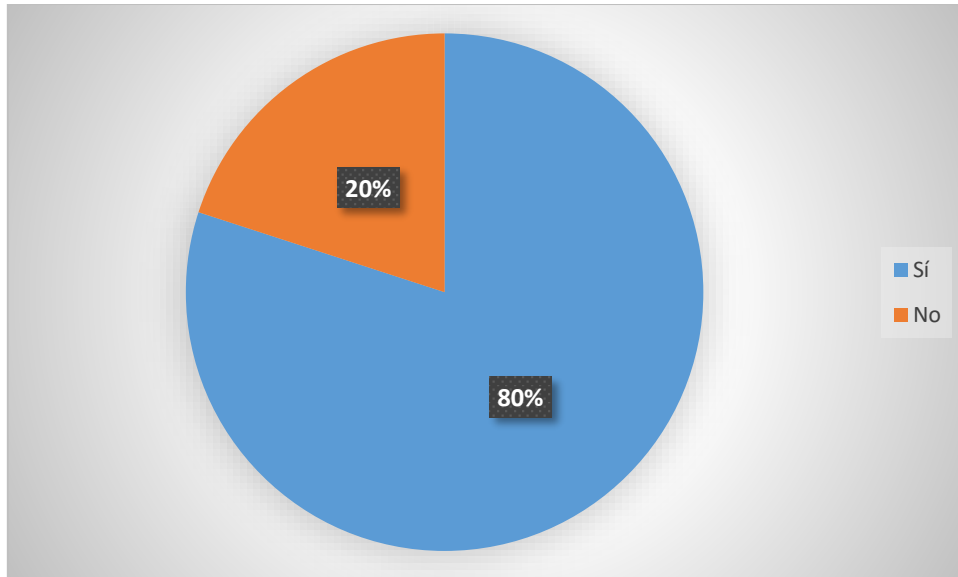


Gráfico No. 15: Interferencia del clima laboral en los niveles de productividad.

Fuente: Encuesta dirigida a operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

Análisis e interpretación:

De un total de 5 operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador encuestados que representan el 100% del total, 4 operativos que representan el 80% del total plantean que el clima laboral sí afecta los niveles de productividad y 1 operativo que representa el 20% del total plantea que el clima laboral no afecta los niveles de productividad.

De la información anterior se desprende que la mayoría de los operativos plantean que el clima laboral sí afecta los niveles de productividad.

7. ¿Los trabajadores se desempeñan en lugares adecuados?

Tabla No. 16: Ambiente ergonómico.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta dirigida a operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

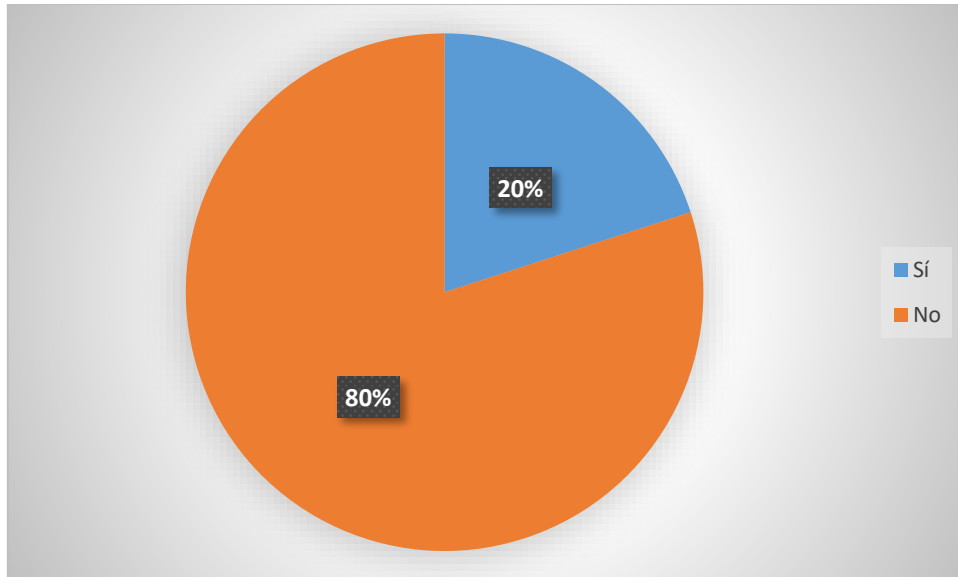


Gráfico No. 16: Ambiente ergonómico.

Fuente: Encuesta dirigida a operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

Análisis e interpretación:

De un total de 5 operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador encuestados que representan el 100% del total, 4 operativos que representan el 80% del total plantean que los trabajadores no se desempeñan en lugares adecuados y 1 operativo que representa el 20% del total plantea que los trabajadores sí se desempeñan en lugares adecuados.

De la información anterior se desprende que la mayoría de los operativos plantean que los trabajadores no se desempeñan en lugares adecuados.

8. ¿Existen políticas para optimizar la producción de los recursos humanos?

Tabla No. 17: Existencia políticas para optimizar la producción de los recursos humanos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta dirigida a operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

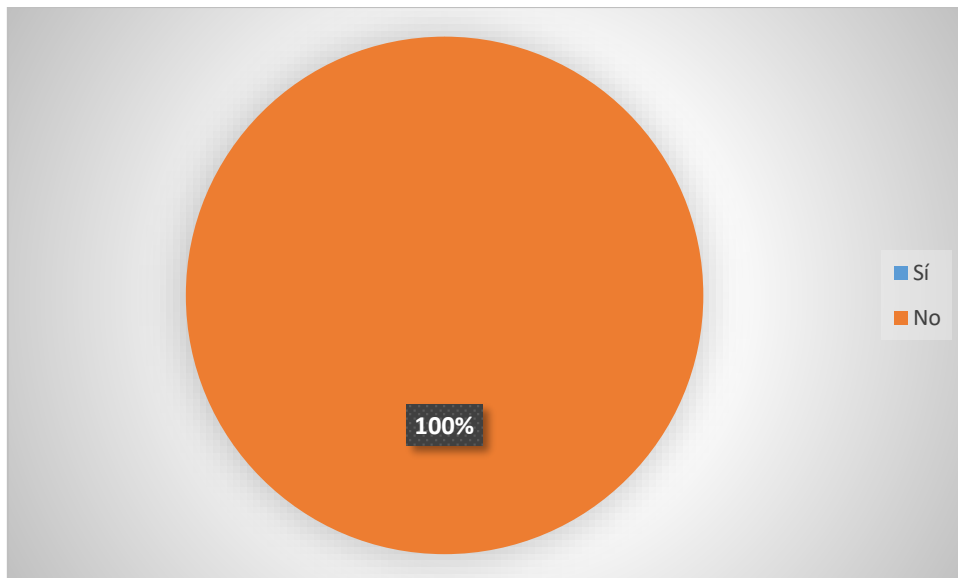


Gráfico No. 17: Existencia políticas para optimizar la producción de los recursos humanos.

Fuente: Encuesta dirigida a operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

Análisis e interpretación:

De un total de 5 operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador encuestados que representan el 100% del total, 5 operativos que representan el 100% del total plantean que no existen políticas para optimizar la producción de los recursos humanos.

De la información anterior se desprende que la totalidad de los operativos plantean que no existen políticas para optimizar la producción de los recursos humanos.

9. ¿La tecnología utilizada en el proceso productivo es de ...?

Tabla No. 18: Tecnología utilizada en el proceso productivo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Tecnología de vanguardia	0	0%
Tecnología obsoleta	5	100%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta dirigida a operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

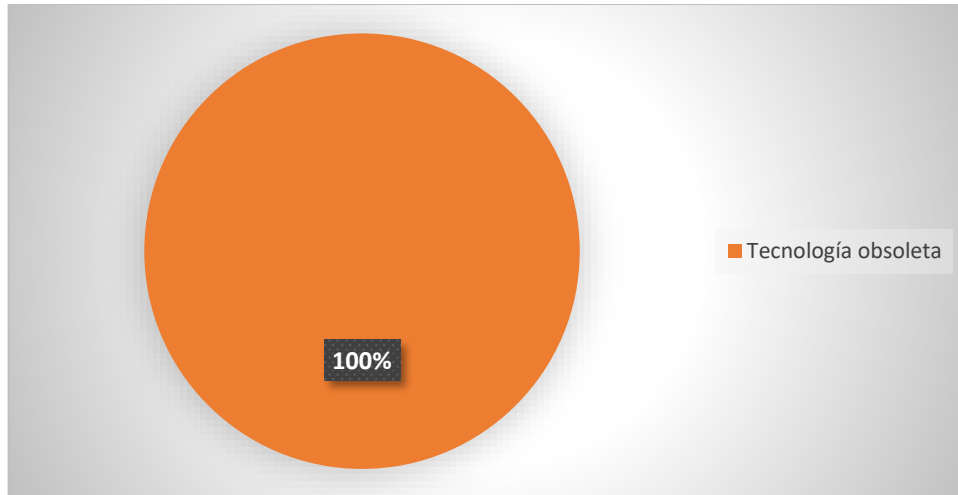


Gráfico No. 18: Tecnología utilizada en el proceso productivo.

