

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
INDOAMÉRICA**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS  
SOCIO PRODUCTIVOS**

**TEMA:**

**“LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCCIÓN DE LA MICROEMPRESA ARTESANAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS “DON JORGE”, EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS AÑO 2014”.**

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

**Autora:**

Mercedes Beatriz Montero Berrú

**Tutor:**

Ing. Luis Llerena Salazar, M.Sc.

Quito - Ecuador

2017

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, nombrado por el Honorable Consejo Superior de Posgrado de la Universidad Tecnológica Indoamérica.

### **CERTIFICO:**

Que el Informe de Investigación **“LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCCIÓN DE LA MICROEMPRESA ARTESANAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS “DON JORGE”, EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS AÑO 2014”**. presentado por la Maestrante Mercedes Beatriz Montero Berrú, 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 el H. Consejo de Posgrado designe.

Quito, Abril del 2017

### **TUTOR**

---

Ing. Luis Llerena Salazar, M.Sc.

C.C.: 180207964-8

## **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**

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

Yo, Mercedes Beatriz Montero Berrú, declaro ser autora del Trabajo de Investigación, titulado “Los procesos administrativos y su incidencia en la producción de la microempresa artesanal de productos lácteos “Don Jorge”, en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados año 2014”, 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, septiembre del dos mil dieciséis, firmo conforme:

Autor: Mercedes Beatriz Montero Berrú

Firma \_\_\_\_\_

Número de Cédula: 170788466-2

Dirección: Atacazo y España Sangolqui

Correo Electrónico: mercymontero20@yahoo.es

Teléfono: 0997800704

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**

**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

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

Quito,.....

**EL JURADO**

.....  
PRESIDENTE DEL JURADO

.....  
EXAMINADOR

.....  
DIRECTOR

## **DEDICATORIA**

A todas las personas y estudiantes en particular, que hacen uso de éste estudio para fines académicos.

Mercedes

## **AGRADECIMIENTO**

A mi esposo e hijos por el apoyo incondicional que he recibido para la culminación del presente Trabajo de Investigación. Así mismo, un agradecimiento especial al Director Tutor Ing. Luis Llerena Salazar, M.Sc. y miembros del Tribunal, Dr. Cesar Jara Chávez, Examinador Presidente, e Ing. Antonio Franco Crespo MBA, Examinador, por sus conocimientos y aportes impartidos en el desarrollo de este Trabajo de Investigación. Al personal de la Dirección de Posgrados de la Universidad Tecnológica Indoamérica por su eficiencia profesional. GRACIAS.

Mercedes

## ÍNDICE GENERAL

<b>PRELIMINARES</b>	<b>Pág.</b>
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xiv
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
Tema.....	3
Línea de Investigación .....	3
Planteamiento del Problema.....	4
Contextualización.....	4
Macro .....	4
Meso.....	4
Micro.....	7
Árbol de Problemas.....	8
Análisis Crítico .....	9
Prognosis.....	9
Formulación del Problema .....	9
Delimitación de la Investigación.....	10
Justificación.....	10

Objetivos .....	11
Objetivo General .....	11
Objetivos Específicos .....	11
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
Antecedentes Investigativos .....	12
Fundamentaciones .....	15
Fundamentación Social .....	15
Fundamentación Legal .....	16
Normativas .....	16
Marco Conceptual .....	21
Categorías Fundamentales .....	21
Constelación de Ideas .....	22
Variable Independiente: Procesos Administrativos .....	22
Variable Dependiente: Producción .....	23
Definición de Categorías de la Variable Independiente (V. I.) .....	24
<b>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b> .....	<b>24</b>
Administración .....	24
Procesos .....	25
Características de los procesos .....	25
Tipos de Procesos .....	26
Seguimiento y Medición de los Procesos .....	29
Proceso Administrativo .....	30
Etapas del proceso administrativo .....	31
Planeación .....	31
Organización .....	32
Etapas de la Organización .....	33
Técnicas de organización .....	33
Dirección .....	34
Control .....	34
Etapas del Proceso Administrativo .....	35



Definición Teórica de la Variable Dependiente.....	36
<b>PRODUCCIÓN.....</b>	<b>36</b>
Administración de Producción.....	36
Etapas del Proceso de Producción.....	36
Sistemas de Producción.....	37
Tipos de Sistemas de Producción.....	38
Producción.....	38
Hipótesis.....	39
Señalamiento de Variables.....	39
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....</b>	<b>40</b>
Enfoque de la Investigación.....	40
Modalidad de la Investigación.....	40
Tipos o Niveles de Investigación.....	40
Tipos de Investigación.....	41
Población y Muestra.....	42
Operacionalización de Variables.....	43
Plan para la Recolección de Información.....	45
Técnicas bibliográficas.....	45
La encuesta.....	46
Procesamiento y Análisis.....	49
Plan de procesamiento de información.....	49
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS... 52</b>	
Verificación de Hipótesis.....	62
Planteamiento de la Hipótesis.....	62
Modelo Lógico.....	62
Modelo Matemático.....	62
Modelo Estadístico.....	62
Nivel de Significación.....	62

Zona de rechazo de la $H_0$ .....	62
Regla de Decisión .....	63
Frecuencias Observadas .....	64
Frecuencias Esperadas .....	65
Cálculo de Chi cuadrado .....	65
Decisión Estadística .....	65
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>66</b>
Conclusiones .....	66
Recomendaciones.....	67
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....</b>	<b>68</b>
Título.....	68
Datos Informativos.....	68
Justificación.....	68
Objetivos .....	69
Objetivo General .....	69
Objetivos Específicos.....	69
Análisis de Factibilidad de la Propuesta .....	70
Manual de Organización Lácteos Don Jorge .....	76
BIBLIOGRAFÍA .....	97
LINKOGRAFÍA .....	98
ANEXOS .....	100

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro N° 1: Variable Independiente: Procesos Administrativos.....	43
Cuadro N° 2: Variable Dependiente: Producción .....	44
Cuadro N° 3: Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo) .....	48
Cuadro N° 4: Título con la idea principal de la pregunta .....	49
Cuadro N° 5: Contratación de Personal .....	52
Cuadro N° 6: Empleados Asegurados.....	53
Cuadro N° 7: Responsabilidades de cada plaza de trabajo .....	54
Cuadro N° 8: Supervisor de desempeño .....	55
Cuadro N° 9: Incremento mensual en producción .....	56
Cuadro N° 10: Planificación en la producción.....	57
Cuadro N° 11: Desperdicios de material.....	58
Cuadro N° 12: Productos con calidad .....	59
Cuadro N° 13: Pedidos en cantidades suficiente .....	60
Cuadro N° 14: Tiempos requeridos de entrega .....	61
Cuadro N° 15: Grado de Libertad .....	63
Cuadro N° 16: Regla de Decisión .....	64
Cuadro N° 17: Frecuencias Observadas.....	64
Cuadro N° 18: Frecuencias Esperadas .....	65
Cuadro N° 19: Verificación Estadística del Chi- Cuadrado .....	65

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico N° 1: Relación Causa – Efecto (Árbol de problemas) .....	8
Gráfico N° 2: Red de Inclusiones Conceptuales .....	21
Gráfico N° 3: Constelación de Ideas, Variable Independiente .....	22
Gráfico N° 4: Constelación de ideas, variable dependiente .....	23
Gráfico N° 5: Diagrama de proceso .....	26
Gráfico N° 6: Tipos de procesos .....	27
Gráfico N° 7: Mapa de Procesos .....	28
Gráfico N° 8: Seguimiento y medición del producto .....	29
Gráfico N° 9: Plan Estratégico .....	32
Gráfico N° 10: Etapas de la Organización .....	33
Gráfico N° 11: Etapas de la Organización .....	35
Gráfico N° 12: Sistemas de Producción .....	37
Gráfico N° 13: Procedimiento para contratación del personal .....	52
Gráfico N° 14: Empleados asegurados con legislación vigente .....	53
Gráfico N° 15: Responsabilidades en plazas de trabajo .....	54
Gráfico N° 16: Supervisor de desempeño .....	55
Gráfico N° 17: Existe incremento mensual en la producción .....	56
Gráfico N° 18: Planifica la producción en la empresa .....	57
Gráfico N° 19: Desperdicios de materia prima en la producción .....	58
Gráfico N° 20: Estándares de calidad .....	59
Gráfico N° 21: Pedidos en las cantidades solicitadas .....	60
Gráfico N° 22: Tiempos requeridos de entrega .....	61
Gráfico N° 23: Comprobación de la Hipótesis .....	63
Gráfico N° 24: Cadena de Valor .....	70
Gráfico N° 25: Orgánico Funcional .....	77
Gráfico N° 26: Flujograma de la elaboración de queso .....	90

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS  
SOCIO PRODUCTIVOS**

**TEMA:**

**“LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCCIÓN DE LA MICROEMPRESA ARTESANAL DE PRODUCTOS LÁCTEOS “DON JORGE”, EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS AÑO 2014”.**

**AUTORA:**

Mercedes Beatriz Montero Berrú

**TUTOR:**

Ing. Luis Llerena Salazar, M.Sc.

**RESUMEN EJECUTIVO**

El desarrollo de este tema, ha permitido arribar a una solución sustentable a mediano plazo, ésta es la implementación de los procesos administrativos en la producción y administración de la microempresa. Este estudio se efectuó cumpliendo con un conjunto de procedimientos lógicos y organizados determinando en qué medida, la inobservancia de estos procesos afectan a la operatividad de la microempresa.

Santo Domingo de los Colorados, cuenta con importantes empresas y microempresas que elaboran productos lácteos como quesos frescos, mozzarella, tiernos, de mesa entre otros, sin embargo, la producción de quesos molidos y amasados, únicamente lo hacen en las ciudades fronterizas del Norte y Sur del país, siendo muy escasa su oferta en esta ciudad. Para la microempresa, esta oportunidad de mercado exige mejorar su productividad y eficiencia.

El tipo de investigación que se utilizó fue de carácter descriptiva en lo que respecta a la investigación de campo y se sustentó a través de investigaciones bibliográficas, informáticas y de documentación generada en las empresas afines. Los métodos empleados fueron el inductivo, deductivo y analítico, con el fin de determinar las causas y efectos que incidieron en el problema planteado, la técnica utilizada fue la encuesta, la misma que facilitó la obtención de información sobre las variables y su vinculación entre ellas. Todo este proceso ha permitido configurar y diseñar una propuesta real y factible como es el Diseño de un Manual de Organización y Funciones para la microempresa, cuya aplicación mejorará organizativa como productivamente.

**DESCRIPTORES:** Características organolépticas del queso, Implementación de la metodología DMAMC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar), Procesos, Inputs y output, procesos estratégicos, procesos operacionales y procesos de apoyo. Procesos Administrativos.

**TECHNOLOGY INDOAMERICA UNIVERSITY  
CENTRE OF POSGRADUATE  
MASTER IN MANAGEMENT OF SOCIO-PRODUCTIVE PROJETS**

**TOPIC:**

**“THE ADMINISTRATIVE PROCESSES AND THEIR INCIDENCE ON THE PRODUCTION OF THE ARTISAN MICROENTERPRISE OF DAIRY PRODUCTS “DON JORGE”, IN THE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS CITY YEAR 2014”.**

**AUTHOR:**

Mercedes Beatriz Montero Berrú

**TUTOR:**

Ing. Luis Llerena Salazar, M.Sc.

**EXECUTIVE SUMMARY**

The present study is intended to analyze the implementation of administrative processes on the production and management of a small company dedicated to the elaboration of artisan dairy goods in Santo Domingo de los Colorados. In order to carry out this work, a set of logical and organized procedures was met. This allowed us to determine the extent at which ignoring such processes can affect the operative functioning of a company.

There are several important companies and micro companies that manufacture dairy products, such as: fresh cheese, tender cheese, mozzarella, among others in Santo Domingo de los Colorados. However, ground cheese is produced only in the northern and southern boundary cities of the country. This makes the offer very scarce in this city. For the micro company this market opportunity is a challenge that demands improving productivity and efficiency.

The kind of research employed was a descriptive one regarding the field investigation sustained by a theoretical framework based on bibliographic, programming and document-based investigation generated in similar companies.

The methods employed were inductive, deductive and analytic in order to determine the causes and effects that had the most relevance on the posed question. The approach used was the survey which facilitated the gathering of information on the variables and the setting of the vinculation among them.

**DESCRIPTORS:** This process has allowed us to design and present a feasible proposal as the Design of a Manual of Organization and Functions for the micro company which application will definitely help the company improve organizatively and productively in a medium-length run.

## INTRODUCCIÓN

**“Los procesos administrativos y su incidencia en la producción de la microempresa artesanal de productos lácteos “Don Jorge”, en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados año 2014”.**

“DON JORGE” es una microempresa artesanal de productos lácteos, específicamente la elaboración de quesos, está ubicada en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, es considerada de capacidad pequeña y al momento está atravesando una difícil situación administrativa – financiera.

En el presente trabajo se efectuó un diagnóstico general de situación de la microempresa, un análisis crítico administrativo, se definió el problema y mediante la aplicación de los métodos de investigación, bibliográficos, encuestas, análisis de cuadros, se estableció una propuesta basada en implementar los procesos administrativos que permitan mejorar la microempresa administrativamente así como en su producción.

Si consideramos que los procesos administrativos son la comunión de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, que se interrelacionan y forman un proceso integral, iniciamos con la planeación para decidir o identificar los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos, se formuló un plan o un patrón integrando las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, de ver hacia adelante.

El Capítulo I, consta del tema propuesto, la línea de investigación, el planteamiento del problema, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, la delimitación de la investigación, justificación y los objetivos general y específicos del tema de estudio.

En el Capítulo II se hace referencia al marco teórico en los que se integran los antecedentes investigativos, las diferentes fundamentaciones, el marco conceptual, la constelación de ideas y el desarrollo cada uno de los temas expuestos en ella.

En el Capítulo III, se detalla la metodología de la investigación, su enfoque, la modalidad, los tipos y niveles, la operacionalización de las variables y el plan de recolección de la información.

En el Capítulo IV, se expone un análisis e interpretación de la información obtenida en el anterior capítulo y se verifica con la hipótesis planteada los objetivos diseñados para el estudio.

En el Capítulo V, se considera las conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos en la investigación.

Finalmente en el Capítulo VI, se arriba a la propuesta diseñada como resultado de la investigación, en la que se da lineamientos precisos para el correcto manejo del personal y procesos estandarizados para la fabricación de los productos lácteos con eficiencia y eficacia.



## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

**Tema:**

**“Los procesos administrativos y su incidencia en la producción de la microempresa artesanal de productos lácteos “Don Jorge”, en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados año 2014”.**

**Línea de Investigación**

**La línea de investigación de la Universidad Tecnológica Indoamérica relacionada con el proyecto es: Empresarialidad y Productividad. 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 enmarcara 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 la aplicación de los procesos administrativos en la microempresa y su incidencia en su producción. (pág. 2)**

## Planteamiento del Problema

### *Contextualización*

#### **Macro**

Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA), (2009):

**La leche es uno de los alimentos más completos para la alimentación del ser humano y la materia prima para la elaboración del queso, por lo que es natural que forme parte de las estrategias de seguridad alimentaria respecto a su producción y comercio internacional entre las naciones del mundo.**

La producción mundial de leche se mantiene relativamente estable, con incrementos en América del Sur, Estados Unidos y Asia.

Según el informe de Tetra Pak indica que por primera vez la oferta de los lácteos superará a la demanda en el próximo decenio esto es que la proyección de ventas de leche, quesos y manteca fresca tendrá un incremento del 36% para el año 2024.

El incremento en el uso de estos productos es debido a que se estima que en el futuro existirá mayor prosperidad en varias partes del mundo como en las anteriormente mencionadas y por efectos de la globalización en muchos de estos sectores los productos tendrán precios más accesibles pudiendo ser parte de la dieta diaria.

#### **Meso**

#### **Situación en Ecuador**

El Ecuador tiene una tendencia al incremento de leche del 25 al 30% según manifiestan los ganaderos de la sierra y el oriente pues se está estudiando las

posibilidades de exportar este producto a mercados de Centro América y Rusia para lo cual debe cumplir como requisito indispensable que la OMS declare al país como libre de Fiebre Aftosa, al tener una producción diaria de 5'800.000 litros diarios para el mercado local se determina un excedente de alrededor del 4.72% que pueden destinarse a otros mercados internacionales.

Según las estadísticas proporcionadas por las asociaciones se cuenta con más de 300.000 ganaderos y con 1500.000 personas que viven directamente de esta actividad por tal razón la industria lechera reviste de gran importancia en el país.

Estudios realizados por la Organización Mundial de la Salud, revelan que en varios países de Europa el consumo de lácteos per cápita anual por individuo supera los 300 litros, en varios países de América Latina alcanzan a 270 litros y en el Ecuador se llega a 103 sin llegar al mínimo que propone la OMS que es el de 160 litros por año, debido a este particular se está gestionando con Nueva Zelanda para lograr un convenio de importación tecnológica de alrededor de cuatro millones de dólares.

Al igual que en la mayoría de los países sudamericanos, la industria láctea de Ecuador actualmente está influenciada por la tendencia de consumo de la leche UHT en funda de polietileno multicapas de larga vida "Tipo Sachet", que no requiere cadena de frío.

Son alrededor de seis empresas las que se pueden considerar grandes en la industria láctea en Ecuador. La mayor de ellas es Nestlé DPA con una producción de 300 mil litros de leche diaria. Otras empresas grandes son: Andina, con una producción de 110 mil litros de leche diarios; Nutrileche, empresa del Sur de Ecuador, con una producción de 140 a 160 mil litros de leche diaria; Reyleche y Pasteurizadora Quito que producen de 160 a 180 mil litros de leche diaria cada una; y Tony Yogurt ubicada en Guayaquil y especializada en la elaboración de yogurt y bebidas.

Entre las empresas medianas se encuentran: El Ranchito con una producción de 80 a 100 mil litros diario y Lácteos Tanicuchi, con unos 50 mil litros de leche diarios procesados en yogurt, quesos y leche fluida pasteurizada en funda de polietileno; Ecuallac, con una producción de 30 a 40 mil litros de leche diarios; La Finca con unos 15 mil litros. También se encuentra un sin número de plantas artesanales dedicadas a la producciones de quesos frescos con una producción diaria de hasta 10 mil litros diarios.

En los últimos años, Ecuador ha presentado una bonanza para las fábricas de productos alimenticios, los precios de los productos se han dolarizado y como consecuencia, los márgenes de utilidad son relativamente satisfactorios, por ejemplo, las empresas que no tienen elevados gastos financieros, en un litro de leche pasteurizada obtienen, en promedio, una ganancia aproximada de cinco a ocho centavos de dólar.

**Las posibilidades de crecimiento para el mercado ecuatoriano se colocan, según diferentes empresas, en la producción en general de bebidas lácteas abarcando todos los sectores económicos ecuatorianos. Asimismo, la industria láctea debe dar mayor énfasis al procesamiento, la calidad y el precio del producto para tener la capacidad de exportar cuando existan sobrantes de materia prima, evitando vencimientos en la producción. La Industria Láctea en Ecuador, (2007) Recuperado de <http://www.industriaalimenticia.com/articles/85533-la-industria-lactea-en-ecuador>**

La industria láctea procesa 5,8 millones de litros al día, según datos del Centro de la Industria Láctea (CIL). De esos, más de un tercio se destina a la elaboración de queso, sigue la leche en funda, de cartón y otros.

Las ventas de la industria quesera crecieron 3,4 veces entre el 2005 y el 2014, pasando de USD 71,4 millones a 243,1 millones en ese período. 31 empresas están dedicadas a la producción de lácteos, según el último censo económico del 2010. Ocho de cada 10 ecuatorianos dicen que compran queso fresco, le sigue en preferencia el mozzarella, queso crema, maduro, semimaduro y el de cabra.

El 2015 plantea un escenario complejo también para el mercado lácteo, pero se señala que la industria responderá con productos nuevos e innovadores. El nuevo etiquetado de alimentos juega también en contra. Desde el año 2014, todos los alimentos y bebidas procesados deben tener un sistema tipo semáforo que alerte del contenido de sal, grasa y azúcar.

El ecuatoriano consumió 17,67 litros de leche en promedio anual en el 2015, la cifra más baja registrada desde el 2010, según cifras del Centro de la Industria Láctea (CIL).

