



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

UNIDAD DE GESTIÓN DE  TECNOLOGÍAS

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRACIÓN Y EL COMERCIO

CARRERA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL

TÍTULO DE:

TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

TEMA: “DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS PARA LA
EMPRESA PRODUCTOS BLANQUITA”

AUTOR: VILLAGRÁN SANTACRUZ, JUAN ANDRÉS

DIRECTOR: ING. EDUARDO, PASOCHOA

LATACUNGA

2015

CERTIFICADO

Certifico que el presente Trabajo de Graduación fue realizado en su totalidad por el Sr. **VILLAGRÁN SANTACRUZ JUAN ANDRÉS**, como requerimiento parcial para la obtención del título de **TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA Y TRANSPORTE**.

SR. ING. EDUARDO PASOCHOA

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Latacunga, Mayo del 2015

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Villagrán Santacruz Juan Andrés

DECLARO QUE:

El trabajo de grado denominado “DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS PARA LA EMPRESA PRODUCTOS BLANQUITA”, ha sido desarrollado en base a una investigación científica exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente, este trabajo es de mi autoría.

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

Latacunga, Mayo del 2015

Villagrán Santacruz Juan Andrés

C.I. # 1002914560

AUTORIZACIÓN

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS PARA LA EMPRESA PRODUCTOS BLANQUITA”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, Mayo del 2015

Villagrán Santacruz Juan Andrés

C.I. # 1002914560

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi esfuerzo y perseverancia en esta etapa de la vida, a mis padres Blanca y Juan quienes me han apoyado incondicionalmente y me han guiado para ser un hombre de bien, y finalmente a la mejor amiga y mi mujer incondicional que ha estado en los buenos y malos momentos como respaldo, para ti Paola.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser la base de la fortaleza, sabiduría y amor en cada uno de mis actos, a mis padres por toda su comprensión, apoyo y motivación en esta etapa, a los docentes y compañero de esta noble Universidad por su asesoría y enseñanzas que han permitido culminar este proyecto.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO.....	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPÍTULO I.....	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1. Antecedentes.....	14
1.2. Planteamiento del problema	15
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	16
1.4. Objetivos.....	18
1.4.2. Objetivos específicos	18
1.5. Alcance	18
CAPÍTULO II.....	19
MARCO TEÓRICO	19
2.1. Concepto e importancia de la administración – organización	19
2.1.1. Administración.....	19
2.2.2. La organización.....	20
2.2. Tipos de herramientas administrativas.....	24
2.3. Construcción de la cadena de valor.....	29

2.4. Mapa de procesos.....	30
2.5. Definición de proceso.....	32
2.6. Características de la gestión por procesos	33
2.7. Clasificación de los procesos.....	34
2.8. Jerarquía de los procesos.....	36
2.9. Manual de procesos.....	37
2.9.1. Concepto e importancia	38
2.9.2. Objetivos del manual de procesos	38
2.9.3. Características del manual de procesos	39
2.9.4. Contenido del manual de procesos.....	39
CAPÍTULO III	41
DESARROLLO DEL TEMA.....	41
3.1. Análisis de la situación de la empresa	41
3.1.1. Análisis externo.....	41
3.1.2. Análisis interno.....	45
3.1.3. Estudio organizacional de la empresa	50
3.2. Análisis de limitaciones y políticas según leyes y reglamentos.....	54
3.3. Elaboración del Manual de Procesos.....	55
3.3.1. Levantamiento de la información	55
3.3.2. Gestión por procesos.....	56
3.3.3. Cadena de valor.....	56
3.3.4. Identificación de los procesos y su codificación.....	57
3.3.5. Mapa de procesos.....	58
3.3.6. Manual de procesos.....	59
3.4. Indicadores de gestión:	78
CAPÍTULO IV.....	80
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
4.1. CONCLUSIONES	80
4.2. RECOMENDACIONES	81
GLOSARIO DE TÉRMINOS	82

BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla1: Simbología para diseñar un flujograma	26
Tabla2: Matriz FODA	48
Tabla3: Estructura de puestos.....	52
Tabla4: Descripción de los Procesos y Subprocesos de la empresa...	56
Tabla5: Análisis del Valor Agregado.....	59
Tabla6: Indicadores de Gestión.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Cadena de valor.....	29
Figura 2	Mapa de Procesos Genérico.....	30
Figura 3	Esquema de un proceso.....	31
Figura 4	Componentes de un proceso.....	35
Figura 5	Jerarquía de los procesos.....	36
Figura 6	Estructura Organizacional.....	51
Figura 7	Cadena de Valor.....	55
Figura 8	Mapa de Procesos.....	57
Figura 9	Diagrama de flujo A1.....	61
Figura 10	Diagrama de flujo A2.....	62
Figura 11	Diagrama de flujo A3.....	63
Figura 12	Diagrama de flujo A4.....	64
Figura 13	Diagrama de flujo B1.....	65
Figura 14	Diagrama de flujo B2.....	66
Figura 15	Diagrama de flujo B3.....	67
Figura 16	Diagrama de flujo C1.....	68
Figura 17	Diagrama de flujo C2.....	69
Figura 18	Diagrama de flujo C3.....	70
Figura 19	Diagrama de flujo F1.....	71
Figura 20	Diagrama de flujo F2.....	72
Figura 21	Diagrama de flujo F3.....	73
Figura 22	Diagrama de flujo F4.....	74
Figura 23	Diagrama de flujo G1.....	75
Figura 24	Diagrama de flujo G2.....	76

RESUMEN

En el presente proyecto se ha logrado diseñar un manual de procesos para la empresa "Productos Blanquita", partiendo del estudio del marco teórico para posteriormente llegar a determinar un análisis de la situación actual de la empresa por medio de un análisis interno y externo de la misma, que permitió identificar estrategias FODA, siendo evidente la necesidad de contar con un manual de procesos que permita mejorar la gestión administrativa y alcanzar ventajas competitivas en el mercado de comercialización de frutas y legumbres empacadas en el Distrito Metropolitano de Quito. Usando la técnica de observación directa se realizó el levantamiento de la información mediante el cual se identificó tres procesos agregadores de valor y dos habilitantes de apoyo, para los cuales se determinó la caracterización de los procesos, la descripción de las actividades, análisis del valor agregado, diagramación de los procesos y la definición de los diagramas de flujo para cada uno de los procesos. Sustentados en los procesos, actividades y tiempos se ha definido indicadores de gestión que permitirán darle seguimiento y medir la eficiencia y eficacia del manual al ser implementado. Siendo esta acción la etapa de retroalimentación en el proyecto propuesto. Se propone la implementación del manual diseñado así como el uso de medios de automatización tecnológica en los procesos de inventario y contabilidad. La finalización de este estudio permitirá a la empresa "Productos Blanquita" contar con una herramienta óptima de gestión y de esta manera buscar nuevas oportunidades de mejora y desarrollo frente a la competencia.

PALABRAS CLAVES

GESTIÓN, PROCESO, MANUAL, CONTROL, INDICADORES

ABSTRACT

In this project it has been possible to design a manual process for the company "ProductosBlanquita", based on the study of the theoretical framework and finally arriving to determine an analysis of the current situation of the company through an internal and external analysis same, which identified FODA strategies, the need was evident with manual processes that will improve the administrative management and achieve competitive advantages in the market marketing of fruit and vegetables packed in the Metropolitan District of Quito. Using the technique of direct observation the gathering of information by which three processes value aggregators and two enabling support for which the characterization of the processes identified was determined performed, description of activities, added value analysis , layout of processes and the definition of flow charts for each of the processes. Supported by the processes, activities and times defined performance indicators that will follow up and measure the efficiency and effectiveness of the manual to be implemented. Since this action stage feedback on the proposed project. Manual designed implementation and the use of automation technology means in inventory and accounting processes is proposed. The completion of this study will allow the company "ProductosBlanquita" have optimum management tool and thus find new opportunities for improvement and development over the competition.

KEYWORDS

MANAGEMENT, PROCESS, MANUAL, CONTROL, INDICATORS

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

TEMA: DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS PARA LA EMPRESA “PRODUCTOS BLANQUITA”

1.1. Antecedentes

La empresa “Productos Blanquita” inicia en la ciudad de Quito-Ecuador el 05 de julio de 1990 como Fritadas Blanquita orientándose a la venta de comidas preparadas, en el año 2004 debido a la gran aceptación, reconocimiento y experiencia en el mercado los propietarios deciden cerrar su establecimiento e iniciar con la producción y comercialización en los supermercados y tiendas de la ciudad de Quito con el producto de fritadas y chicharrones listos para servir, estos productos tuvieron buena aceptación en el mercado, sin embargo la inversión para continuar con la elaboración de estos productos era muy alta motivo por el cual en el año 2006 la empresa encamina sus actividades a la comercialización y distribución de legumbres empacadas.

En el año 2007 la empresa cambia de nombre comercial de “FRITADAS BLANQUITA” a “PRODUCTOS BLANQUITA” que se dedica a la comercialización y distribución de legumbres y frutas empacadas en los Supermercados y tiendas del Distrito Metropolitano de Quito.

El presente proyecto se enfoca en el diseño de un Manual de Procesos para la empresa “Productos Blanquita”, con el propósito de centrar los esfuerzos en mejorar su competitividad, por medio de la gestión de los procesos su control y medición.

El proyecto se desarrollará siguiendo el modelo de la administración por procesos, que enmarca la identificación y selección de los procesos, el mapa de procesos, el diseño de los procesos, el análisis del valor agregado, los controles e indicadores de gestión, de esta manera se determinará el manual de procesos y su impacto en la empresa.

1.2. Planteamiento del problema

La investigación, levantamiento y análisis de los procesos representan actualmente una etapa de desarrollo organizacional y administrativo como un instrumento y herramientas de gestión para las empresas tanto públicas y privadas.

La empresa “Productos Blanquita” es una empresa que da continuidad a un negocio familiar creado en julio de 1990; actualmente se dedica a la comercialización y distribución de legumbres y frutas empacadas en los supermercados y tiendas de la ciudad de Quito.

La empresa desde sus inicios no ha contado con herramientas técnicas que facilite la administración lo que ha dado como consecuencia:

- Falta de claridad y estandarización de las actividades que ejecuta la empresa.
- Desorden y mal uso de los recursos, falta de control e inadecuado manejo de inventarios, fallas en la distribución y bajo desempeño.
- Poco compromiso del talento humano de la empresa.
- La empresa realiza el manejo de sus operaciones basados puramente en la experiencia, incurriendo en problemas propios de la elaboración de los productos así como en la administración.
- Las diferentes áreas que maneja la empresa se encuentran funcionando de manera aislada y con una distribución desorganizada, sin controles,

duplicando actividades obstaculizando el flujo de la información y toma de decisión en la empresa.

- No existe un registro documentado de los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa.
- Al ser una empresa familiar se aplica una gestión paternalista, caminando lentamente hacia los objetivos de crecimiento.

Por lo expuesto es necesario la que la empresa “Productos Blanquita” cuente con herramientas administrativas y en este caso un manual de procesos, que junto a su implementación permitirá a la empresa enfocar la gestión de manera sistemática y estructurada, así como establecer etapas de control, optimizando sus recursos, mejorando la productividad y alcanzando mayor satisfacción del cliente, mediante la aplicación de indicadores de gestión, con el fin de alcanzar ventajas competitivas en la empresa.

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El levantamiento y diseño de los procesos plasmados en un manual permite identificar el nivel de interrelación, actividades claves, componentes, recursos necesarios, controles en las diferentes etapas, procesos repetitivos y su alcance, de esta manera se puede mostrar de manera clara, simplificada y comprensible el funcionamiento de la empresa.

El desarrollo del presente proyecto, busca fortalecer la ejecución de los procesos de la empresa de manera organizada y sistemática pues se ha identificado mediante observación directa falencias como son la carencia de estandarización, optimización y control de las actividades de la empresa. La empresa al no contar con un manual de procesos bien definido ha perdido su dinamismo y eficiencia. Motivo, por el cual se propone el diseño de un manual de procesos que permita definir sus actividades y aprovechar las condiciones

favorables de la empresa en el mercado como la acogida y posicionamiento de la misma.

Al trabajar por procesos, se asegura el trabajo en armonía para maximizar la efectividad empresarial y alcanzar una ventaja competitiva ante las empresas similares. Asimismo el análisis y aplicación del manual de procesos proporcionará a la organización una visión clara de las actividades que brindan valor agregado.

Con el presente proyecto se plantea el diseño de un manual de procesos para la empresa “Productos Blanquita” que brindará principalmente las siguientes ventajas y soluciones a los problemas identificados:

- Contar con una herramienta técnica administrativa de gestión.
- Orientación enfocada a la satisfacción del cliente
- Mantener herramientas de planificación y control.
- Aumentar la capacidad frente a la competencia.
- Optimizar el uso de los recursos y reducción de costos.
- Mantener una visión sistemática y organizada de las actividades de la empresa.
- Establecer una metodología para la identificación y la solución de los problemas.

La implementación de dicho manual será medida mediante los indicadores de gestión que identificarán en un corto plazo el impacto positivo que generará en la empresa el establecer un sistema de procesos estructurado acorde a las actividades del giro del negocio, generando ventajas competitivas con la competencia.

Este proyecto permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera, por medio de un caso real involucrando las áreas agregadoras de valor, de asesoría y de apoyo de la empresa “Productos Blanquita”

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Elaborar un manual de procesos mediante normas preestablecidas para mejorar la gestión y alcanzar ventajas competitivas en la empresa “Productos Blanquita” de la ciudad de Quito.

1.4.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de la empresa, que permitirá tener la perspectiva de arranque del proyecto y mantener un direccionamiento estratégico.
- Establecer información para la elaboración del manual de procesos e indicadores de gestión.
- Elaborar el manual de los procesos que realiza la empresa “Productos Blanquita” para mejorar la gestión y productividad de la empresa.

1.5. Alcance

El presente estudio tiene como alcance a todos los integrantes de la empresa Productos Blanquita, que se encuentran compuestos de personal operativo, personal de bodega, personas encargadas de la distribución, administrativos y liderando un gerente propietario. Por medio de la investigación se tendrá como resultado la implementación de una herramienta de gestión que permita mejorar la misma y adquirir ventajas competitivas ante la competencia.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo muestra de manera condensada los aspectos relevantes que un manual de procesos debe contener, como ayuda para el desarrollo del estudio.

2.1. Concepto e importancia de la administración – organización

2.1.1. Administración

De acuerdo a (Jiménez Castro, 2011, pág. 39) es su libro Introducción a la teoría administrativa, "La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo", a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr".

Por otra parte la Administración según (Hitt, Black, & Porter, 2012, pág. 47), considera a la administración como una actividad o un proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia la consecución de metas, de esta manera permite llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional, a la administración la subdivide en cuatro partes fundamentales como son:

1. Administración en un proceso: Serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evaluar.

2. La administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos: En este proceso se reúne los recursos financieros, materiales, información y humanos.

3. Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta: No efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Es la combinación de los propósitos individuales y de la organización para complementar las actividades propuestas y que los resultados obtenidos correspondan a los niveles deseados.

4. Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional: Tiene lugar en las organizaciones y que realizan las personas con funciones diferentes intencionalmente estructuradas y coordinadas, para alcanzar las metas propuestas.

Es importante recalcar que la administración tiene lugar y se desarrolla en las organizaciones no ocurre de manera aislada, y de la misma manera es necesario la participación de las personas a que realicen las tareas.

2.2.2. La organización

Según(Mintzberg, 2011, pág. 61) la organización se la define a partir de la creación de una estructura, mediante la cual se determina los niveles de jerarquías y agrupaciones de actividades. Principalmente la organización nace del requerimiento humano de cooperar, en la mayor parte de los casos la cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se define una estructura de organización. Por lo tanto es necesario definir una estructura para la organización perfectamente diseñada que sea clara y determine las actividades y responsable para alcanzar los resultados. De esta manera se logra eliminar las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se alcanza un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

Es decir se define a la organización como la asociación de personas, reguladas por un conjunto de normas en consecución de determinados

objetivos, los que nacen de una idea previa inspirada por un interés o necesidad que genera un beneficio común.

2.2.2.1. Tipos de Organización

La estructura de la organización evoluciona de acuerdo a las circunstancias y necesidades de la misma con el fin de responder a los requerimientos del mercado por lo tanto se definen, de acuerdo a (Robbins , 2011, pág. 68):

Organización Formal: Es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

Organización Lineal: Es la estructura más simple y más antigua, está basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

Organización Funcional: Es el tipo de estructura organización, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

Organización de tipo línea-staff: Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica – consultiva.

Organización por producto/mercadeo: Llamado organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que tratan con cierto tipo de clientes.

Cuando la departamentalización de una empresa se toma demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará divisiones semi autónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

La organización por producto/mercadeo puede seguir uno de tres patrones: división por producto, la división geográfica es usada por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles, la división por clientes, la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos.

Organización Matricial: Llamado sistema de mando múltiples. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo de diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto a un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas que se necesitan, se evita la duplicación innecesaria.

2.2.2.2. Pasos para establecer un sistema de organización

(Alcaraz Rodríguez, 2012, pág. 106) en su libro *El Emprendedor del Éxito*, define los pasos necesarios para diseñar un sistema de organización en una empresa, y arranca con la revisión de los objetivos, los mismos que deben concordar y complementarse, posteriormente define lo siguiente:

- 1) Procesos operativos (Funciones), de la empresa:

- ¿Qué se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Dónde se hace?
- ¿En cuánto tiempo se hace?

2) Descripción de puestos

- Agrupar funciones por similitud
- Crear los puestos por actividades vs. Tiempo (Cargas de trabajo)
- Diseñar el organigrama de la empresa

3) Definición del “perfil” del puesto, en función de los que se requiere en cuanto a:

- Características físicas
- Habilidades mentales
- Preparación académica
- Habilidades técnicas (Uso de máquinas y herramientas)
- Experiencia laboral

Mientras más específico sea el perfil, más seguro será cubrir las necesidades del puesto, aunque será más difícil conseguir a la persona. Es también necesario tener presente que contar con el perfil detallado por puesto no garantizará que la persona sea la correcta para la empresa, quizá sea más sencillo que al cumplir con dichas características se pueda poner una mayor atención a aspectos tan importantes como la actitud de la persona, lo cual, en ocasiones, es mucho más importante que sus conocimientos y habilidades.