Fuente: Encuesta dirigida a operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

Análisis e interpretación:

De un total de 5 operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador encuestados que representan el 100% del total, 5 operativos que representan el 100% del total plantean que la tecnología utilizada en el proceso productivo es obsoleta.

De la información anterior se desprende que la totalidad de los operativos plantean que la tecnología utilizada en el proceso productivo es obsoleta.

10. ¿Los periodos de producción permiten una entrega de los productos sin retraso?

Tabla No. 19: Efectividad de periodos de producción.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	20%
No	4	80%
Total	5	100%

Fuente: Encuesta dirigida a operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

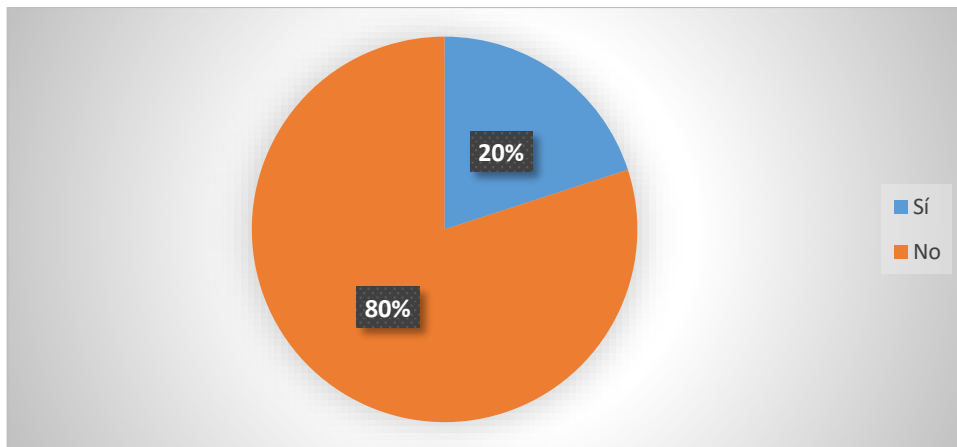


Gráfico No. 19: Efectividad de periodos de producción.

Fuente: Encuesta dirigida a operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador.

Elaborado por: El investigador.

Análisis e interpretación:

De un total de 5 operativos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador encuestados que representan el 100% del total, 4 operativos que representan el 80% del total plantean que los periodos de producción no permiten una entrega de los productos sin retraso y 1 operativo que representa el 20% del total plantea que los periodos de producción garantizan que la entrega de los productos se lleve a cabo sin retraso.

De la información anterior se desprende que la mayoría de los operativos plantean que los periodos de producción no permiten una entrega de los productos sin retraso.

Índice de productividad de la microempresa

El índice de productividad permite comparar el nivel de eficiencia de la empresa, por ello para el presente estudio se analizará la producción planificada frente a la elaborada por cada uno de los productos, evidenciando su eficiencia actual.

Los datos a seguir fueron tomados en campo de las fichas de producción por el periodo de seis (6) meses, los resultados fueron los siguientes:

Tabla No. 20: Evaluación de la eficiencia de producción actual en la microempresa El Sazonador

MESES	ALIÑO PREPARADO			COMINO MOLIDO			PASTA DE ACHIOTE		
	Unidades planificados	Unidades entregadas	% eficiencia	Unidades planificados	Unidades entregadas	% eficiencia	Unidades planificados	Unidades entregadas	% eficiencia
M1	7900	6125	78%	1700	1250	74%	2000	1500	75%
M2	8000	6100	76%	1900	1225	64%	1900	1400	74%
M3	7800	6075	78%	2000	1300	65%	1800	1325	74%
M4	7500	5950	79%	1800	1325	74%	1900	1300	68%
M5	7600	5900	78%	1900	1290	68%	2000	1450	73%
M6	7700	5925	77%	1700	1200	71%	1800	1350	75%
PROMEDIO	7750	6013	78%	1833	1265	69%	1900	1388	73%

Fuente: Ficha de producción de la microempresa de condimentos El Sazonador

Elaborado por: El investigador.

Considerando que la planta actualmente trabaja a un 60% de su capacidad instalada, los datos de la tabla permiten observar que de manera general hay una eficiencia entre lo planificado y solicitado, cercano al 80%. Específicamente se puede verificar que el índice de eficiencia en su principal producto el aliño preparado es el 78%, y de los otros dos está en un promedio del 71%, lo que evidencia que se tiene problemas de productividad ya que no se cumple la demanda actual.

El área de producción no puede elaborar producto para que se quede paralizado en el inventario, por ello se demanda que el área comercial repotencie y genere estrategias de crecimiento empresarial esto es: identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los productos existentes. Estrategias de crecimiento empresarial que consiste en ofertar productos a segmentos de mercados

objetivos planificando su producción de acuerdo a los compromisos de entrega. El trabajar subutilizando la capacidad instalada hace crecer los costos operativos y con ello disminuir la rentabilidad que podría tener la empresa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La microempresa no cuenta con procesos internos formalmente definidos, así como carece de indicadores y control estadístico que evidencie que tan bien o mal van los resultados de la producción, situación que pone en riesgo la calidad del producto que oferta y puede conllevar a altos costos operativos, disminución de su rentabilidad y hasta poner en riesgo la sobrevivencia de la empresa.
- La eficiencia actual de la planta entre lo producido y vendido es del 78% en su principal producto y de un promedio del 71% en los otros dos, con estos valores se evidencia que el área comercial requiere plantear estrategias para mejorar la colocación del producto en el mercado, pues estos resultados se dan cuando la planta está trabajando al 60% de su capacidad es decir limitando su productividad y rentabilidad.
- Las microempresas se crean para satisfacer una necesidad identificada por un emprendedor, sin embargo requiere de un modelo de gestión que le permita que haciendo hincapié en los resultados que son productos finales, puedan ser entregados con calidad definida en un proceso y de manera oportuna al área comercial, por lo que demanda de un modelo de gestión que le permita de manera articulada llegar al mercado objetivo.

Recomendaciones

- Definir un modelo por procesos que facilite su gestión, para asegurar la calidad de los productos en un mercado que la globalización lo ha vuelto más abiertamente competitivo; y, por otro lado, imponer al referido modelo un cambio muy significativo; que la producción no solo esté focalizada a los productos esperados sino, sobre todo, que la calidad o características del producto se ajusten a las expectativas de demanda de los consumidores con procesos claramente definidos y estandarizados.
- La calidad de los productos finales debe ser monitoreada para evaluar el cumplimiento de las expectativas del consumidor o definidas en el proceso, fijándose indicadores de gestión que traduzcan los objetivos que se aspira lograr y posibilite medir sus progresos y resultados para la toma de decisiones.
- Elaborar un manual para los procesos operativos, a fin de garantizar la repetitividad del proceso que genera los ingresos a la microempresa y sea un instrumento de apoyo para que no se generen actividades discrecionales que pongan en riesgo la productividad de la empresa.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Tema:

Propuesta de un Modelo de Procesos para gestionar una microempresa. Caso de estudio microempresa de condimentos El Sazonador en el Distrito Metropolitano de Quito.

Datos informativos

Empresa: Condimentos El Sazonador

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Parroquia: Chillogallo

Lugar: Calle E Lote 15 intersección Calle K

Sector: Chillogallo

Total empleados: 6

Tipo de empresa: Microempresa

Teléfono: 02 2633546

Email: condimentoselsazonador@yahoo.es

Antecedentes

La productividad es el elemento que asegura la supervivencia y desarrollo de toda unidad productiva, es decir el uso adecuado y estratégico de los recursos económicos, materiales y humanos constituye el eje angular del desarrollo económico de toda institución.

ROSETO, (2011), señala que:

La productividad puede ser abordada como la relación que se establece en la cantidad de productos finales derivados del funcionamiento de un sistema productivo y los recursos destinados a dicha actividad, es decir se verifica una mayor productividad al utilizarse con mayor eficiencia las materias primas, maquinarias, fuerza laboral y períodos cortos de producción (p. 512)

De ahí que pueda afirmarse que la productividad es el resultado directo de la aplicación de procesos internos de control y regulación de elementos como materia prima, maquinaria, mano de obra y tiempo de producción, puede entonces deducirse que un mayor nivel de productividad será directamente proporcional al uso de tecnología actualizada, políticas de capacitación sistemática del personal y un manejo efectivo a través de procesos internos de los recursos financieros de la institución.

Cabe destacar que la inexistencia de procesos internos que normen la secuencia de actividades para elaborar los productos de la empresa pone en riesgo la calidad del producto final, situación que afecta directamente a la fidelidad del consumidor, el mismo que tiene otros productos similares en el mercado, lo que conlleva a una adecuada planificación de ventas y producción.