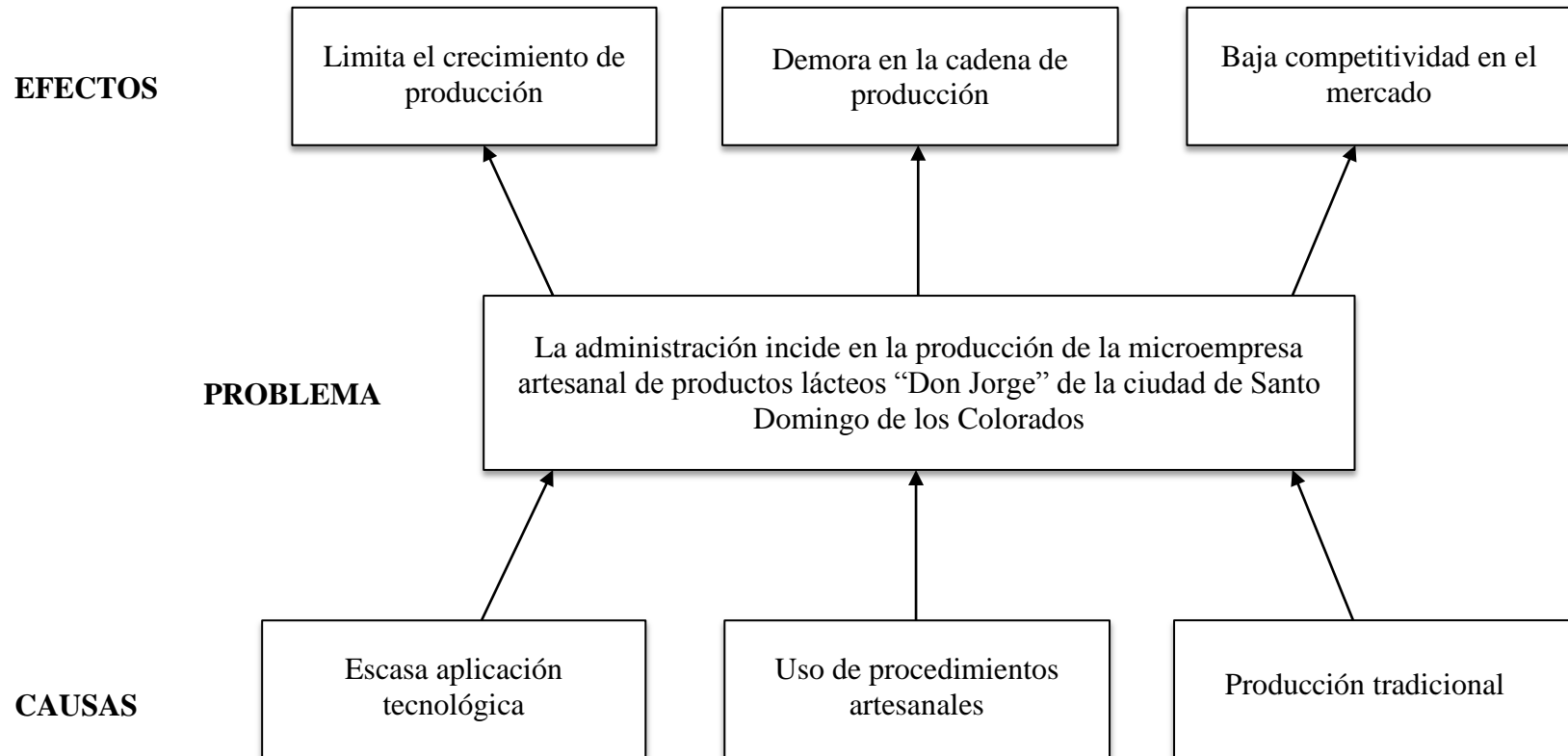
EL COMERCIO (2015): “De los 5,9 millones de leche cruda por día producidos en el país en el 2015, un 35% fue a la producción de quesos”. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/datos/ecuatoriano-consumio-litros-leche-data.html>

## **Micro**

La provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, ubicada a unos 650 msnm. En promedio, actualmente produce diariamente 250.000 litros, de los cuales el 34% permanece en la provincia. Su capital, Santo Domingo de los Colorados cuenta con una significativa población de ciudadanos lojanos, según miembros de la Asociación de Lojanos residentes en la ciudad colorada, existen unos 14 mil coterráneos. La preferencia de esa tierra es por razones de trabajo, en los sectores agrícola, ganadero, comercial, turístico, de servicios, entre otros.

Dentro de las preferencias gastronómicas de este segmento de población está el queso molido y amasado, existiendo una gran demanda de este producto. Si consideramos que la ciudad no cuenta con una empresa importante dedicada a la elaboración específica de este producto, se puede asegurar un nicho de mercado, además de los productos lácteos de consumo masivo como el queso fresco, queso manabita, mozzarella, etc.

### Árbol de Problemas



**Gráfico N° 1:** Relación Causa – Efecto (Árbol de problemas)

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

## **Análisis Crítico**

Los problemas señalados de una manera objetiva exigen un análisis minucioso con el propósito de alcanzar mejores niveles de producción y minimizar gastos innecesarios de recursos.

Se determinó que una de las causas para la baja producción de productos lácteos, es la carencia de controles en los procesos de elaboración, en muchas ocasiones se detecta la duplicidad de funciones, la carencia de una estructura jerárquica, falta de planificación en lo que respecta a pedidos de materia prima para el oportuno cumplimiento de los pedidos normales y especiales, se manifiesta ausencia de procedimientos especialmente en la elaboración de quesos, en el enfundado y el control de los productos en la cadena de frío. Otra deficiencia en la microempresa es la preparación continua de los operarios, no se cuenta con un programa de capacitación para mejorar la productividad y con esta, el mejoramiento de la calidad del producto.

### **Prognosis**

Al no solucionar el problema detectado, podrá estimarse una degradación paulatina de la actividad principal de la microempresa. La deficiente producción y la baja productividad irán generando a través del tiempo el debilitamiento de la microempresa hasta su quiebra financiera y como lógica consecuencia, el fortalecimiento de la competencia.

### **Formulación del Problema**

¿La administración incide en la producción de la microempresa artesanal de productos lácteos “Don Jorge” de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados?

## **Delimitación de la Investigación**

**Campo:** Producción de quesos  
**Área:** Administración de la empresa  
**Aspecto:** Los procesos administrativos y producción.

**Delimitación Espacial:** Ciudad de Santo Domingo de los Colorados, colonia de lojanos

**Delimitación Temporal:** Junio 2014 hasta finalizar la presente investigación.

### **Justificación**

Las empresas para lograr competitividad en el mercado requieren de una constante innovación de la eficiencia y eficacia de los procesos, siendo necesario implementar todas las fases de los procesos administrativos como planificar, organizar, ejecutar y controlar todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y obtener el control operacional de la empresa.

La provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cuenta con una significativa población de ciudadanos lojanos, que según miembros de su Asociación, residen solo en la ciudad, unos 14 mil coterráneos. Una de las preferencias gastronómicas de este segmento de población es el queso molido y amasado, existiendo alta demanda de este producto, sin embargo la ciudad no cuenta con empresas que cubran su demanda.

Ante este escenario, se determina la importancia de implementar mecanismos que faciliten el desempeño laboral de su personal y control operacional, con el propósito que la microempresa de lácteos “Don Jorge” eleve su productividad y ventas.

La propuesta de la implementación de los procesos administrativos así como el diseño de un Manual de Organización y Funciones para la microempresa,



permitirán el incremento de la productividad así como su fortalecimiento en el campo laboral.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Evaluar la aplicación de los procesos administrativos y su incidencia en la producción, de la microempresa artesanal de productos lácteos “DON JORGE” en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar la existencia de los procesos administrativos en la microempresa artesanal de productos lácteos “Don Jorge” en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.
- Comprobar la aplicación de controles de calidad en la producción de lácteos en la microempresa.
- Proponer una alternativa de solución al problema planteado.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### Antecedentes Investigativos

Para ilustrar el presente estudio, sobre “Los procesos administrativos y su incidencia en la producción de la microempresa artesanal de productos lácteos “Don Jorge” en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, año 2014” se ha examinado los siguientes antecedentes investigativos:

**En la Universidad Técnica de Manabí, las estudiantes Nelly Lourdes Salazar Bermúdez y Celinda Asunción Vera Villamar, en febrero del 2013, realizan una tesis con el tema “Análisis de la producción y comercialización de los productos lácteos de INDULAC S.A y su participación en las ventas del cantón Portoviejo en el periodo 2008-2013”.**

Las estudiantes describen a los productos que ofrece INDULAC S.A. como son: Leche en funda, poma, tetra pack, yogurt, queso, manjar, jugos y fresquitos; en la línea de lácteos de esta industria existen diferentes marcas tales como: RICALAC, COWMILK, TORERO, BONALAC, LACTA LECHE, donde recalcan que la calidad en el producto es un factor determinante para su comercialización; por lo que proponen a que los proveedores sean capacitados y concientizados en cuanto a la producción de la materia prima. Como Objetivo General se plantean “Estudiar los medios productivos y su comercialización en el cantón Portoviejo”. En cuanto a los objetivos específicos se plantea: Describir de una forma puntual los procesos de elaboración y sus beneficios, medir el volumen de producción y comercialización, analizar los canales de distribución, los mercados meta y puntualizar la posible competencia.

Finalmente llegan a la conclusión de que “Existe una demanda potencial del producto principal de INDULAC S.A., la leche, no así con sus derivados” mismos que no son demandados por lo que reviste de gran importancia que los proveedores entreguen materia prima óptima.

En cuanto a la elaboración y calidad de productos y de acuerdo a la investigación de mercado existe a una considerable competencia.

Por otra parte, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, en agosto del 2012, las estudiantes Laydi Elizabeth Burgos Cevallos y Ligia Natalia Fienco Zamora, realizan la tesis titulada “Proyecto de implementación de una cooperativa de lácteos en Balzar”, considerando que la producción de leche cruda, en el cantón Balzar alcanzan los 5.000 litros, de este volumen, la mayor cantidad es vendida a industrias lácteas como Toni, siendo una pequeña parte, utilizada para elaboración de quesos criollos y venta de leche dentro de la comunidad, por lo que se propuso establecer una planta procesadora de lácteos con el nombre de “Cooperativa de Lácteos Balzar”, disponiendo unos 5.000 litros diarios de leche, deseando procesar 3.000 litros de este total.

Como objetivo general han considerado permitir que la comunidad de Balzar pueda procesar sus recursos naturales para mejorar su situación económica mediante la inclusión, obteniendo un producto final con valor agregado que se posea en la mente de cada consumidor y como específicos desean obtener la aceptación de la comunidad para realizar el trabajo de inclusividad económica y social dentro de la organización, desarrollar y explotar los recursos, destrezas de la comunidad para brindar un producto diferente y con valor agregado en el mercado, expandirse con clientes potenciales mediante la utilización de la marca “El Balzareño” brindándoles la oportunidad de iniciar su propio negocio.

Concluyen que en la distribución y comercialización a que el proyecto tiene como finalidad introducir en el mercado un producto competitivo de gran consumo, por lo que se centró en un nicho de mercado específico, en el cual se

realiza ventas directas a los clientes en tiendas y abarrotes. La ubicación de la planta, permitirá identificarla con facilidad, los bajos costos que generarán la distribución y comercialización de los productos elaborados.

La producción de leche ha crecido de manera considerable, siendo más notorio en la región costa, por ser una de las actividades pecuarias de mayor importancia para el país por último, los principales indicadores económicos del proyecto, ratifican la viabilidad del mismo.

En la Universidad Técnica del Norte, en marzo del 2015, el señor Enver Jácome Guzmán publica la tesis sobre la “Implementación de la metodología DMAMC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar) en la empresa INPROLAC S.A., en la línea de producción de queso fresco de productos DULAC’S para el mejoramiento de procesos y de la productividad, con la finalidad de incrementar la productividad y mejorar la capacidad de los procesos de la línea de producción de queso fresco (500g) mediante la utilización de herramientas estadísticas para cumplir de mejor manera con los requisitos establecidos por los clientes.

Como su objetivo general se planteó el implementar la metodología DMAMC en la empresa INPROLAC S.A. en la línea de producción de queso fresco de productos DULAC’S mediante la filosofía seis sigma para el mejoramiento de procesos y la productividad y como objetivos específicos se propuso establecer las bases teóricas y científicas mediante la recopilación de información bibliográfica necesaria para realizar la implementación de la metodología DMAMC en la línea de producción de queso fresco, realizar un diagnóstico actual de la empresa en la línea de producción de queso fresco a partir de una investigación de campo para determinar la situación inicial en que se encuentra la empresa, mejorar los procesos y productividad de la empresa en la línea de producción de queso fresco mediante la implementación de la metodología DMAMC para así dar cumplimiento a los requerimientos de los clientes y analizar

y evaluar los resultados obtenidos luego de la implementación de la metodología DMAMC a través del método deductivo para determinar los beneficios obtenidos.

Como conclusiones arriba a que la aplicación de la metodología DMAMC, en cualquier tipo de empresa, es de gran utilidad ya que permite incrementar el nivel de calidad de los productos que oferta. La implementación de esta metodología en la empresa INPROLAC S.A. permitió incrementar el nivel de sigma de -2.01 a -0.66 sigmas, INPROLAC S.A., por problemas de sobredosificado, generaba pérdidas de 214.578,12 dólares anuales, estas pérdidas disminuyeron a 58314.42 dólares mediante la aplicación de la metodología DMAMC, el centrado del proceso mejoro notablemente, aunque persiste el problema de variabilidad ya que el dosificado se lo realiza de manera manual y es casi imposible controlar la cantidad de cuajada colocada en cada molde, por último, los recursos necesarios para la elaboración de queso fresco como materia prima, tiempo, mano de obra fueron optimizados mediante la aplicación de la metodología DMAMC, la productividad multifactorial se incrementó en 8.33%.

## **Fundamentaciones**

### **Fundamentación Social**

Referidos a los aspectos que tienen que ver con la vida misma de la sociedad, diversidad étnica, valores y actitudes. Todos ellos cumplen un papel decisivo no sólo en el ambiente inmediato sino a un contexto más amplio como el familiar y comunitario.

Recordemos que los fundamentos sociológicos sirven para tomar en cuenta a los diferentes indicadores que permitan mejorar el ambiente organizacional de la microempresa.

La Sociología es la encargada de realizar un análisis de una forma científica la estructura y el funcionamiento de las sociedades.

Dentro de las acciones que cumple la sociología es el investigar el comportamiento del consumidor visto desde algunas variables como las afectivas, familiares, amigos, grupos de tendencia, entre otras.

En este último tipo la investigación se define el grado de aceptación del producto, pues las formas de consumo son muy importantes para la respectiva comercialización.

Partiendo de la exigencia del consumidor actual, se ofrece productos de calidad y cantidad exacta que satisfagan las necesidades del mercado local y de las familias que consumen el producto.

Con respecto a la organización, objeto de estudio, se puede anotar los siguientes principios:

- Ofertar un producto fiable para el consumo de la población, de calidad y con un precio competitivo.
- Operar eficientemente los recursos de la microempresa, para competir con éxito entre organizaciones similares.
- Establecer una conducta habitual, utilizando el mejoramiento continuo en todas las actividades empresariales, para alcanzar la renovación constante, especialmente en el campo tecnológico. Promover el trabajo en equipo en toda la microempresa.
- Motivar y reconocer cada uno de los aciertos como logros empresariales alcanzados con esfuerzo por los miembros activos de la microempresa.

## **Fundamentación Legal**

### **Normativas**

**De acuerdo a la guía práctica Ecuatoriana GPE INEN-ISO/IEC 2:2001 Quito, Ecuador, primera edición de Normalización y Actividades Conexas en la 5.4 Norma**

de producto. Norma que especifica los requisitos que deben ser cumplidos por un producto o un grupo de productos, para establecer su aptitud para el uso.

**NOTA 1.-** Una norma de producto puede incluir adicionalmente a los requisitos de aptitud para el uso, directamente o por referencia, aspectos tales como terminología, muestreo, ensayos, empaçado y etiquetado y, a veces, requisitos de proceso o fabricación.

**NOTA 2.-** Una norma de producto puede ser o no completada, según especifique exigencias necesarias en toda parte. A este respecto se puede establecer una referencia entre las normas de requisitos dimensionales, requisitos de materiales y requisitos de distribución. Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), 2001, pág. 2

### **Ley de Compañías**

Según la Sección VI de la Ley de Compañías en el Quito, Ecuador 2011. Artículo 143, habla de la compañía anónima que en este caso la microempresa artesanal de Lácteos “Don Jorge”, pues es una sociedad donde su capital se encuentra dividido en acciones negociables. Está formado por aportaciones de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. En el artículo 160 se establece el capital autorizado que determina la escritura de constitución. Todo aumento de capital autorizado será resuelto por La Junta General de Accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. Ley de Compañías sección VI, 3 de Junio 2011, pág. 37.

### **Reglamento de Registro y Control Sanitario**

Ley para la Promoción de la Inversión y la Participación Ciudadana, promulgada en el Registro Oficial No. 144 del 18 de agosto del 2000, en su Título 11 dispuso la sustitución del Título IV del Libro II del Código de Salud, relativo al Registro Sanitario

**Art. 1.-** Obligatoriedad del Registro Sanitario. Los alimentos procesados y aditivos alimentarios, cosméticos, productos higiénicos o perfumes, productos naturales procesados, y plaguicidas de uso doméstico,

industrial o agrícola, en adelante denominados productos, que se expendan directamente al consumidor bajo una marca de fábrica o nombres y designaciones determinadas, deberán obtener el Registro Sanitario expedido conforme a lo establecido en el presente reglamento.

**Art. 2.- Competencia.** El Ministerio de Salud Pública, por intermedio de sus subsecretarías, direcciones provinciales y del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez, en los lugares en los cuales éstos estén funcionando son los organismos encargados de otorgar, mantener, suspender y cancelar el Registro Sanitario y disponer su reinscripción.

**Art. 3.-** El Ministro de Salud Pública o su delegado será el Coordinador del Sistema Nacional de Vigilancia y Control. Para este efecto diseñará un sistema de acuerdo con la normativa ISO y certificado de acuerdo con la normativa internacional aplicable.

**REGLAMENTO DE REGISTRO Y CONTROL  
SANITARIO. Decreto Ejecutivo No. 1583. RO/ Sup  
349 de 18 de Junio del 2001**

## **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones**

**CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN,  
COMERCIO E INVERSIONES Ley # 0 Status:  
Vigente Publicado: Registro Oficial Suplemento # 351  
Fecha: 29-12-2010**

**Art. 1.- Ámbito.-** Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional. El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas.