2.2. Tipos de herramientas administrativas

Las herramientas gerenciales o administrativas son el conjunto de técnicas efectivas y sencillas, que permite identificar, analizar y solucionar problemas. El objetivo primordial de una herramienta administrativa es establecer la dirección clara sobre las medidas a tomar en cada problema, entre las herramientas básicas que identifica (Muñoz Medina, 2013, pág. 143) tiene:

- Diagrama de Pareto: Se utiliza para visualizar rápidamente qué factores de un problema, que causas o qué valores en una situación determinada son los más importantes y, por ello, cuáles de ellos hay que atender en forma prioritaria, a fin de solucionar el problema o mejorar la situación.
- Diagrama Causa – Efecto de Ishikawa: Expresa gráficamente el conjunto de factores causales que interviene en un determinado proceso. Identifica las variables o causas y la interacción de dichas causas en un proceso.
- Histograma: Se utiliza para visualizar el comportamiento de los procesos con respecto a los límites establecidos. Se ordenan las muestras tomadas y se observa la frecuencia con la que ocurre ciertas características de observación.
- Estratificación: Se considera como una herramienta estadística que clasifica los datos en grupos con características semejantes, de esta manera se determina la influencia de ciertos factores o variables en el resultado de un proceso.
- Hojas de verificación: Mediante esta herramienta se realiza el control estadístico cotidiano como control de calidad de un determinado proceso, se usan para verificar: distribución del proceso de producción, defectos, localización y sus causas y confirmación de verificaciones programadas.
- Diagrama de Dispersión: Muestra la existencia o no de relación entre las variables involucradas en un proceso.
- Corridas y gráficas de control: Las corridas permiten evaluar el comportamiento de un proceso en el tiempo, medir la amplitud de su

dispersión y observar su dirección y los cambios que experimenta. Las gráficas de control son herramientas estadísticas más complejas que permiten obtener un conocimiento mejor del comportamiento de un proceso a través del tiempo, ya que en ellas se transcriben tanto la tendencia central del proceso como la amplitud de su variación.

Sin embargo se han diseñado nuevas herramientas administrativas que entregan mayores ventajas a las empresas, entre las cuales se tiene:

- Diagrama de afinidad: Es un método de categorización donde se clasifica los conceptos en diversas categorías de acuerdo a las relaciones y asociaciones de los diferentes conceptos.
- Diagrama de relaciones: Permite obtener una visión de conjunto de la complejidad de un problema. Presenta qué causas están relación con determinados efectos y cómo se relacionan entre sí diferentes conjuntos de causas y efectos.
- Diagrama de Árbol: Empleado para obtener una visión de conjunto de los medios de los cuales se alcanza un objetivo determinado. Se lo alcanza mediante una organización sistemática de metas y los medios para lograrlo.
- Matrices: Proporcionan la identificación de la relación que pueda existir entre los factores de un problema, con un esquema que permite relacionar, mediante un sistema de columnas e hileras, los diferentes elementos o factores del problema que se analiza, el mismo que se lo realiza con el propósito de identificar las acciones más convenientes a tomar para solucionar el caso en estudio.
- Análisis matricial para la segmentación de mercados: ayuda a encontrar diferencias significativas en los diferentes segmentos del mercado y propicia la generación de un diagrama general para ubicar productos ya existentes y para compensarlos en relación con otros productos que se piensa introducir en el mercado bajo una serie de hipótesis.

Se tiene como punto de partida los datos, obtenidos mediante entrevistas, encuestas y cuestionarios, mediante los cuales es posible estimar la sensibilidad promedio de los diferentes grupos que constituyen un mercado con respecto a toda una serie de productos.

- Diagrama de actividades: Visualiza qué problemas pueden surgir en la realización de un determinado programa de acción, con qué medidas se pueden prevenir tales problemas y cuál es la mejor manera de solucionarlos.
- Manuales y Diagramas de flujo: Esta herramienta por ser parte directa del estudio que se está realizando, se procederá a detallar de la siguiente manera:

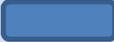
Se considera al diagrama de flujo como la secuencia de operaciones expresada en forma gráfica mediante la cual se detalla y analiza ciertos procesos.

Se basan en la utilización de algunos símbolos para representar operaciones específicas y que siguen un orden lógico.

Los diagramas de flujo son de gran importancia pues ayudan a designar en una representación gráfica un proceso o parte de el, actualmente son considerados como una herramienta en la ejecución de cualquier método, sistema o proceso, de la misma manera permite verificar si la distribución del trabajo se encuentra equitativamente distribuida. La simbología básica para los diagramas de flujo es:

Tabla 1

Simbología para diseñar un flujograma

NOMBRE	SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
Retraso		Cuando un componente del producto esté esperando.
Almacenamiento		Mantener un producto o materia prima en el almacén.
Límites		Este símbolo se usa para identificar el inicio y el fin de un proceso
Operación		Representa una etapa del proceso. El nombre de la etapa y de quien la ejecuta se registra al interior del rectángulo.
Documento		Simboliza al documento resultante de la operación respectiva. En su interior se anota el nombre que corresponda.
Decisión		Representa al punto del proceso donde se debe tomar una decisión. La pregunta se escribe dentro del rombo. Dos flechas que salen del rombo muestran la dirección del proceso, en función de la respuesta real.
Sentido del Flujo		Significa el sentido y la secuencia de las etapas del proceso
Multidocumento		Representa la preparación de un documento que se elabora en original y varias copias, por cada copia se utiliza un ícono numerado

Continúa 

Extracto		Identifica el archivo definitivo de un documento
Combinar		Identifica el archivo temporal de un documento
Conector Interno		Permite conectar actividades o formatos con otras actividades dentro del flujograma
Conector de páginas		Al total de páginas se registra en la parte inferior derecha y el número correspondiente a la página
Preparación		Representa tareas cuya finalidad sea preparar algo
Decisión Institucional / Resolución		Representa decisiones formales, aquellas que corresponden a la autoridad institucional

Fuente: (Económica, Ministerio de Planificación Nacional y Política, 2009)

Por otra parte, los manuales administrativos son considerados como una herramienta técnica muy valiosa que permite lograr una adecuada sistematización de los procesos administrativos o productivos de una empresa.

Los manuales son documentos que sistematizan las actividades a ser cumplidas por un integrante de la organización, y optimizar los esfuerzos.

Los manuales se clasifican de la siguiente manera:

- Contenido
 - De historia del organismo
 - De organización
 - De políticas

- De procesos y procedimientos
 - Múltiple
 - Instructivos
 - Técnico
-
- Función Específica
 - Producción
 - Compras
 - Ventas
 - Finanzas
 - Contabilidad
 - Crédito y Cobranzas
 - Personal
 - Generales.

La herramienta administrativa que se ha elegido aplicar en el presente estudio es el Manual de Procesos, para lo cual es necesario definir la teoría que abarca el mismo, a continuación:

2.3. Construcción de la cadena de valor

Se construye a partir de la propuesta de valor, la cadena de valor es la disgregación y agrupación de las principales actividades que realiza la organización para obtener un mejor rendimiento; según (Chiavenato, 2011, pág. 170) es necesario considerar los siguientes aspectos:

a) Valor: es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. Crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia.

b) El Margen: es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

c) Las Actividades Primarias: son aquellas implicadas directamente con la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador y los servicios de post-venta.

d) Las Actividades de Apoyo.- Son las que dan el soporte a las actividades primarias, y además se apoyan entre sí.

La cadena de valor diferencia dos procesos principales entre estos, los operativos o actividades primarias y los de apoyo o soporte.



Figura 1.-Cadena de valor

Fuente: (Chiavenato, 2011)

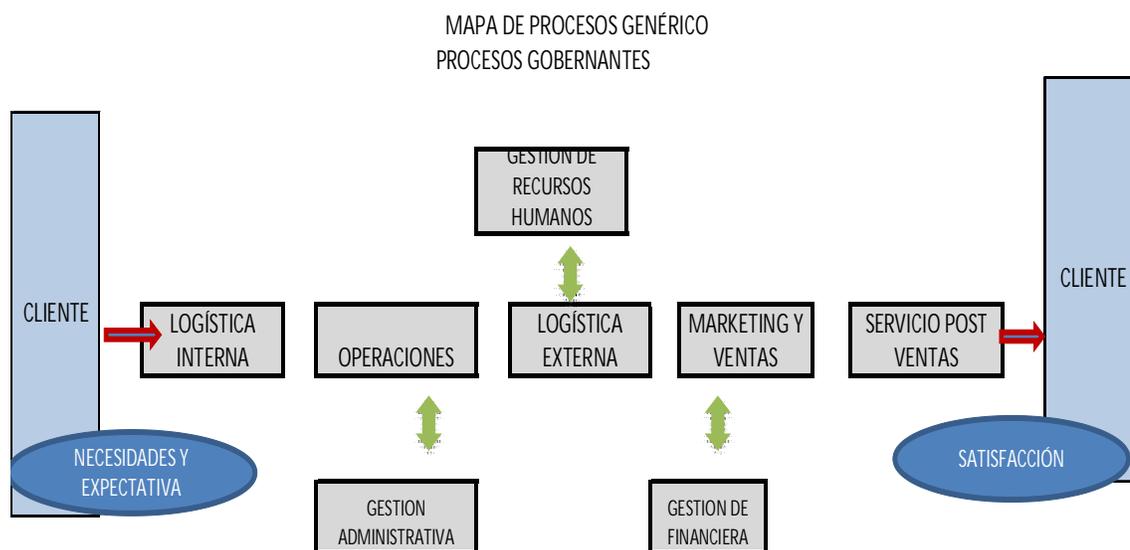
2.4. Mapa de procesos

Para dar a conocer los procesos es importante realizar un mapa o red de procesos, que es una constituye una herramienta gráfica fundamental en el mejoramiento de los procesos existentes en la organización, permite identificar la forma como opera la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes y muestra las relaciones entre los diferentes procesos de la empresa. Impulsan

a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales; además es la base para construir el sistema de gestión de la entidad, permitiendo que todos los funcionarios comprendan como funciona integralmente, así como facilita que todos entiendan como afectan el trabajo de otros. Los mapas de procesos son útiles para:

- Conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente.
- Analizar los pasos del proceso.
- Utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento de procesos.
- Orientar a nuevos empleados.
- Desarrollar formas alternativas de realizar el trabajo en momentos críticos.
- Evaluar, establecer o fortalecer los indicadores o medidas de resultados.

A continuación se presenta gráficamente el mapa de procesos, de la cadena de valor anterior.



Fuente: (Chiavenato, 2011)

2.5. Definición de proceso

“Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso” (J.B. & M.A., 2012, pág. 62)

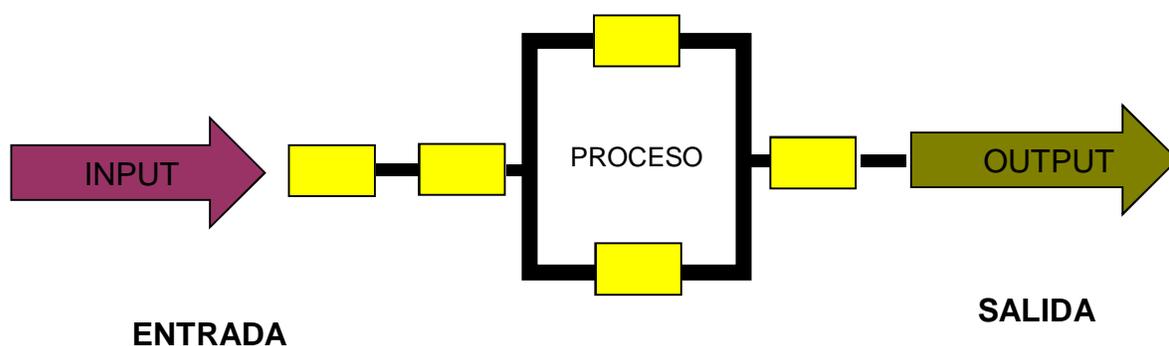


Figura 3.Esquema de un proceso

Fuente: (J.B. & M.A., 2012)

Los orígenes de las primeras ideas sobre administración y organización, aparecen como resultado, aparecen como resultado de las influencias de filósofos, científicos, matemáticos, políticos, que contribuyeron a organizar y administrar en estructuras piramidales. De esta manera se entiende el porqué, hasta finales del siglo XIX no se presentó una verdadera evolución o crecimiento de las teorías administrativas.

Smith en el siglo XVIII, establece en el principio de la División del Trabajo, junto con Taylor reconocido el padre de la administración, con su principal enunciado de la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia de la producción, pasando por grandes personalidades que también aportaron a la administración como Henry Fayol, este considerado

como el padre de la administración moderna.(Heinz Wehrich, 2010, pág. 20)

Entre las múltiples definiciones de procesos, (Mariño Navarrete, 2011, pág. 59) sugiere: “Sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación”.

Asimismo, para(Harrington D. , 2011, pág. 42), proceso lo define como una conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por suministrarse de ciertos insumos y tareas en común, esto genera valor agregado y generan el resultado esperado.

2.6. Características de la gestión por procesos

(Gómez, 2012, pág. 129), menciona que como características sobresalientes de la gestión por procesos se tiene:

- La estructura de la empresa se va describiendo por medio de matrices que logran identificar y determinar el proceso.
- Permite identificar y establecer los límites de las tareas y actividades de los diferentes proceso.
- La gestión por procesos tiene flexibilidad y se adapta a las necesidades frecuentes de los clientes.
- Permite aumentar las acciones en los procesos agregadores de valor.
- Se logra identificar y definir los tiempos en cada proceso.
- Se elimina la jerarquía funcional.
- Permite definir de manera clara las responsabilidades de tareas y actividades.
- Para lograr cumplir la visión de la empresa, se suma o combina todos los procesos que cumplen una meta específica.

- La gestión por procesos permite definir la poli funcionalidad del personal, lo que permite incrementar su valor agregado dentro de la empresa.
- Dentro del sistema se identifica que cada proceso tiene sus propios resultados.

2.7. Clasificación de los procesos

(Mariño Navarrete, 2011, pág. 62), “En los procesos para que las entradas se transformen en salidas por medio de la interacción del sistema necesitaremos contar con ciertos factores que ayuden a la consecución del mismo”

Para poder clasificar los procesos es importante conocer que como factores que determinan los procesos se tiene a la gerencia, los métodos establecidos en la empresa, las personas, el medio ambiente, la maquinaria y equipos, los recursos económicos, la medición de resultados y los materiales.

Según (Gómez, 2012, pág. 168) señala que lo importante para las empresas es analizar, identificar y gestionar los procesos junto a sus componentes, de esta manera se podrá determinar la situación real y de qué manera los procesos apoyan al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por lo tanto se puede identificar a los procesos de la siguiente manera de acuerdo a su campo de acción:

- Procesos gobernantes, estratégicos, de dirección o del sistema.- Son aquellos procesos que se encuentran destinados a definir y controlar las metas de la organización, las políticas y estrategias. Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condiciones de la sociedad, para poder responder a las necesidades de la misma.
- Procesos operativos, productivos, institucionales, fundamentales o agregadores de valor.- Son aquellos que forman parte de la razón de ser de la empresa, y permiten generar o producir un producto o servicio, mediante

la transformación de recursos. Tienen un impacto directo en los clientes, entre estos procesos se encuentran: procesamiento, comercialización, planificación del servicio, entrega, facturación, entre otros.

- Procesos de soporte, de apoyo o habilitantes.- Estos procesos abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos agregadores de valor, es decir contribuyen a mejorar la eficacia de los mismos. Son los responsables de proveer a la empresa de todos los recursos necesarios ya sea como personas, maquinaria y materia prima que generarán el valor agregado que requieren los clientes. Frecuentemente suelen ser los procesos de abastecimiento, desarrollo de tecnología, talento humano, infraestructura, etc.

Por otra parte es importante recalcar que cualquier proceso involucra cuatro componentes que son:

- Entrada.- Se consideran a todos los insumos, requerimientos y necesidades que respondan a los estándares o criterios de aceptación que provienen de un proveedor interno o externo.
- Salidas.- Es considerado como el producto o servicio que representa algo de valor para el cliente interno y externo.
- Recursos.- Se toma en cuenta todos los recursos e infraestructuras que permita transformar un insumo de la entrada.
- Finalmente se tiene el sistema de medidas y de control del funcionamiento.

Estos se encuentran mejor representados en el siguiente gráfico:

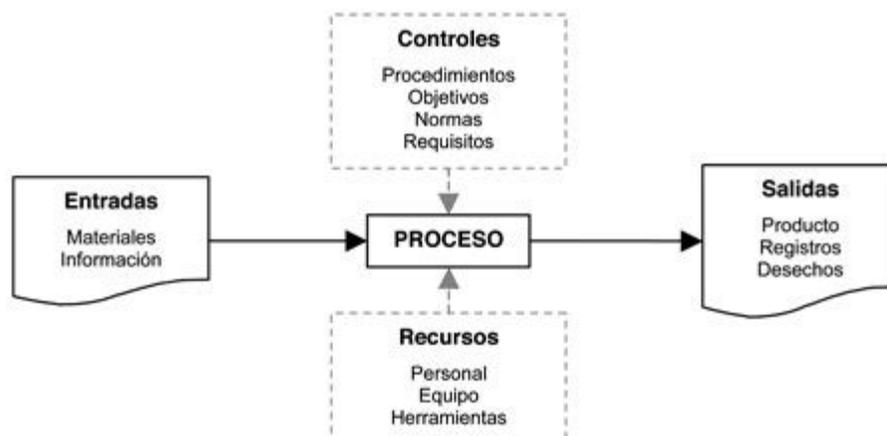


Figura 4. Componentes de un proceso

Fuente: (Gómez, 2012)

2.8. Jerarquía de los procesos

(Mejía García, 2010, pág. 83) “Consiste en clasificar a los procesos de acuerdo al número de pasos que existen en cada uno de ellos, con el fin de darle una secuencia lógica a su diagramación y de esta manera lograr un mejor entendimiento de lo que se quiera graficar en el manual”

(Harrington J. H., 2011, pág. 41) Identifica la siguiente jerarquización:

- **Macroproceso:** Es el conjunto de procesos interrelacionados que persiguen un objetivo en común, frecuentemente estos se dividen en un determinado número de subprocesos con el fin de minimizar el tiempo que se requiere para mejorar el macroproceso.
- **Proceso:** Es la secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, la misma que satisfaga las necesidades del cliente.
- **Subproceso:** Son partes bien definidas de un proceso y este a su vez se encuentra determinado por un número de actividades.