Justificación

La necesidad de lograr una sistematización efectiva de los procesos internos de control y regulación del proceso productivo constituye el objetivo clave para garantizar el desarrollo económico, sistemático de toda micro empresa, tal objetivo solamente podrá ser alcanzado al garantizar un producto de calidad para el

consumidor y con ello ganar su fidelidad, situación que se evidencia cuando hay recompra de los productos por parte de los clientes de la microempresa. Sin embargo las ventas deben ser planificadas para al interior planificar su producción, esto conlleva a una comunicación oportuna y necesaria de manera permanente entre el área comercial y la de producción, logrando un buen uso de los recursos.

Debe señalarse que si bien el uso de tecnología es importante en el incremento de la productividad aun es más importante poseer un personal calificado que conozca en detalle el proceso productivo, objetivo que solamente puede ser alcanzado cuando se ha definido el perfil del puesto, en función de los conocimientos a ser requeridos para ejecutar el proceso, esto implica que el área de Talento Humano contrató de manera más acertada el perfil idóneo al cual posteriormente le puede especializar a través de eventos planificados de capacitación

Por otra parte la dirección empresarial deberá poseer de herramientas y conocimientos de los procesos internos, pero para su control y seguimiento deberá contar con indicadores de desempeño de los mismos, a fin de conocer de primera mano cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de la microempresa. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Al elaborar un manual de procesos se permitirá estandarizar las operaciones, de manera que se podrá garantizar la repetitividad de la calidad de los productos, eliminando la discrecionalidad que actualmente existe en las operaciones.

La aplicación del manual de los procesos **beneficiará** a los funcionarios de la unidad de producción pues contarán con un documento de consulta para su trabajo; los accionistas de la empresa que podrán tener productos con la calidad esperada, minimizando desperdicios y los consumidores al contar con un producto de calidad para atender su demanda en el mercado nacional y en algún momento incrementado su capacidad de producción pensar en el mercado internacional.

Por otro lado la propuesta puede ser tomada como un *modelo* para la organización de otras microempresas, especialmente si se considera que la mayoría de estos negocios, se generan de manera personal o familiar con una visión de corto plazo y discrecionalmente establecen un criterio independiente sobre productos, mercados y precios

Objetivos

Objetivo general

- Establecer un Modelo de Procesos que facilite la gestión de las microempresas y permita incrementar la productividad. Caso estudio microempresa de condimentos El Sazonador, en el Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivos específicos

- Determinar los productos y la cadena de procesos para gestionar la operatividad de la microempresa
- Determinar el flujograma detallado de los procesos productivos de la microempresa
- Elaborar el manual de procesos productivos de la microempresa.

Factibilidad

Ecuador es una nación en vías de desarrollo, en la cual el término de productividad aun no alcanza un elevado nivel de desarrollo, situación dada principalmente por la inutilización de procesos internos de control y regulación efectivos de la productividad que garanticen una conjugación efectiva de la tecnología con la capacitación sistemática de la fuerza laboral.

Cabe destacar que a pesar de ser el Ecuador un país sub desarrollado el mismo posee incontables recursos económicos, naturales, así como una población en crecimiento y con las condiciones y capacidades necesarias para ampliar sus capacidades productivas, elementos que de ser conjugados a partir de la aplicación de procesos internos de control y regulación de la producción podrían propiciar un desarrollo económico acelerado.

De ahí que pueda afirmarse que la clave para lograr un desarrollo empresarial sostenido y sustentable se verifique en la puesta en práctica de procesos internos de control y regulación efectivos de la productividad, de modo que existe actualmente un interés y deseo por parte de las empresas ecuatorianas de modernizar su tecnología y elevar las capacidades laborales de sus empleados con el objetivo de alcanzar mayores niveles de productividad.

También las políticas promovidas por el gobierno nacional respaldan plenamente todas aquellas acciones dirigidas al mejoramiento sistemático de los procesos internos de control y regulación de la productividad, fomentando la iniciativa personal a través de la disminución de impuestos, facilidades arancelarias y la firma de acuerdos internacionales para promocionar los productos nacionales.

Descripción técnica de la propuesta

Para estructurar el modelo de procesos se utilizará la metodología explicada en el siguiente cuadro:

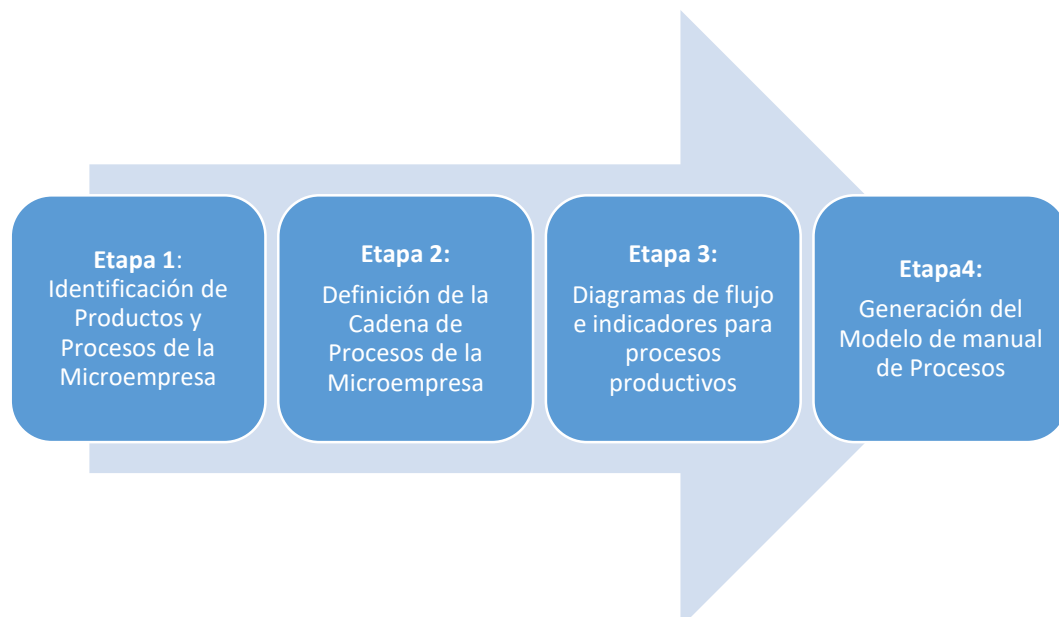


Gráfico No. 20: Metodología de la Propuesta
Elaborado por: El investigador.

Las etapas permiten evidenciar los entregables que facilitarán generar el manual de procesos para la microempresa en función a su giro de negocio y adicionalmente generando indicadores para evaluar la productividad

Etapa 1: Identificación de los productos de la Microempresa

Toda organización crea valor al generar productos o servicios, en el caso de la microempresa El Sazonador, se realizó un análisis para identificar los productos que se preparan y los volúmenes de unidades producidas, frente a las ventas, información que fue difícil de obtener porque en la mayoría de este tipo de microempresas no lleva registros contables adecuados y no existen informes oficiales sobre su actividad.

Sin embargo de un levantamiento de seis meses (6), la comercialización de la producción de la microempresa ha tenido el siguiente comportamiento.

Tabla No. 21: Ventas por producto microempresa de condimentos El Sazonador primer semestre 2016

MESES	ALIÑO PREPARADO		COMINO MOLIDO		PASTA DE ACHIOTE	
	Unidades producidas	Unidades vendidas	Unidades producidas	Unidades vendidas	Unidades producidas	Unidades vendidas
M1	6125	5880	1250	1188	1500	1425
M2	6100	5978	1225	1201	1400	1372
M3	6075	5893	1300	1261	1325	1285
M4	5950	5712	1325	1272	1300	1248
M5	5900	5310	1290	1161	1450	1305
M6	5925	5747	1200	1164	1350	1310
PRROMEDIO	6013	5753	1265	1208	1388	1324
Total Ventas	36075	34520	7590	7246	8325	7945
% No vendido	4,3%		4,5%		4,6%	

Fuente: Microempresa de condimentos El Sazonador

Elaborado por: El investigador.