**Art. 2.- Actividad Productiva.-** Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.



**Art. 3.- Objeto.-** El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

**Art. 5.- Rol del Estado.-** El Estado fomentará el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, mediante la determinación de políticas y la definición e implementación de instrumentos e incentivos, que permitan dejar atrás el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado. **CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES, 29-12- 2010, pág. 4.**

## **Código de Trabajo 2012**

### **Disposiciones Fundamentales**

**Código de trabajo Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005 Ultima modificación: 26-sep-2012 Estado: Vigente.**

**Art. 8.- Contrato individual.-** Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

**Art. 42.- Obligaciones del empleador.-** Son obligaciones del empleador: 1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código; 2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el

adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad; 3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;

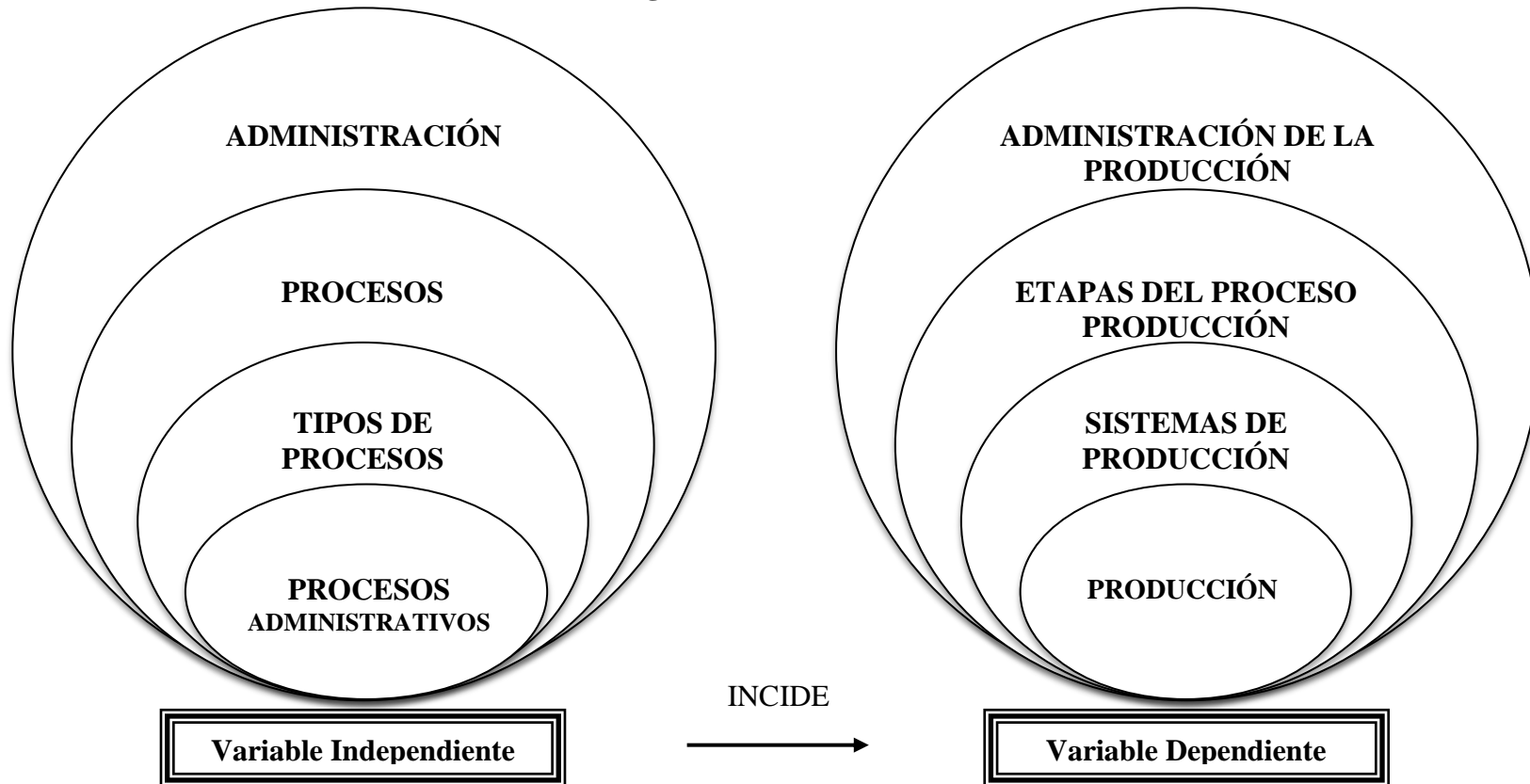
**Art. 45.- Obligaciones del trabajador.-Son obligaciones del trabajador: a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos; b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción; c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley; d) Observar buena conducta durante el trabajo. Código de Trabajo, 26-sep-2012. Págs. 3, 18, 22.**

## **Técnica**

Un queso fresco se puede definir como el producto obtenido de la coagulación o gelificación de la leche, cuando se acidifica o se somete a la acción enzimática del cuajo, produciéndose la separación del suero y la cuajada o “sinéresis”. Esta cuajada después de separada del suero se constituye en un queso fresco, para la elaboración de un queso no fresco se deben realizar otras operaciones como: moldeado, prensado, salado y curado o afinado. El queso es una de las formas de transformación de la leche, que permite conservar su valor nutritivo y mejorar sus características organolépticas y aumentar su vida útil. El queso de acuerdo con su tipo y condiciones de almacenamiento tiene una vida útil que puede variar de pocos días a varios meses. Mediante un proceso adecuado y mediante la aplicación de unas buenas prácticas de manufactura, se puede obtener un producto de excelente calidad técnica y microbiológica, altamente nutritivo e inocuo para los humanos. Club Ensayos, **TECNOLOGÍA DE LA FABRICACIÓN DEL QUESO**. Recuperado de <https://www.clubensayos.com/Tecnología>.

## Marco Conceptual

### Categorías Fundamentales



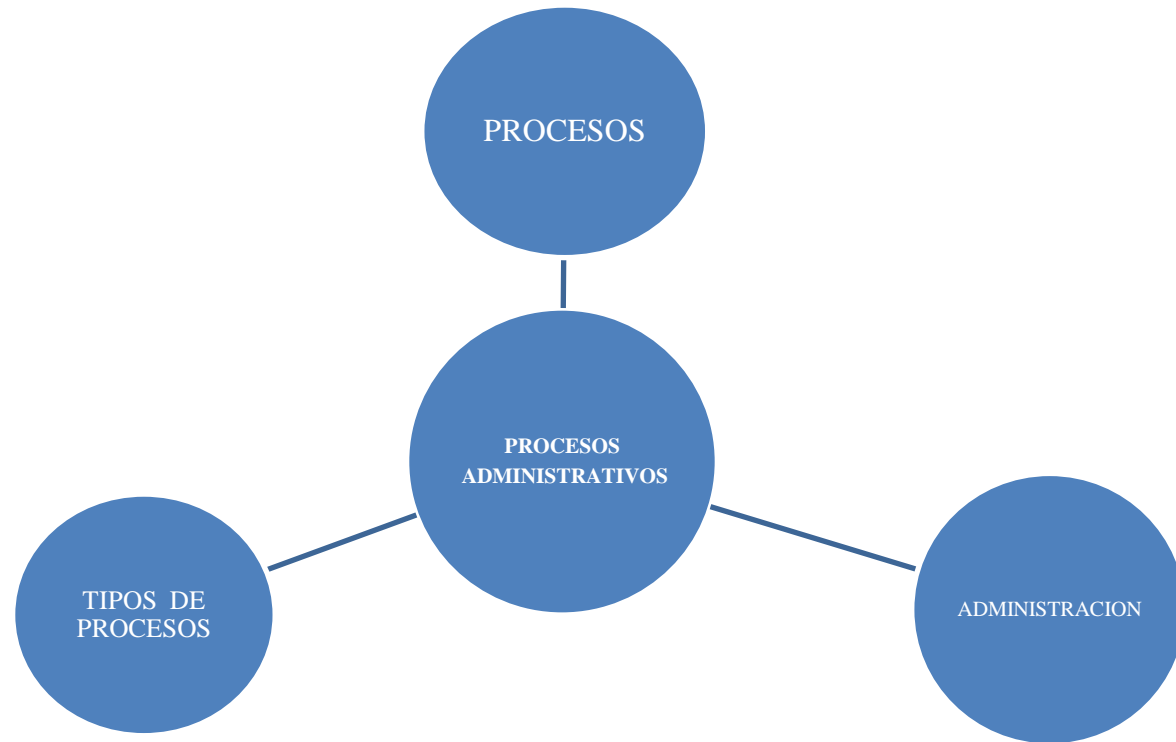
**Gráfico N° 2:** Red de Inclusiones Conceptuales

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

### Constelación de Ideas

**Variable Independiente:** Procesos Administrativos

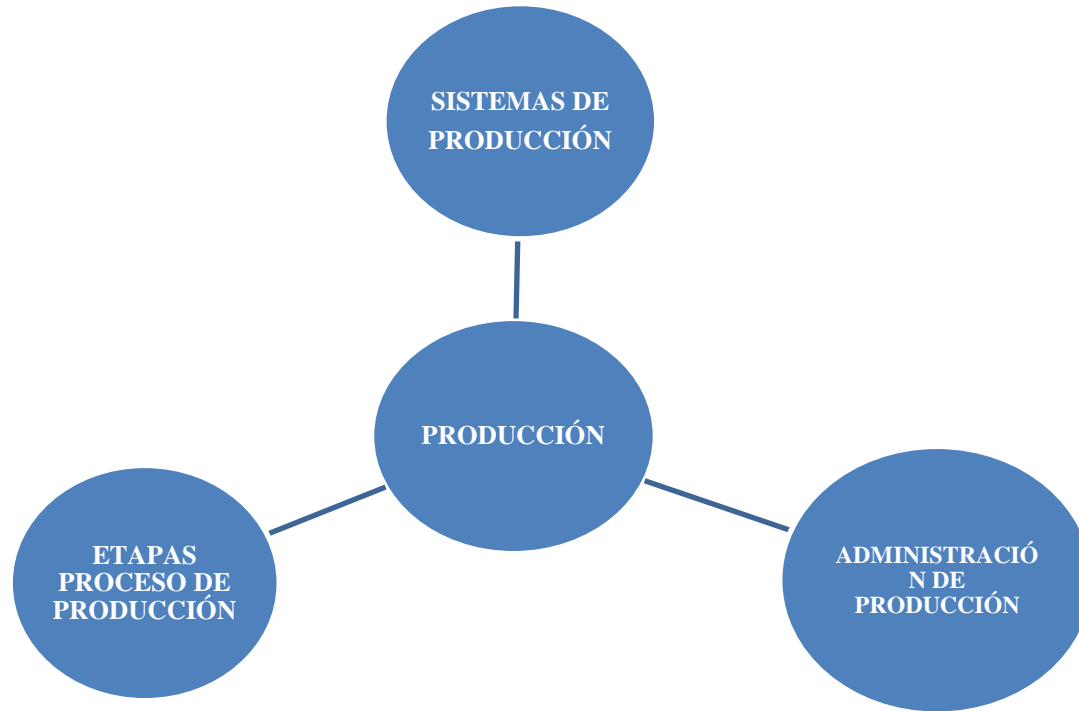


**Gráfico N° 3:** Constelación de Ideas, Variable Independiente

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

**Variable Dependiente:** Producción



**Gráfico N° 4:** Constelación de ideas, variable dependiente

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

## **Definición de Categorías de la Variable Independiente (V. I.)**

### **PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

#### **Administración**

La administración es necesaria para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social e imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. Por medio de técnicas administrativas se reduce el trabajo y se instituyen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia.

Esta disciplina ha aportado al desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con eficiencia, lo cual ha favorecido los avances de la humanidad.

La Administración es un proceso que coordina y optimiza los recursos de un grupo social, para obtener su máxima eficiencia, competitividad, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos.

El siglo XXI se caracteriza por grandes avances tecnológicos: automatización de procesos, (TIC's) tecnologías de información y su utilización en las empresas; se crean múltiples empresas globales, nacionales, transnacionales, grandes, pequeñas y medianas; con esta enorme competencia, la utilización de diferentes escuelas y estilos de administración es indispensable.

Analizando los tipos de administración que han prevalecido tanto en Europa, Estados Unidos como en América Latina, es posible concluir que en cada época y en cada cultura surgen estilos de administración, producto de valores culturales, sociales, económicos y tecnológicos prevalecientes en la sociedad y que las propuestas de administración varían de acuerdo al tamaño, la cultura, las características y los recursos de cada organización.

## **Procesos**

Son un conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas o resultados.

Un proceso empieza con el cumplimiento de criterios en los insumos y finalizan cuando se cumplen criterios en los resultados. (ISO, ISO 9001:2008 Sistemas de Gestión de Calidad - Requisitos, 2008)

### **Características de los procesos**

Organizados alrededor a un objetivo macro que se debe alcanzar a través de una o más estrategias. De éstas estrategias surgen procesos que se desagregan en subprocesos, que a su vez éstos, están constituidos por actividades y éstas por tareas.

De ahí que un conjunto de actividades puede definirse como proceso si cumple con las siguientes características:

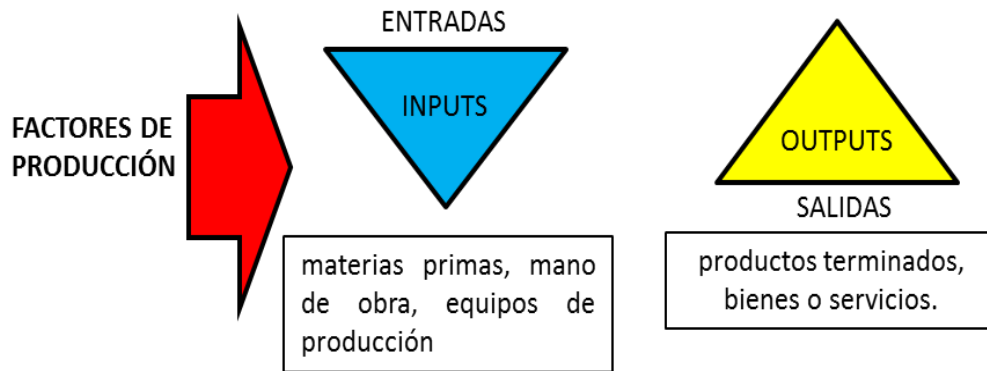
- El destino del producto. Se distingue entre producción por encargo; donde la empresa espera a que le requieran un pedido para elaborar el bien o producción para el mercado, que produce para los consumidores.
- La razón que provoca la producción, puede ser de dos tipos: Una por orden de fabricación y la otra, es por la fabricación para almacén para mantener el nivel de los inventarios.
- El grado de identificación del producto, donde hay dos tipos: Producción individualizada, cada producto con unas características específicas y en serie, que son unidades iguales.

Todo proceso posee dos características significativas de destacar:

- Variabilidad: Cada vez que el proceso repite, hay ligeras desviaciones en las distintas actividades realizadas, las que a su vez, generan variaciones en los resultados del mismo: “Nunca dos resultados son idénticos”.

- Repetitividad: Se crean los procesos para producir un resultado e intentar repetirlo una y otra vez. Esta característica admite trabajar sobre el proceso y mejorarlo: “A más repeticiones, más experiencia y mejores resultados”.

Estas peculiaridades hacen que las actividades deban ser aprobadas, buscando las mejores prácticas, con el objeto de lograr los mejores resultados y reducir su variabilidad. Por otro lado, especialmente si una actividad es complicada, requiere que las personas que la realizan, la repitan una y otra vez para lograr la habilidad que avala la calidad en su ejecución.



**Gráfico N° 5:** Diagrama de proceso

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

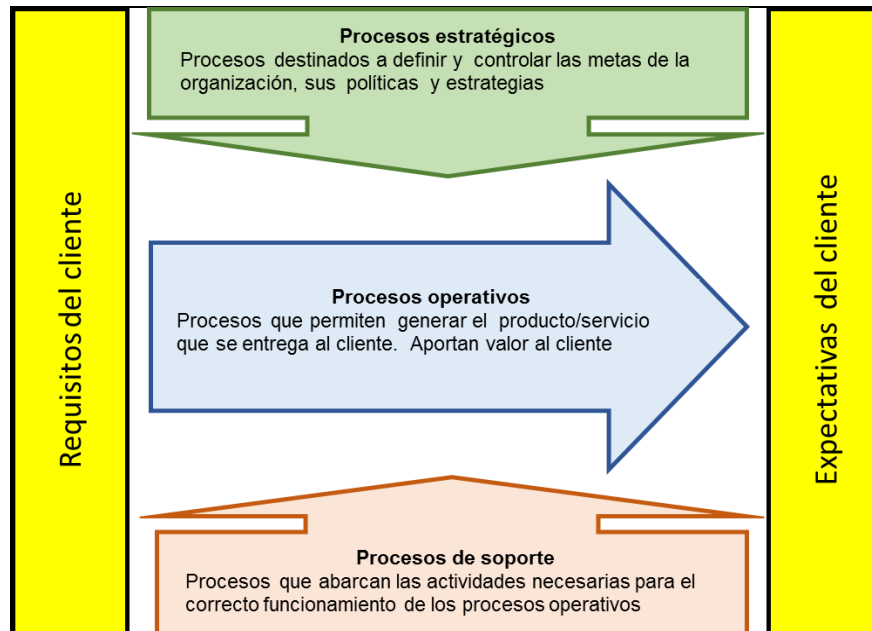
### Tipos de Procesos

Según HARRINGTON, J., Administración total del mejoramiento continuo, (2001): “los procesos de una organización se dividen en gobernantes, estratégicos o de dirección, operativos o de producción, de apoyo, soporte o habilitantes”.

Procesos estratégicos: Consignados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Estos trasladan adelante la organización. Están en relación directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización.



Afectan a la organización en su totalidad, como: La comunicación interna/externa, planificación, formulación estratégica, seguimiento de resultados, reconocimiento y recompensa, proceso de calidad total, entre otros:



**Gráfico N° 6:** Tipos de procesos

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

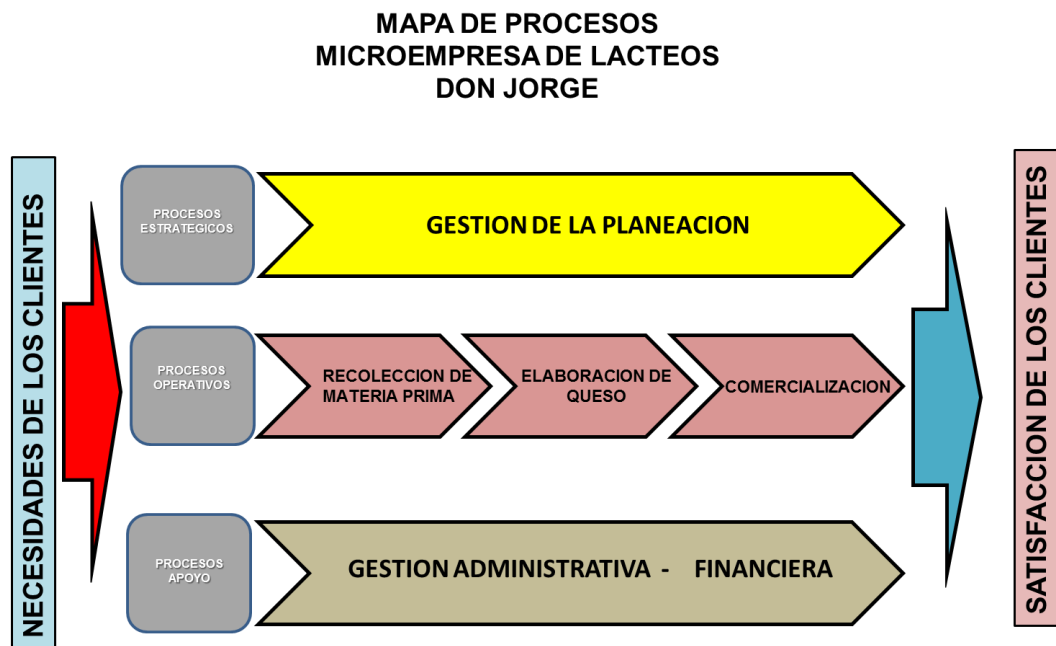
Procesos de soporte. CADENA (2010): “Son aquellos que contribuyen a la mejora de la eficacia de los procesos operativos, proporcionar personal adecuado reducir riesgos laborales, suministrar materiales y equipos necesarios”. Aquí se incluyen los procesos:

- Administrativos
- Financieros
- De gestión de recursos humanos
- De mantenimiento

Procesos operativos. CADENA (2010): “Son aquellos que generan, administran y controlan el producto o servicio entregado al cliente a través de una

transformación física de insumos o recursos, apegados a la misión, objetivos y políticas de la empresa”, como por ejemplo:

- Desarrollo de los productos.
- Servicio al cliente.
- Formación profesional.



**Gráfico N° 7:** Mapa de Procesos  
**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Mercedes Montero

El problema referente a la ordenación de los procesos en función del número que tengamos y de su ejecución en el tiempo, es lo que debemos solucionar mediante el establecimiento de las interacciones entre los mismos.

La intención de los pasos descritos en relación con la caracterización en interacción de los procesos, es lograr una visión global de lo que hace nuestra organización, y con la intención final de establecer sistemáticas que nos midan aquello que hemos identificado como procesos.

Es imperativo establecer que no dejemos escapar un detalle fundamental de nuestro primer mapa de procesos: tanto el inicio como el final son el cliente, todo lo que hacemos, lo hacemos por nuestros clientes.