- **Actividad:** Es la consecuencia de la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento, lo que permite facilitar la gestión. La secuencia ordenada de actividades nos da un subproceso.
- **Tarea:** Es el trabajo que se realiza como parte de una actividad durante un tiempo determinado.

Mediante el siguiente gráfico se identifica de manera clara la jerarquización de los procesos antes descrita

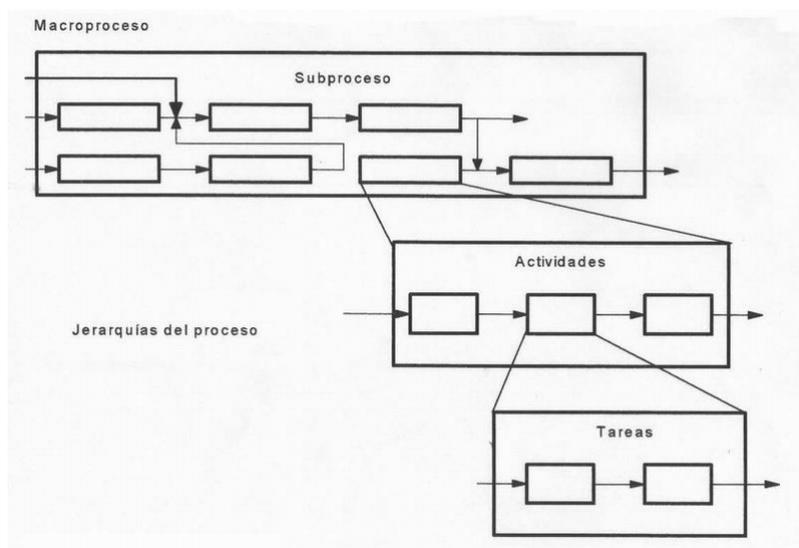


Figura 5. Jerarquía de los procesos

Fuente: (Harrington J. H., 2011)

2.9. Manual de procesos

En todas las empresas sin importar su tamaño, es muy importante contar con un instrumento que agrupe a los procesos, normativas, que describa las actividades y todos los formularios que esto implica, con el propósito de mejorar la gestión.

De esta manera las empresas se orientan a satisfacer oportunamente las necesidades de los clientes, mediante la generación de un documento de soporte que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo en todas las áreas de la empresa.

2.9.1. Concepto e importancia

(Mejía García, 2010, pág. 89) “El Manual de Procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda”

La importancia de los manuales de procesos radica en la guía práctica que proporciona a la empresa, asimismo define los objetivos, normas, políticas y pasos a seguir en la ejecución de los procesos.

2.9.2. Objetivos del manual de procesos

De acuerdo a (Mejía García, 2010, pág. 101) señala entre los objetivos más importantes los siguientes:

- Servir de guía para el desarrollo de las actividades y tareas de la empresa.
- Crear una uniformidad en el trabajo por parte del personal de la empresa.
- Evitar la improvisación de las actividades y labores.
- Orientar al personal nuevo pues es considerada como una herramienta de ayuda.
- Permitir proporcionar una sencilla supervisión y evaluación de las labores.
- Entregar información de la ejecución de los procesos.
- Evitar las discusiones con respecto al tema de normar, procedimientos y actividades.
- Facilitar la orientación al servicio y satisfacción del cliente.
- Determinar elementos de consulta, orientación y entrenamiento del personal.

- Servir como el punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.
- Estandarizar el trabajo que realizan los diferentes integrantes de la empresa.

2.9.3. Características del manual de procesos

Los manuales de procesos deben tener ciertas características que se consolidan de la siguiente manera:

- Satisfacer las necesidades reales de la empresa.
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo.
- Ser flexible para cubrir diversas situaciones.
- Facilita la revisión y actualizaciones continuas.

2.9.4. Contenido del manual de procesos

Para la elaboración de un Manual de Procesos debe contener aspectos como la planificación, la documentación, un análisis detallado, la formulación de los procesos, la ejecución de las pruebas, ajuste de los procesos, implementación del manual de procesos y su respectivo seguimiento.

Dentro de un contexto general debe contener lo siguiente:

- Documento de identificación del documento.
- La carátula que contiene el logo de la empresa, nombre del documento, código, fecha de emisión, número de revisión y numeración de la página.
- Objetivo del manual
- Alcance del manual

- Misión Visión y Objetivos Empresarial.
- Organigrama
- Glosario de términos
- Mapa de procesos
- Representación gráfica de los procesos
- Caracterización de los procesos
- Descripción de los procesos
- Indicadores de gestión
- Anexos.

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL TEMA

3.1. Análisis de la situación de la empresa

Para analizar la situación actual de la empresa “Productos Blanquita” es necesario señalar un análisis del ambiente interno y externo.

Con respecto al análisis del ambiente externo se considera los factores económicos, socio – culturales, tecnológicos, legales y fuerzas competitivas del sector, todo esto se describe de la siguiente manera:

3.1.1. Análisis externo

3.1.1.1. Factores económicos

- **Crecimiento Económico**

De acuerdo a lo señalado por el Banco Central del Ecuador (BCE, 2015), el país al finalizar el último trimestre año 2014, registró un crecimiento positivo de crecimiento en un 3,4% en comparación con el mismo periodo en el año 2013.

Este dato evidencia gradualmente la tendencia del consumo de los hogares así como la inversión ha ido aumentando, lo que indica que la empresa en estudio tiene un sustento económico basado en el crecimiento económico del país.

- **Producto Interno Bruto**

El Boletín de Cuentas Trimestrales del Banco Central, señala que el desempeño del año 2014 del país fue positivo, siendo así que el Producto

Interno Bruto (PIB) alcanzó el 7% manteniendo un crecimiento en relación al año 2013, todo este crecimiento se debe al dinamismo de la demanda interna es decir de la inversión, así como el aumento en la exportación del petróleo y la mejora en la comercialización de derivados del petróleo.

La inversión en el año 2014, creció en 0.9% y en consumo en los hogares se incrementó en el 1.06%, este valor influye positivamente en la empresa pues los productos que comercializa son de alto consumo en los hogares.

- **Impuestos**

El Servicio de Rentas Internas tiene como misión: “Contribuir a la construcción de ciudadanía fiscal, mediante la concientización, la promoción, la persuasión y la exigencia del cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios y valores, así como de la Constitución y la Ley; de manera que se asegure una efectiva recaudación destinada al fomento de la cohesión social.”, al dar cumplimiento a su misión determina las políticas y lineamientos para el pago de impuestos, en el caso de la empresa “Productos Blanquita” las frutas y legumbres mantienen tarifa cero en impuestos, lo que le entrega a la empresa estabilidad en sus precios, siendo un impacto positivo para la empresa.

- **Empleo**

La tasa de desempleo al finalizar el año 2014 de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS , 2015), es del 3,90% teniendo una disminución en comparación al 2013 que fue el 4,12%, tomando en cuenta que este indicador depende del grado laboral a nivel nacional, por lo que se ha ido mejorando el incentivo de empleo y flexibilidad laboral, siendo un aspecto positivo para la empresa.

- **Inflación**

De acuerdo al (INEC, Ecuador en cifras, 2015) indica que:

El país registró una inflación anual de 3,67% en el 2014 frente al 2,70% del 2013, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

En diciembre del 2014, el país registró una inflación mensual de 0,11% en comparación al 0,20% del doceavo mes del año previo.

La división de Alimentos y Bebidas no alcohólicas es la que más contribuyó en la variación mensual del IPC con el 27,74% del total, seguida de Recreación y Cultura con el 19,27%.

Los resultados de este indicador a nivel nacional generan desabastecimiento e incremento en los mercados por lo que se considera como un impacto negativo de la empresa.

3.1.1.2. Factores socio – culturales

- **Nivel de formación de los Consumidores**

Actualmente el acceso a la educación en los niveles primarios y secundarios se ha vuelto obligatorio y en el nivel superior se ha incrementado el acceso, por lo que el consumidor actualmente tiende a modificar su estilo de vida, en la mayoría de casos hacia una mejor nutrición y cuidando su salud, por lo que al aumentar el acceso a la formación profesional se generarán consumidores más exigentes y con mejor calidad de vida, lo que se convierte en una ventaja positiva para la empresa.

- **Conductas de consumo**

En las regiones del Ecuador, el consumo de frutas y verduras es bajo según lo que recomiendan los organismos internacionales de consumir mínimo 5 porciones de ellas al día. El promedio de consumo es del 20% frente a la cantidad que consume el país actualmente que es 3 porciones es decir el 18%.

Se considera a las frutas y verduras como alimentos buenos para la salud, que posee altos niveles de minerales y vitaminas, aportando a mejorar la digestión. Los consumidores mantienen una barrera con respecto a las frutas, creyendo que estas aumentan de peso, sin embargo es importante destacar que la población tiene actitud positiva frente al consumo de frutas y verduras y al difundir los beneficios de estos se genera una cultura consumo. (FAO, 2011, pág. 25)

- **Prácticas de consumo**

Se considera que aproximadamente el 18% de la población consume fruta y verduras diariamente y el 22% consume 3 veces a la semana. En su mayoría consume frutas como refrigerio o en el desayuno y las verduras son consumidas en su mayoría en el almuerzo. (FIDA, 2013, pág. 46)

- **Factores Tecnológicos**

La globalización en la que actualmente nos encontramos inmersos permite adquirir la maquinaria y tecnología que requiere esta industria, considerando además que el país cuenta con organizaciones que elaboran maquinarias prestando la facilidad de mantenimiento y soporte técnico frecuente. La empresa "Productos Blanquita" en cuanto a la maquinaria dispone un nivel tecnológico medio, combinando las actividades manuales para complementar el desarrollo de los productos.

- **Legislación**

El gobierno ha promulgado políticas y estrategias sociales, que han permitido fortalecer y proteger a la industria nacional, por lo que ha brindado una ventaja a la empresa objeto de estudio.

Por otra parte es importante señalar que mediante el Instituto Ecuatoriano de Protección Intelectual, se salvaguarda los derechos de uso de los productos por medio de una marca exclusiva.

- **Factores ecológicos ambientales**

La empresa “Productos Blanquita” y los productos que comercializa, no genera ningún desecho tóxico ya que el material que se usa es orgánico natural, y los desechos son clasificados como comunes de fácil manipulación y entrega final a la empresa municipal de aseo.

3.1.2. Análisis interno

Mediante este análisis se busca identificar la situación actual de los principales factores internos que la empresa dispone.

3.1.2.1. Capacidad directa

- **Planeación Estratégica**

De acuerdo a la observación realizada en la empresa, ésta mantiene una planificación estratégica caducada en el 2013, siendo que en los últimos años no mantienen una guía en la gestión de los objetivos en todos los niveles, e impide mantener un nivel de alianza con los proveedores.

- **Estructura Organizacional**

Por ser una microempresa, la estructura que maneja actualmente es lineal y totalmente flexible principalmente en la comunicación, sin embargo al no contar con un manual de procesos no se ha establecido el direccionamiento para generar una mejor respuesta a los cambios y crecimiento de la empresa.

- **Sistemas de Control**

La empresa objeto de estudio no dispone de un sistema de control mediante el uso de indicadores de gestión que le permita evaluar periódicamente los resultados de la producción, financiera y administrativa, generando dificultades en la toma de decisiones.

3.1.2.2. Capacidad de gestión

- **Requisitos de higiene y salubridad**

En el mercado de comercialización de frutas y legumbres empacadas la empresa “Productos Blanquita” es una de las primeras en contar con el registro sanitario, por lo que se ha ido posicionando en el mercado de los consumidores, pues la empresa garantiza la higiene y frescura en sus productos.

- **Participación en el mercado**

Los productos que comercializa la empresa se encuentran en los siguientes supermercados: Santa María, Tiendas Industriales Asociadas – TIA, Magda Espinoza, Supermercado de las Fuerzas Armadas y del Servicio Social de la Fuerza Terrestre.

La comercialización de frutas y legumbres empacadas es compartida con las siguientes marcas: Nutriproductos y SantaMaría. Sin embargo la empresa “Productos Blanquita” cuenta con empaques prácticos que ayudan a garantizar

la fresca y buena imagen de las frutas y legumbres, motivo por el cual los consumidores tienen mayor preferencia hacia estos productos.

- **Calidad del Producto**

La empresa “Productos Blanquita” ofrece productos de alta calidad por la fresca e higiene en el procesamiento, además de mantener un peso exacto y un precio acorde a las exigencias del mercado.

- **Capacidad Financiera**

Al ser una empresa familiar y que ha venido creciendo paulatinamente en el tiempo han mantenido problemas de liquidez por las deudas adquiridas para incrementar la capacidad de producción. Al mantener una baja disponibilidad de liquidez las demandas cíclicas ocasionan un efecto negativo en la empresa pues es dificultoso cubrir la alta demanda que se ocasiona en ciertos periodos del año.

Por otra parte en los últimos dos años la gestión financiera que la empresa ha emprendido ha permitido mejorar los problemas de liquidez y mantener cubiertos con total holgura los gastos de producción, como materia prima, sueldos y salarios, entre otros.

- **Gestión en la Producción**

Las instalaciones con las que cuenta la empresa se encuentran en buenas condiciones, pues cuenta con un lugar propio donde se desarrollan los procesos productivos, además cuenta con un espacio para el área administrativa y de bodega.

La empresa no dispone de un adecuado manejo de inventarios, no se ha determinado los procesos adecuados para el control de entrada y salida de mercadería y producto terminado.

Existen procesos y políticas eficaces para el control de la calidad en el área productiva lo que garantiza un producto óptimo para el consumidor, sin embargo no se ha establecido un manual de procesos para mejorar la gestión y producción de la empresa.

- **Gestión en la Comercialización**

La empresa mantiene un nivel bajo de estrategias de ventas, lo que ha ocasionado pérdida de espacio en el mercado potencial.

- **Gestión del Talento Humano**

El personal con el que cuenta la empresa cuenta con la experiencia y habilidad operativa técnica, se les brinda los equipos de trabajo adecuados que garantizan el cuidado y bienestar de los trabajadores. Es importante señalar que la empresa cumple con todas las exigencias laborales actuales como la afiliación, pago de beneficios sociales, entre otros.

En la empresa se mantiene un buen ambiente de trabajo, generando el sentido de pertenencia en el personal y de esta manera se obtiene mayor eficiencia en la elaboración de los productos.

3.1.2.3. Análisis FODA

Una vez analizado los principales factores internos y externos de la empresa, se elabora la matriz FODA que se encuentra descrita a continuación:

Tabla 2

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Disponibilidad de instalaciones propias 2. Precios bajos 3. Calidad en el Producto 4. Disponibilidad de personal capacitado 5. Buen ambiente de trabajo	1. Problemas en la liquidez de la empresa 2. No dispone de sistemas de control 3. No cuenta con procesos establecidos y organizados 4. Variación en los costos de la materia prima 5. Falta de alianzas estratégicas con proveedores
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Crecimiento del mercado 2. Disponibilidad de tecnología 3. Incremento del consumo en los hogares 4. Apoyo del gobierno para las microempresas 5. Ingreso a nuevos mercados o segmentos	1. Elaborar un plan de investigación de los clientes potenciales y la brecha que no ha sido cubierta 2. Elaborar un plan donde se pueda innovar la tecnología utilizada para mejorar los procesos productivos 3. Realizar exhibiciones y degustaciones de los productos en los supermercados del Distrito Metropolitano de Quito.	1. Ampliar la cartera de proveedores que garanticen la calidad y precios de la materia prima 2. Desarrollar estrategias y alianzas con los proveedores 3. Elaborar un sistema de control para evitar perdidas 4. Elaborar un manual de procesos para mejorar la gestión
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Inestabilidad de la economía 2. Variación en las políticas salariales 3. Cambios en las necesidades y gustos de los compradores. 4. Ingreso de productos con similares características 5. Aumento en el valor de la materia prima	1. Desarrollar nuevos productos o innovarlos 2. Elaborar un plan de publicidad en los supermercados para atraer nuevos clientes. 3. Desarrollar un plan de contingencia financiera.	1. Buscar nuevas fuentes de financiamiento con el fin de mejorar la capacidad productiva 2. Buscar sistemas de control financiero y de ventas.

Fuente: (Productos Blanquita, 2015)

3.1.3. Estudio organizacional de la empresa

3.1.3.1. Misión

La empresa Productos Blanquita mantiene como misión que: “es una empresa comercializadora y distribuidora de frutas y legumbres empacadas, cuyo compromiso con la sociedad hace que cuente con el talento humano idóneo y siempre comprometido; sin dejar de lado los recursos tecnológicos adecuados e innovadores que permiten elaborar productos que contribuyen a la buena alimentación y salud de nuestros clientes.

La honestidad, responsabilidad, integridad y sencillez rigen las relaciones con los clientes, proveedores y demás miembros de la empresa.”