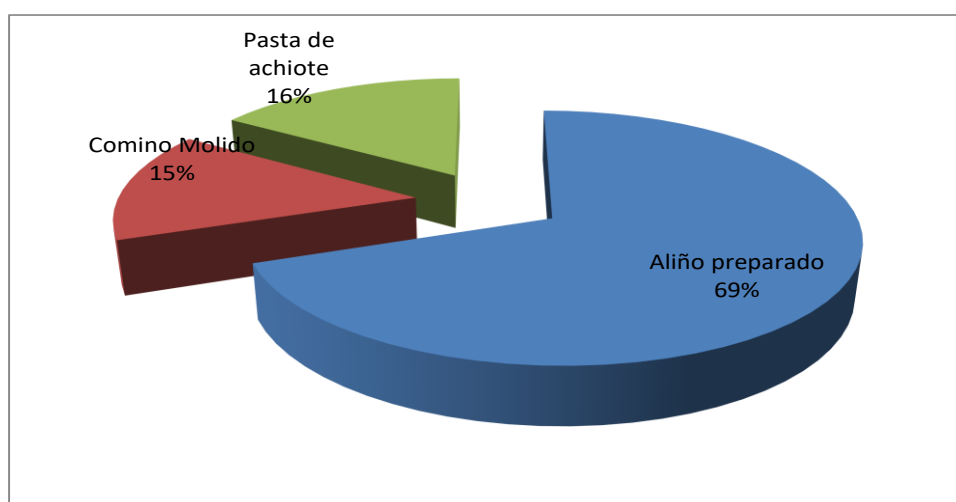


Gráfico No. 21: Ventas 1er semestre 2016 Microempresa El Sazonador

Elaborado por: El investigador

Los datos del cuadro anterior permiten observar que el 4% de la producción entregada es NO vendida, este sobrante se mantiene en stock. Desde el punto de vista comercial, es deseable siempre tener inventario disponible para la venta, pero esto no sería problema si es que la capacidad de producción de la planta está limitada actualmente al 60%, debido a que no se dispone de la demanda para una mayor producción.

Etapa 2: Definición de la Cadena de Procesos

Una vez identificados los productos de la microempresa, se deberá plantear el conjunto de macroactividades planificadas que de manera sistemática se articulen para la transformación de los insumos.

El modelo a seguir para la propuesta de cadena de procesos se basará en Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), pero aplicándola para una microempresa, buscando que se tenga todos los procesos para su operación.

En base a lo anterior toda empresa debe contar con tres tipos de procesos: los proceso Gobernantes o Estratégicos, Procesos Centrales o Productivos y Procesos de Apoyo. Los procesos gobernantes o estratégicos son los que dan directrices y lineamientos para la gestión de toda la empresa, los procesos centrales, productivos o sustantivos son los que tienen relación directa con la elaboración y comercialización del producto de la empresa y los procesos de apoyo son los que ayudan a que funcionen tanto los procesos productivos como los procesos gobernantes.

Del análisis de la microempresa El Sazonador se determina que la gestión organizacional basada en procesos propuesta debería contar con los siguientes macro procesos, procesos y productos:

Tabla No. 22 Detalle de procesos de la microempresa de condimentos El Sazonador

TIPO DE MACROPROCESO	MACROPROCESO	PROCESO	PRODUCTO	
GOBERNANTE O ESTRATÉGICO	Planificación empresarial	Planificación Estratégica	Plan estratégico Plan Operativo Informe de los indicadores Proyectos de mejoramiento	
		Planificación Operativa		
		Control y Evaluación de la planificación e indicadores		
PRODUCTIVO, CENTRAL O SUSTANTIVOS	Adquisiciones	Compras	Requerimiento de los materiales para producción Lista de proveedores calificados Ordenes de Compras	
		Administración de Bodegas	Inventario actualizado Informe de despacho de materiales y materias primas para producción	
	Producción	Elaboración de Aliño preparado	Aliños preparados entregados	
		Elaboración de Comino molido	Comino molido entregado	
		Elaboración de Pasta de achiote	Pasta de Achiote entregado	
		Control de calidad de Producción	Informe de calidad de productos elaborados Informe sobre productos NO conformes	
		Mantenimiento	Plan de mantenimiento preventivo y correctivo Estadísticas de operación de máquinas Ordenes de trabajo ejecutadas	
	Comercialización	Ventas	Plan de ventas Informe de ventas por canal de venta y vendedor	
		Marketing	Informe de análisis de mercado Informe de satisfacción de cliente Estrategias para el mercado Plan de marketing y comercial	
	APOYO O ADJETIVOS	Ejecución contable	Cobros	Informe de cartera recuperada
			Pagos	Proveedores y empleados pagados Impuestos cumplidos
			Ejecución contable	Cuadros contables aprobados Informe del estado de pérdidas y ganancias de la empresa
Administrativo		Reclutamiento y Selección	Manual de perfil de los puestos Evaluación del desempeño	
		Capacitación	Plan de capacitación Información sobre cursos contratados	
		Seguridad industrial	Informes sobre estadísticas de trabajo Informe sobre el plan del Comité Paritario	
		Soporte al usuario	Plan de mantenimiento d equipos informáticos Informe sobre soporte especializado realizado	

Elaborado por: El Investigador

Una vez identificado los productos requeridos en la organización y los procesos que los generarían, se agrupan estos en los macroprocesos que correspondan (conjunto de procesos vinculados por una política o punto de referencia común) y luego se les clasificará al tipo que correspondan para ubicarlos en la cadena de procesos de la empresa.

El modelo de gestión permite visualizar gráficamente como se articulan los procesos en la empresa para generar los productos al consumidor. Es importante anotar que la propuesta busca no dejar ninguna actividad que no estén conectadas entre sí y con las de los proveedores, los canales y compradores, indicando además cómo estos eslabones deben interactuar como sistema para generar la ventaja competitiva.

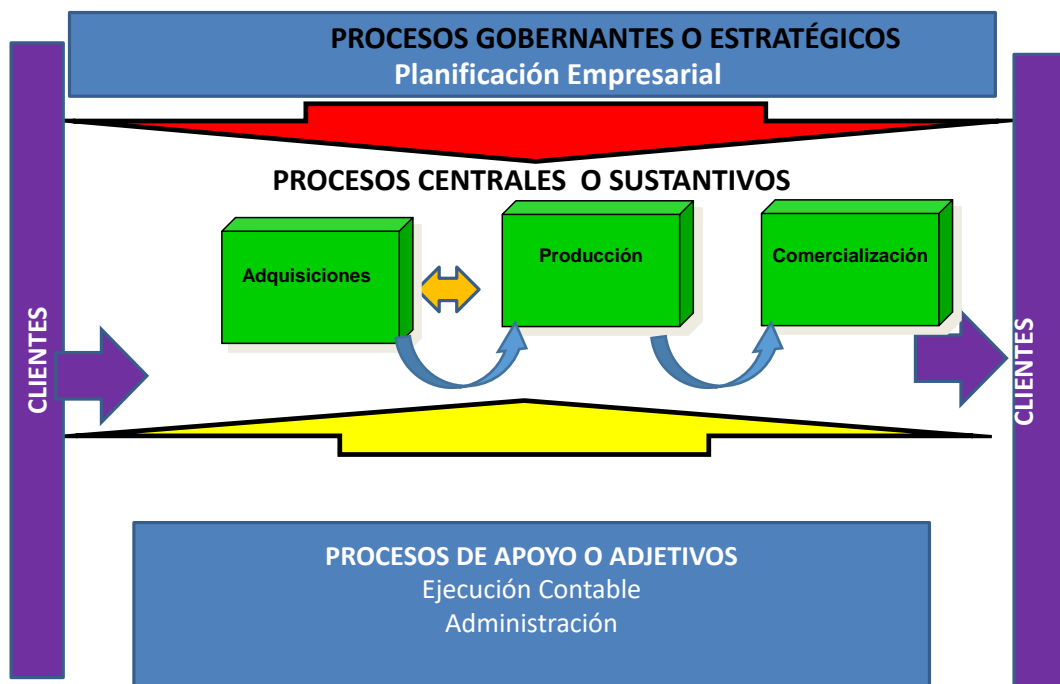


Gráfico No. 22: Cadena de procesos microempresa de condimentos El Sazonador
Elaborado por: El investigador.

Los procesos gobernantes son aquellos que proporcionan las directrices políticas en el caso de la microempresa estos debería ser “Planificación

empresarial”, desde donde se gestionaría la: planificación estratégica, la planificación operativa y se llevaría el Control y evaluación de la planificación e indicadores. Son gestionados por el directorio y/o la gerencia de la microempresa para poder cumplir con los objetivos y políticas planteadas.