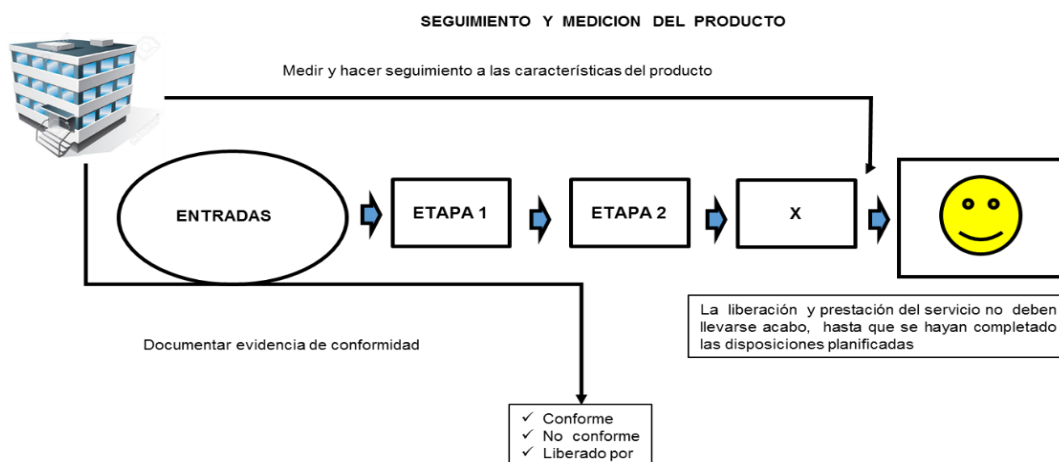
La generalidad de los procesos definidos no son los relacionados directamente con la actividad propia de la organización, existen otros concernientes al control, gestión de suministros, competencia del personal, actividades de planificación estratégica, mantenimiento de infraestructura, etc.

Es sobre este tipo de actividades en las que queremos dar especial importancia, puesto que en numerosas ocasiones, son tan importantes como las propias de la actividad principal de la organización.

### Seguimiento y Medición de los Procesos

Luego de ser identificados los procesos de la microempresa debemos hacer un seguimiento y medición de los mismos, con el fin de demostrar mediante datos objetivos el buen hacer que llevamos a cabo en todas nuestras actividades.

El esquema a seguir de cada proceso, nos lleva a definir en cada caso como mínimo la información relativa a:



**Gráfico N° 8:** Seguimiento y medición del producto

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

Ya que los objetivos de la gestión por procesos, se relaciona con mejorar los niveles de calidad y satisfacción de los clientes o usuarios; aumentar la productividad principalmente a través de la reducción de los costos internos innecesarios (aquellos asociados con actividades que no agregan valor al resultado) y de los tiempos del ciclo.

Los procesos operativos nos permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final, normalmente cruzan muchas funciones, estos son procesos que valoran los clientes y los accionistas.

Los procesos de soporte apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos, como: Control de calidad, Selección de personal, Formación del personal, Compras, Sistemas de información, etc. estos procesos también reciben el nombre de procesos de apoyo.

Luego de identificar todos los grandes procesos de la organización, éstos se representan en un mapa de procesos. Se debe tomar en cuenta que la clasificación de los procesos estratégicos, operativos y de soporte, vendrá determinada por la misión de la organización, su visión, su política, etc.

### **Proceso Administrativo**

Es una metodología fundamentada en la aplicación de la administración, ya que permite manejar eficazmente una organización.

MUNCH, L., (2014):

**La administración de una empresa existen dos fases; una estructural, donde se determina su finalidad y rumbo, así como las alternativas para conseguirlos y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. Lyndall F.**

**Urwick llama a estas dos fases mecánica y dinámica de la administración. La mecánica administrativa es la parte de la administración donde se establece lo que debe hacerse, mientras que la fase dinámica u operativa se refiere a cómo manejar la empresa.**

### **Etapas del proceso administrativo**

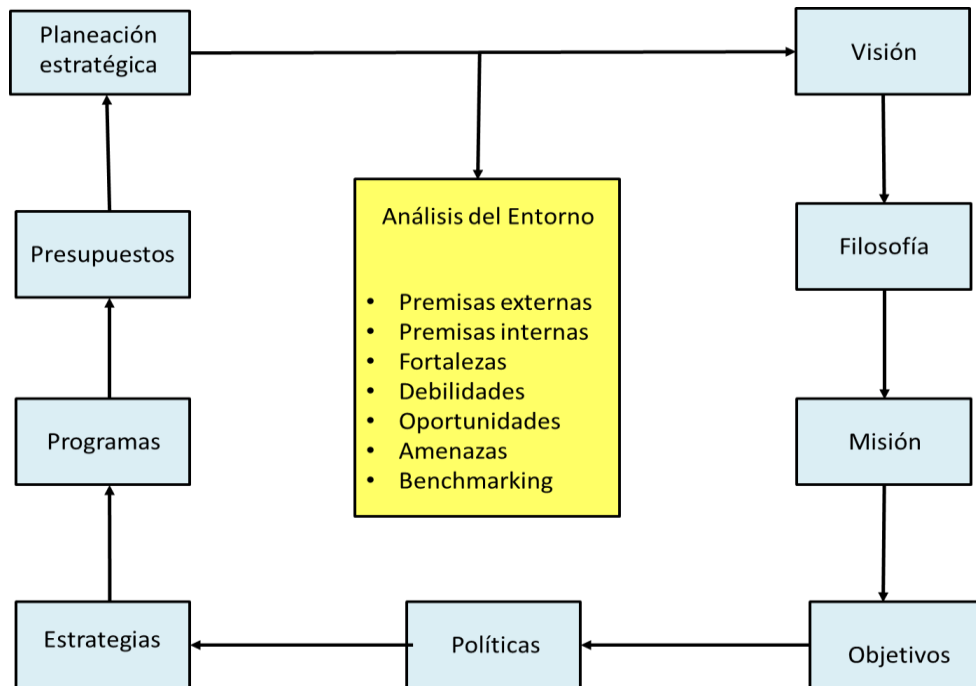
El proceso administrativo cuenta con cinco etapas, Planeación, Organización Integración, Dirección y Control.

### **Planeación**

**Es la prevención de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. Monografías, Recuperado de [http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/analisis-situacional-empresa/analisis-situacional- empresa](http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/analisis-situacional-empresa/analisis-situacional-empresa).**

Durante la Planeación se plantean y responden a las preguntas ¿qué queremos?, ¿Quiénes somos?, ¿Hacia dónde nos dirigimos? Así, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimiza los recursos, se reducen los costos y se incrementa la productividad, ya que al establecer claramente los resultados por alcanzar, se orientan los recursos, las acciones y los procesos para lograrlo.

El **Plan estratégico o de negocios** es el documento en que se establecen los elementos del proceso de planeación.



**Gráfico N° 9:** Plan Estratégico  
**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** Mercedes Montero

Para el desarrollo de un Plan es indispensable contar con sistemas de información oportuna y confiable, puesto que mediante ellos es posible efectuar un análisis del entorno, de las fortalezas y debilidades, de los riesgos y las oportunidades que pueden afectar el logro de los objetivos. La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben establecerse con un conocimiento pleno de todo lo que influye en la organización.

### Organización

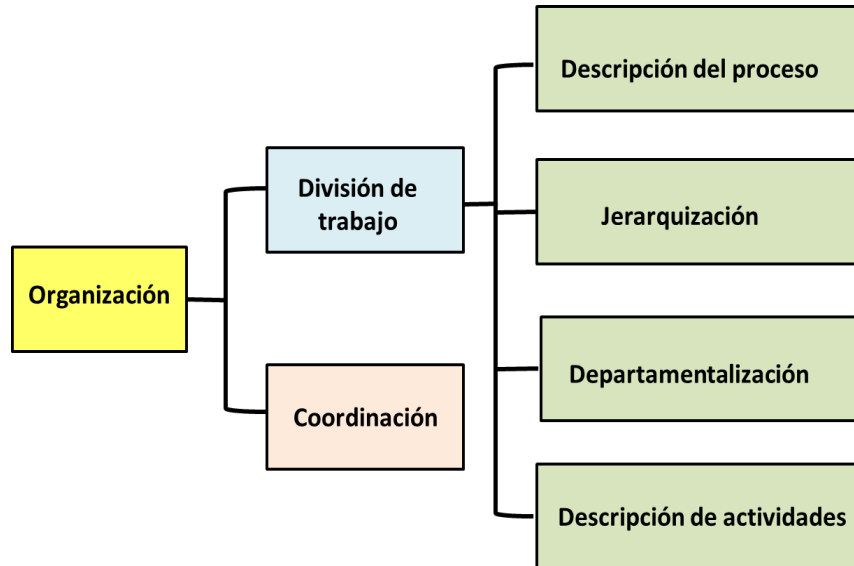
Es el diseño y determinación de las estructuras, procesos y sistemas tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

MUNCH, L., (2014):

**El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos en otras palabras, lograr que todo resulte sencillo y fácil**

para quienes laboran en la microempresa, de manera que se mejore la atención y satisfacción de los clientes. (p. 57)

### Etapas de la Organización



**Gráfico N° 10:** Etapas de la Organización

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

### Técnicas de organización

Son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional, son indispensables durante el desarrollo de los procesos, las más usadas son:

Los Organigramas que son representaciones gráficas de la estructura formal de la microempresa, su organización, muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existente dentro de ésta. Se clasifican por su objeto, su área o su contenido.

Los Manuales que son documentos que contienen en forma sistemática, la información acerca de la organización de la microempresa, mientras que los Diagramas de Flujo son la representación gráfica de las actividades para llevar a cabo una función de carácter repetitivo.

## **Dirección**

MUNCH, L., (2014): “Comprende una serie de etapas como la integración, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo”.

En la integración se eligen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones.

Toma de decisiones, es el elegir la alternativa óptima para lograr los objetivos, La comunicación permite transmitir y recibir la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades, mientras que el liderazgo es la capacidad de influir y guiar un grupo hacia el logro de una visión.

## **Control**

MUNCH, L., (2014): “Se considera como una evaluación y medición de los resultados, para detectar, prever y corregir desviaciones, con la finalidad de mejorar continuamente los procesos”.

Las etapas del control son:

- El establecimiento de estándares e indicadores, esta son unidades de medida que sirven como modelo, guía o patrón para efectuar el control.
- Medición y detección de desviaciones, siendo la medición de resultados, la actividad que aplica las unidades de medida – definidas de acuerdo a los estándares establecidos- con la finalidad de detectar desviaciones.
- La corrección se realiza luego de analizar si la desviación es un síntoma o una causa, con la finalidad de que las medidas establecidas resuelvan el problema.
- Por último, la retroalimentación proporciona elementos para efectuar mejoras en el sistema administrativo y eliminar fallas o errores.

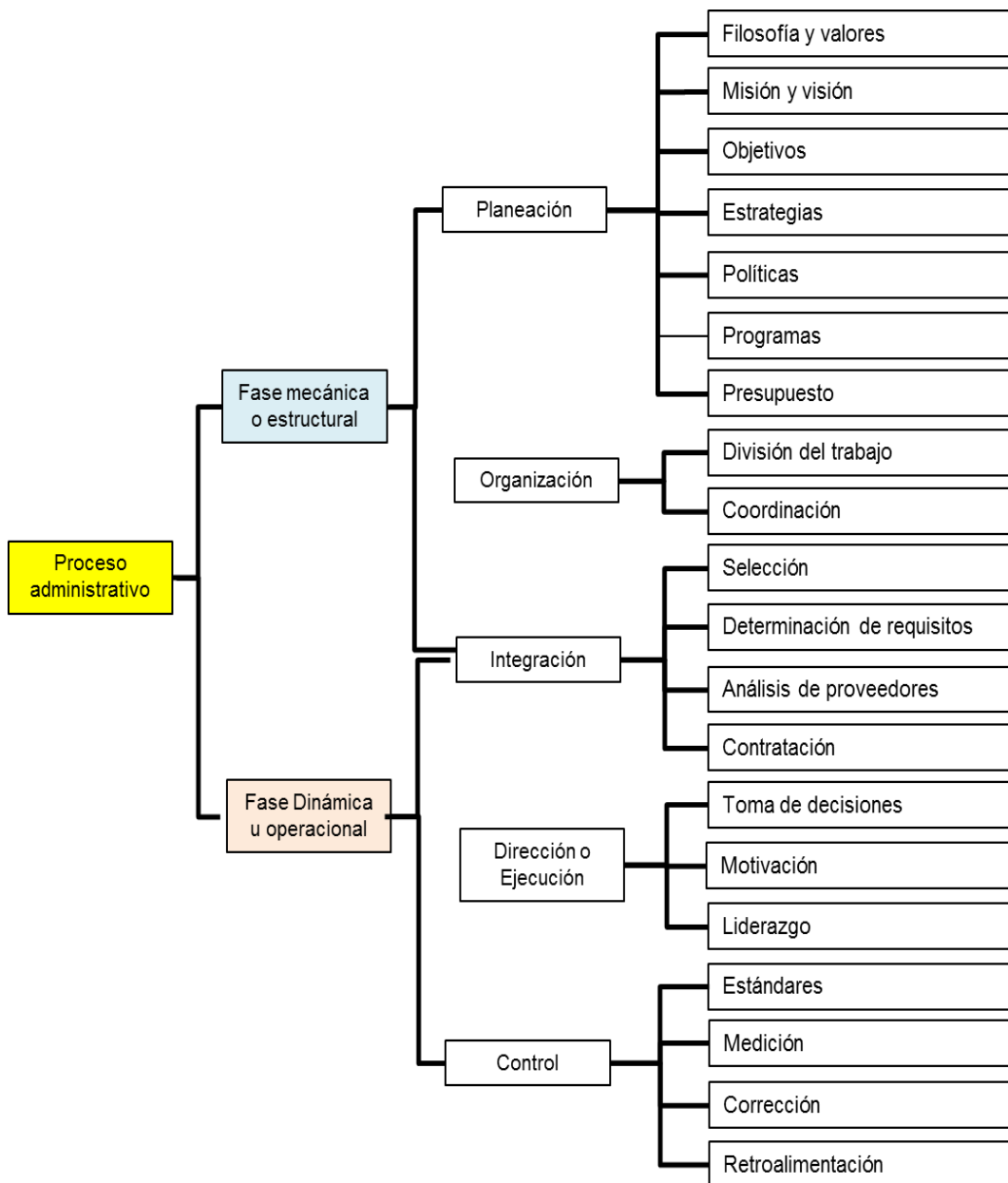
Así mismo, entre los tipos y técnicas de control se describen:

- Preventivo, efectuado antes de llevar a cabo las actividades de producción.



- Concurrente, es el que se realiza de manera simultánea a la puesta en marcha de las actividades.
- Posterior, aplicada después de haber realizado las actividades, siendo su objetivo el de suministrar información para comparar los resultados obtenidos, en relación a lo preestablecido.

### Etapas del Proceso Administrativo



**Gráfico N° 11:** Etapas de la Organización

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

## Definición Teórica de la Variable Dependiente

### PRODUCCIÓN

#### Administración de Producción

La actividad de una empresa necesita de tres funciones básicas: finanzas relacionadas con el capital y el equipo necesario para iniciar las actividades de la empresa, operaciones (producción) fabricación del producto y mercadotecnia (comercialización) venta y distribución del producto.

Las actividades vinculadas con el sistema de producción se orientan al: diseño del producto, diseño del proceso, selección del equipamiento, selección y capacitación del personal, selección de los materiales, selección de los proveedores, localización de plantas, distribución interna de plantas, programación del plan e implementación del sistema.

**La administración de la producción trata con los recursos directos de producción de la empresa, personas, plantas, procesos, sistema de planificación y control. La gerencia utiliza estos procedimientos e información para manejar el sistema, siendo necesarios para lograr la producción. Procesos de Producción. Recuperado de <http://www.altavista.com>**

#### Etapas del Proceso de Producción

Se determinan tres fases en todo proceso de producción:

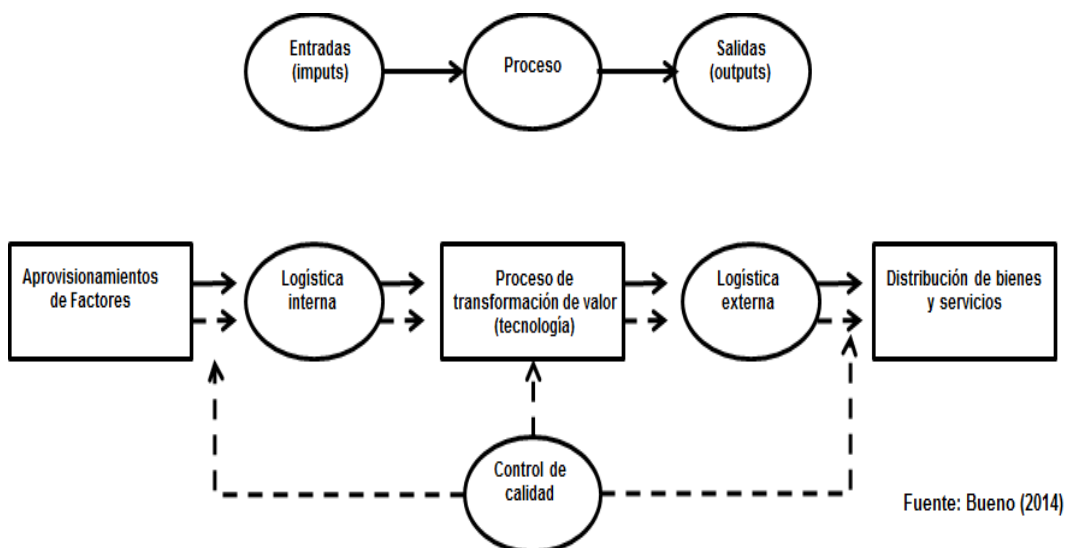
- **Acopio/ etapa analítica:** Las materias primas se reúnen para ser utilizadas en la fabricación, el objetivo principal durante esta fase del proceso de producción es conseguir la mayor cantidad de materia prima posible al menor costo. En este cálculo se debe considerar los costos de transporte.

- **Producción/ etapa de síntesis:** Las materias primas que se recogieron previamente se transforman en el producto real que la empresa produce a través de su montaje, es fundamental observar los estándares de calidad y controlar su cumplimiento.
- **Procesamiento/ etapa de acondicionamiento:** El ajuste a las necesidades del cliente o la adaptación del producto para un nuevo fin, son los fines de esta fase productiva, que es la más orientada hacia la comercialización. Supply Chain. Procesos de Producción. (2014). Recuperado de <http://www.altavista.com>.

### Sistemas de Producción

Un concepto amplio de producción o de operaciones podría ser el siguiente:

Las técnicas de la producción son las que abarcan a un gran número de procedimientos y procesos, mediante la cadena de valor obtiene una producción para proveer bienes y servicios para lograr la satisfacción de los deseos y necesidades de la comunidad.



Fuente: Bueno (2014)

**Gráfico N° 12:** Sistemas de Producción

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

## **Tipos de Sistemas de Producción**

### **Producción**

De acuerdo a la práctica se conoce tres tipos de producción de los cuales se puede mencionar que son: bajo pedido, por lotes y de producción continua, los mismos que están vinculados con la cantidad y la capacidad de la planta.

Los trabajos bajo pedido se establecen por un contrato preestablecido con la cantidad y un tiempo determinado para la entrega.

Los trabajos por lotes son aquellos que se producen una cantidad limitada de un producto a la que se le conoce como lote de producción y tiene como características que la mano de obra debe ser especializada, se requiere mayor control en todas las etapas y el tiempo determinado para dicha función es limitado.

Los trabajos de producción continua por su parte son de ritmo acelerado por un largo período, sin interrupción, no tiene cambios significativos y se puede lograr una mejoría en la calidad y perfeccionamiento en el transcurso del tiempo, es recomendable que tenga una misma longitud en cada operación y que la inspección se la realice dentro de la línea de producción para no afectar a los procesos.

El producto es el resultado final de un proceso de producción, planeado en etapas y elaborado con la utilización de elementos acordes al resultado final.

Se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

a. El pronóstico de ventas donde se deberá conocer la cantidad de productos y el tiempo de producción; es fundamental planear para saber si se cumplirá con la producción en el tiempo estipulado.

b. La mano de obra misma que deberá ser calificada para que la producción sea eficaz.

c. La materia prima de la que se tendrá en cuenta la cantidad necesaria para la elaboración del producto, una buena compra de materia prima es un ahorro de costos, por lo tanto el precio del producto será menor, esto favorece la venta del producto.

Una microempresa generalmente se instala en el domicilio del empresario para evitar pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo al trasladarse a otro lugar. Deberá cumplir con las condiciones mínimas sanitarias: ventilación, iluminación, servicios básicos agradables para que los trabajadores se sientan a gusto. La seguridad de las personas es importante, especialmente si existe riesgo en el trabajo que realizan.

Las herramientas de trabajo son los instrumentos que auxilian a las personas y evitan el trabajo manual, facilitando el proceso de producción estas permitirán que el proceso productivo obtenga buenos resultados.