3.1.3.2. Visión

La empresa “Productos Blanquita” ha registrado su visión para el año 2018 mantener su reconocimiento en el mercado nacional, e innovar la capacidad productiva con el propósito de abarcar un 5% adicional de la demanda total.

3.1.3.3. Principios organizacionales

En la planificación estratégica de la empresa “Productos Blanquita” (Bravo, 2012, pág. 78) mantiene:

- Trabajo basado en la ética
- Priorizar el trabajo en equipo
- Dar cumplimiento a los objetivos planteados
- Respetar de manera estricta los tiempos previstos
- Satisfacer al cliente

3.1.3.4. Valores organizacionales

De acuerdo a la planificación estratégica de la empresa (Bravo, 2012, pág. 78) establece:

- **Calidad:** Garantizar que los productos finales tengan altos niveles de higiene con el peso y precio justo, dando cumplimiento a las normas exigidas por el Instituto Izquieta Pérez.
- **Integridad:** Mantener la honestidad en todas las actividades que se desarrollen.
- **Trabajo en equipo:** Dar cumplimiento a lo encomendado de manera individual y a la vez como parte del equipo de trabajo, colaborando con todos los miembros de la empresa y aportando con el buen clima en el trabajo.
- **Eficiencia en la gestión:** Cumplir con los objetivos planteados con el uso de los recursos y el tiempo previsto, resolviendo las dificultades con eficacia sin pérdidas de tiempo.
- **Servicio al cliente:** Centrar todos los esfuerzos en la satisfacción de los clientes, mejorando constantemente y cumpliendo las exigencias de estos.

3.1.3.5. Estructura organizacional

Al ser una microempresa, mantiene una estructura pequeña, graficada de la siguiente manera:

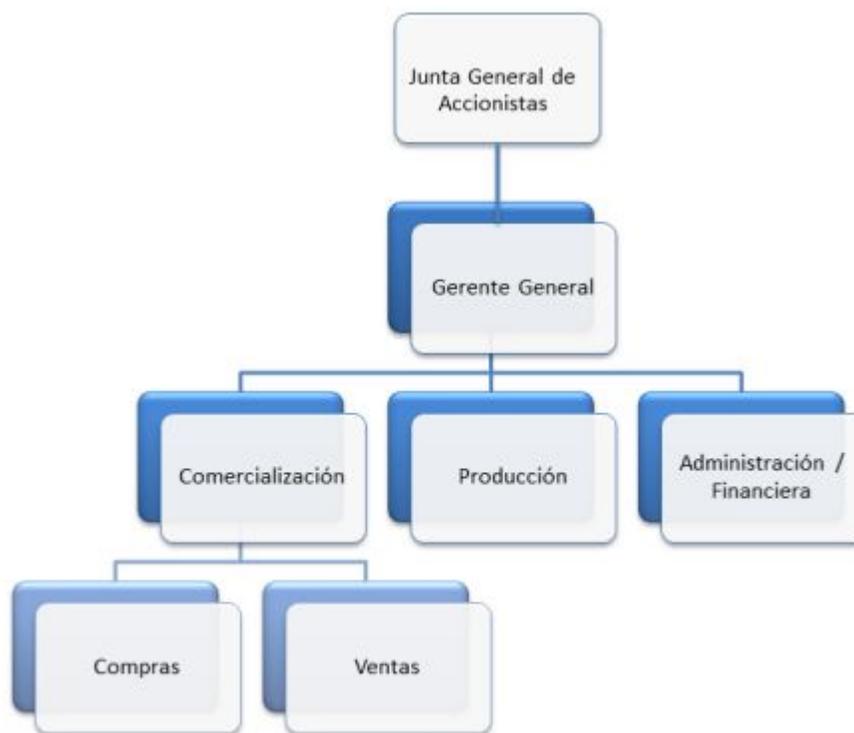


Figura 6.Estructura Organizacional

El organigrama señalado anteriormente es una representación de gerencia única, debido a que es una empresa con bajo dimensionamiento.

La Junta de Accionistas se encuentra integrada por 3 socios, los cuales han aportado con activos fijos, capital de trabajo, asesoría técnica y dinero en efectivo lo que aporta con la liquidez de la empresa.

El gerente general lo designa la Junta de Accionistas y asume la responsabilidad de la gestión y administración de la empresa, da cumplimiento a las directrices y políticas que la Junta establece, es decir cumple con los planes, programas y presupuestos con los que cuenta la empresa, y determina su equipo colaborador como responsables de cada área que integra la organización.

El área de comercialización se encuentra dividida en un departamento de ventas quien se encarga de desarrollar las estrategias de venta, distribución del producto y resolución de los problemas que presenten los clientes, buscando siempre la satisfacción del cliente. El departamento de compras es el encargado de las adquisiciones y abastecimiento de materia prima e insumos necesarios para la producción de las frutas y legumbres empacadas.

El área de producción es el responsable del cumplimiento de la demanda de los clientes en este caso de los Supermercados a los que abastece la empresa “Productos Blanquita”, se encarga de asegurar la calidad, higiene y peso justo.

Finalmente se cuenta con el área administrativa y financiera, la que se encarga de gestionar la parte financiera, de talento humano y administrativa en general.

Es importante señalar que la empresa se encuentra legalmente constituida mediante el Registro mercantil en la Superintendencia de Compañías y en Registro Único de Contribuyentes.

La empresa se encuentra estructurada con los siguientes puestos:

Tabla 3

Estructura de puestos

NOMBRE DE PUESTOS	CANTIDAD
JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	
Socios Accionistas	4
GERENCIA GENERAL	
Gerente General	1
COMPRAS	
Responsable de compras	1
VENTAS	
Vendedor	1

Continúa 

Bodeguero	1
Repartidor	1
PRODUCCIÓN	
Operario 1	5
Operario 2	5
Operario 3	8
ADMINISTRACIÓN / FINANCIERA	
Contador General	1
Asistente de Contabilidad	1
Asistente Administrativo	1
Administrador	1
TOTAL	31

Fuente: (Productos Blanquita, 2015)

3.2. Análisis de limitaciones y políticas según leyes y reglamentos

Las pequeñas y medianas empresas en el pasar de los años han venido adquiriendo mayor trascendencia, sin embargo hace falta un marco legal que entregue incentivos y políticas de apoyo justas, por señalar un ejemplo en el año de 1994 se emitió una Ley de Fomento a la Pequeña Industria la cuál fue derogada y no ha sido reemplazada.

IEPI – Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual es la institución que se encuentra de proteger los derechos de uso de los productos por medio de la asignación de una marca exclusiva para la empresa, y la empresa “Productos Blanquita” ha adquirido la esta ventaja pues cuando se genere innovación en el negocio se podrá contar con este respaldo.

En lo referente a los requisitos legales la empresa cumple con lo siguiente:

- Razón Social: PRODUCTOS BLANQUITA CIA. LTDA., este nombre mantiene registro en el Servicio de Rentas Internas con la emisión del RUC y en la Superintendencia de Compañías.

- Titularidad: La empresa cuenta actualmente con 4 socios con el aporte de capital, y recurso económico, material y humano, la participación por socio representa la responsabilidad que tiene cada uno en la empresa. En el arranque de la empresa se contaba con dos socios.
- Registro Sanitario: Este documento habilitante tiene una duración de seis años y es emitido bajo el Código de Salud y su respectivo Reglamento. La empresa mantiene actualizado este documento y cuando está por caducarse tiene la política de renovarla con tres meses de anticipación previo la caducidad, la última actualización que es el año 2012.

3.3. Elaboración del Manual de Procesos

3.3.1. Levantamiento de la información

El levantamiento de información para el manual de procesos de la empresa “Productos Blanquita” se llevó a cabo mediante las siguientes fases:

- Identificación de los puestos que llevan los diferentes subprocesos
- Identificación de actividades realizadas
- Tiempo que se lleva para realizar las actividades
- Determinación de frecuencias mensuales
- Volumen diario
- Objetivo del proceso
- Productos del proceso

Se utilizó la técnica de observación directa a los trabajadores de la empresa “Productos Blanquita”, de esta manera se logró determinar los procesos principales de los procesos agregadores de valor y habilitantes de apoyo, de la misma manera se identificó los subprocesos los cuales serán desglosados a actividades.

3.3.2. Gestión por procesos

La gestión por procesos que la empresa “Productos Blanquita” abarca varias actividades entre las cuales tiene la determinación de la cadena de valor, identificación de los procesos y mapa de procesos.

Posteriormente se desarrollará el manual de procesos con la descripción de los procesos, caracterización de los procesos y diagramación de los mismos.

3.3.3. Cadena de valor

Para elaborar el manual de procesos de acuerdo al precitado marco teórico es necesario identificar la cadena de valor para la empresa “Productos Blanquita”, la misma que se muestra a continuación:



Figura 7.Cadena de Valor

En el gráfico anteriormente descrito se puede evidenciar que las actividades primarias (A,B,C) corresponden al proceso agregador de valor de la empresa, mientras que las actividades secundarias o habilitantes de apoyo (F,G,H) son los que tienen una incidencia indirecta en la elaboración de los productos de la empresa.

A partir de esta cadena de valor se obtendrá la lista de procesos de la empresa.

3.3.4. Identificación de los procesos y su codificación

Con el propósito de jerarquizar los procesos y subprocesos de la empresa en los macroprocesos agregadores de valor y habilitantes de apoyo se codificarán los mismos de la siguiente manera:

- A = Nombre del Proceso
- A.1. = Nombre del Subproceso

A continuación se detalla los procesos con sus subprocesos de acuerdo a la cadena de valor que se identificó anteriormente.

Tabla 4

Descripción de los Procesos y Subprocesos de la empresa

PROCESO		SUBPROCESO	
CÓDIGO	NOMBRE	CÓDIGO	NOMBRE
PROCESOS AGREGADORES DE VALOR			
A	Adquisición Materia Prima	A.1.	Compras de materia prima
		A.2.	Compras de insumos
		A.3.	Recepción y almacenaje
		A.4.	Inventario
B	Proceso Productivo	B.1.	Preparación y lavado
		B.2.	Pelado y cortado
		B.3.	Envasado, Empacado y

Continúa 

			Etiquetado
C	Distribución y Ventas	C.1.	Proyección de ventas
		C.2.	Recepción de pedidos
		C.3.	Despacho del producto y facturación
PROCESOS HABILITANTES DE APOYO			
F	Gestión Administrativa y Financiera	F.1.	Contabilidad
		F.2.	Pagos
		F.3.	Cobranzas
		F.4.	Atención al cliente o proveedor
G	Gestión de Talento Humano	G.1.	Nómina
		G.2.	Selección de Personal

Fuente: Empresa “Productos Blanquita”

3.3.5. Mapa de procesos

Mediante el siguiente gráfico se describe el mapa de procesos de la empresa “Productos Blanquita”:

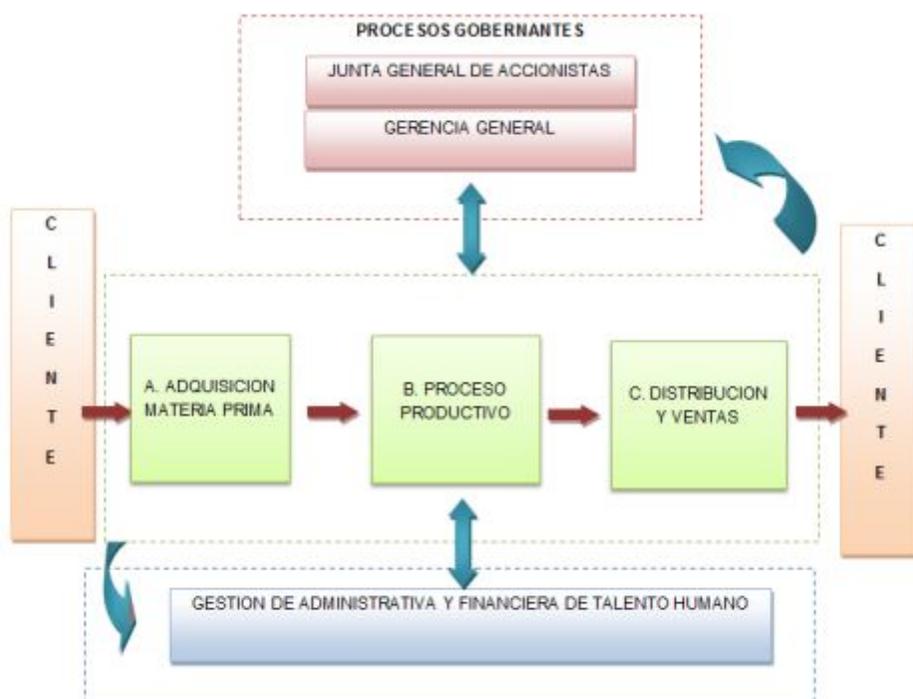


Figura 8. Mapa de Procesos

3.3.6. Manual de procesos

Para el desarrollo del manual de procesos se plantean las siguientes fases:

3.3.6.1. Caracterización de los procesos

De acuerdo a la descripción y codificación de procesos, se ha caracterizado los mismos bajo en detalle donde se especifica sus componentes, recursos, clientes internos y externos, mecanismos, entradas y salidas y su funcionamiento, todo esto es mostrado en el ANEXO 1.

3.3.6.2. Descripción de las actividades

Mediante esta descripción se detalla las actividades y el responsable de cada proceso, este responsable se lo denomina de acuerdo a la descripción de puestos descrita anteriormente. Al realizar este formato se logra identificar de manera clara las actividades que contienen cada subproceso, esto puede ser evidenciado en el ANEXO 2.

3.3.6.3. Análisis del valor

El análisis del valor de la empresa es la descripción y detalle de las actividades y los tiempos que implica cada una de ellas con el propósito de eliminar aquellas que no aporten valor al proceso, para lo cual se ha depurado las actividades y tiempos con el objetivo de obtener optimización en los procesos, los formatos de análisis de valor se los muestra en el ANEXO 3.

De lo que se puede concluir de este análisis es:

Tabla 5

Análisis del Valor Agregado

CÓDIGO	NOMBRE SUBPROCESO	ANÁLISIS
A1	Compra de materia prima	El proceso dura 3.40 días, el valor agregado se concentra en la empresa con un 48.47%, el 29.49% en la preparación y el 22.09% en etapas de inspección.
A2	Compra de insumos	El proceso dura 3.13 días, el valor agregado se concentra en la empresa con un 44.00%, el 32% en la preparación y el 24% en etapas de inspección.
A3	Recepción y Almacenaje	Este proceso tiene 4 actividades que por ser un proceso que se mantiene directamente en contacto con los proveedores dura 4 días, es decir los proveedores se encuentran entregando materia prima e insumos frecuentemente, el valor agregado se concentra en la empresa en un 87.50% y en inspección el 12.50%.
A4	Inventario	Esta actividad es desarrollada en 2.63 días debido a la rotación de materia prima e insumos que ingresan a la empresa, el valor agregado se centra en la empresa en un 85.71% y en inspección el 14.29%.
B1	Preparación y Lavado	Esta actividad es parte del proceso productivo y de manera diaria tiene una duración de 0.24 con un valor agregado de la empresa del 89.74% e inspección de 10.26%
B2	Pelado y Cortado	Como parte del proceso productivo tiene una duración de 0.38 días con un alto valor agregado de la empresa de 91.67% y de preparación de 8.33%
B3	Envasado, empacado y etiquetado	Tiene una duración de 0.38 días con actividades que le dan un valor agregado a la empresa de 83.33% y de inspección de 16.67%.
C1	Proyección de ventas	Este subproceso mantiene las actividades concentradas en el valor agregado de la empresa con un 85.19% y una fase de archivo que representa el 14.81%, la proyección de ventas tiene una duración de 0.84 días.
C2	Recepción de pedidos	Mantiene un valor agregado bajo de 76.47% debido a que el tiempo que la empresa se lleva verificar los pedidos a ser enviados es alto para evitar que llegue productos defectuosos al cliente final, el subproceso mantiene un 23.53% en inspección.
C3	Despacho del	El valor agregado de la empresa es de 62.50%

Continúa 

	producto y separación	es bajo debido a que el proceso se toma un alto tiempo para movilizarse por la ciudad, para llegar a las bodegas de los clientes este tiempo lo asume la empresa, mantiene en 37.50% en actividades de movimiento.
F1	Contabilidad	Al ser una actividad frecuente la duración en días es un día, tiene un valor agregado de la empresa de 93.75% y 6.25% como inspección.
F2	Pagos	El subproceso tiene una duración de 0.88 días, registra un valor agregado de la empresa de 85.71% y en la inspección el 14.29%
F3	Cobros	Mantiene una duración de 0.75 días con una concentración del valor agregado en la empresa de 83.33% y 16.67% en inspección.
F4	Atención al cliente y proveedores	Las actividades de este subproceso tiene una duración de 0.34 días con un valor agregado para la empresa de 90.74% y 9.26% en actividades de espera.
G1	Nómina	Dura 0.69 días con una concentración del valor en la empresa de 90.91% y actividades de archivo 9.09%.
G2	Selección de personal	Tiene una duración de 3.75 días, el valor agregado de la empresa es menor debido a que un proceso de selección se lleva más de tres días considerando que la empresa realiza la contratación pronto, es así que el valor agregado es 70% y el 3.33% actividades de preparación 26.67% de movimiento.

Fuente: Empresa “Productos Blanquita”

3.3.6.4. Diagramación de los procesos

Con el propósito de resumir los procesos con sus actividades se diagraman los mismos, donde se integra, el objetivo del proceso, entradas, insumos, proceso, salidas, indicadores y controles, esto se muestra en el ANEXO 4.