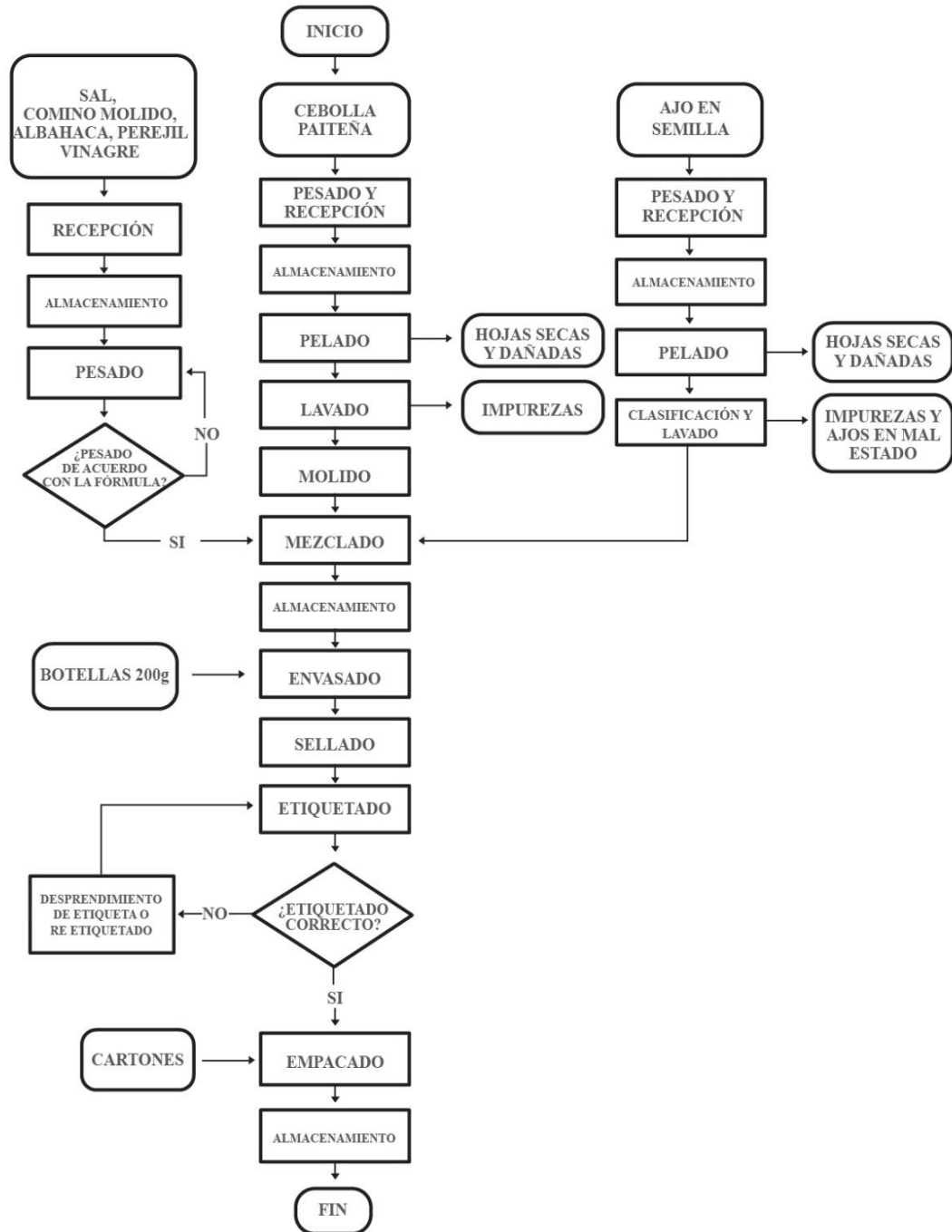
Los procesos centrales o sustantivos son los procesos esenciales dentro de la estructura de la microempresa ya que en ellos se ejecuta la tarea principal de producción que consiste transformación de los insumos en productos, adicionalmente tiene relación directa con la entrega del producto al cliente (comercial), estos pueden variar de microempresa a microempresa dependiendo del giro del negocio, por lo que es importante anotar que cada microempresa tendrá sus propios proceso centrales u operativos.

Los procesos de apoyo o adjetivos ayudan a que los procesos gobernantes y sustantivos funcionen, son los encargados de llevar los registros contables e información financiera, proporcionar personal idóneo para los puestos de trabajo, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar el uso los recursos materiales, este tipo de procesos puede ser un estándar en las microempresas.

Etapa 3: Diagrama de flujos e indicadores.

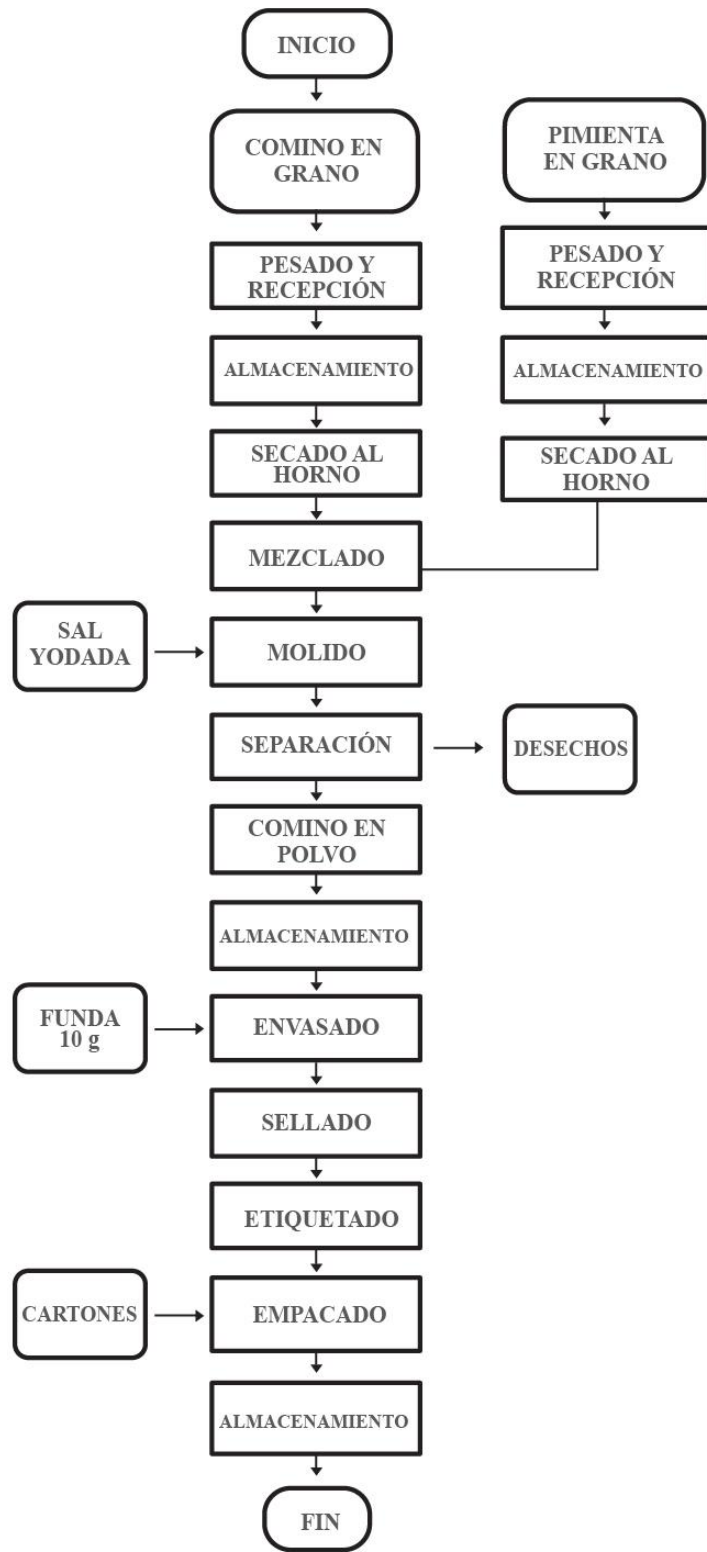
En esta etapa se procedió a realizar un levantamiento sobre las actividades que involucra la elaboración de los 3 productos que elabora la microempresa. Para cada uno de ellos se construyó el diagrama de flujo que conlleva la ejecución de una secuencia de actividades llamada proceso, por lo tanto del trabajo en campo con el nivel operativo de producción que posteriormente fue validada con el Jefe de producción, se definieron los siguientes procesos, que deberán ser socializados para su estandarización en la microempresa.