### **Hipótesis**

La aplicación de procesos administrativos, incide positivamente en la producción de la microempresa artesanal de productos lácteos “DON JORGE” en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados

### **Señalamiento de Variables**

#### **Variable Independiente**

Procesos Administrativos

#### **Variable Dependiente**

Producción

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **Enfoque de la Investigación**

La investigación acoge el enfoque crítico propositivo, de carácter cuantitativo porque se recabará información que será sometida al análisis estadístico. Cualitativo porque estos resultados estadísticos pasarán a la criticidad con soporte del marco teórico.

Se lo plantea como una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; Crítico por que cuestiona los esquemas molde de hacer investigación comprometida con lógicas instrumentales del poder. Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad.

#### **Modalidad de la Investigación**

La recolección e identificación de antecedentes, temas afines referentes al problema, se pretende identificar relaciones entre las variables e incrementar el grado de afinidad con el tema a desarrollar.

#### **Tipos o Niveles de Investigación**

##### **Asociación de Variables**

La investigación se llevará a nivel de Asociación de Variables ya que permite estructurar predicciones a través de la medición de relaciones entre variables.

Además se puede medir el grado de correlación entre variables y a partir de ello, determinar tendencias o modelos de comportamientos mayoritario.

### **Nivel descriptivo (estadística)**

Wikipedia, (2015):

**El objetivo de la investigación descriptiva, consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Investigacion\\_descriptiva](https://es.wikipedia.org/wiki/Investigacion_descriptiva)**

### **Tipos de Investigación**

Está enfocado según los medios utilizados

#### **Investigación Documental**

Se obtendrá información secundaria sobre la aplicación de procesos administrativos, obtenidos a través de: textos, revistas, módulos, internet, así como de documentos válidos y confiables a manera de información primaria sobre la producción de la microempresa.

#### **Investigación de Campo**

Porque la investigadora acudirá a recabar información en diferentes queserías, para así actuar en contexto y transformar una realidad. Además obtendrá información aplicando los métodos de obtención de información empleando una encuesta.

## **Población y Muestra**

La investigación se inició en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados en el año 2014.

### **Población**

Entre trabajadores del sector productivo quesero, se ha realizado la investigación de campo con una población de 100 individuos, en este proyecto será una población finita.

### **Muestra**

No existe muestra porque la población es pequeña.



## Operacionalización de Variables

**Cuadro N° 1: VARIABLE INDEPENDIENTE: PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	FUENTES DE INFORMACION	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
<p>Proceso</p> <p>Consiste en una serie de etapas que se desarrollan en forma secuenciada y planificada en función de la elaboración de un producto determinado en este caso enfocado al sector productivo agroindustrial.</p>	Planificación: Planificación estratégica	Plan estratégico: objetivos y metas de producción	¿Se aplican procedimientos para la contratación del personal?	1. Gerente propietario 2. Procesos 3. Datos de producción 2014.	Observación al personal administrativo.
	Planificación técnica	Manual de procedimientos de control procesos.	¿Los empleados están asegurados de acuerdo con la legislación vigente?	4. Registros de control calidad materia prima. 5. Registros de control calidad producto terminado	Reuniones con los miembros de la empresa
		Materia prima e insumos de calidad controlada. Maquinaria disponible	¿Están detalladas las responsabilidades de cada plaza de trabajo en el orgánico funcional?	6. Documentos con información sobre la maquinaria existente 7. Informes de desempeño laboral 8. Contratos	Encuesta a obreros.
Proceso Administrativo				9. Código de trabajo 10. Estado de situación inicial	
	Organización	Orgánico funcional Balance general económico de funcionamiento	Cree usted que existe incremento mensual en la producción.	11. Sector productivo al que pertenece de acuerdo al MIPRO 12. Permiso de funcionamiento ARCSA	Encuesta a obreros.
<p>Es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la empresa agroindustrial para hacerla efectiva, para sus trabajadores y la sociedad.</p>		LUAE Comercialización Sectorización del mercado Marketing Garantía de Calidad Garantía de inocuidad	¿Existe un supervisor para evaluar su desempeño?	13. Notificación Sanitaria 14. Permiso de bomberos 15. Ventas registradas en el periodo 2014	
				16. Base de datos de clientes potenciales 17. Desarrollo de marca 18. Procedimientos para control de calidad de peso, aroma, color.	

**Elaborado por:** Mercedes Montero

**Cuadro N° 2: VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCCIÓN**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	FUENTES DE INFORMACION	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
<b>Producto</b>				1. Informe de ventas y facturación 2. Informe de problemas encontrados	Reuniones con los miembros de la empresa
Los productos son el resultado colectivo del desarrollo de las acciones que componen el proceso de su producción.		Ventas	¿Se planifica la producción en la empresa?	3. Informe diario y semanal de producción 4. Análisis costo de producción	Encuesta a obreros.
<b>Tipos de producción</b>	Ejecución	Rendimiento de la producción	¿Hay desperdicios de materia prima en la producción?	5. Acciones correctivas de control de calidad de leche fresca	
Los tipos de producción dicta el sistema organizativo, y en grado importante la distribución del equipo.			¿Los productos cumplen con los estándares de calidad?	6. Acciones correctivas de control de calidad de queso fresco	Encuesta a obreros.
<b>Producción</b>		Límites de parámetros fisicoquímicos en leche cruda	¿Se cumplen con los pedidos en las cantidades solicitadas?	7. Informe de despacho de producto terminado	
Conjunto de procesos, procedimientos, métodos o técnicas que permiten la obtención de bienes y servicios, gracias a la aplicación sistemática de unas decisiones que tienen como función incrementar el valor de dichos productos para poder satisfacer unas necesidades	Control y seguimiento.	Despacho de producto terminado Informe de ventas y facturación Informes financiero Declaraciones y facturación al día	¿Se cumplen con los tiempos requeridos de entrega?	8. Datos del estado financiero 9. Análisis beneficio costo 10. Informe mensual del contador	

**Elaborado por:** Mercedes Montero

## **Plan para la Recolección de Información**

Obtenidos los indicadores de los elementos teóricos y definido el diseño de la investigación, es necesario definir las técnicas de recolección de datos para construir los instrumentos que nos permitan obtenerlos de la realidad.

Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.

La clave de esta etapa está en dirigir todos los esfuerzos de recolección hacia los objetivos de la tarea.

El método para la recolección de información no ha sido documentado, entonces debo recurrir a los métodos de campo que involucran la realización de observaciones y cuestionarios.

### **Definición de los sujetos**

Se obtiene directamente información de la realidad, recolectándolos con nuestros propios instrumentos.

### **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información**

#### **Técnicas bibliográficas**

Mediante su uso puede obtener información secundaria del tema establecido siendo así un gran aporte por mediante estudios anteriores se direccionan de mejor forma los datos obtenidos y comprobados de situaciones similares de hechos y procedimientos a estudiarse.

## La encuesta

En la investigación utilizamos los cuestionarios como medio principal para obtener información, de esta manera, la encuesta se realizó para que el individuo encuestado procese por sí mismo sus respuestas en el papel.

Para efectos de la investigación en los cuestionarios sólo se solicitó la información indispensable para que sean comprendidas las preguntas.

De la misma forma, al diseñar la encuesta y confeccionar el cuestionario se tomó en cuenta los recursos (tanto humanos como materiales) de los que disponemos, tanto para la recopilación como para la lectura de la información y podemos considerar las siguientes cuatro razones para sustentar esto:

- Las encuestas son una de las escasas técnicas de que se dispone para el estudio de las actitudes, valores, creencias y motivos.
- Las técnicas de encuesta se adaptan a todo tipo de información y a cualquier población.
- Las encuestas permiten recuperar información sobre sucesos acontecidos a los entrevistados.
- Las encuestas permiten estandarizar los datos para un análisis posterior, obteniendo gran cantidad de datos a un precio bajo y en un período de tiempo corto.

## Clasificación de las encuestas

**Según CADOICHE (2011) y sus colaboradores, las encuestas se clasifican atendiendo al ámbito que abarcan, a la forma de obtener los datos y al contenido, así: “Encuestas exhaustivas y parciales, Encuesta directa: Cuando la unidad estadística se observa a través de la investigación propuesta registrándose en el cuestionario.”**

En una encuesta se realizan una serie de preguntas sobre uno o varios temas a una muestra de personas seleccionadas siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de la población general de la que procede.

La encuesta se aplicó mediante un muestreo aleatorio simple al personal operativo de la microempresa y de algunas microempresas de elaboración de productos lácteos, en el Cantón de Santo Domingo de los Colorados, durante la segunda y tercera semana del mes de agosto del 2015, de acuerdo a los datos que constan en la matriz del cuadro No. 1.

### **Instrumentos seleccionados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación**

Para la aplicación de las técnicas antes mencionadas fueron:

Para la técnica de encuesta se ha decidido elaborar un cuestionario estructurado el mismo que tendrá como utilidad acceder a información primaria, se aplicará en el área operativa cuyos datos servirán en el presente estudio.

El instrumento de recolección de la información fue estructurado con preguntas dicotómicas para puedan ser evaluadas cuantitativamente y obtener resultados estadísticos para la toma de decisiones.

### **Técnicas estadísticas**

Para el manejo estadístico se utilizaran tablas, cuadros, gráficos estadísticos y fórmulas que permitirán la comprobación científica de los planteamientos.

Todos estos son instrumentos que aportan en los análisis estadísticos, son importantes para apoyar la fundamentación de la investigación.

### Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo)

**Cuadro N° 3:** Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo)

<b>PERSONAL</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
Ec. Mercedes Montero	Investigador	Efectuará las gestiones necesarias para realizar la investigación planteada.
Mg. Rafael Dávila	Encuestador	Efectuará las actividades requeridas para encuestar al personal operativo de la microempresa.
Ing. Carina Yumisaca	Encuestador	Efectuará las actividades requeridas para encuestar al personal operativo de la microempresa afín en La Concordia No. 1.
Ing. Andrés Dávila	Encuestador	Efectuará las actividades requeridas para encuestar al personal operativo de la microempresa en La Concordia No. 2
Ing. Wilson Hinojosa	Encuestador	Efectuará las actividades requeridas para encuestar al personal operativo de la microempresa en Alluriquin.
Ec. Karina Montero	Encuestador	Efectuará las actividades requeridas para encuestar al personal operativo de la microempresa en San Jacinto del Bua.

**Elaborado por:** Mercedes Montero

## Procesamiento y Análisis

Se han planteado 10 preguntas cerradas en la encuesta con el propósito de obtener datos que fundamenten de una manera acertada la investigación.

### Plan de procesamiento de información

#### Revisión crítica de la información recogida

Toda la información recopilada que no sea de un aporte significativo no se la tomará en cuenta

#### Repetición de la recolección

En el caso de tener errores de información o que esta se encontrara con defectos estos datos recabados se repetirán.

**Tabulación según las variables:** Luego de encuestar a los operarios en las microempresas y tabular las encuestas se presentarán los resultados obtenidos de la siguiente forma: Ejemplo de la estructura del cuadro que será cuantificado

**Cuadro N° 4:** Título con la idea principal de la pregunta

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE %
SI		
NO		
TOTAL		

**Elaborado por:** Mercedes Montero

#### Análisis de los resultados estadísticos

Los resultados estadísticos deben guardar coherencia con los objetivos planteados en la hipótesis y así poder determinar la efectividad del planteamiento.

## Interpretación de los resultados

Para explicar de una manera contundente la investigación debe guardar una relación entre la parte teórica y las variables planteadas.

## Comprobación de hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis planteada se utilizara el método del Chi-cuadrado por medio del cual se podrá demostrar cuantitativamente la relación de las variables mediante el modelo lógico, matemático y el nivel de significancia

El valor de la Chi-Cuadrado se calculará a través de la formula siguiente:

$$X^2 = \frac{\sum (oi - Ei)^2}{Ei}$$

**X<sup>2</sup>** = Corresponde al Chi-cuadrada

**O<sub>i</sub>** = Frecuencia observada

**E<sub>i</sub>** = Frecuencia esperada

Para la comprobación de las hipótesis se define el siguiente criterio:

Si  $x^2c$  (calculada) es mayor que  $x^2t$  se acepta la hipótesis de trabajo y se rechaza la hipótesis nula; en caso contrario que  $x^2t$  fuese mayor que  $x^2c$  se acepta la hipótesis nula y se rechaza la de trabajo.

Se presentan las hipótesis planteadas en la presente investigación:

*Ho*: La aplicación de procesos administrativos, no incidirá positivamente en la producción de la microempresa artesanal de productos lácteos “DON JORGE” en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.



*HI:* La aplicación de procesos administrativos, incidirá positivamente en la producción de la microempresa artesanal de productos lácteos “DON JORGE” en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.

### **Establecimiento de conclusiones y recomendaciones**

Las conclusiones están relacionadas estrictamente con los objetivos planteados y las recomendaciones son propuestas establecidas por el investigador como corolario de las conclusiones para tener un alcance a través del tiempo.

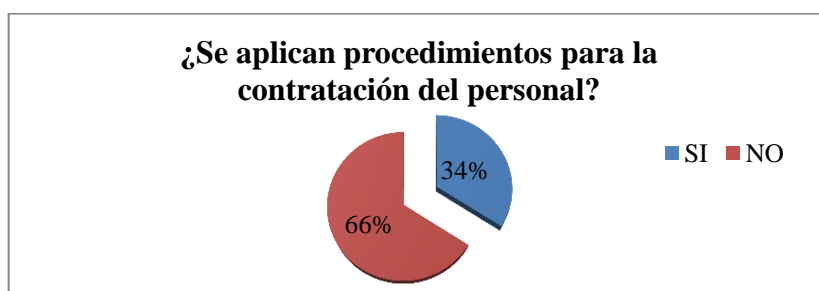
## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

**Pregunta N° 1. ¿Se aplican procedimientos para la contratación del personal?**

**Cuadro N° 5:** Contratación de Personal

<b>OPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<b>SI</b>	34	34%
<b>NO</b>	66	66%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



**Gráfico N° 13:** Procedimiento para contratación del personal

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

#### **Análisis**

De los 100 encuestados, 66 que corresponden al 66%, dicen que no se aplican procedimientos para contratación de personal, mientras que 34 encuestados que corresponden al 34%, dicen que sí.

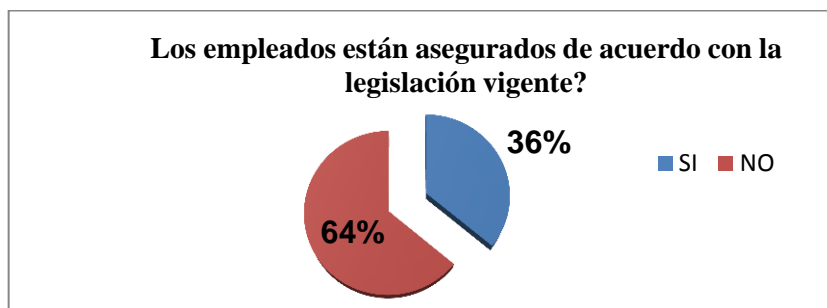
#### **Interpretación**

La mayoría de los encuestados mencionan que no son seleccionados mediante procedimientos de contratación, los restantes que respondieron afirmativamente; aclaran que para ingresar a laborar les preguntan al menos si tienen experiencia en preparación de productos lácteos, de no ser así, no es motivo para evitar su contratación puesto a que son capacitados previo a cumplir con una actividad.

**Pregunta N° 2. ¿Los empleados están asegurados de acuerdo con la legislación vigente?**

**Cuadro N° 6:** Empleados Asegurados

<b>OPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<b>SI</b>	36	36%
<b>NO</b>	64	64%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



**Gráfico N° 14:** Empleados asegurados con legislación vigente

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

### **Análisis**

De los 100 encuestados, 64 que corresponden al 64%, no están asegurados con la legislación vigente, mientras que, 36 encuestados que corresponden 36%, dicen que sí.

### **Interpretación**

La colaboración en responder a esta interrogante causo en los encuestados cierto temor al responder, pero se obtuvo los siguientes datos: del total de los trabajadores la minoría respondieron estar asegurados al IESS; mientras que la mayor parte de los trabajadores no cuentan con seguro social. Por lo que para la mayoría de ellos no garantiza el derecho a la seguridad social.

**Pregunta N° 3. ¿Están detalladas las responsabilidades de cada plaza de trabajo en el orgánico funcional?**

**Cuadro N° 7:** Responsabilidades de cada plaza de trabajo

<b>OPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<b>SI</b>	32	32%
<b>NO</b>	68	68%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



**Gráfico N° 15:** Responsabilidades en plazas de trabajo

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

### **Análisis**

De los 100 encuestados, 69 que corresponden al 69%, no tienen responsabilidades en cada plaza de trabajo, mientras que 32 que corresponden al 32%, manifiestan tener responsabilidades detalladas.

### **Interpretación**

De la totalidad de los colaboradores encuestados, la mayoría manifiestan desconocer de un orgánico funcional que detallen sus responsabilidades, mientras que para la minoría al ser contratados les capacitan para cumplir sus responsabilidades. Siendo la mayoría de los involucrados quienes indican que sienten cierta inseguridad al incorporarse a sus puestos de trabajo.

**Pregunta N° 4. ¿Existe un supervisor para evaluar su desempeño?**

**Cuadro N° 8:** Supervisor de desempeño

<b>OPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<b>SI</b>	14	14%
<b>NO</b>	86	86%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>



**Gráfico N° 16:** Supervisor de desempeño

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

**Análisis**

La mayoría de encuestados, 86 siendo estos el 86%, afirman no tener un Jefe o Supervisor de Producción; mientras que únicamente 14 encuestados, es decir el 14% respondieron disponer de un Jefe de Producción o Supervisor.

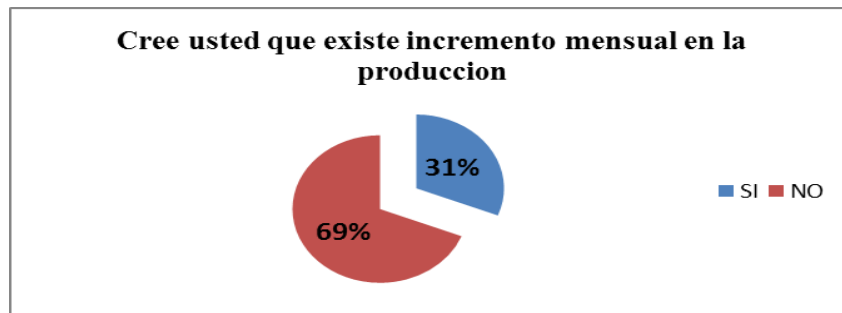
**Interpretación**

El grupo mayoritario dicen no tener a un Supervisor o Jefe de Producción de planta, mientras que la minoría de los trabajadores indicó que existe una persona con experiencia no necesariamente técnico del área que guía y adiestra al personal, muchas veces esta función es cumplida por el mismo gerente o es quien delega a una persona para que evalúe el desempeño en relaciona a la producción.

**Pregunta N° 5. ¿Cree usted que existe incremento mensual en la producción?**

**Cuadro N° 9:** Incremento mensual en producción

<b>OPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<b>SI</b>	31	31%
<b>NO</b>	69	69%
<b>TOTAL</b>	100	100%



**Gráfico N° 17:** Existe incremento mensual en la producción

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

**Análisis**

La mayoría de encuestados, 69 siendo el 69%, opinan que no perciben un incremento mensual en la producción; mientras que 31 de los mismos es decir el 31% respondieron positivamente a un incremento mensual en la producción.

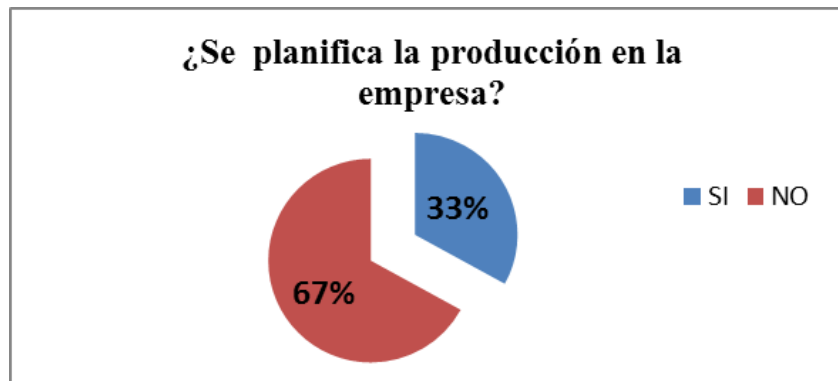
**Interpretación**

La mayoría del grupo considera que no percibe un incremento en la producción, mientras que para la minoría de los trabajadores, se considera que la producción se incrementa mensualmente. Las respuestas no presentan indicadores de incremento de producción diaria, mensual, anual, son respuestas basadas en criterios básicos de si o no, en la que prevalece la segunda opción.