3.3.6.4. Diagramación de los procesos

Con el propósito de visualizar los procesos con sus actividades se diagraman los flujos de la siguiente manera:

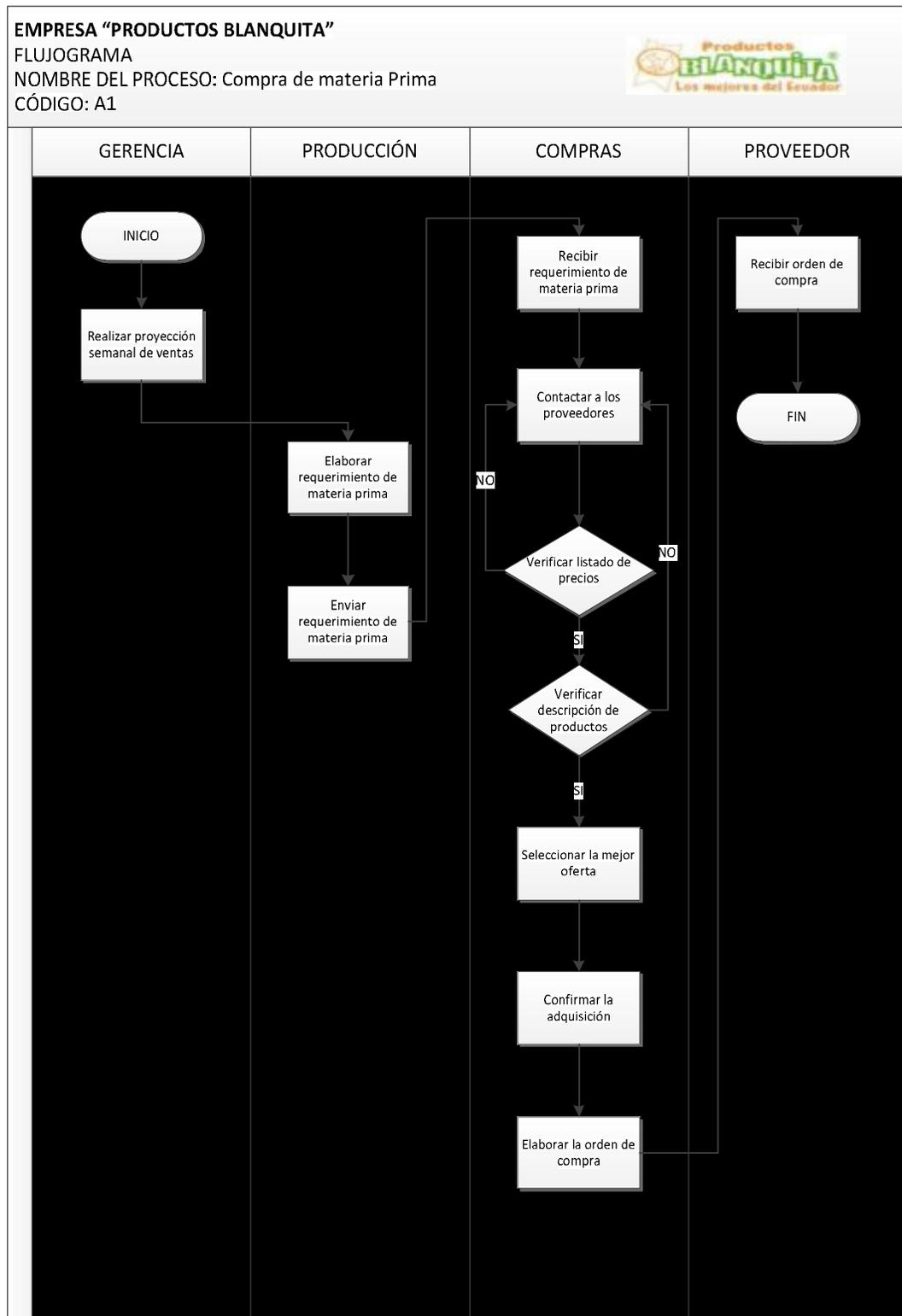


Figura 9 Diagrama de flujo A1

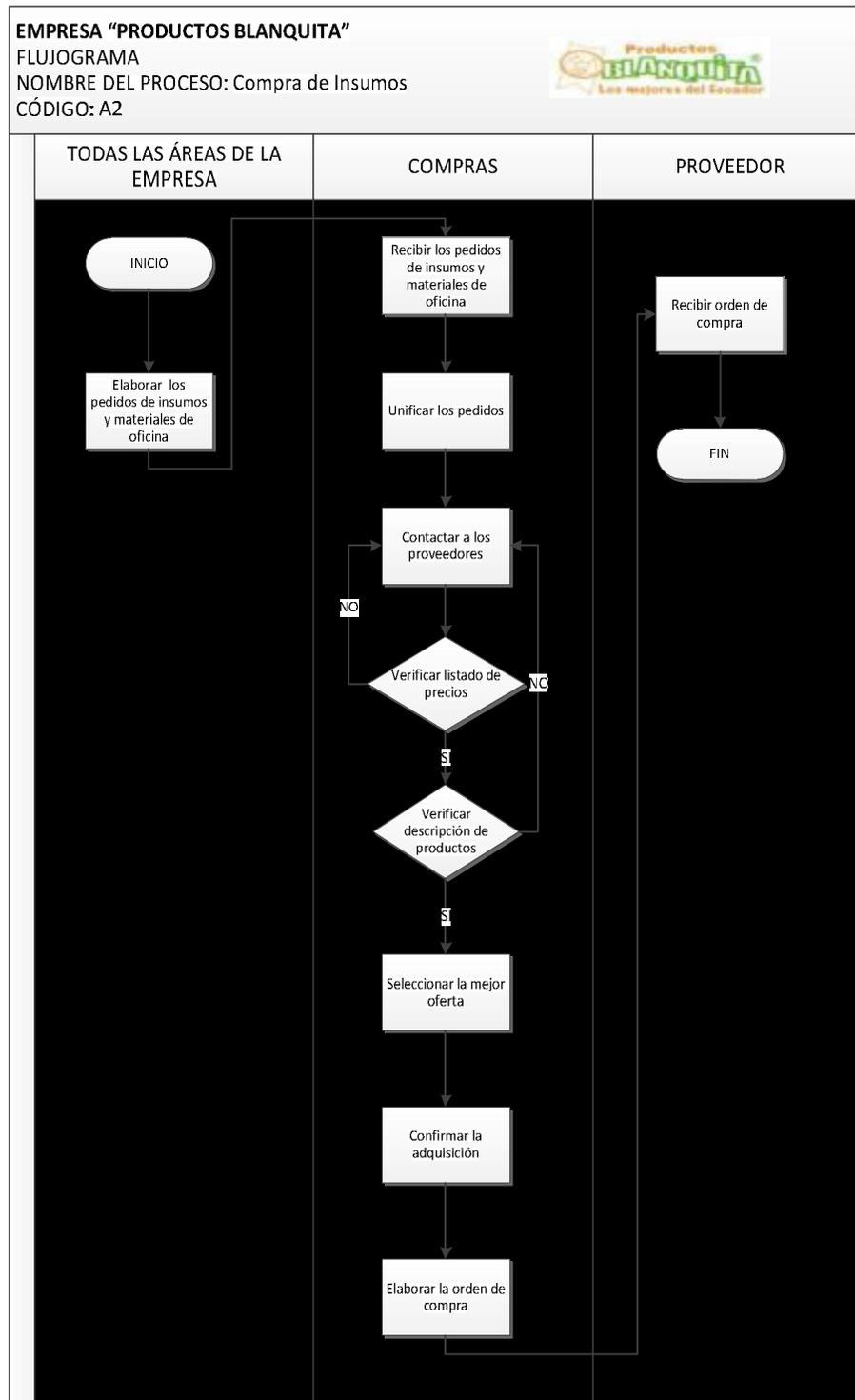


Figura 10 Diagrama de flujo A2

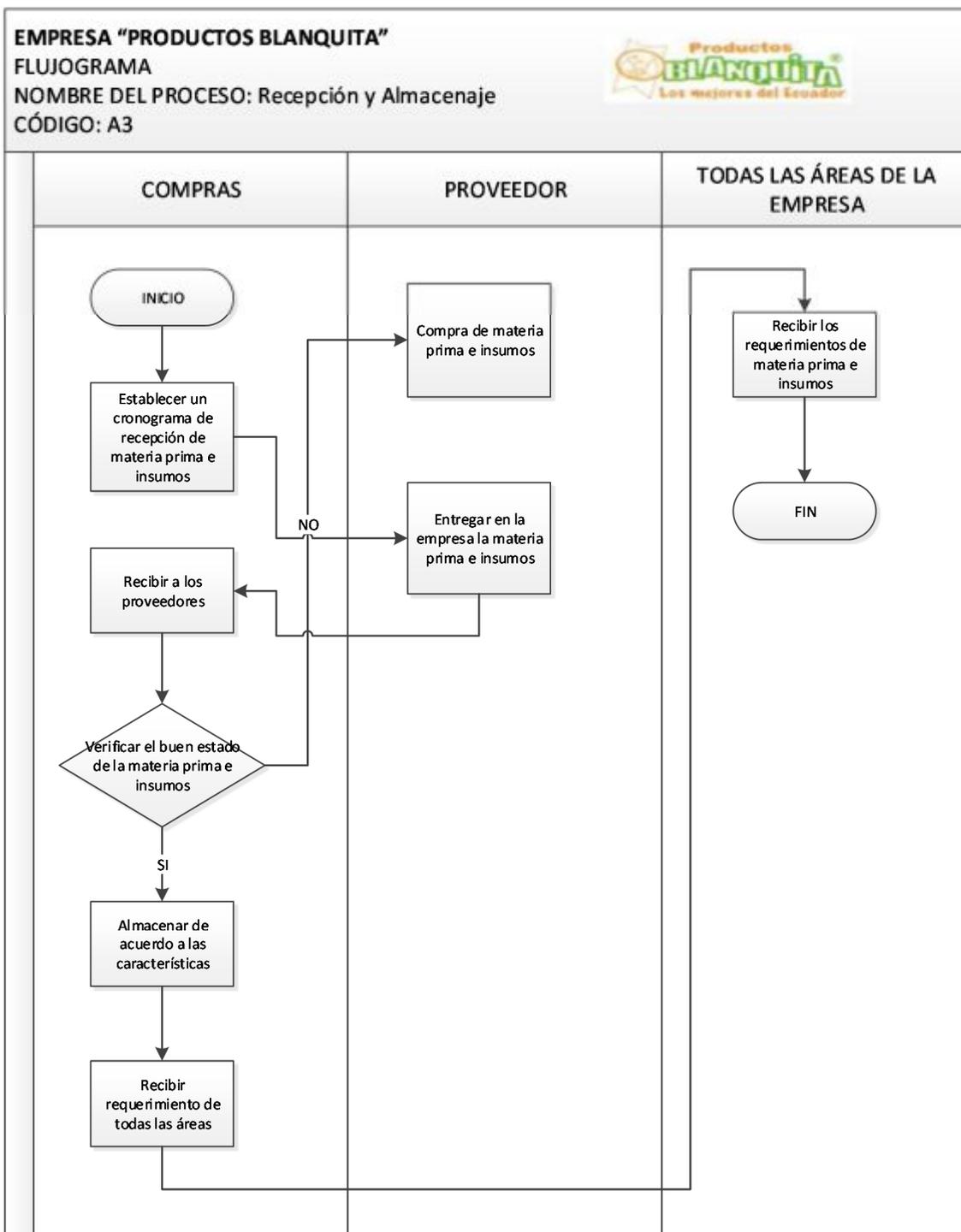


Figura 11 Diagrama de flujo A3

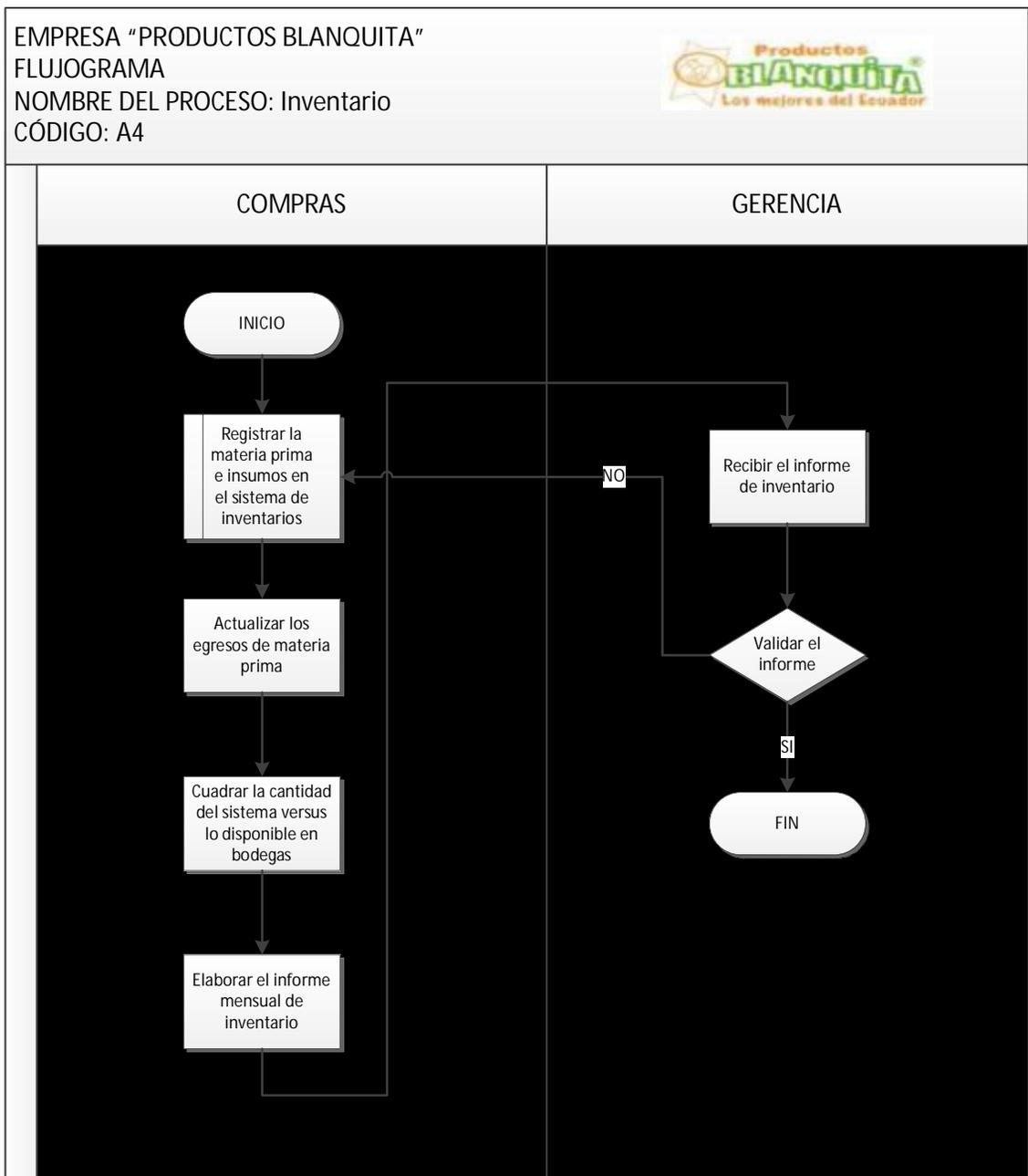


Figura 12 Diagrama de flujo A4

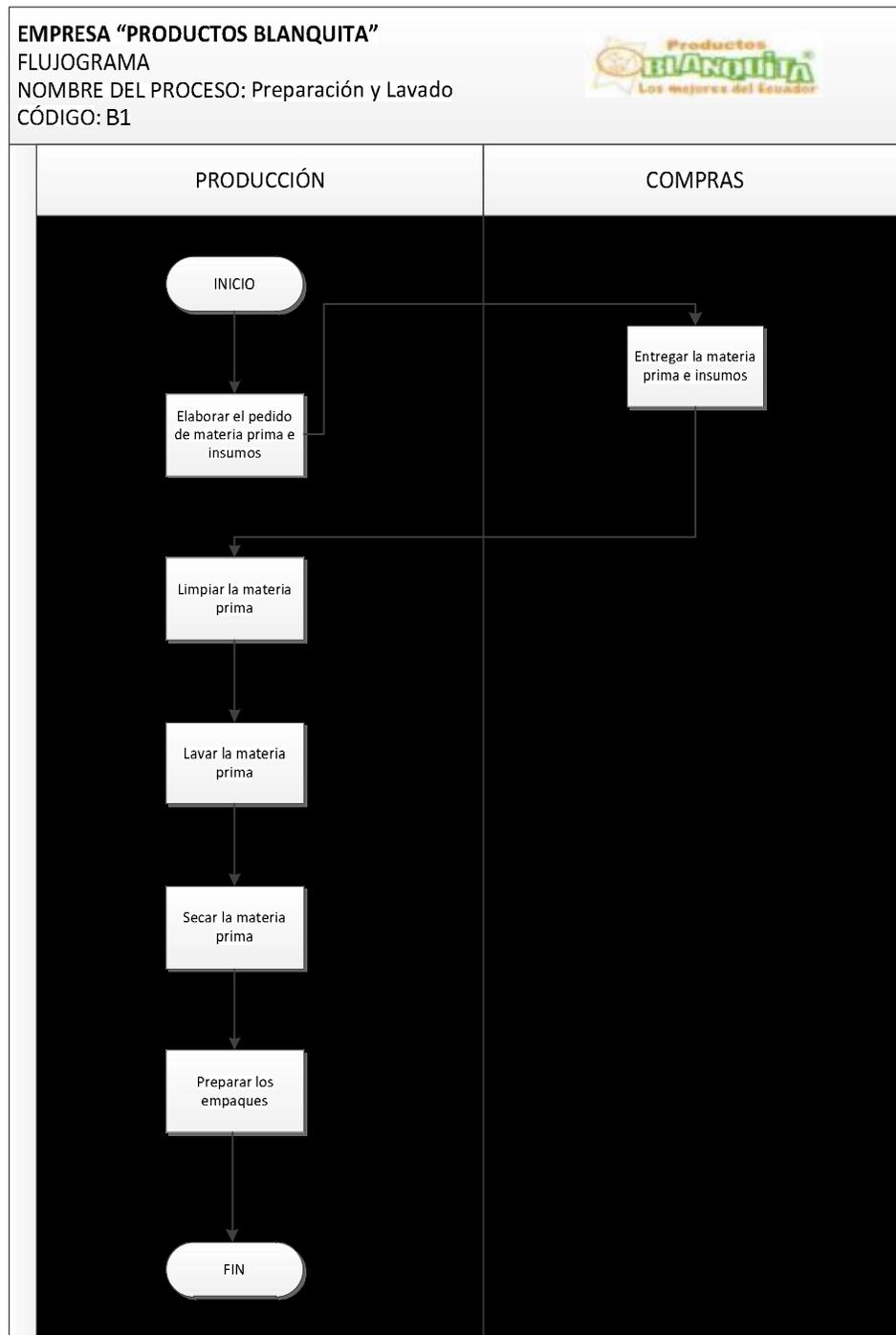


Figura 13 Diagrama de flujo B1

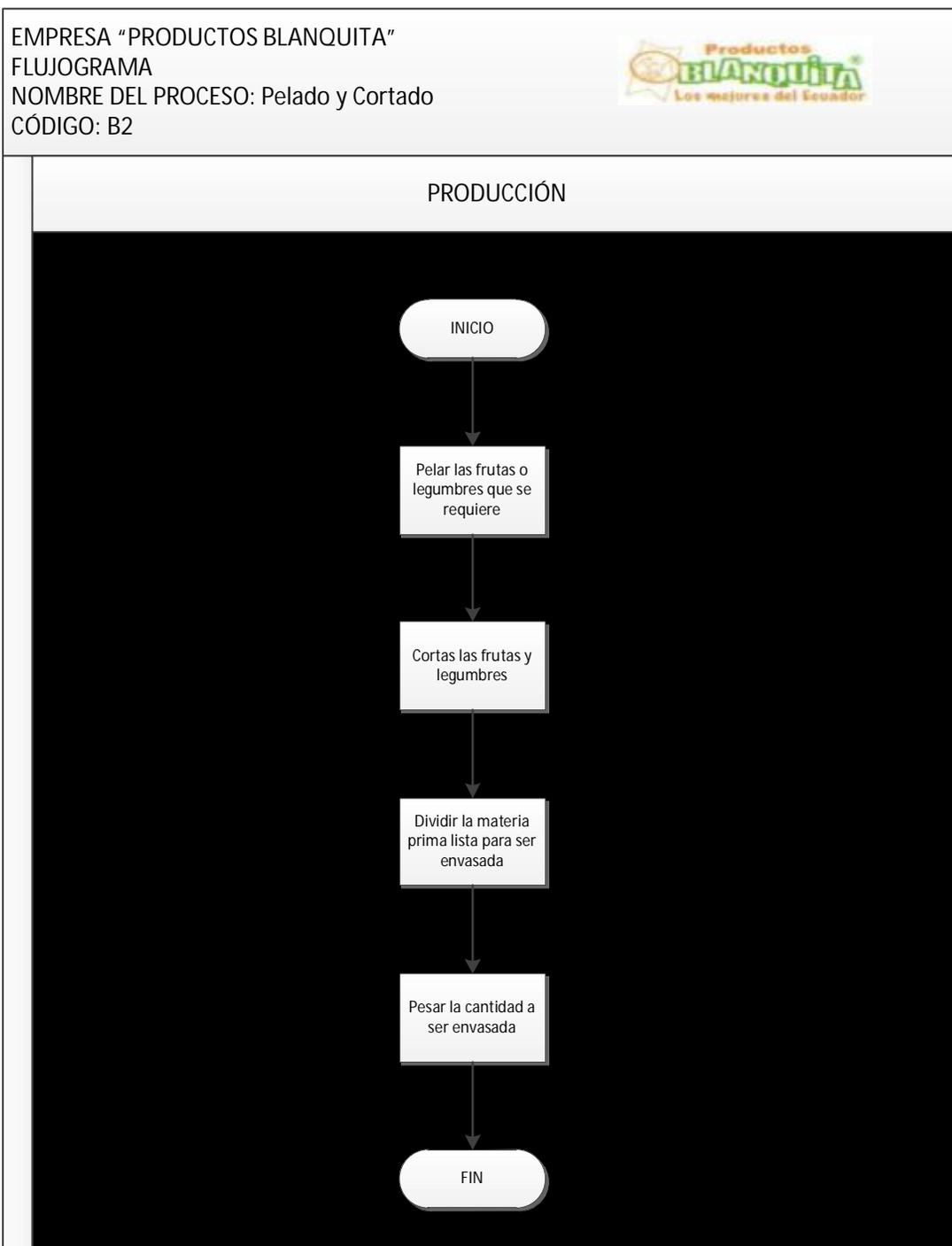


Figura 14 Diagrama de flujo B2

EMPRESA "PRODUCTOS BLANQUITA"