**Gráfico No. 23 Diagrama de flujo de Macroproceso: Producción
Proceso: Elaboración de aliño preparado**



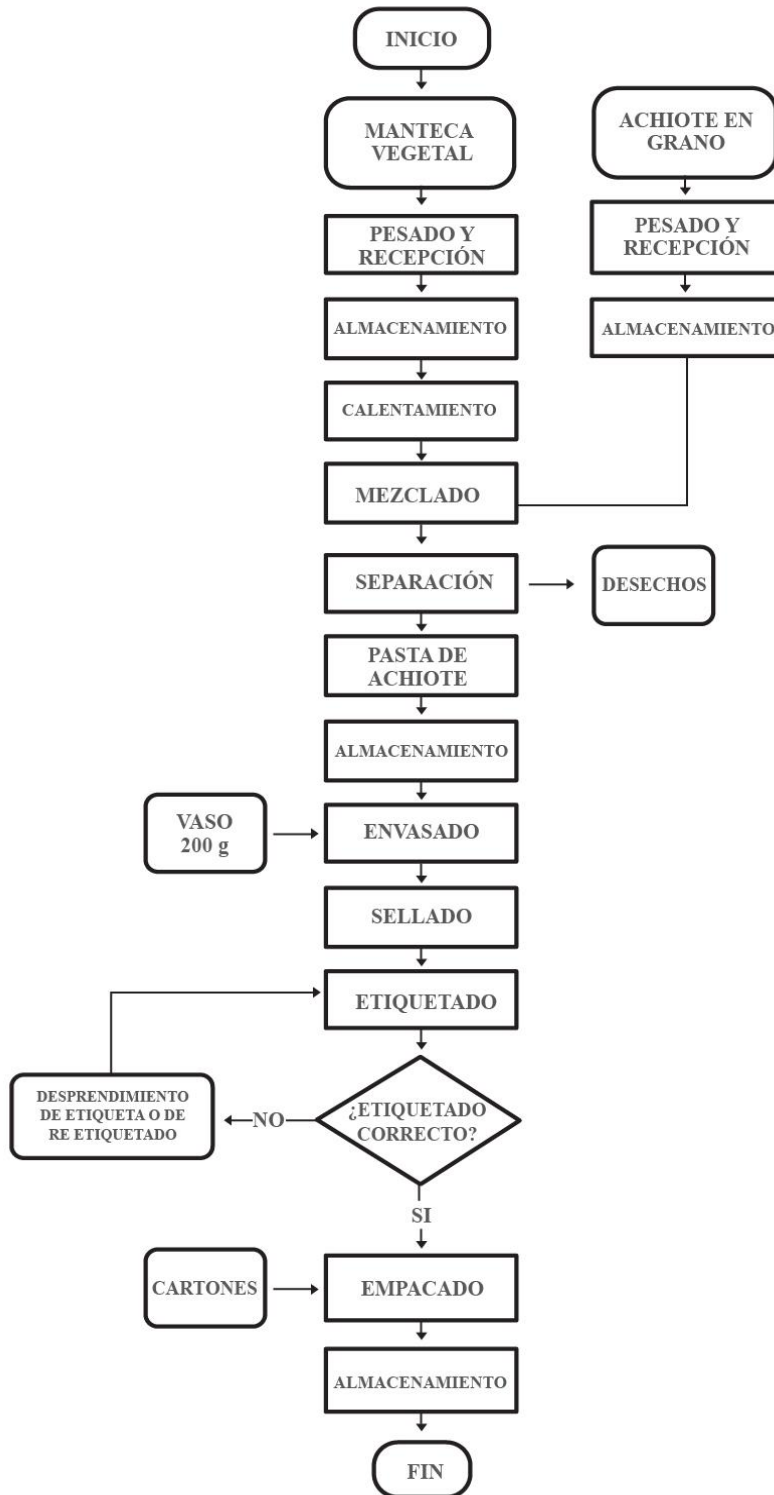
Elaborado por: El Investigador

**Gráfico No. 24 Diagrama de flujo de Macroproceso: Producción
Proceso de Elaboración de comino molido.**



Elaborado por: El Investigador

**Gráfico No. 25 Diagrama de flujo de Macroproceso: Producción
Proceso: Elaboración de pasta de achiote**



Elaborado por: El Investigador

Para los tres procesos productivos identificados en la microempresa de condimentos El Sazonador, se han definido los siguientes indicadores que permitirán evaluar sus resultados. Los indicadores propuestos son:

Tabla No. 23 Indicadores de procesos de la microempresa de condimentos El Sazonador

Indicador	Fórmula de Cálculo	Objetivo	Frecuencia	Responsable
Porcentaje de unidades no conformes	$\frac{\text{Unidades no conformes}}{\text{unidades totales producidas}}$	Controlar la calidad del producto	Semanal	Jefe Producción
Porcentaje de desperdicios	$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Unidades planificadas por lote}}$	Medir la utilización de los recursos en la elaboración de los productos.	Mensual	Control de Calidad
Oportunidad en la entrega del pedido	$\frac{\text{Fecha de entrega de la producción} - \text{fecha de solicitud de producción}}{\text{Fecha de entrega de la producción}}$	Evaluar la oportunidad de cumplimiento de la entrega del producto	Mensual	Jefe Producción

Elaborado por: El Investigador

Los indicadores deberán permitir tomar acciones al nivel de jefatura para que los resultados estén dentro de metas definidas en función de las necesidades de la microempresa.

Etapas 4: Generación del Manual de Procesos.

Manual de Procesos

El manual de procesos registra, analiza y simplifica las actividades de una determinada empresa u organización, generando acciones que faciliten las prácticas que conlleven a la eficiencia y eficacia, se optimice el tiempo, esfuerzo y los recursos materiales, propendiendo a generar una cultura de calidad y servicio al cliente. Para que un manual sea útil deberá de actualizarse por lo menos cada año, o cuando se establezcan mejoras o cambios en los procesos.

Elementos que integran el manual.

En la actualidad existe una gran variedad de modos de presentar un manual de procedimientos, y en cuanto a su contenido no existe uniformidad, ya que este varía según los objetivos y propósitos de cada empresa u organización, así como con su ámbito de aplicación; por estas razones, resulta conveniente que en la administración de la empresa se adopten normas generales que uniformen tanto el contenido de los manuales, como su forma de presentación.

A continuación se mencionan los elementos que se considera, integran el manual de procedimientos para la microempresa de condimentos El Sazonador, por ser los más relevantes para los objetivos que se persiguen con su elaboración:

- Portada
- Objetivo
- Alcance
- Definiciones
- Políticas
- Proveedores
- Clientes
- Diagrama de flujo

Portada.

Se refiere a la primera página o portada del manual, en ella deberán aparecer y/o anotarse los datos siguientes:

1. Logotipo de la empresa.
2. Nombre de la empresa.
3. Título del Manual de Procedimientos.
4. Fecha de elaboración o en su caso, de actualización.
5. Índice

Objetivo

Describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento o bien que es lo que se persigue con su implementación.

Alcance

Se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra.

Definiciones

Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.

Políticas

Son una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales ha de realizarse.

Es conveniente que las políticas se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las situaciones alternativas que puedan presentarse al operar el procedimiento; es decir, definir expresamente que hacer o a qué criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que no se presenten habitualmente, o que no son previstos en el procedimiento.

Proveedores

Es aquel tercero que abastece de materiales u otros suministros a la empresa, los cuales son necesarios para su desarrollo y funcionamiento.

Clientes

Persona natural o jurídica que mediante una transacción financiera adquiere el producto.

Diagrama de Flujo

Es la representación gráfica de un determinado proceso, considerando un ordenamiento secuencial que posibilite una comprensión adecuada de las diferentes

secuencias de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso útil, para determinar cómo funciona realmente el proceso.

Ventajas del manual de procesos

Las principales ventajas que se tiene son:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
- Auxiliar en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Apoyar el análisis y revisión de los procesos del sistema y emprender tareas de simplificación de trabajo.
- Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.
- Facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Manual de Procesos (ver anexo N°4)

Impacto de la propuesta

Durante la ejecución de un proceso, intervienen personas, recursos tecnológicos, materiales, tiempo, infraestructura física entre otros. La buena o mala utilización de estos recursos determina al final el grado de satisfacción del cliente final y como consecuencia la rentabilidad de la empresa, por ello una vez que se ha determinado el proceso con el cual la microempresa El Sazonador puede elaborar sus productos a fin de lograr estandarizar sus operaciones y con ello se lograría un impacto positivo en cuanto a la eficiencia a fin de cumplir oportunamente con los pedidos de los consumidores y mercado.

Otro impacto importante de la propuesta es que se ha facilitado a la microempresa un documento de trabajo que es el Manual de Procesos a fin de que los operarios cuenten con un documento guía para la ejecución de su trabajo. Por otro lado los directivos de la microempresa dispondrán de la información clave para poder realizar la toma de decisiones acertadas en función de los objetivos planteados y se elaborarán productos con la calidad esperada al tener indicadores que evidencien aspectos claves de proceso productivo.