### Pregunta N° 6. ¿Se planifica la producción en la empresa?

**Cuadro N° 10:** Planificación en la producción

OPCIÓN	CANTIDAD	FRECUENCIA
SI	27	27%
NO	73	73%
TOTAL	100	100%



**Gráfico N° 18:** Planifica la producción en la empresa

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

### Análisis

Para los 73 trabajadores de la empresa, estos son 73% encuestados, no se planifica la producción; para los 27 restantes que corresponde al 27%, no hay planificación alguna para iniciar la jornada de labores.

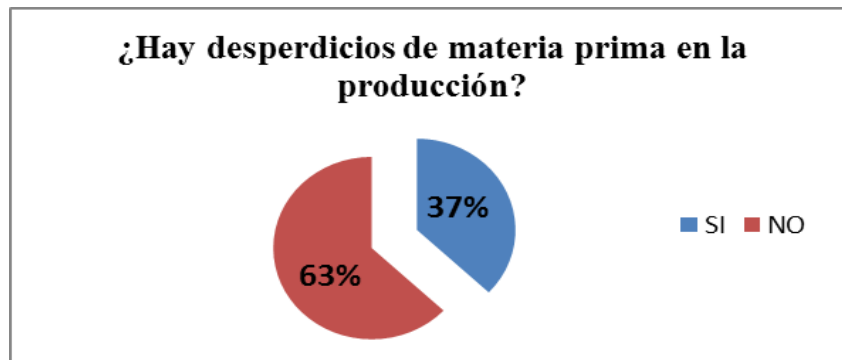
### Interpretación

Los datos reflejan no existir procedimientos para planificación de la producción, a veces lo hacen solo de acuerdo a los pedidos y a veces incluso falta producto. Para la misma usan la mayoría de ellos los pedidos de clientes puntuales, es decir se desconoce para la mayoría de los involucrados la existencia de planificación de producción.

**Pregunta N° 7. ¿Hay desperdicios de materia prima en la producción?**

**Cuadro N° 11:** Desperdicios de material

<b>OPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<b>SI</b>	37	37%
<b>NO</b>	63	63%
<b>TOTAL</b>	100	100%



**Gráfico N° 19:** Desperdicios de materia prima en la producción

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

**Análisis**

De acuerdo a la pregunta 63 trabajadores señalan no haber desperdicios de materia prima durante la producción, esto representa el 63% de los encuestados, la diferencia es decir el 37% que son 37 personas, menciona existir material restante de materia prima mientras se elabora producto.

**Interpretación**

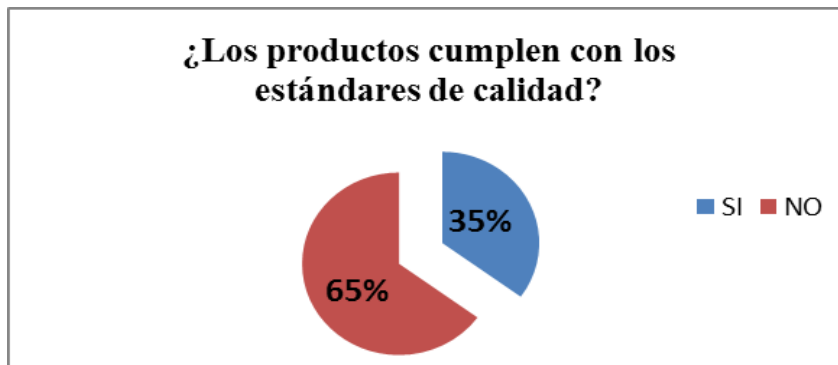
Un grupo minoritario indica que solo hay desperdicios de suero; es decir para la mayoría no existe desperdicio de producto, y quienes consideran que si lo hay se refieren a restos de cuajada producto de los cortes. Los desperdicios no son medidos actualmente en empresas de este sector.



**Pregunta N° 8. ¿Los productos cumplen con los estándares de calidad?**

**Cuadro N° 12:** Productos con calidad

<b>OPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<b>SI</b>	35	35%
<b>NO</b>	65	65%
<b>TOTAL</b>	100	100%



**Gráfico N° 20:** Estándares de calidad

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

**Análisis**

Los encuestados responden de la siguiente manera: El 65%, estos son 65 personas dicen que los productos lácteos cumplen con los estándares de calidad mientras que 35 de ellos dicen no cumplir con estos controles. Representando y 35% respectivamente.

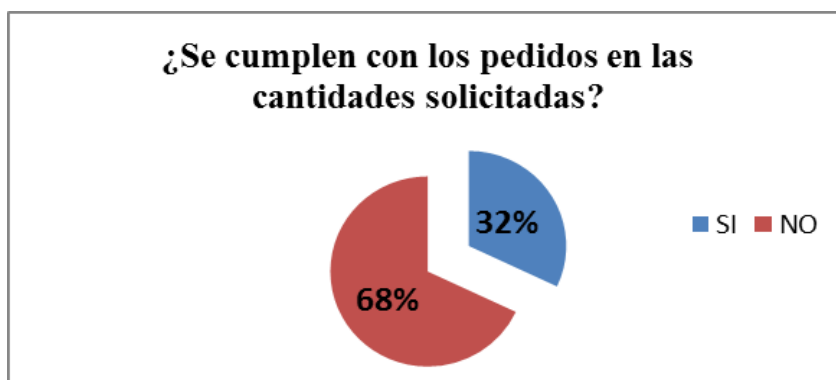
**Interpretación**

La mayoría indica que no se cumplen con los estándares de calidad en los productos, mientras que la minoría considera que se cumplen con los estándares mínimos de calidad, refiriéndose al cumplimiento de peso declarado y al sabor del producto.

**Pregunta N° 9. ¿Se cumplen con los pedidos en las cantidades solicitadas?**

**Cuadro N° 13:** Pedidos en cantidades suficiente

<b>OPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<b>SI</b>	32	32%
<b>NO</b>	68	68%
<b>TOTAL</b>	100	100%



**Gráfico N° 21:** Pedidos en las cantidades solicitadas

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

**Análisis**

Los datos permiten demostrar que el 68% de los encuestados es decir 68 personas, afirman que las cantidades de los pedidos solicitados no se cumplen y el 32% correspondiente a 32 involucrados, responden cumplir con los pedidos de productos lácteos.

**Interpretación**

La mayoría de los trabajadores consideran que no se entregan las cantidades requeridas, y la minoría indica que se cumplen con las cantidades solicitadas. Para esta segunda opción siendo minoría, cumplir con el pedido significa, entregar las unidades completas del pedido al cliente, para lo que indican muchas veces, no es posible.

**Pregunta N° 10. ¿Se cumplen con los tiempos requeridos de entrega?**

**Cuadro N° 14:** Tiempos requeridos de entrega

<b>OPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<b>SI</b>	30	30%
<b>NO</b>	70	70%
<b>TOTAL</b>	100	100%



**Gráfico N° 22:** Tiempos requeridos de entrega

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

**Análisis**

De acuerdo a los datos conseguidos 70 personas que representa el 70% comentan que los productos no se entregan a tiempo a sus respectivos clientes, mientras que el 30 % correspondiente a 30 personas responden que los productos se entregan a tiempo.

**Interpretación**

La mayoría representada del total de los encuestados, señalan que no se cumplen con los tiempos de entrega, sin embargo la minoría considera que se cumplen con tiempos requeridos de entrega. Sin embargo, dependen en la realidad de factores logísticos como transporte, entrega oportuna de materia prima, servicios básicos (suministro de energía eléctrica), entre otros.

## Verificación de Hipótesis

### Planteamiento de la Hipótesis

#### Modelo Lógico

**H<sub>0</sub>**: Los procesos administrativos influyen en la producción de LÁCTEOS DON JORGE

**H<sub>1</sub>**: Los procesos administrativos NO influyen en la producción de LÁCTEOS DON JORGE

#### Modelo matemático

**H<sub>0</sub>**:  $O = E$  si hay influencia

**H<sub>1</sub>**:  $O \neq E$  no hay influencia

#### Modelo estadístico

$$X^2_c = \left[ \frac{(O-E)^2}{E} \right]$$

#### Nivel de significación

Con el 95% de confiabilidad

$$\alpha = 0.05$$

#### Zona de rechazo de la H<sub>0</sub>

Grado de libertad (gl)

$$gl = (C - 1) (f - 1)$$

$$gl = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$gl (1) (1) = \mathbf{1}$$

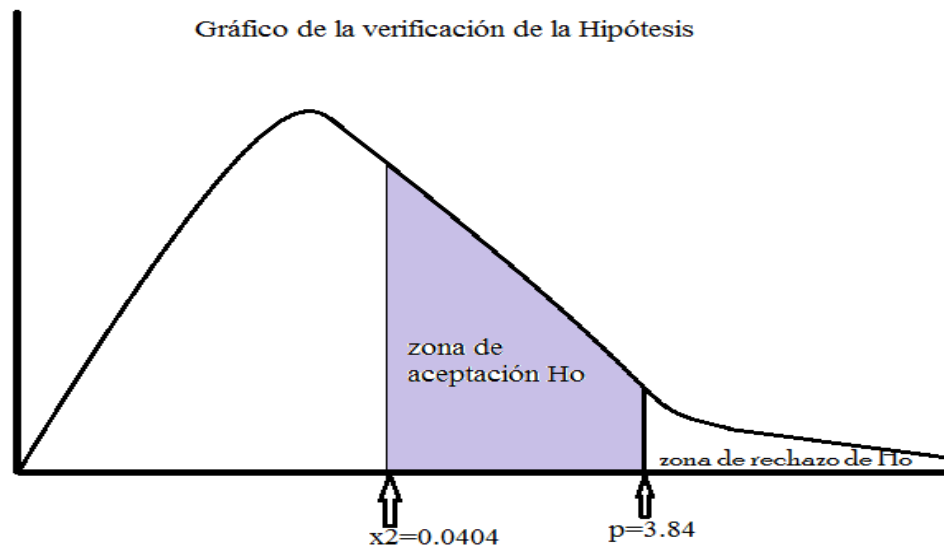
**Cuadro N° 15:** Grado de Libertad

Nivel de confianza	95%
Nivel de significancia	5%
Grados de libertad	1
Valor crítico	3,84145882

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

El valor crítico en los niveles **0,05** primera fila es de **3,841**



**Gráfico N° 23:** Comprobación de la Hipótesis

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

### Regla de Decisión

R ( $H_0$ )

Se rechaza si  $H_0$  es  $>3.841$

**Cuadro N° 16:** Regla de Decisión

VARIABLES	Preguntas	SI	NO
Independiente	1	34	66
Independiente	2	36	64
Independiente	3	32	68
Independiente	4	31	69
Independiente	5	37	63
Total		<b>170</b>	<b>330</b>
Dependiente	6	33	67
Dependiente	7	37	63
Dependiente	8	35	65
Dependiente	9	32	68
Dependiente	10	30	70
Total		<b>167</b>	<b>333</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

**Frecuencias Observadas**

**Cuadro N° 17:** Frecuencias Observadas

Variable	Opciones			
	Variable	si	no	
Independiente.	si	170	330	500
	no	167	333	500
		337	663	1000

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

## Frecuencias Esperadas

**Cuadro N° 18:** Frecuencias Esperadas

Variable				
	Opciones Variable	si	no	
	si	168.50	331.50	500
	no	168.50	331.50	500
		337	663	1000

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

## Cálculo de Chi cuadrado

**Cuadro N° 19:** Verificación Estadística del Chi- Cuadrado

Observadas	Esperadas	$((O-E)^2/E)$
170	168,5	0,0134
330	331,5	0,0068
167	168,5	0,0134
333	331,5	0,0068
TOTAL		0,0404

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

## Decisión Estadística

Como la sumatoria del  $X^2_c$  es de 0,0404 y se encuentra en la zona de aceptación de la hipótesis nula por lo tanto: Los procesos administrativos influyen en la producción de LÁCTEOS DON JORGE, comprobándose la relación significativa entre variables.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

- En la administración de la microempresa artesanal de productos lácteos “DON JORGE”, la deficiente aplicación de los procesos administrativos provoca la disminución constante en la producción así como una ineficaz utilización de la mano de obra.
- En la ejecución de los procesos productivos de la microempresa, se evidencia la deficiente aportación de las funciones de planificación, organización, dirección y control.
- En la microempresa de productos lácteos “Don Jorge”, el personal, equipamiento y los procedimientos son insuficientes para garantizar la calidad del producto elaborado.
- La microempresa carece de un orgánico funcional, líneas de autoridad, responsabilidades en sus trabajadores y un deficiente control de calidad.



## **Recomendaciones**

- Efectuar una reingeniería en las áreas administrativa y de producción en la microempresa, mediante la implementación de los procesos administrativos.
- Fortalecer en los procesos administrativos y productivos, las fases de planificación, organización, ejecución y control, con el propósito de planificar, evaluar, medir los resultados, detectar, prever y corregir desviaciones, a fin de obtener una mejora continua en los procesos.
- Implementar en la microempresa artesanal de producción de lácteos “Don Jorge” procedimientos, técnicas de control de calidad para la materia prima y producto terminado, con el propósito de mejorar la calidad de los productos y generar confianza en sus consumidores.
- Diseñar un Manual Básico de organización y funciones para la microempresa de productos lácteos “Don Jorge”, que permita trabajar en función de buscar el mayor aprovechamiento de los potenciales, generando una mejoría en la administración y cambios positivos en los funcionarios y operarios.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **Título**

Diseño de un Manual de Organización y Funciones, para la microempresa de productos lácteos “Don Jorge”, ubicada en Santo Domingo de los Colorados.

#### **Datos Informativos**

**Empresa:** “Lácteos Don Jorge”

**Dirección:** Calle de las Oranzonas y Antonio Ante

**Cantón:** Santo Domingo de los Colorados

**Provincia:** Santo Domingo de los Tsáchilas

#### **Justificación**

La implementación de los procesos administrativos, constituye un paso trascendental para el fortalecimiento de la microempresa, puesto que permitirá trabajar en función de buscar el mayor aprovechamiento de sus potenciales; teniendo en cuenta que éstos se integran, se formulan y aprovechan los recursos disponibles; generan una mejoría en la administración y cambios positivos en los funcionarios y operarios. Este es el conjunto de capacidades, conocimientos, actitudes que se obtendrán de los involucrados, con el compromiso, experiencia y responsabilidad a la organización a fin de lograr el objetivo propuesto. CARRETO, J. (2013), a través de análisis estratégico de la empresa permitirá identificar la cadena de valor que tienen nuestros productos, de esta manera se alcanzara optimizar el recurso humano de forma eficaz y eficiente, para el

desarrollo de los procesos productivos y administrativos de la microempresa artesanal de productos lácteos “Don Jorge”.

Al aplicar los procesos administrativos en la microempresa, se obtendrá una mejora en la organización de los puestos de trabajos, en la visualización objetiva y ordenada las funciones de los cargos, unidades de trabajo y áreas.

Se logrará además una visión actual en el ejercicio administrativo, mejora en el manejo y definición del desempeño en un futuro, logrando y proponiendo metas definidas para alcanzar a corto y mediano plazo.

Servirá de ayuda a los propietarios y empleados en función de mejorar su planificación, organización y ejecución del trabajo. Por otra parte, ayudará al cumplimiento de sus labores, contribuyendo a que las operaciones de producción, se desarrollen con eficiencia y eficacia, mejorando la calidad del producto y entrega al cliente.

La propuesta planteada se fundamenta en los conocimientos adquiridos, durante el proceso de análisis de la problemática existente, para lo cual se obtuvieron datos específicos que permitieron la identificación de las causas y efectos que produce una deficiente aplicación de los procesos administrativos en la operatividad de la microempresa. CARRETO, J. Manuales Administrativos, 2012.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un Manual de Organización y Funciones.

### **Objetivos Específicos**

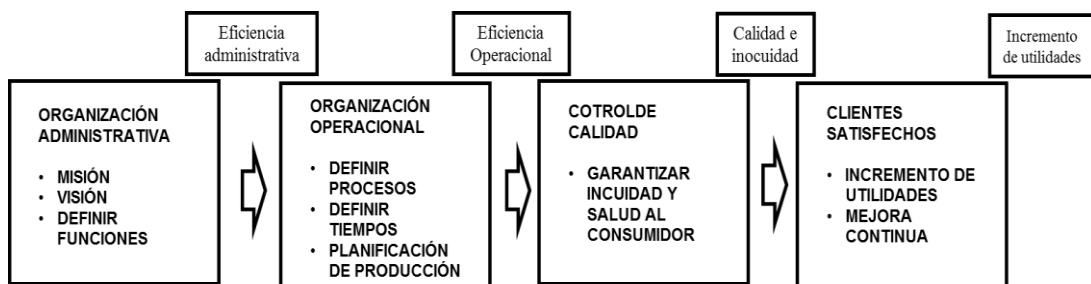
- Determinar el orgánico funcional de la estructura organizacional.

- Establecer las líneas de autoridad y jerarquía del personal.
- Desarrollar un esquema organizativo, delimitando responsabilidades.
- Especificar procedimientos de producción y control de calidad de materia prima y producto terminado.

### **Análisis de Factibilidad de la Propuesta**

La factibilidad de la propuesta del manual organizacional se evalúa a través de la planificación estratégica de la empresa con el análisis de la cadena de valor en nuestros productos.

### **Cadena de Valor**



**Gráfico N° 24:** Cadena de Valor

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

Herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la empresa, GALLALDA, J. (1999), La cadena de valor son los procesos que aportan valor al producto final y al servicio de entrega sin afectar o reduciendo costos necesarios a los mismos, para la propuesta de organización administrativa se parte de un análisis situacional o fase de diagnóstico de las condiciones actuales de la empresa, donde se encontró deficiencias, al no conocer la razón de ser corporativa, así como las responsabilidades que tenían cada miembro en la empresa, para cumplir con eficiencia administrativa y operacional de sus funciones, adicionalmente se pone a conocimiento de los miembros, la responsabilidad legal que tienen tanto como con sus empleados como con los

aspectos informales que se diagnosticaron y se mencionaron en el cuadro 1. De relación de Variables.

En la fase de ejecución de nuestra propuesta, en la parte administrativa se utiliza la recopilación de datos históricos de la empresa así como una lluvia de ideas para enfocar los esfuerzos a un incremento de producción de la misma, en esta fase se encontraron la misión y visión de la empresa y planteo de los objetivos estratégicos para obtener resultados.

### **Aspectos Legales**

La propuesta se desarrolla en la microempresa “DON JORGE”, que es una microempresa artesanal que funciona con su Registro Único de Contribuyentes (RUC) como persona natural. Dispone de permiso de funcionamiento y contempla tramitar los registros sanitarios o notificación sanitaria de todos los productos, cumpliendo con los requisitos que exige la Agencia de Control y Regulación Sanitaria para garantizar el apto consumo de sus productos.

La propuesta se fundamenta en los conocimientos adquiridos, durante el proceso de análisis de la problemática existente, para lo cual se obtuvieron datos específicos, los mismos que permitieron la identificación de las causas y efectos que produce una aplicación deficiente de los procesos administrativos en la operatividad de la microempresa.

### **Términos empleados en la propuesta:**

**Manual de Organización:** Documento formal que contiene de manera ordenada sencilla y sistemática la información sobre la misión y visión empresarial, aspectos de observancia general para el personal y la forma de organización de la microempresa.

Documento que transmite de manera completa, sencilla y sistemática la información de una microempresa, indicando las actividades y la forma en que éstas deben ser ejecutadas por el personal de la empresa, son de fácil lectura y manejo, Universidad Tecnológica Nacional (2008).

**Proceso productivo:** Designa a aquella serie de operaciones que se llevan a cabo y que son ampliamente necesarias para concretar la producción de un bien o de un servicio.

**Procedimiento:** Instrucciones operativas o protocolos de actuación. Tienen existencia real y son susceptibles de mejora. Su representación gráfica se realiza mediante los diagramas de flujo en caso de ser necesario.