FLUJOGRAMA

NOMBRE DEL PROCESO: Envasado, Empacado y Etiquetado

CÓDIGO: B3

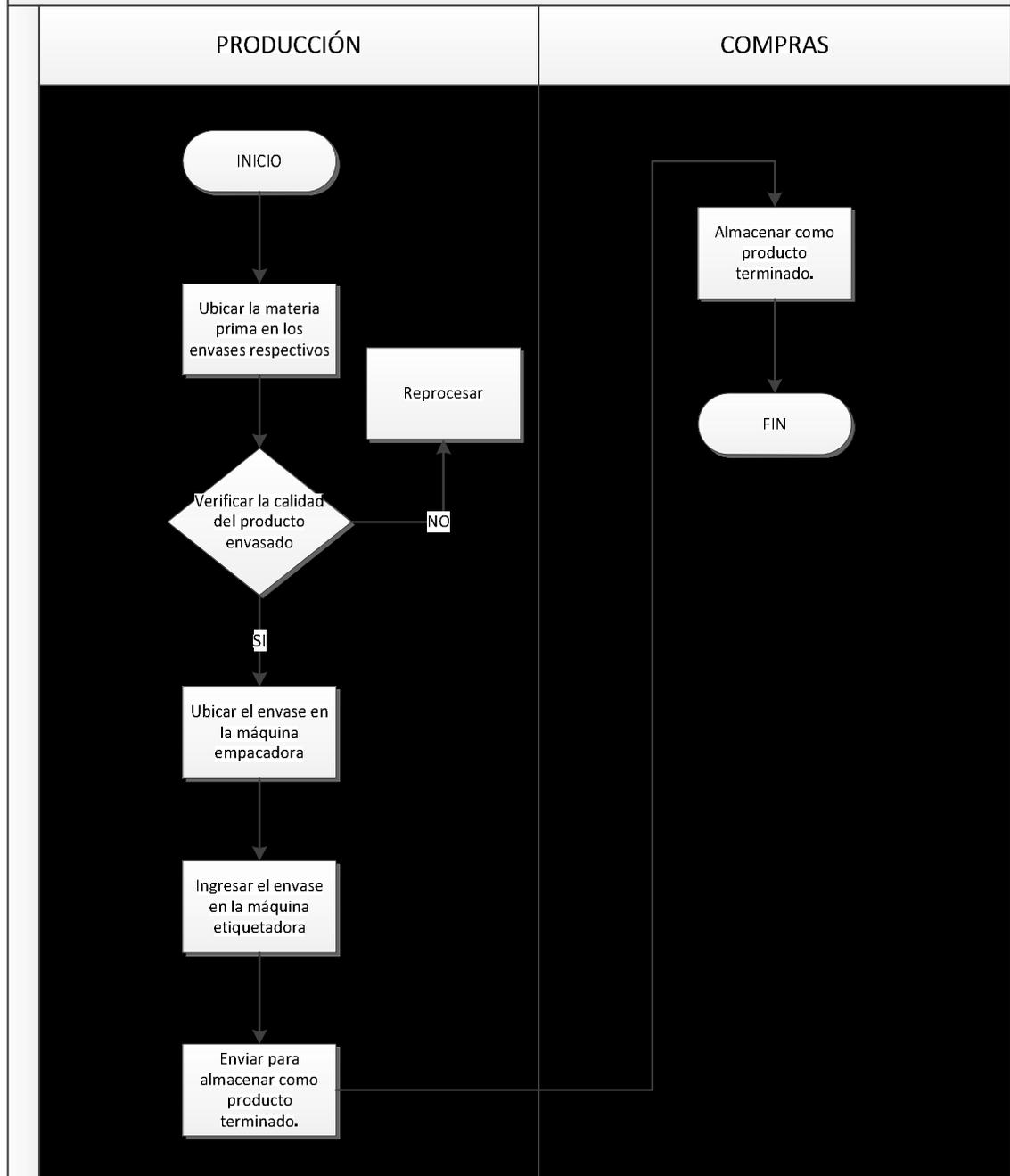


Figura 15 Diagrama de flujo B3

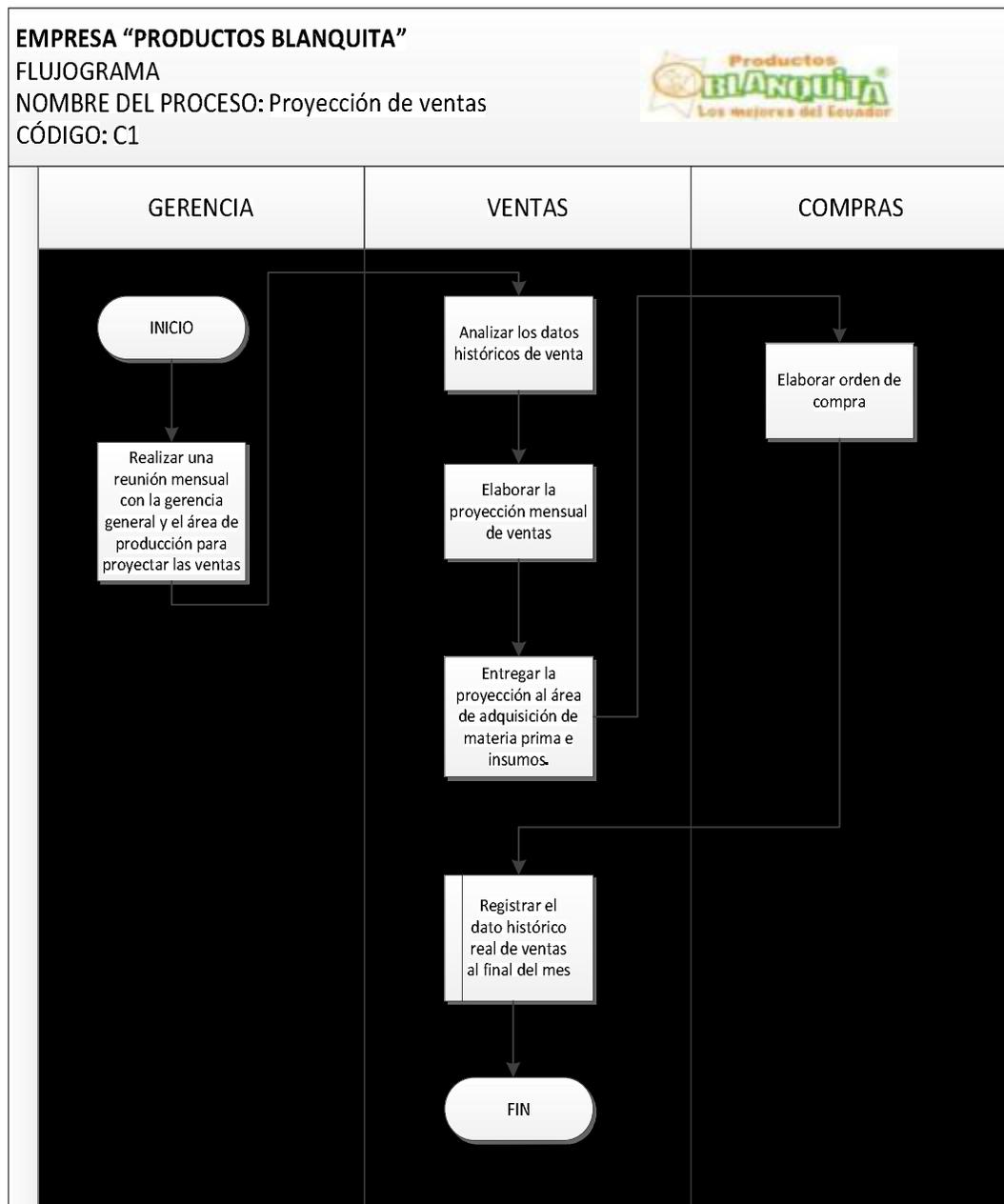


Figura 16 Diagrama de flujo C1

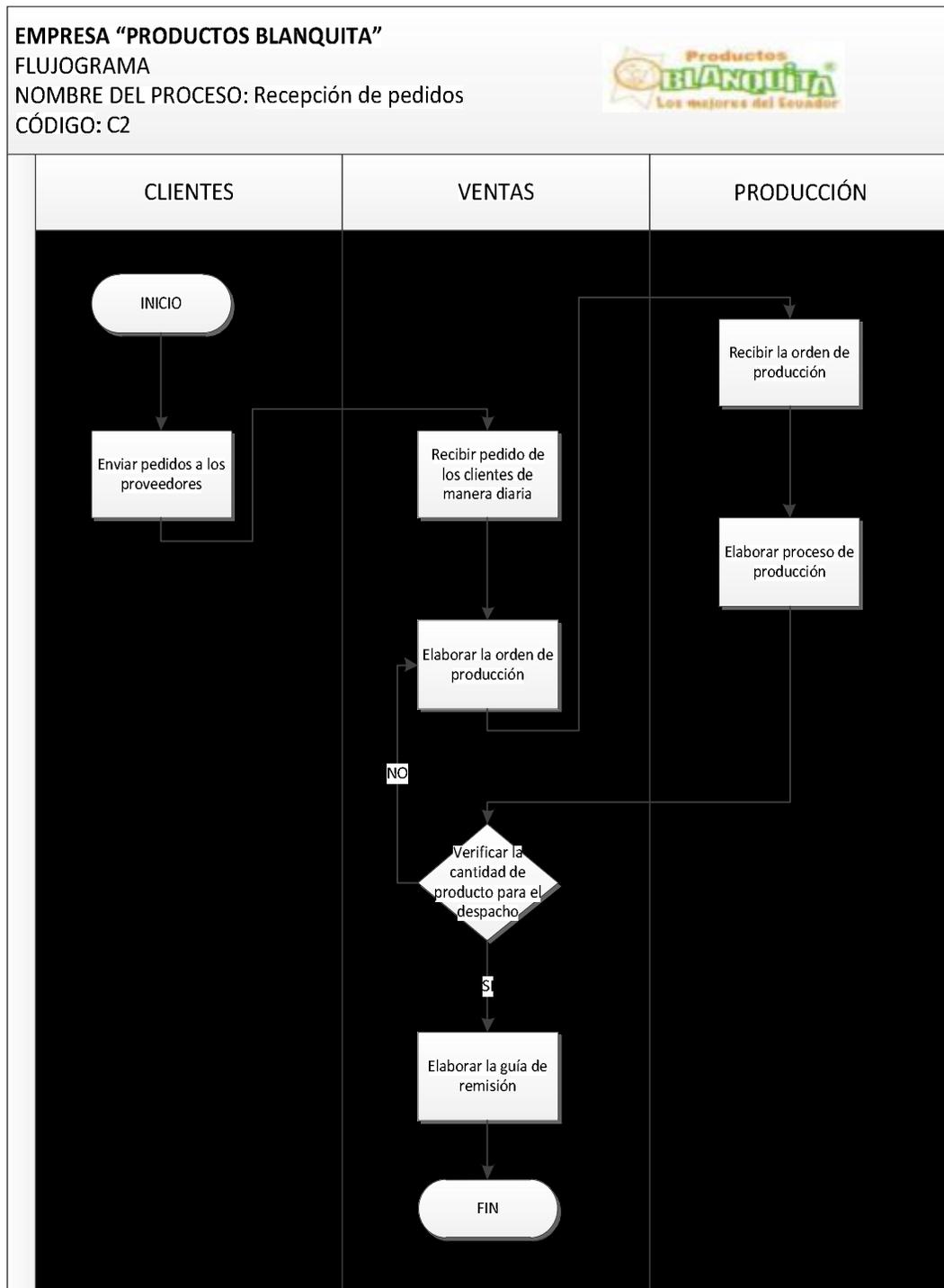


Figura 17Diagrama de flujo C2

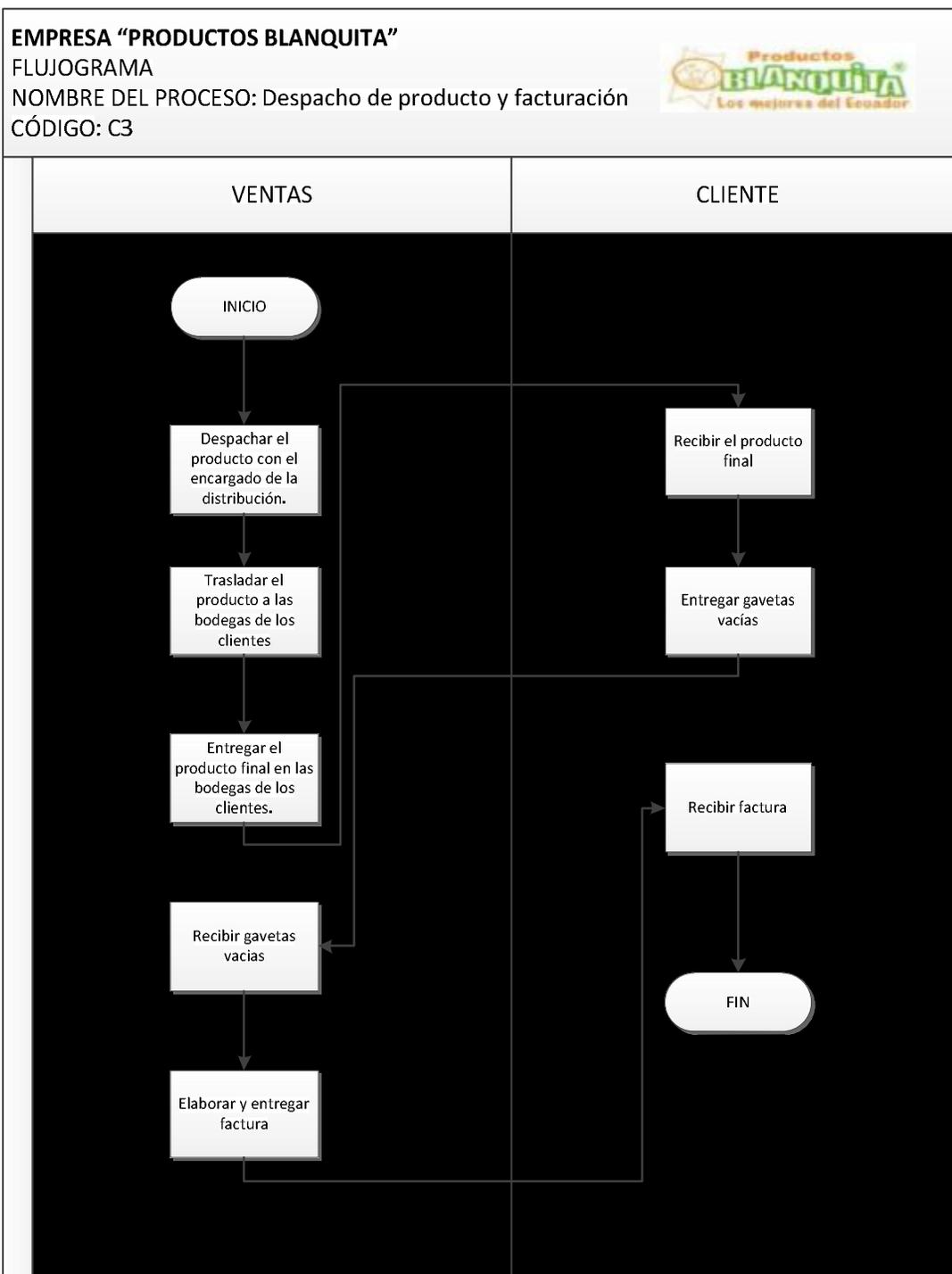


Figura 18 Diagrama de flujo C3

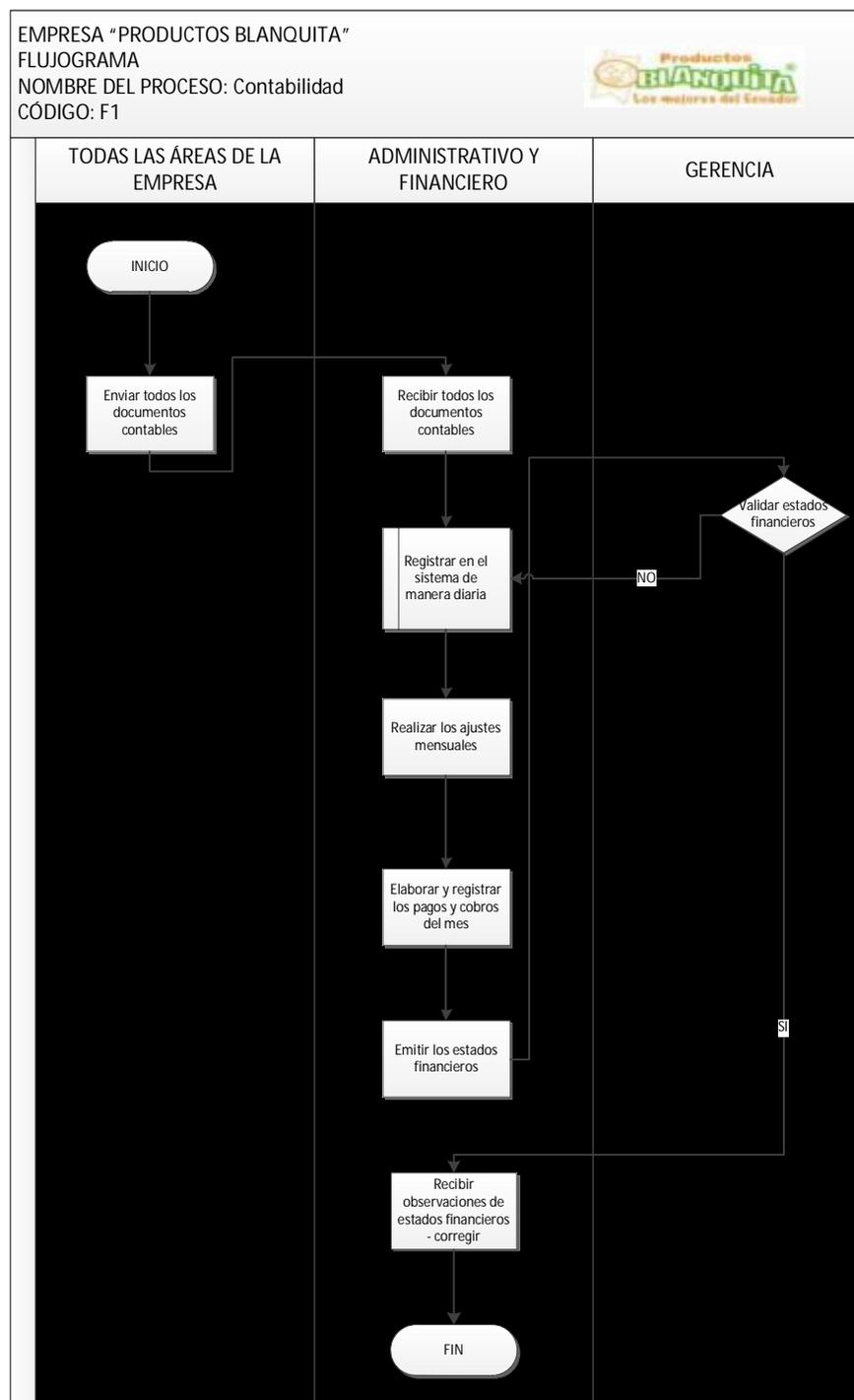


Figura 19 Diagrama de flujo F1

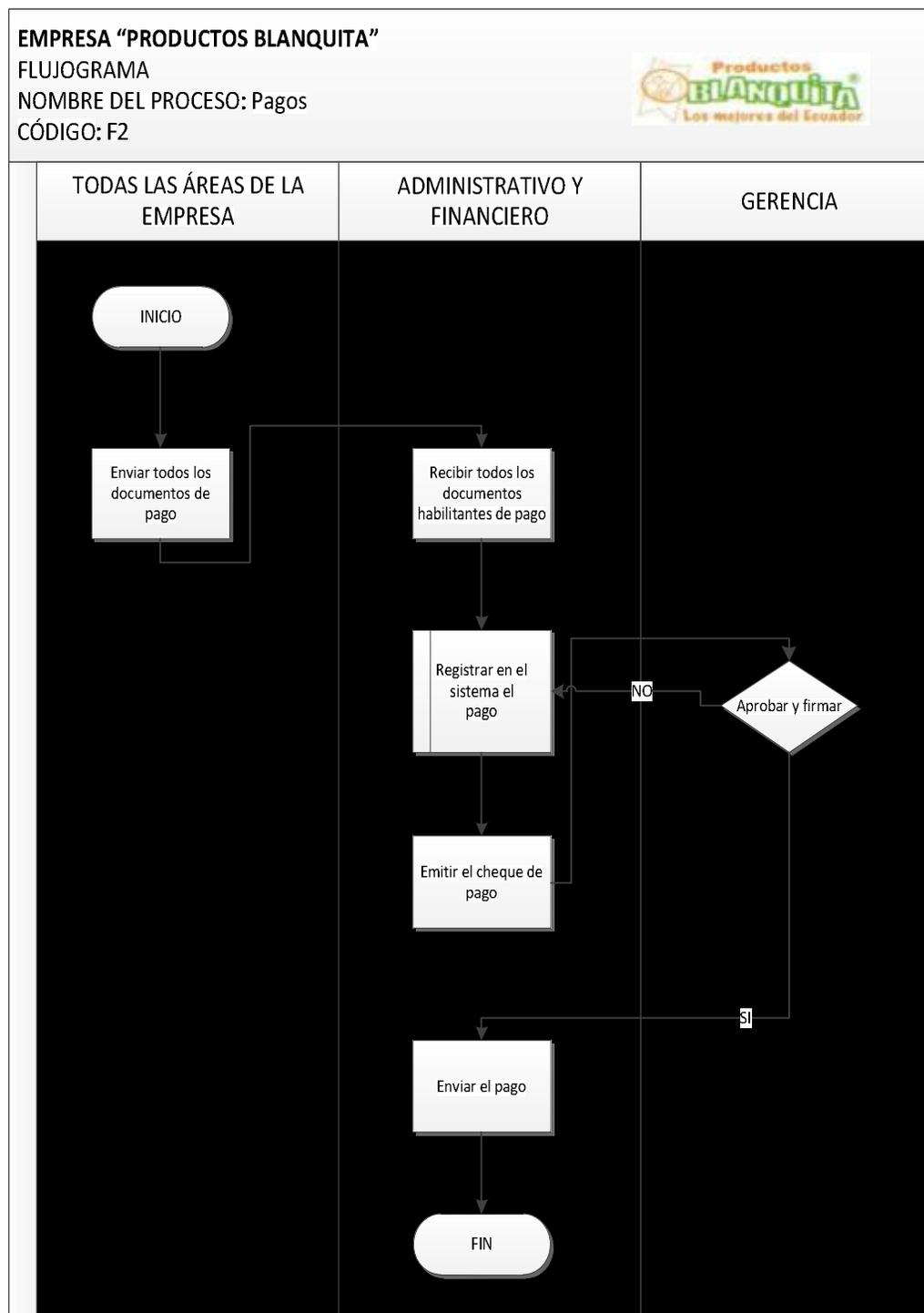


Figura 20 Diagrama de flujo F2

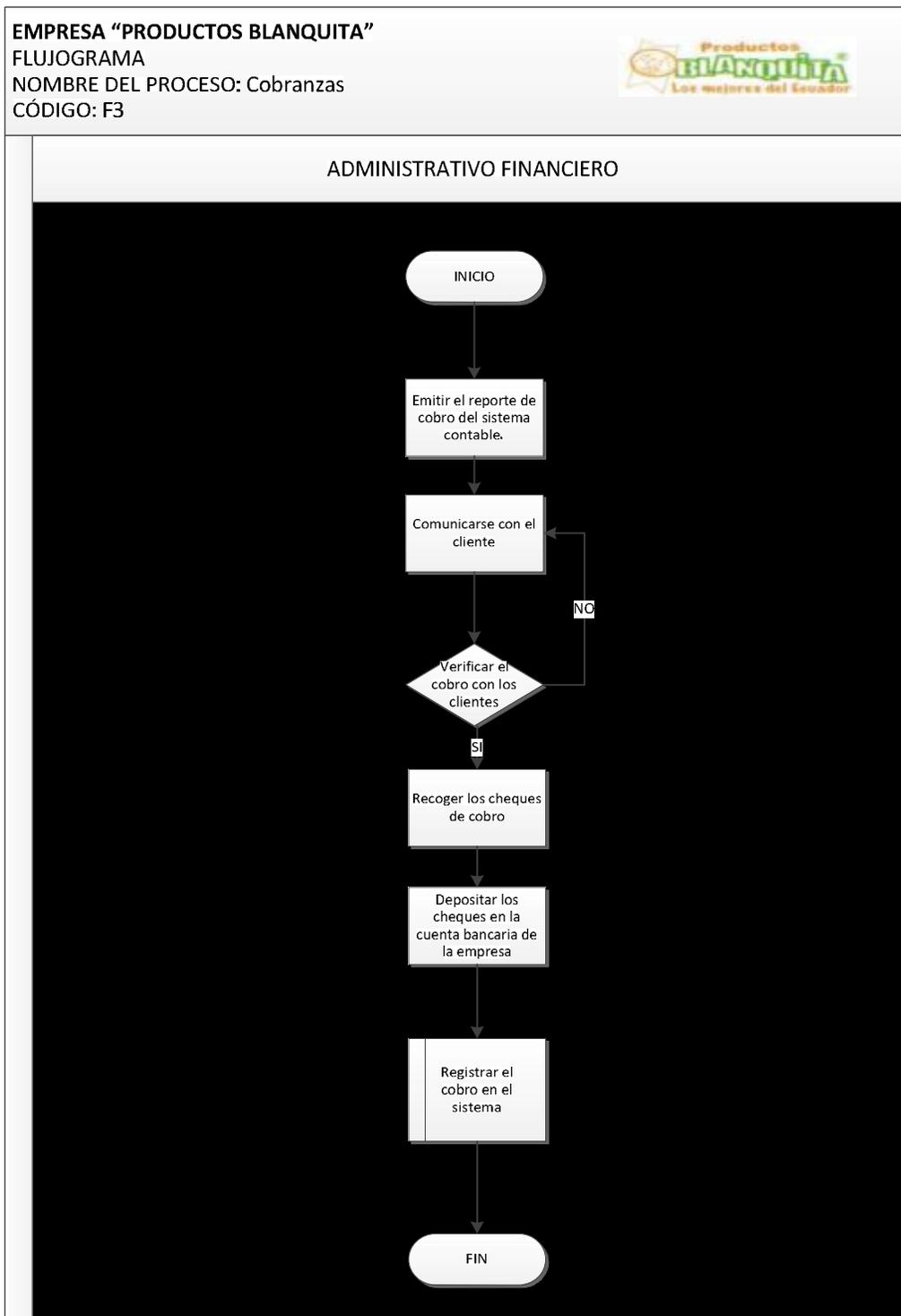


Figura 21 Diagrama de flujo F3

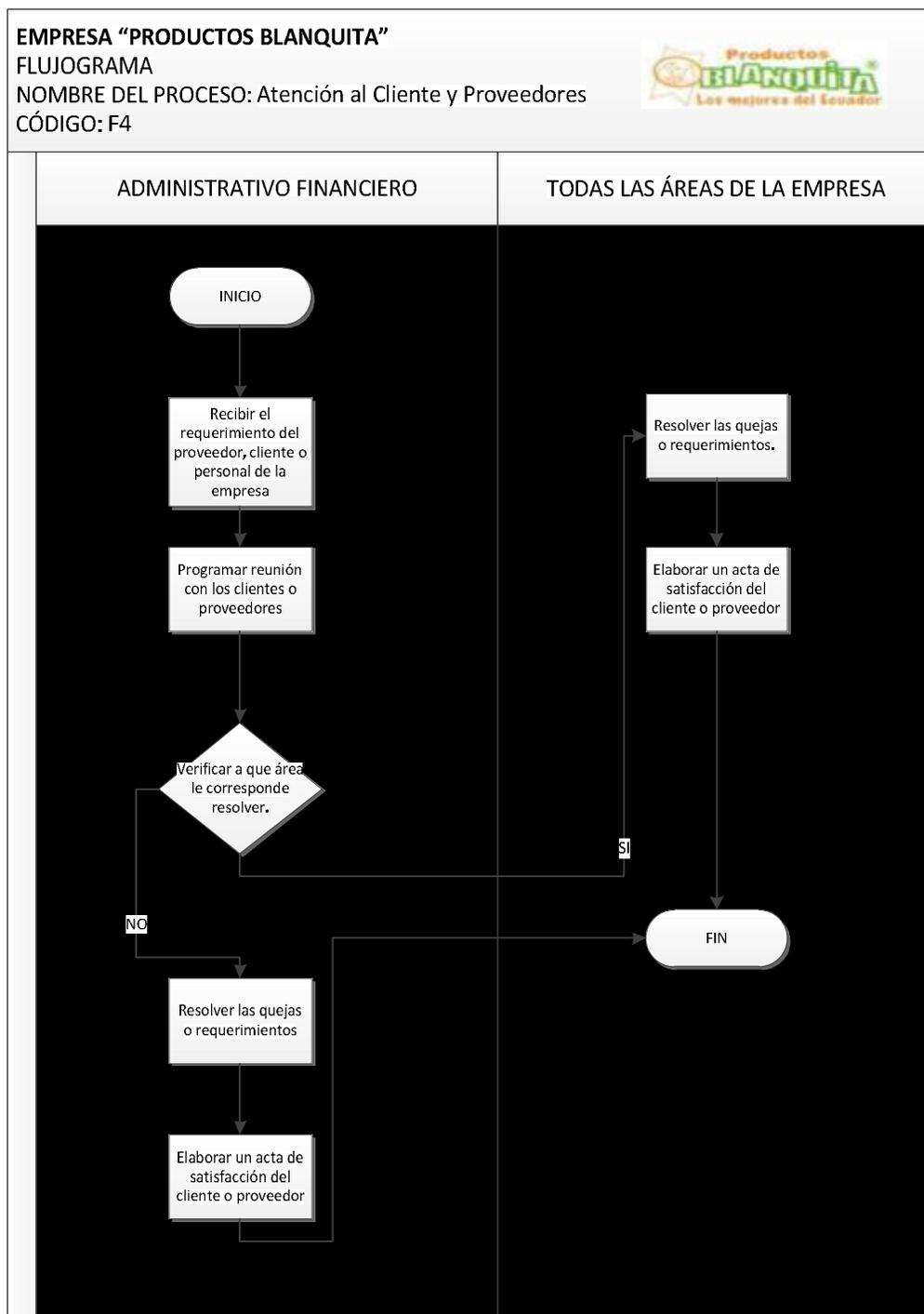


Figura 22Diagrama de flujo F4

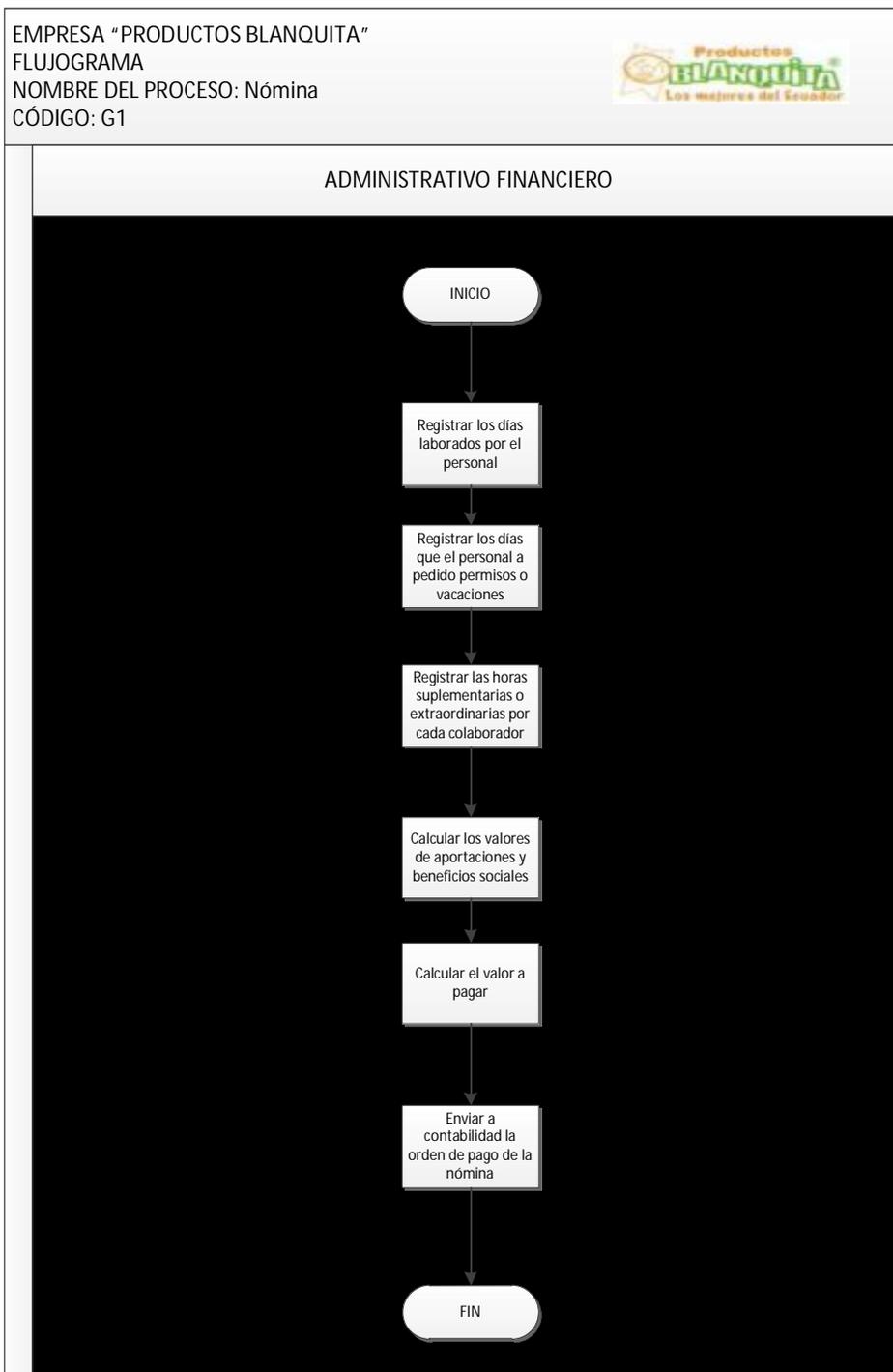


Figura 23 Diagrama de flujo G1

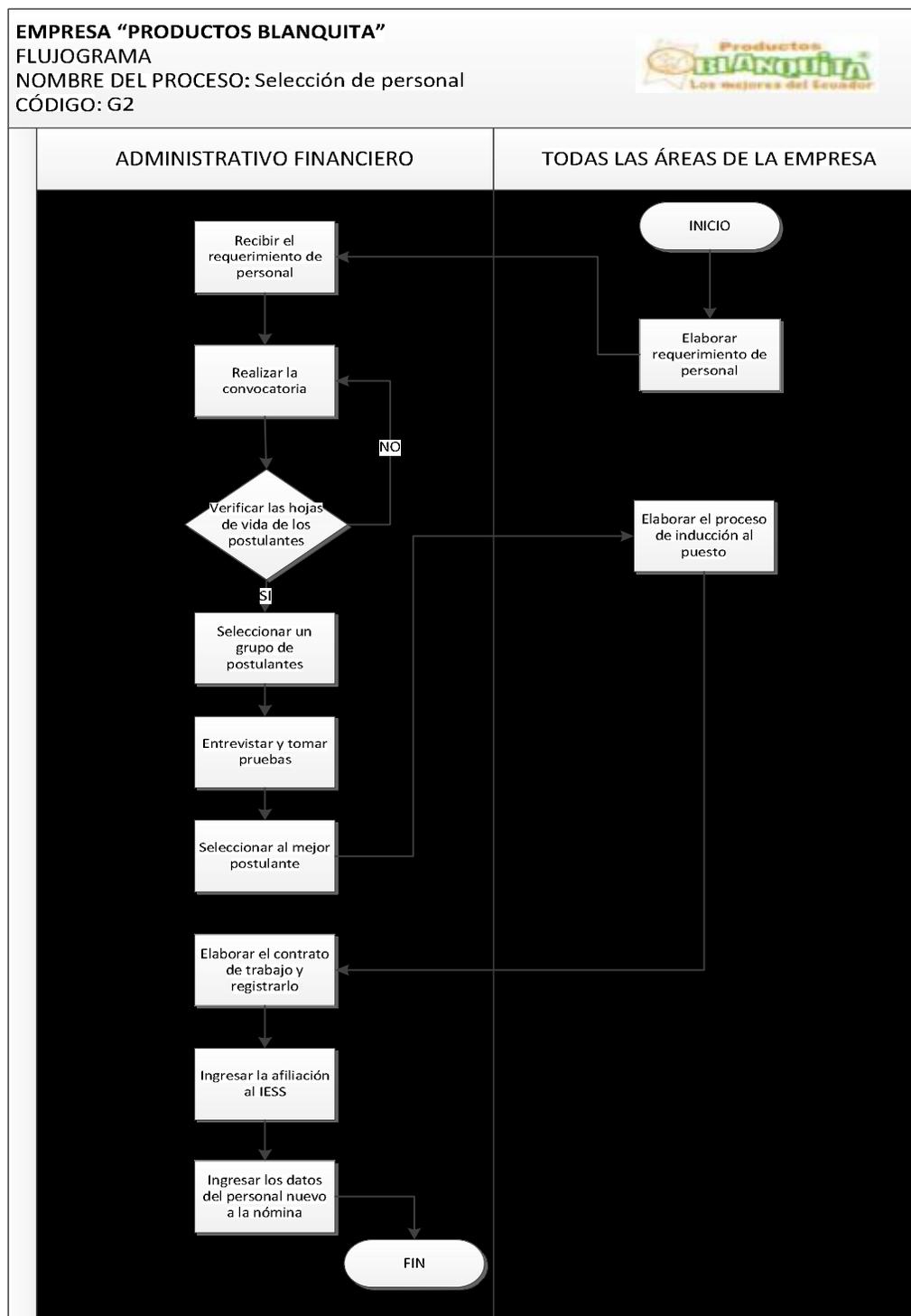


Figura 24 Diagrama de flujo G2

3.4. Indicadores de gestión:

Los indicadores de gestión que se establecieron para la empresa “Productos Blanquita” son aquellos que permitirán dar seguimiento a los avances de los objetivos y metas planteadas lo que a su vez permite mejorar las actividades de la empresa, estos indicadores se encuentran descritos de la siguiente manera, una vez que se ha implementado el manual y los tiempos establecidos a manera de plan piloto por un mes se ha obtenido los valores mínimos descritos

Tabla 6 Indicadores de Gestión

No	PROCESO	SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	DEFINICION	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACION	META %	MÍNIMO %	FRECUENCIA	
1	Adquisición Materia Prima	Compras de materia prima	Indice de ingresos programados	Eficacia	% de ingresos reales versus los programados	%	# ingresos a bodega/# ingresos programados	100%	95%	Mensual	
2			Indice de ordenes de pedido rechazadas	Eficacia	% de ordenes rechazadas versus las solicitadas	%	# de pedidos rechazados /Total de pedidos realizados	100%	95%	Mensual	
3		Compras de insumos	Indice de ingresos programados	Eficacia	% de ingresos reales versus los programados	%	# ingresos a bodega/# ingresos programados	100%	100%	Mensual	
4			Indice de ordenes de pedido rechazadas	Eficacia	% de ordenes rechazadas versus las solicitadas	%	# de pedidos rechazados /Total de pedidos realizados	100%	100%	Mensual	
5		Recepción y almacenaje		Materia prima recibido e ingresado	Eficacia	% Materia prima recibida e ingresada a la bodega	%	# de materia prima ingresada a la bodega/ # de materia prima recibida	100%	93%	Mensual
6				Insumos recibidos e ingresados	Eficacia	% Insumos recibidos e ingresados a la bodega	%	# de insumos ingresados a la bodega/ # de insumos recibidos	100%	100%	Mensual
7		Inventario		Indice de variación de inventarios	Efectividad	Valor monetario entre las existencias de inventarios físicos y la reflejada en el sistema.	%	Valor de egreso de ajustes - valor de ingreso de ajustes	1%	0,21%	Semestral
8				Ajustes en inventarios	Eficiencia	Valor de ajustes realizados en el inventario	#	Sumatoria de ajustes realizados	\$ 5.000,00	1050	Semestral
9	Proceso Productivo	Preparación y lavado	Índice de producción	Efectividad	% de cumplimiento de la producción en relación al programado	%	# productos terminados/# productos programados	100%	98%	Mensual	
10		Envasado, Empacado y Etiquetado	Análisis de calidad	Eficiencia	% de productos finales mal elaborados	%	# de productos defectuosos/# de productos producidos	0%	3%	Mensual	

Continúa 

No	PROCESO	SUBPROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	DEFINICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN	META %	MÍNIMO %	FRECUENCIA
11	Distribución y Ventas	Proyección de ventas	Índice de ventas	Eficacia	% entre las ventas del periodo anterior y periodo actual	%	Total de ventas del periodo actual/Total de ventas del periodo anterior	100%	100%	Mensual
12		Recepción de pedidos	Valor de devoluciones	Eficiencia	% de devoluciones versus las entregadas	%	Valos de devoluciones recibidas / valor de ventas realizadas	0%	3%	Mensual
13		Despacho del producto y facturación	Índice de emisión de facturas	Eficacia	% de notas de pedido recibidas versus el total de facturas realizadas	%	# facturas emitidas/# total de pedidos recibidos	100%	100%	Mensual