Análisis comparativo de la situación actual y la propuesta

Los principales cambios que plantean la propuesta son:

Tabla No. 24 Análisis comparativo situación actual y situación propuesta

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN PROPUESTA
No se cuenta con procesos claramente identificados	Procesos productivos definidos y estandarizados
Sin un modelo de gestión	Modelo de gestión basado en procesos
Sin indicadores de gestión	Indicadores definidos para procesos productivos
Operaciones discrecionales que no garantizan la calidad de producto final	Operaciones a ser ejecutadas en base a un Manual de procesos
Producción en base a pedidos puntuales o para stock	Producción en base a un plan de Ventas, minimizando stock

Elaborado por: El investigador

Presupuesto para la implementación de la propuesta:

La implementación de la propuesta no evidencia costos significativos, pues la definición del modelo e identificación de los procesos se ha realizado como parte de la presente investigación con información de campo tomada de los propios operarios y otros trabajadores de la microempresa, sin embargo es importante considerar los costos que involucrará la socialización de los nuevos proceso e indicadores para su ejecución y que son:

Tabla No. 25 Presupuesto

ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
1.- Capacitación a los funcionarios sobre Gestión por procesos y presentación del Modelo (coffee breaks)	\$ 100,00	Investigador
2.- Capacitación sobre indicadores y su importancia, presentación de los indicadores para los procesos de producción	\$ 50,00	Jefe de producción
3.- Copias del manual de procesos	\$ 20,00	Empresa
TOTAL	\$ 170,00	

Elaborado por: El investigador

BIBLIOGRAFÍA

- Carrillo, D. (2013). *Situación de la Productividad en América Latina y Ecuador*. Quito: Universidad San Francisco de Quito.
- Chandler, A. (2010). *Strategy and structure: Chapters in the history of American*. Cambridge: The MIT Press.
- Chiluisa, C. (2015). *Determinación de un modelo para medir y mejorar la productividad del proceso de elaboración de jamos en una planta procesadora de embutidos*. Quito: Universidad Católica del Ecuador.
- Delgado, J., & Marín, F. (2012). Evolución en los sistemas de gestión empresarial. *Economía Industrial*, 58.
- Dominguez, M. (2012). *Dirección de operaciones*. Barcelona: McGraw Hill.
- Druker, P. (2010). *The practice of management*. Londres: Harper Business.
- Estupiñan Gaitan, R. (2011). *Control Interno y fraudes con base los ciclos transaccionales*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- García, R. (2010). *Estudio del trabajo*. México D.F.: McGraw Hill.
- Giddens, A. (2000). *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Griffin, R. (2011). *Administración décima edición*. Mexico D.F.: Cengage Learning.
- Hax, A; Majluf, N. (2011). *Strategic Management: An integrative perspective*. México D,F,: Prentice-Hall Inc.

- Horngren, C., Harrison, J., & Walter, T. (2011). *Control y Auditoría*. Barcelona: Espasa.
- Horngren, C., Harrison, J., & Walter, T. (2011). *Control y Auditoría*. Barcelona: Espasa.
- INEC. (2010). *SI Emprende*. Obtenido de <http://www.ecuadoremprende.gob.ec/si-emprende/>
- Kjell, Z., & Harold, M. (2011). *Manual del ingeniero Industrial*. México D.F.: McGrawHill.
- Martínez, R. (2014). *La empresa y sus desafíos*. La Habana: Gente Nueva.
- Meyers, F. (2013). *Estudio de tiempos y movimientos*. México D.F.: Pearson Education.
- Quillupangui, L. (2014). *Incremento de la productividad en la línea de producción de bordados en la industria joribordados S. A.* Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Rivera, S. (2010). *El negocio positivo*. Buenos Aires: Palermo.
- Rodríguez Valencia, J. (2010). *Control Interno*. México: Trillas.
- Rosero, C. (2011). *Principios de Microeconomía*. Quito: Conejo.
- Valdivia, M. (2013). *Pautas a seguir en la cadena de producción*. Buenos Aires: Ciencias y Letras.

ANEXOS

Anexo 1 Modelo de Entrevista

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

Entrevista dirigida al director de la Microempresa de condimentos El Sazonador.

INSTRUCCIONES:

La presente entrevista es de gran importancia para conocer el manejo del área de producción.

Escuche detenidamente las preguntas y conteste acorde a su criterio como director de la microempresa de condimentos El Sazonador

1. ¿Existe un proceso formalmente definido para la elaboración del producto?
2. ¿Existe un control sobre el ingreso de materias primas?
3. ¿Se lleva un inventario para establecer la cantidad exacta de productos vendidos?
4. ¿Se cuenta con indicadores para controlar la calidad del producto?
5. ¿El clima laboral afecta los niveles de productividad?
6. ¿Los trabajadores se desempeñan en lugares adecuados?
7. ¿Existen políticas para optimizar la producción de los recursos humanos?
8. ¿Cómo es la tecnología utilizada en el proceso productivo?
9. ¿Los periodos de producción permiten una entrega de los productos sin retraso?

Anexo 2 Modelo de Encuesta clientes

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

Encuesta sobre los productos y servicios que ofrece la microempresa de condimentos El Sazonador.

INSTRUCCIONES:

Estimado Colaborador la presente encuesta es de gran importancia para conocer acerca de los productos y servicios de la microempresa El Sazonador.

Le recomendamos que lea detenidamente las preguntas y confirme su acertada respuesta, marcando con una x en donde considere que esté de acuerdo a su criterio.

1. ¿Cuál es la razón por la que usted adquiere los productos de la microempresa de Condimentos El Sazonador?

Sabor Marca Precio Otros

2. Considera usted que los productos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador son de:

Excelente calidad Buena calidad Mala calidad

3. ¿Cuál de los productos que oferta la Microempresa de Condimentos El Sazonador es su preferido?

Aliño preparado Comino molido Pasta de achiote

4. ¿Con qué frecuencia se retrasan la entrega de los productos de la Microempresa de Condimentos El Sazonador?

Diario Semanal Quincenal Mensual

Anexo 3 Modelo de Encuesta operativos microempresa El Sazonador

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

Encuesta dirigida al personal operativo de la microempresa de condimentos El Sazonador.

INSTRUCCIONES:

Estimado Colaborador la presente encuesta es de gran importancia para conocer las tareas de producción de la microempresa de condimentos El Sazonador

Le recomendamos que lea detenidamente las preguntas y confirme su acertada respuesta, marcando con una x en donde considere que esté de acuerdo a su criterio.

1.- ¿Existe un proceso formalmente definido para la elaboración del producto?

Si No

2.- ¿Existe un control sobre el ingreso de materias primas?

Si No

3.- ¿Se lleva un inventario para establecer la cantidad exacta de productos vendidos?

Si No

4.- ¿Existe un monitoreo sistemático sobre la calidad del producto ofertado?

Si No

5.- ¿Se cuenta con indicadores para controlar la calidad del producto?

Si No

6.- ¿El clima laboral afecta los niveles de productividad?

Si No

7.- ¿Los trabajadores se desempeñan en lugares adecuados?

Si No

8.- ¿Existen políticas para optimizar la producción de los recursos humanos?


Si No

9.- ¿La tecnología utilizada en el proceso productivo es de ...?

Tecnología de vanguardia Tecnología obsoleta

10.- ¿Los periodos de producción permiten una entrega de los productos sin retraso?

Si No


	EL SAZONADOR	
	Manual de Procesos de Producción	Revisión N°: 00 <hr/> Aprobación N°: 00
		Pág. 1/8

Anexo 4 Manual de Procesos

Manual de los procesos de producción de la
microempresa de condimentos “El Sazonador”, del Distrito
Metropolitano de Quito.

OBJETIVO.....	2
ALCANCE.....	2
DEFINICIONES.....	2
POLÍTICAS.....	3
PROVEEDORES.....	4
CLIENTES.....	4
DIAGRAMA DE FLUJO.....	4
INDICADORES.....	8

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Henry Gustavo Obando Jiménez	Nombre: Gerente /Supervisor	Nombre: Gerente General
Fecha de Elaboración: 2-marzo-2017	Fecha de Revisión:	Fecha de Aprobación:

	EL SAZONADOR	
	Manual de Procesos de Producción	Revisión N°: 00 <hr/> Aprobación N°: 00
		Pág. 2/8

OBJETIVO

Estandarizar las actividades que se desarrollan en los diferentes procesos productivos, con el fin de optimizar y hacer más eficientes las operaciones que se ejecutan en la planta y fortalecer la cultura de mejora continua.

ALCANCE

El presente manual está diseñado para ser una herramienta efectiva, clara y sencilla de utilizar para mejorar los procesos productivos de los productos:

- Aliño Preparado
- Comino Molido
- Pasta de Achiote


DEFINICIONES

Proceso: Un proceso es un programa en ejecución

Mejoramiento continuo: El mejoramiento continuo es el conjunto de todas las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente

Equipo de mejoramiento continuo: Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Henry Gustavo Obando Jiménez	Nombre: Gerente /Supervisor	Nombre: Gerente General
Fecha de Elaboración: 2-marzo-2017	Fecha de Revisión:	Fecha de Aprobación:

	EL SAZONADOR	
	Manual de Procesos de Producción	Revisión N°: 00
		Aprobación N°: 00
		Pág. 3/8


Plan operativo: Es un documento oficial en el que los responsables de una organización o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo.

Indicadores: Son aquellas variables que nos ayudan a identificar algún defecto o imperfección que exista cuando elaboramos un producto u ofrecemos un servicio, y de este modo reflejan la eficiencia en el uso de los recursos generales y recursos humanos de la empresa.