**Diagrama de flujo:** Es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso.

**Organigrama funcional:** Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

## **Manual de Organización**

Este manual sirve para el apoyo y regulación de las relaciones orgánicas que se presentan en las diferentes áreas de la estructura organizacional, sea una empresa grande o pequeña. LOUFFAT E, (2007), La metodología que se usó para el presente manual se basa en el levantamiento de datos en la empresa y comparando con modelos de éxito en la aplicación de modelos de organización empresarial, además este manual facilitara la comunicación en la empresa pues trata que el personal tenga conocimientos de lo que se desea alcanzar y la forma de lograrlo, para los que se establecerán procedimientos de contratación y control operacional,

sin embargo deben estar en constante actualización, para adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa. BLOG SPOT (2012).

La propuesta contempla la colaboración de la gerencia de la empresa, quien está dispuesta a promover un cambio, que permita mejorar la manera de cómo los empleados realizan sus actividades en las distintas áreas, para contribuir al desarrollo óptimo de la microempresa.

Objetivos del Manual de Organización:

- Asegurar la correcta comprensión de las funciones, objetivos y perspectivas de la microempresa, así como de sus operaciones.
- Adquirir y conservar la misión y visión de la empresa.
- Facilitar el conocimiento para todos los involucrados de la microempresa de productos lácteos “Don Jorge”.

## **PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN AL PERSONAL**

El objetivo de este procedimiento es describir las actividades y responsabilidades en el proceso de Selección y Contratación de Personal, con el objetivo de entregar el mejor servicio a las diferentes áreas de la organización y cumplir con las directrices entregadas por la Gerencia General de la empresa, permitiendo incorporar personal idóneo de acuerdo a los requerimientos de las diferentes posiciones a cubrir, ya sea de carácter permanente y/ o temporal (plazo fijo).

ADSMUNDO, (2010).

- Personas que sean contratadas para personal operativo deberán poseer mínimo certificado de bachiller, sin experiencia debido a las variadas necesidades de la empresa misma que se compromete al indicarles las debidas instrucciones.

- Personas que para puestos administrativos, contratos eventuales o de relación independiente serán seleccionadas en base al perfil necesario que solicite la empresa.
- Las personas que ingresen por contratos eventuales se les dotara de la indumentaria necesaria dependiendo sus labores, y sin enfermedades infectocontagiosas o resfríos.

### **Procedimiento de Producción y Control de Calidad**

Contempla la participación de todo el recurso humano de la microempresa de productos lácteos “Don Jorge”, para la obtención de información, implementación del manual de producción, levantamiento de registros y procedimientos para el control de producción y control de calidad.

La metodología de trabajo para levantamiento de procesos productivos y operativos se realizó en conversatorios del personal operativo y administrativo de la empresa, estos fueron alineados con los requisitos de calidad, higiene, que indican los requerimientos de la Resolución 067 GGG ARCSA, (2015) para procesos de alimentos seguros y sanos bajo la legislación ecuatoriana, adicionalmente se plantea la verificación del cumplimiento de los procesos con un Check list de verificación de cumplimiento mostrado al final de nuestra propuesta.


También el estudio toma como referencia el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura elaborado para Lácteos FEDAC, que define procedimientos de control de calidad, parámetros de producción en lácteos, ya que la leche por ser la materia prima principal de los elaborados deben cumplir con parámetros de calidad como acidez, densidad, ya que de esta calidad dependerá la diferenciación del producto en el mercado. Para lo cual en este documento se establecen parámetros para la leche bovina con el fin de asegurar la calidad y la satisfacción de los clientes de nuestros productos.



LÓPEZ, D. (2013): “Instruir al personal operativo para que se aplique técnicas de control de calidad en la materia prima y producto terminado, siendo este el complemento de un control de calidad exhaustivo”.

## **ESQUEMA DE LA PROPUESTA**

- Procedimiento de organización
- Misión
- Visión
- Objetivos del manual
- Orgánico funcional
- Procedimiento de la contratación al personal
- Procedimiento de control de la asistencia
- Procedimiento para definir las responsabilidades
- Procedimientos de producción y control de calidad
- Procedimientos de capacitación
- Procedimiento para control y evaluación de resultados

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN LÁCTEOS DON JORGE</b>	Versión: 0 Valido desde el 11/11/2016
---	---	---

## Misión


Producir alimentos lácteos de excelente calidad, pensando en la nutrición y salud de los clientes y sus familias, fundamentando el crecimiento en el desarrollo sostenible de su gente.

## Visión

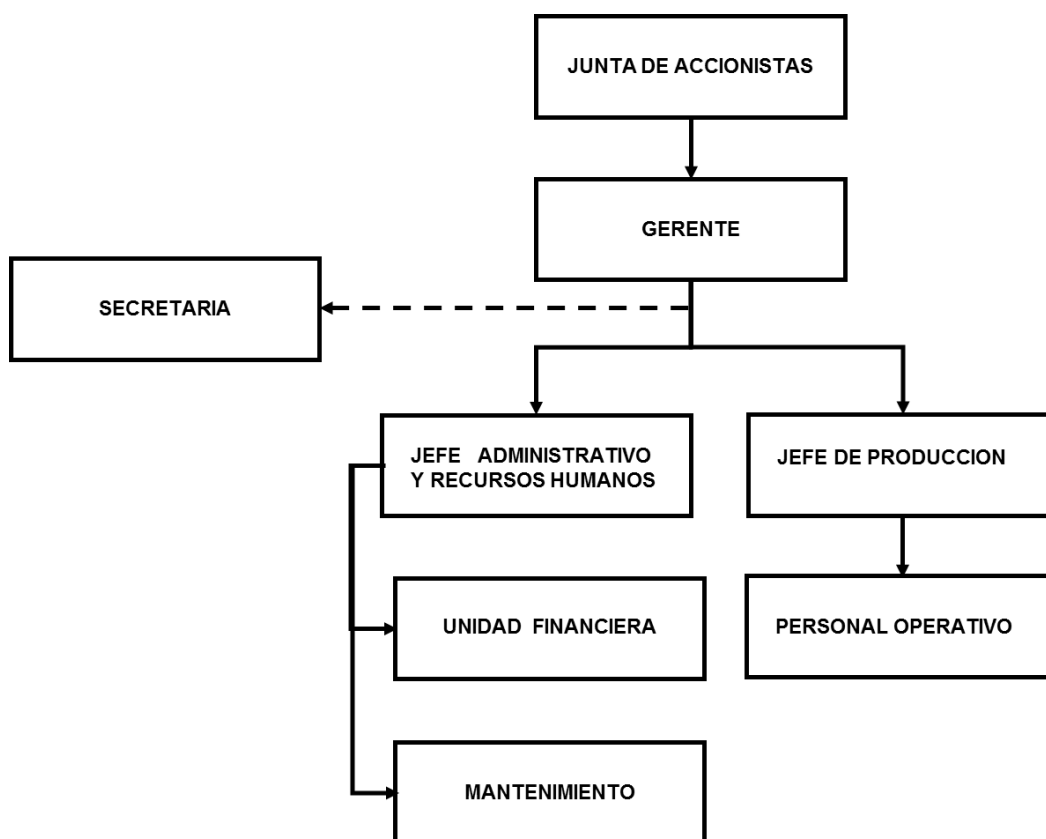
Ser empresa líder e innovadora en productos alimenticios lácteos con valor agregado, para el mercado local y nacional.

## Objetivo del Manual

Proporcionar los lineamientos básicos que deben seguir los empleados, mediante el conocimiento de sus funciones y responsabilidades, para mejorar la operatividad y contribuir a la consecución de los objetivos de la Microempresa Artesanal de productos lácteos “DON JORGE”.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN LÁCTEOS DON JORGE</b>	Versión: 0 Valido desde el 11/11/2016
---	---	---


### Orgánico Funcional



**Gráfico N° 25:** Orgánico Funcional

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b> <b>LÁCTEOS DON JORGE</b>	Versión: 0 Valido
	<b>PROCEDIMIENTO DE</b> <b>CONTRATACIÓN AL PERSONAL Y</b> <b>ASISTENCIA</b>	desde el 11/11/2016

## DE LA CONTRATACIÓN AL PERSONAL

El tipo de contrato de tiempo fijo establecido en el Código de Trabajo Ecuatoriano, cuando las partes pueden determinar la duración del contrato, el mismo que puede ser mínimo un año. Todos los empleados estarán afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), la misma que estará a cargo del Jefe Administrativo y Recursos Humanos de la microempresa. En caso de que el empleado, desee dar por terminado su contrato, éste debe comunicar por escrito por lo menos un mes antes de la fecha de terminación del contrato original.

## DE LA ASISTENCIA

Los empleados trabajarán sujetándose a la jornada ordinaria de trabajo, de ocho horas diarias continuas además de una hora reservada para el almuerzo, sin sobrepasar las cuarenta horas semanales.

- El personal de LÁCTEOS DON JORGE debe asistir con puntualidad a cumplir con sus labores, el horario será de 8h00 a 17h00 ininterrumpidamente, salvo caso excepcional, presentando debida justificación al jefe producción. Para constancia de su cumplimiento, firmarán el control diario de asistencia, donde se establece la hora de entrada y salida de la empresa.
- En caso de la inasistencia al trabajo por enfermedad, el empleado está obligado a presentar un certificado médico, otorgado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), que justifique su incapacidad de laborar, éste deberá ser presentado al jefe operativo, en un plazo de cuarenta y ocho (48) horas posteriores al hecho.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LÁCTEOS DON JORGE</b>	Versión: 0 Valido
	<b>PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN AL PERSONAL Y ASISTENCIA</b>	desde el 11/11/2016

## DE LAS RESPONSABILIDADES


### CARGO: Junta General de Accionistas

JEFE INMEDIATO: Ninguno

SUPERVISA A: Gerente, Supervisor de Producción.

### Responsabilidades

- Conocer y aprobar el balance general, que irá acompañado del estado de pérdidas y ganancias y de los informes sobre los negocios cerrados por el gerente.
- La junta de accionistas asigna el presupuesto necesario para pago de proveedores de materia prima e insumos
- Asignar o contratar el perfil adecuado para gerente.
- Determinar la forma de reparto de los beneficios sociales, tomando a consideración la propuesta realizada por el gerente.
- Toma de decisiones en cuanto a asignar presupuestos para los proyectos o inversiones sean operativas o administrativas.
- Dar seguimiento a las actividades propuestas en el plan de organización del manual administrativo.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LÁCTEOS DON JORGE</b>	Versión: 0 Valido
	<b>PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN AL PERSONAL Y ASISTENCIA</b>	desde el 11/11/2016


**CARGO: Gerente**

JEFE INMEDIATO: Ninguno

SUPERVISA A: Supervisor de producción, Jefe Administrativo y RR.HH, Secretaria.

### **Responsabilidades**

- Analizar informes de producción y rendimiento semanal emitido por el Jefe de Producción.
- Informar a la junta de accionistas las ventas netas mensuales.
- Diseñar un plan de inversión para marketing y evaluar con la junta de accionistas.
- Verificar informes de pago de tributos y obligaciones con recursos humanos.
- Presentar el presupuesto económico anual a la junta de accionistas incluyendo requerimientos administrativos, operacionales, recursos humanos, calidad.
- Asignar presupuesto para cumplir las actividades requeridas.


	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LÁCTEOS DON JORGE</b>	Versión: 0 Valido
	<b>PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN AL PERSONAL Y ASISTENCIA</b>	desde el 11/11/2016

**CARGO: Supervisor de producción**

JEFE INMEDIATO: Gerente

### Responsabilidades

- Responsable de las capacitaciones internas del personal, producciones y todo lo inherente a los alimentos.
- Asignar las tareas de sus subordinados.
- Registrar permanentemente el cumplimiento efectivo de esas tareas.
- Evaluar el desempeño de sus subordinados, así como la conjunción de las tareas que ellos realizan a los fines de los objetivos generales de la empresa.
- Supervisar las operaciones de producción.
- Verifica que se cumpla las condiciones de transporte en la cadena de frío.
- Realiza control de calidad de los productos.
- Analiza el rendimiento de la producción.
- Controla que se hayan tomado e identificado las muestras de producto final conforme a las instrucciones recibidas en el plan de trabajo.
- Registra, identifica y segrega productos defectuosos o no conformes para su posterior análisis, según los protocolos establecidos en la empresa.
- Gestiona adecuadamente los residuos (limpieza de equipos y maquinaria, restos, subproductos intermedios, etc.).
- Adopta en todo momento las medidas establecidas en la normativa de la empresa, y trabaja siguiendo las prácticas correctas de seguridad en el trabajo.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LÁCTEOS DON JORGE</b>	Versión: 0 Valido
	<b>PROCEDIMIENTO PARA DEFINIR RESPONSABILIDADES</b>	desde el 11/11/2016

**CARGO: Jefe Administrativo y Recursos Humanos**


JEFE INMEDIATO: Gerente

SUPERVISA A: Unidad Financiera, Técnico en mantenimiento

### **Responsabilidades**

- Evaluar el desempeño de sus subordinados, así como la conjunción de las tareas que ellos realizan a los fines de los objetivos generales de la empresa.
- Formula y propone a la Gerencia normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad de la organización.
- Supervisa la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.
- Elaboración y control de presupuestos.
- Apoyar a la organización en todas las gestiones legales y reglamentarias. (asesorías externas fiscales, contables y/o laborales, etc.).
- Seleccionar y contratar al personal administrativo, operativo y secretaria.
- Asignar las tareas de sus subordinados.



	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LÁCTEOS DON JORGE</b>	Versión: 0 Valido
	<b>PROCEDIMIENTO PARA DEFINIR RESPONSABILIDADES</b>	desde el 11/11/2016

**CARGO: Personal operativo**

JEFE INMEDIATO: Supervisor de producción

SUPERVISA A: Ninguno

**Responsabilidades**

- Recibe el plan de fabricación, con las anotaciones de los productos a envasar, los parámetros a controlar (ej.: temperatura a la que tiene que llevarse a cabo el proceso, parámetros de calidad, medio ambiente), y las inspecciones a realizar y la documentación que se tienen que registrar.
- Entiende y aclara sus dudas respecto al plan de fabricación con el encargado de turno.
- Comprueba que el material de empaque y otros elementos que constituyen el envase final del producto, estén en perfectas condiciones.
- Revisa que la etiqueta sea la correspondiente al producto que se va a empacar y la cantidad necesaria.
- Realiza las comprobaciones de calidad sobre la leche como materia prima: acidez, densidad, pruebas de atributos.
- Desarrolla las operaciones de empacado y embalaje de acuerdo con las instrucciones establecidas:
- Prepara y acondiciona la maquinaria y los equipos específicos del lugar de trabajo tomando las medidas de seguridad, higiene y protección medioambientales necesarias para evitar riesgos de contaminación de productos, accidentes laborales y contaminación ambiental.
- Resuelve las problemáticas que se presenten durante el proceso de fabricación (cambios de envases, reposición de etiquetas, etc.) dentro de los parámetros establecidos en el plan de trabajo.


	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LÁCTEOS DON JORGE</b>	Versión: 0 Valido
	<b>PROCEDIMIENTO PARA DEFINIR RESPONSABILIDADES</b>	desde el 11/11/2016

- Avisa al responsable en caso de tener que detener la línea de fabricación. Si no puede arreglar el problema lo notifica al encargado de turno.
- Etiqueta el producto.
- Controla y asegura el mantenimiento de la cadena de frío durante todo el proceso (si se realiza a temperaturas bajas) para asegurar la conservación correcta del producto final y el mantenimiento de sus cualidades.
- Sigue en todo momento las medidas de buenas prácticas de manipulación, protección y seguridad necesarias, especialmente en procesos de envasado que requirieran condiciones extremas de higiene (ej.: salas blancas y zonas aisladas sin contaminación ambiental).
- Registra los resultados de los controles de parámetros de proceso y de las inspecciones que marca el plan de trabajo para cada producto.

**Ingreso a la planta de personal operativo:** Todo el personal al ingresar a su jornada de trabajo registrara la asistencia y será verificado normas de higiene durante la jornada por el responsable administrativo o jefe de producción.

Se evaluara diariamente:

- Aseo Diario: Utilizar uniforme limpio y adecuado.
- Mantener el cabello corto y/o recogido dentro de la cofia.
- Evitar barbas o bigotes caso contrario utilizar mascarilla.
- Mantener las uñas cortas, limpias y libres de esmalte.
- Utilizar la mascarilla correctamente, asegurando que cubra la boca y nariz completamente en caso de enfermedad.
- No usar joyas y material de bisutería puede contaminar los productos aun estando en la parte interior de los protectores

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LÁCTEOS DON JORGE</b>	Versión: 0
	<b>PROCEDIMIENTO PARA DEFINIR RESPONSABILIDADES</b>	Valido desde el 11/11/2016

**CARGO:** Secretaria

**JEFE INMEDIATO:** Gerente

**SUPERVISA A:** Ninguno

Perfil para el cargo formación: Estudios superiores en carreras administrativas o afines.

Experiencia: Mínimo 1 año en cargos similares. Manejo de paquetes informáticos, mantener buenas relaciones humanas, iniciativa y discreción, adecuada expresión oral y escrita (Ortografía y caligrafía), facilidad en la digitación, habilidades comunicativas, manejo y organización de la agenda **FUNCIÓN GENERAL**, colaborar con la gerencia en el manejo de la información.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LÁCTEOS DON JORGE</b>	Versión: 0 Valido
	<b>PROCEDIMIENTO PARA DEFINIR RESPONSABILIDADES</b>	desde el 11/11/2016


**CARGO:** Contador

**JEFE INMEDIATO:** Jefe Administrativo

**SUPERVISA A:** Ninguno

### Responsabilidades

- Controlar y registrar por separado los gastos de los trabajos realizados de diferentes contratos que mantenga la empresa.
- Elaborar informe de estados financieros para su presentación a la Gerencia General.
- Otras que le sean asignadas por la Gerencia General dentro del ámbito de su competencia.
- Control de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.
- Análisis de los Estados Financieros para facilitar la toma de decisiones a la Gerencia.
- Control de Ingresos y Egresos con el fin de administrar el Capital de Trabajo.
- Control de Contratos en ejecución en cuanto al inicio, finalización y cobro de los trabajos realizados.


	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LÁCTEOS DON JORGE</b>	Versión: 0 Valido
	<b>PROCEDIMIENTO PARA DEFINIR RESPONSABILIDADES</b>	desde el 11/11/2016

**CARGO: Técnico en mantenimiento industrial**

JEFE INMEDIATO: Jefe Administrativo

### **Responsabilidades**

- Revisar diariamente la instalación.
- Reparar las averías y planificar los mantenimientos preventivos en los equipos
- Llenar diariamente el parte de “incidencias” que se entrega al Jefe Administrativo.
- Proponer mejoras en los métodos de trabajo.
- Mantener de forma adecuada la maquinaria de trabajo.
- Cumplir las normas establecidas en materia de prevención de riesgos laborales y utilizar los epis (equipo de protección individual) obligatorios y necesarios.
- Promover acciones que prevengan los accidentes laborales.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LÁCTEOS DON JORGE</b>	Versión: 0 Valido
	<b>PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN DE PRODUCCIÓN QUESO FRESCO</b>	desde el 11/11/2016

## DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El queso fresco es un producto, de color blanco y sabor salado, que se obtiene por pasteurización de la leche entera de ordeño reciente, cuajando (adicionando cuajo), acidificando y desuerando la leche. Además se agrega sal para el sabor y cloruro de calcio (opcional) para favorecer el proceso de coagulación. El cuajo es una sustancia que tiene la propiedad de cuajar la caseína contenida en la leche, facilitando la concentración de sólidos y produciendo el suero de leche. Los cultivos bacterianos, son cultivos de bacterias útiles para la producción del queso y pueden ser acidificantes o aromatizantes.

## MATERIA PRIMA E INGREDIENTES


- Leche entera
- Cuajo líquido
- Cloruro de calcio
- Sal

## DIAGRAMA DE FLUJO (ver gráfico N° 26)


Preparación de queso fresco o queso amasado.

## DEL TRANSPORTE BAJO CADENA DE FRIO

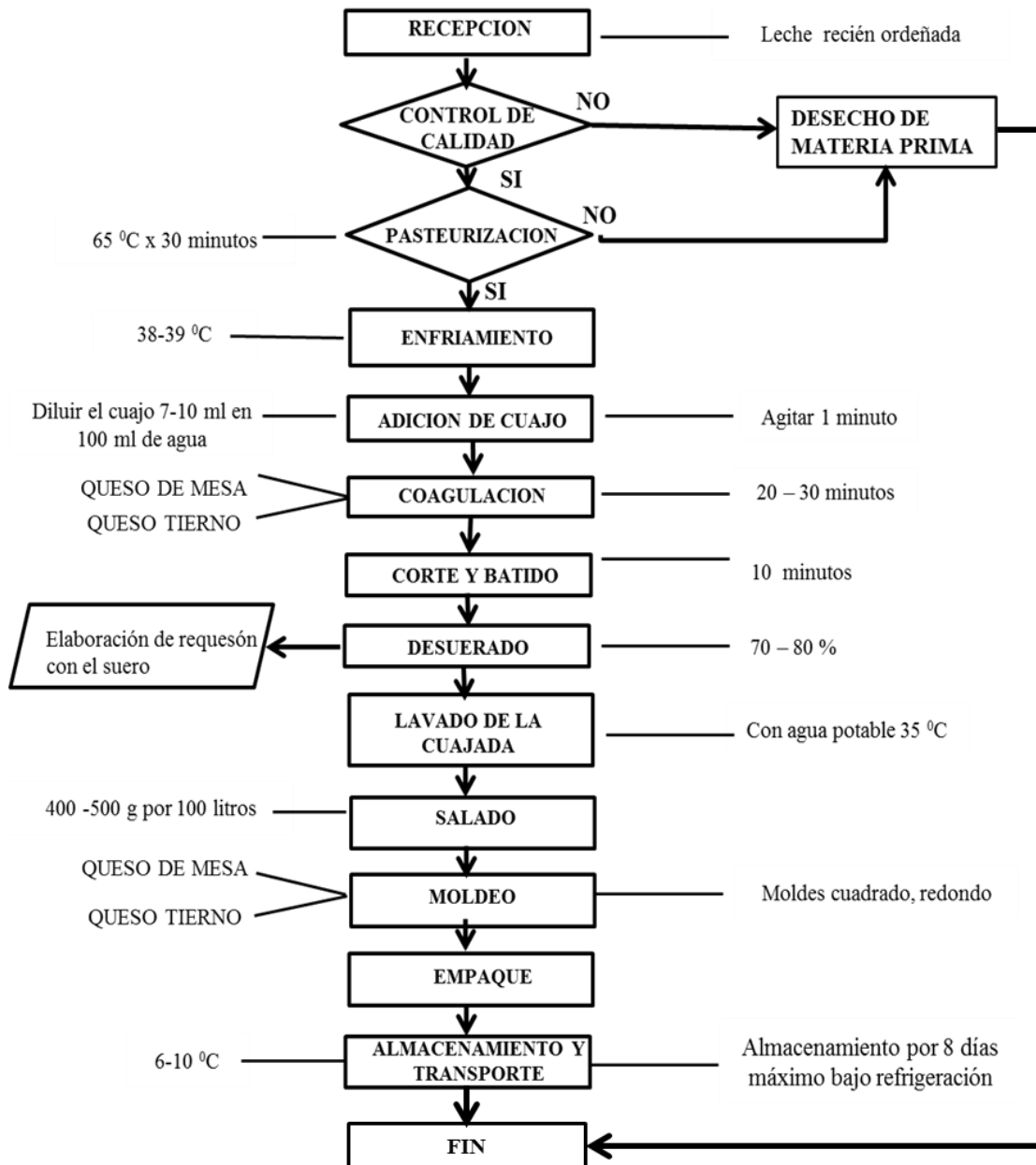
El transporte de la leche al centro de acopio debe realizarse lo más rápido posible para evitar la disminución de la calidad del producto. La entrega a Lácteos DON JORGE debe realizarse sin demoras y en primeras horas de la mañana.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LÁCTEOS DON JORGE</b>	Versión: 0 Valido
	<b>PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CALIDAD DE LA LECHE Y PRODUCTO TERMINADO</b>	desde el 11/11/2016

El producto terminado debe transportarse bajo refrigeración de 6 a 10 °C, son los requisitos mínimos necesarios para mantener en óptimas condiciones los productos lácteos, teniendo en cuenta siempre la cadena de frío para no alterar sus características organolépticas.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LÁCTEOS DON JORGE</b>	Versión: 0 Valido desde el 11/11/2016
	<b>PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN DE QUESO FRESCO</b>	

### DIAGRAMA DE FLUJO




**Gráfico N° 26:** Flujograma de la elaboración de queso

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Mercedes Montero



	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LÁCTEOS DON JORGE</b>	Versión: 0 Valido
	<b>PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN DE QUESO FRESCO</b>	desde el 11/11/2016

## 1. Prueba de la densidad

La densidad de la leche está directamente relacionada con la cantidad de grasa, sólidos no grasos y agua que contenga la leche. Al realizar un análisis de densidad en la leche, se debe tomar una muestra fresca y mezclarse suavemente sin que haya incorporación de aire.

### Materiales y equipos

Probeta de 500 cc, lactodensímetro, termómetro, muestra, leche fresca entera de establo y agua destilada.

### Procedimiento

Se llena la probeta con leche fresca, con precaución de no formar burbujas que alteren la lectura de la densidad, se introduce el termómetro y lactodensímetro haciéndolo girar en medio de la leche y se deja estabilizar por unos segundos. Se realiza la lectura de la temperatura y la densidad.

## 2. Prueba de mastitis

Se toma una muestra de leche de cada cuarto en una raqueta de CMT limpia. La raqueta tiene cuatro pequeños compartimientos marcados como A, B, C, y D para identificar los cuartos de los que proviene cada muestra. La solución CMT debe ser reconstituida de acuerdo a las instrucciones del producto.

Interpretación de los grados del CMT El grado de CMT está directamente relacionado con el promedio del conteo de células somáticas. En esta tabla se muestra como están relacionados.



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE  
LÁCTEOS DON JORGE**

---

**PROCEDIMIENTO DE  
PRODUCCIÓN DE QUESO FRESCO**

Versión: 0  
Valido  
desde el  
11/11/2016

*Una reacción de T (trazas) o más indica que hay mastitis subelínica en el cuarto*

<b>Grado de CMT</b>	<b>Rango de Células Somáticas</b>	<b>Interpretación</b>
N (Negativo)	0 - 200,000	Cuarto Sano
T (Trazas)	200,000 - 400,000	Mastitis Subelínica
1	400,000 - 1,200,000	Mastitis Subelínica
2	1,200,000 - 5,000,000	Infección Seria
3	Más de 5,000,000	Infección Seria

**3. Estabilidad al alcohol o prueba de alcohol**

Empleada para determinar diversas alteraciones en la leche y obtener una rápida orientación de su estabilidad frente a los tratamientos térmicos.

**Materiales y equipos**

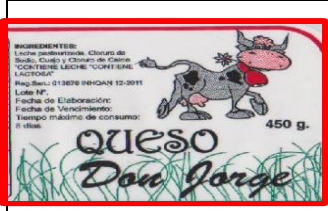
1. Pistola de leche,
2. Caja de Petri.
3. Reactivos de alcohol etílico al 68% con azul de metileno.

**Procedimiento**

Vaciar la solución de alcohol en el depósito de un acidímetro o pistola de leche, tomarlo por el asa, de tal forma que los dos tubos con salida se encuentren dirigidos hacía usted, e introduzca la porción que tiene el orificio en la parte superior en la muestra de leche. Vierta la pistola sobre la caja de Petri para recibir el alcohol y la muestra de leche.

**NOTA.** La mezcla de la solución de alcohol y la muestra de leche deberá ser en proporción 1:1. Interpretación. - La leche de buena calidad y fresca, no sufre alteración. Por otro lado la formación de grumos = positivo (indica la inestabilidad de la leche).

**ATRIBUTOS:** Verificar que la leche no tenga impurezas, resto de estiércol, olores o aromas extraños.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LÁCTEOS DON JORGE</b>	Versión: 0 Valido
	<b>PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN DE QUESO FRESCO</b>	desde el 11/11/2016

#### 4. CONTROL DE CALIDAD EN PRODUCTO FINAL QUESO FRESCO

El producto no debe contener impurezas ni mal sabor, se debe procurar obtener un producto de color blanco crema al peso justo, la calidad se evalúa en las etapas de envasado, etiquetado y empaçado, observando las condiciones adecuadas e inocuas para envasar y empaçado los productos terminados.

El aseguramiento y control de calidad, son los requisitos técnicos que debe cumplir toda la materia prima (leche, cuajo, sal, cloruro de calcio) que entren en los procesos productivos, para obtener quesos sanos y de buena calidad.

##### a. PRUEBAS DE CONTROL DE CALIDAD EN QUESO FRESCO


**4.1.1 ATRIBUTOS DE PESO:** los quesos deben cumplir con el peso declarado en cada producto. 200- 500 g.

##### 4.1.2 ATRIBUTOS SENSORIALES:

Olor: Sin olores extraños

Color: Blanco cremoso

Textura: Regular, firme no esponjosa

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LÁCTEOS DON JORGE</b>	Versión: 0 Valido
	<b>PROCEDIMIENTO PARA CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	desde el 11/11/2016


## 5. CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL

El Gerente, evalúa las descripciones del cargo del personal bajo su responsabilidad, con el fin de determinar las necesidades de capacitación. Esta evaluación se realiza con base en el desempeño del empleado durante los primeros treinta días de trabajo.

El Gerente analiza y aprueba el Plan o Cronograma Anual de Capacitación.

### TEMARIO DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL OPERATIVO POR ÁREAS

ÁREA	TEMA	FRECUENCIA
PRODUCCIÓN	Manejo de alimentos	MENSUAL
PRODUCCIÓN	Higiene de equipos y utensilios	MENSUAL
PRODUCCIÓN	Normas de higiene y salubridad	MENSUAL
PRODUCCIÓN	Estado Salud del personal que manipula alimentos (ETAS: enfermedades transmitidas por alimentos)	SEMESTRAL
CALIDAD	Control de calidad materia prima	MENSUAL
PRODUCCIÓN	Control de producción	MENSUAL
CALIDAD	Control de calidad producto terminado	MENSUAL
CALIDAD	Almacenamiento y transporte	TRIMESTRAL
CALIDAD	Cadena de frio	MENSUAL
CALIDAD	Medidas de higiene durante el transporte de producto terminado	TRIMESTRAL
ADMINISTRATIVO	Gestión documental	SEMESTRAL

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LÁCTEOS DON JORGE</b>	Versión: 0 Valido
	<b>PROCEDIMIENTO PARA CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	desde el 11/11/2016

### **Evaluación de los impactos de la propuesta**


Con la implementación del Manual propuesto se pretende conseguir:

En el área administrativa-operativa, se contará con una organización funcional, que proporcione los lineamientos básicos a seguir por los empleados, mediante el conocimiento de sus funciones y responsabilidades a fin de mejorar la operatividad y contribuir a la consecución de los objetivos de la Microempresa Artesanal de productos lácteos “DON JORGE”.

#### **Objetivo del procedimiento**

El objetivo es definir, los elementos de control y evaluación continua de los procedimientos de registro y control, al cumplimiento de las actividades realizadas por todo el personal de la empresa.

El análisis de la eficiencia en el trabajo de los empleados, con la disminución de los tiempos en la realización de las tareas asignadas, facilitará la evaluación de la propuesta.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LÁCTEOS DON JORGE</b>	Versión: 0 Valido
	<b>PROCEDIMIENTO PARA CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	desde el 11/11/2016

**Elaborado por:** \_\_\_\_\_

**Revisado por:** \_\_\_\_\_

**Aprobado por:** \_\_\_\_\_

**Fecha de aprobación:** \_\_\_\_\_

## BIBLIOGRAFÍA

- ALESSIO, F. (2002). Administración y Dirección de la Producción. Enfoque Estratégico y de calidad. Editorial Pearson. México.
- BUFF, B. y NEWMAN, R. (1984). Administración de Producción. 3° Edición. Editorial El Ateneo. Argentina.
- CHASE, R. (1978). Gestión de la Producción y Dirección de operaciones. Editorial Hispano Europea. España.
- FERNÁNDEZ, E. (2006). Estrategias de Producción. Editorial Amelia Nieva. España.
- HOPEMAN, R. (1986). Administración de Producción y Operaciones. Editorial Continental. México.
- DÁVILA, Sandra, Cinco Momentos Estratégicos para hacer reingeniería de procesos, II edición, Quito,
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración Proceso Administrativo, McGraw HILL, 2004, Colombia
- HARRINGTON, James, Mejoramiento de los procesos de la empresa, McGraw HILL, 2000.
- RENDER, B. (2001). Dirección de la Producción. Decisiones Tácticas. 6° Edición. Editorial Prentice Hall. España.
- 107
- PORTER, Michael. (1996). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior 13 ediciones.
- LOVELOK, A. Administración de servicios estrategias de marketing operaciones y recursos humanos.
- LÓPEZ, D (2013), Análisis del Proceso Administrativo y su Incidencia en la operatividad de la empresa MERCREDI S.A, Milagro Ecuador..
- RESOLUCIÓN 067 ARCSA 2015, Agencia de Regulación y Control sanitario- Requisitos para procesamiento de alimentos en Ecuador.

## LINKOGRAFÍA

Procesos de Producción. <http://www.altavista.com>  
Sistemas de Control de Calidad. [www.google.com](http://www.google.com)  
Procesos de Lácteos. [www.monografiasprocesosdeproduccion.com](http://www.monografiasprocesosdeproduccion.com)  
Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.  
Consumo de lácteos en Ecuador. <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-registra-bajo-consumo-lacteos-comparacion-paises-latinoamerica.html>  
Proceso. <http://definicion.mx/proceso/>  
Proceso administrativo. <http://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>  
Registro sanitario. <http://www.ecomint.com.ec/sanita.htm>  
Producción de lácteos. <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-produccion-lactea-queso.html>.  
Métodos de Recolección de datos. <http://www.monografias.com/trabajos16/recoleccion-datos/recoleccion-datos.shtml#ixzz3qXo1XDJ7>  
Sistemas de producción. <http://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas>.  
Tipos de Procesos. [http://www.formatoedu.com/web\\_gades/docs/2\\_\\_Mapa\\_de\\_Procesos\\_](http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_)  
Proceso Administrativo, clave del Lourdes Munch Segunda edición junio 2011 México  
Éxito empresarial. <http://www.ecomint.com.ec/sanita.htm>  
Social. [www.fes-sociologia.com/que-es-la-sociologia/pages/27/](http://www.fes-sociologia.com/que-es-la-sociologia/pages/27/)  
Definición de producto. <http://definicion.de/producto/#ixzz4ELuCr1Hr>  
Universidad Tecnológica Nacional (2008).  
<file:///C:/Users/cliente/Downloads/Los%20Organigramas.pdf>  
Garralda Ruiz de Velasco, Joaquín. La cadena de valor. IE business publishing, 1999. <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>  
BLOG SPOT, Blog enfocado al estudio y elaboración de manuales administrativos: concepto de manual administrativo:  
<http://adminguidegca.blogspot.com/2013/03/cocepto-de-manual-de-proceso.html>



ENRIQUE LOUFFAT. Organigramas y manual organizacional: fundamentos para su elaboración. ESAN. Edición 2007:


<http://www.administracionmoderna.com/2013/07/elementos-para-elaborar-un-organigrama.html>

MARTÍNEZ, Francisco (2011), Manual de un Sistema de Buenas Prácticas de Manufactura de Lácteos FEDAC, Quito- Ecuador:

[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/4904/1/44178\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/4904/1/44178_1.pdf)

Procedimiento de contratación personal:

[http://www.adsmundochile.com/newsletter/Procedimiento\\_de\\_Reclutamiento\\_seleccion\\_y\\_contratacion\\_de\\_personal\\_17-05-2011.pdf](http://www.adsmundochile.com/newsletter/Procedimiento_de_Reclutamiento_seleccion_y_contratacion_de_personal_17-05-2011.pdf) ADISMUNDO, 2010.

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LÁCTEOS DON JORGE</b>	Versión: 0 Valido
	<b>PROCEDIMIENTO PARA CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	desde el 11/11/2016

## ANEXOS

### ANEXO No. 1 CHECK LIST DE INDICADORES DE CONTROL

ACTIVIDADES	FASE DE IMPLEMENTACIÓN		FASE DE EVALUACIÓN	
	C	NC	C	NC
¿Los resultados obtenidos de producción mensual evaluados por la junta de accionistas están en relación con los objetivos de crecimiento planteados?				
¿Cada involucrado de la empresa cumple con sus funciones establecidas?				
¿El personal contratado cumple de manera eficiente con sus responsabilidades?				
¿Los involucrados de la empresa cumplen con sus horarios de trabajo y usan medidas de higiene básicas durante procesos productivos?				
¿El jefe de producción presenta el informe de cumplimiento de órdenes de producción semanal al gerente?				
¿El jefe de producción presenta el informe de cumplimiento de despachos diarios?				

	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LÁCTEOS DON JORGE</b>	Versión: 0 Valido
	<b>PROCEDIMIENTO PARA CONTROL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	desde el 11/11/2016

## ANEXO No. 2 CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE ORGANIZACIÓN

ACTIVIDADES	FASE DE IMPLEMENTACIÓN		FASE DE EVALUACIÓN	
	C	NC	C	NC
¿El jefe de producción presenta un informe mensual de rendimientos de producción al gerente?				
¿El jefe de producción toma acciones correctivas inmediatas cuando hay problemas de calidad con los productos terminados o materia prima?				
¿La secretaria cumple con los informes de facturación y pago de tributos, sueldos y salarios?				
¿El gerente presenta un informe de satisfacción del cliente, con los productos que ofrece lácteos DON JORGE?				
¿El gerente presenta un informe mensual de ventas a la junta de accionistas?				
¿El gerente presenta propuestas de negociación a la junta de accionistas?				
¿La junta de accionistas asigna el presupuesto necesario para el pago de proveedores de materia prima e insumos?				
¿La junta de accionistas evaluó y aprobó el plan de marketing propuesto por el gerente?				
OBSERVACIONES - ACCIONES CORRECTIVAS:				
RESPONSABLES DE SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES CUMPLIDAS:				
FIRMA DE LA JUNTA DE ACCIONISTAS: Nombre: Firma:				

Interpretación de indicadores cualitativos: **C: CUMPLE NC: NO CUMPLE**



**ANEXO 4. Control de limpieza para aseguramiento de la calidad**

	<b>LIMPIEZA Y DESINFECCION</b>		Sto. Domingo - Ecuador	
			<b>FECHA</b>	
			nov-15	
	<b>CODIGO: R-PR-01-02</b>		<b>PAGINA</b>	
		1 DE 1		
		<b>REV</b>		
		1		

**LIMPIEZA Y DESINFECCION DIARIA DE INSTALACIONES, EQUIPOS Y UTENSILLOS**

AREA DE VERIFICACION	PRE PROD		POS. PROD		Respon	Fecha	PRE PROD		POS. PROD		Respon	Fecha
	LP	DS	LP	DS			LP	DS	LP	DS		
<b>PRODUCCION-EMPACADO</b>												
PISOS												
PAREDES												
<b>EQUIPOS Y UTENSILLOS</b>												
MARMITA (320L)												
MESA DE MOLDEO												
TINA PARA SALMUERA												
PRENSADORA												
MESAS DE TRABAJO												
TINA PARA LAVADO DE UTENCILLOS												
EMPACADORA LA VACIO												
TINA DE RECOLECCION DE SUERO												
LIRA												
AGITADOR												
MOLDES												
SELLADORA												
<b>ACCIONES CORECTIVAS</b>												
AREA DE VERIFICACION	PRE PROD		POS. PROD		Respon	Fecha	PRE PROD		POS. PROD		Respon	Fecha
<b>PRODUCCION-EMPACADO</b>	LP	DS	LP	DS			LP	DS	LP	DS		
PISOS												
PAREDES												
<b>EQUIPOS Y UTENSILLOS</b>												
MARMITA (320L)												
MESA DE MOLDEO												
TINA PARA SALMUERA												
PRENSADORA												
MESAS DE TRABAJO												
TINA PARA LAVADO DE UTENCILLOS												
EMPACADORA AL VACIO												
MILKOTESTER												

PRE.PROD: PRE RODUCCION

POS. PROD: POST PRODUCCION





**INOCUIDAD:** La garantía de que un alimento no causará daño al consumidor cuando el mismo sea preparado o ingerido de acuerdo con el uso al que se destine.