14	Gestión Administrativa y Financiera	Contabilidad	Índice de registros	Eficacia	% de documentos recibidos versus los ingresados al sistema	%	# de ingresados al sistema/ # de documentos recibidos	100%	89%	Mensual
15		Pagos	Índice de pagos	Efectividad	% de pagos realizados versus los pagos pendientes	%	# de pagos por ejecutar/ # de pagos ejecutados	100%	96%	Mensual
16		Cobranzas	Índice de cobranzas	Eficiencia	% de cobros realizados de facturas vencidas	%	Valor total cobrado/Valor total de cuentas por cobrar vencidas	100%	95%	Mensual
17		Atención al cliente o proveedor	Índice de satisfacción	Efectividad	% de requerimiento de los clientes resueltas	%	# total de requerimientos de los clientes / # de requerimientos solucionados	100%	99%	Mensual
18					% de requerimiento de los proveedores resueltas	%	# total de requerimientos de los proveedores / # de requerimientos solucionados	100%	100%	Mensual
19	Gestión de Talento Humano	Nómina	Índice de nómina	Eficacia	% de errores en la nómina	%	# total de personas a pagar en la nómina/# de errores a modificar en la nómina	0%	2%	Mensual
20		Selección de Personal	Índice de selección	Eficacia	% de seleccionados que superan el periodo de prueba	%	Total de personas seleccionadas / Total de personas que superan el periodo de prueba	100%	99%	Trimestral

Cabe recalcar que los indicadores que se evalúan trimestral y semestralmente fueron calculados con proyección de los resultados, con el fin de tener una perspectiva a mediano plazo de la gestión.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

1. Se realizó el análisis de la situación actual de la empresa “Productos Blanquita” y usando la técnica de observación directa se obtuvo la imagen real de la empresa, que aportó al desarrollo del manual de procesos.
2. Se definió los procesos de la empresa en estudio, como procesos agregadores de valor se estableció a la Adquisición de Materia Prima, Proceso Productivo y Distribución y Ventas, como parte de los procesos habilitantes de apoyo se determinó a la Gestión Administrativa y Financiera y a la Gestión de Talento Humano.
3. Se establecieron indicadores de gestión para cada proceso identificado y diseñado entre los cuales resaltan; índice de órdenes de pedido rechazadas, índice de variación de inventario, índice de producción, índice de ventas, índice de satisfacción, índice de cobranzas y pagos y finalmente el índice de selección, estos indicadores permitirán medir el desempeño del proceso y tomar medidas correctivas en el mismo en caso de ser necesario.

4.2. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que los cambios en la estructura que ocasione la implementación del manual sea gradual para que el personal asuma este cambio como cultura organizacional y no como decisiones impuestas.
2. Poner mayor énfasis en el área de producción mejorando los tiempos e indicadores de acuerdo a lo planteado en el manual de procesos, con el propósito de mejorar la productividad y mantener el liderazgo en el mercado de frutas y legumbres empacadas en los supermercados del Distrito Metropolitano de Quito.
3. Es necesario que los procesos de inventarios y contabilidad sean automatizados y acoplados a la tecnología mediante el sistema informático puesto a prueba, lo que permite mejorar los tiempos.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ACTIVIDAD: Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo. Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada.

AJUSTE: Conjunto de medidas encaminadas a reducir los desequilibrios existentes en determinadas magnitudes.

CALIDAD: Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.

CAPACIDAD: conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea.

DESPACHO: Enviar la mercadería solicitada por el cliente

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO: el instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.

DISEÑO:el proceso previo de configuración mental, "pre-figuración", en la búsqueda de una solución en cualquier campo

EMPAQUE: es un recipiente o envoltura que contiene productos de manera temporal principalmente para agrupar unidades de un producto pensando en su manipulación, transporte y almacenaje.

GESTIÓN: Acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa.

INDICADOR: Dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.

INVENTARIO: es aquel registro documental de los bienes y demás objetos pertenecientes a una persona física, a una comunidad y que se encuentra realizado a partir de mucha precisión y prolijidad en la plasmación de los datos

MEDICIÓN: es un proceso básico de la ciencia que consiste en comparar un patrón seleccionado con el objeto o fenómeno cuya magnitud física se desea medir para ver cuántas veces el patrón está contenido en esa magnitud.

PLANIFICACIÓN: debe ser entendida básicamente como un proceso que implicará la observación de una serie de pasos que se establecerán a priori y para los cuales, quienes realizan la planificación, deberán utilizar una serie de herramientas y expresiones.

PROCEDIMIENTO: Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores.

PROCESO: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.

PRODUCTIVIDAD: Describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término puede hacer referencia a diversas cosas, aquí presentamos algunas posibles definiciones.

PROYECTO: Plan y disposición detallados que se forman para la ejecución de una cosa:

STOCK: Existencias, disponibilidad de la mercadería almacenada.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz Rodríguez, R. (2012). *El Emprendedor del Éxito*. México : McGraw-Hill.
- Balarezo Mogollón, M. (09 de 2008). Manual de Procesos para la empresa Imprenta Mariscal. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Bautista Barrera, T., & Sacancela Quishpe, G. (07 de 2009). Manual de Procesos de la Unidad de Administración de Recursos HUMANOS de la Dirección General de Intereses Marítimos. Quito, Pichincha, Ecuador .
- BCE. (03 de 2015). *Portal de Información Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 03 de 2015, de www.bce.fin.ec
- Beltran, J. (2012). *Guía para una Gestión basada en Procesos*. España: Instituto Andaluz de Tecnología.
- Bravo, V. (01 de 2012). Planificación Estratégica Productos Blanquita. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración proceso administrativo*. México: MacGraw Hill.
- Económica, Ministerio de Planificación Nacional y Política. (06 de 2009). *MIDEPAN*. Recuperado el 03 de 2005, de <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>
- FAO. (2011). *Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y alimentación* . Quito : ESNA.
- FIDA, F. I. (2013). *La adopción de la agricultura por parte de pequeños agricultores* . Quito: Evaluación Temática .
- Gómez, J. (2012). *Sistemas administrativos, estructuras y procesos*. Buenos Aires: Macchi.
- Harrington, D. (2011). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia : América.

- Harrington, J. H. (2011). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. México: McGraw-Hill.
- Heinz Wehrich, H. (2010). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Black, S., & Porter, L. (2012). *Administración*. EEUU: Levine.
- INEC. (03 de 2015). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 03 de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-el-2014-con-una-inflacion-de-367/>
- INEC. (03 de 2015). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS*. Recuperado el 03 de 2015, de www.inec.gob.ec
- J.B., M., & M.A., R. (2012). *La Gestión Estratégica de los Procesos*. México: Mac Graw Hill.
- Jiménez Castro, W. (2011). *Introducción a la teoría administrativa*. México : Fondo de Cultura Económica.
- Mariño Navarrete, H. (2011). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega.
- Mejía García, B. (2010). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. Bogotá : Eco Ediciones.
- Mintzberg, H. (2011). *La Gerencia*. México: Berrett - Koehler Pub.
- Muñoz Medina, C. (2013). *La Administración*. Chile : Andres Bello.
- Robbins , S. P. (2011). *Comportamiento Organizacional*. EEUU: Pearson Education.

ANEXOS