POLÍTICAS

- Debe rigurosamente seguir el diagrama de flujo establecido, respetando las normas de higiene y seguridad de alimentos dentro de la planta.
- Todo cambio o ajuste en el proceso debe ser inmediatamente comunicado para actualizar el presente manual
- Las órdenes de Producción deberán basarse en el Plan de Ventas anual.
- El jefe de producción debe entregar mensualmente un informe ejecutivo en base a los resultados de los indicadores

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Henry Gustavo Obando Jiménez	Nombre: Gerente /Supervisor	Nombre: Gerente General
Fecha de Elaboración: 2-marzo-2017	Fecha de Revisión:	Fecha de Aprobación:

	EL SAZONADOR	
	Manual de Procesos de Producción	Revisión N°: 00
		Aprobación N°: 00
		Pág. 4/8

PROVEEDORES

Entrada	Proveedores
Cebolla paitaña, cebolla blanca, cebolla perla, ajo en cáscara, albahaca, culantro, comino en grano, perejil, sal, achiote en grano, manteca vegetal.	Asociación de comerciantes mercado Mayorista de Quito
Envases plásticos para empaque	Serviflex S.A.
Etiquetas del producto	Serviflex S.A.
Cartones para empaque.	Papelería Popular
Insumos oficina	Papelería Popular

CLIENTES

Servicio	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Aliño preparado • Comino molido • Pasta de achiote 	Distribuidoras y micromercados del Sur de Quito

DIAGRAMAS DE FLUJO

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Henry Gustavo Obando Jiménez	Nombre: Gerente /Supervisor	Nombre: Gerente General
Fecha de Elaboración: 2-marzo-2017	Fecha de Revisión:	Fecha de Aprobación:


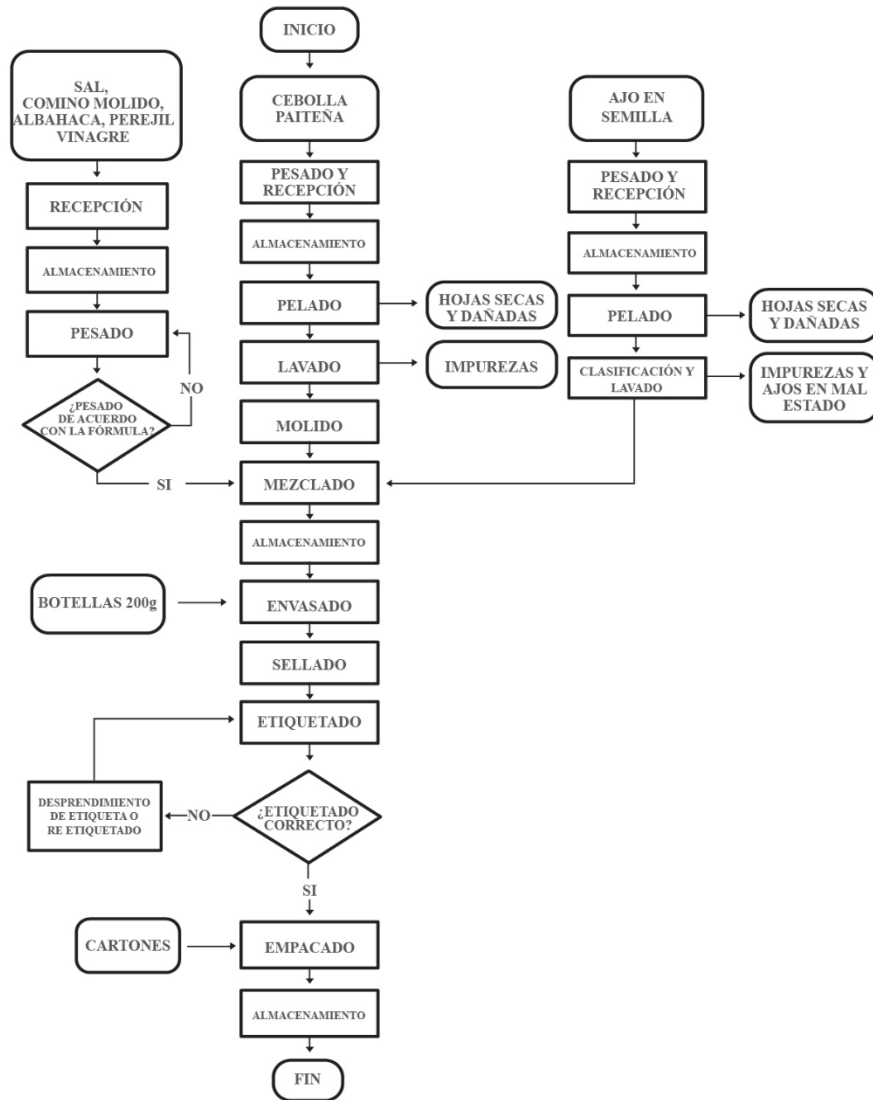
	EL SAZONADOR	
	Manual de Procesos de Producción	Revisión N°: 00
	Aprobación N°: 00	Pág. 5/8

Gráfico No. 1 Diagrama de flujo de proceso de elaboración de aliño preparado



Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Henry Gustavo Obando Jiménez	Nombre: Gerente /Supervisor	Nombre: Gerente General
Fecha de Elaboración: 2-marzo-2017	Fecha de Revisión:	Fecha de Aprobación:


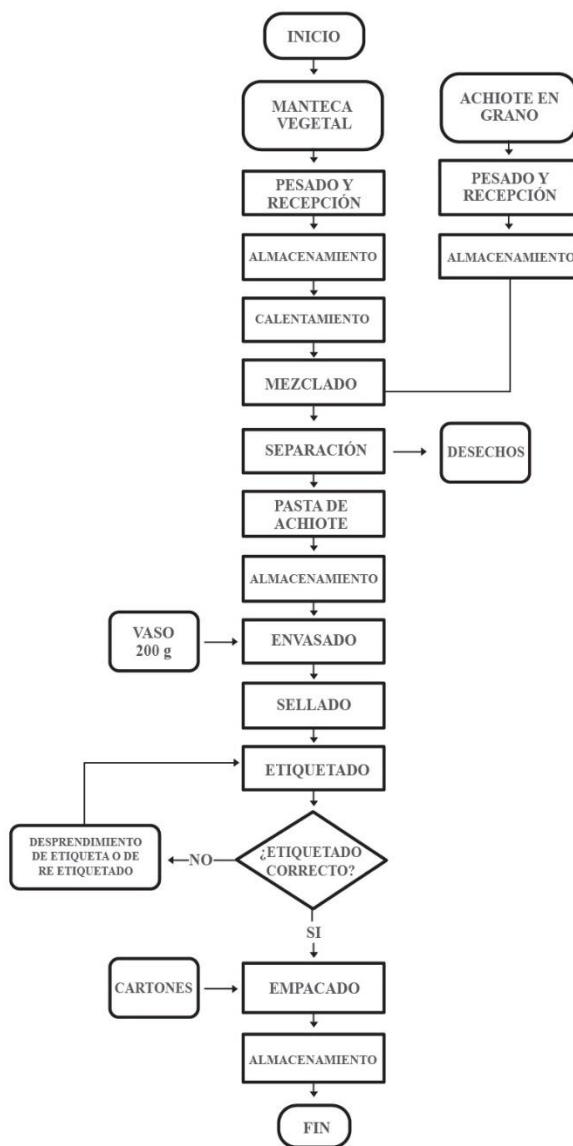
	EL SAZONADOR	
	Manual de Procesos de Producción	Revisión N°: 00
		Aprobación N°: 00
		Pág. 6/8

Gráfico No. 2 Diagrama de flujo de proceso de elaboración de comino molido.




Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Henry Gustavo Obando Jiménez	Nombre: Gerente /Supervisor	Nombre: Gerente General
Fecha de Elaboración: 2-marzo-2017	Fecha de Revisión:	Fecha de Aprobación:

Gráfico No. 3 Diagrama de flujo de proceso de elaboración de pasta de achiote



Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Henry Gustavo Obando Jiménez	Nombre: Gerente /Supervisor	Nombre: Gerente General
Fecha de Elaboración: 2-marzo-2017	Fecha de Revisión:	Fecha de Aprobación:

	EL SAZONADOR	
	Manual de Procesos de Producción	Revisión N°: 00 <hr/> Aprobación N°: 00
		Pág. 8/8

INDICADORES DE LOS PROCESOS

Indicador	Fórmula de Cálculo	Objetivo	Frecuencia	Responsable
Porcentaje de unidades no conformes	$\frac{\text{Unidades no conformes}}{\text{unidades totales producidas}}$	Controlar la calidad del producto	Semanal	Jefe Producción
Porcentaje de desperdicios	$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Unidades planificadas por lote}}$	Medir la utilización de los recursos en la elaboración de los productos	Mensual	Control de calidad
Oportunidad en la entrega del pedido	$\frac{\text{Fecha de entrega de la producción} - \text{fecha de solicitud de producción}}{\text{Fecha de entrega del producto}}$	Evaluar la oportunidad de cumplimiento de la entrega del producto	Mensual	Jefe Producción

Elaborado:	Revisado:	Aprobado:
Henry Gustavo Obando Jiménez	Nombre: Gerente /Supervisor	Nombre: Gerente General
Fecha de Elaboración: 2-marzo-2017	Fecha de Revisión:	Fecha de Aprobación:

