



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa lácteos
Viglac, cantón El Tambo, provincia del Cañar año 2017.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTOR: Quizhpi Quiroz, María Aurora

DIRECTOR: Torres Pereira, Gerardo Vicente, Mgtr

CENTRO UNIVERSITARIO CAÑAR

2018



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Septiembre, 2018

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magister

Gerardo Vicente Torres Pereira

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa de lácteos VIGLAC del Cantón Tambo, Provincia de Cañar 2017., realizado por Quizhpi Quiroz María Aurora ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, marzo del 2018

f) _____

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo Quizhpi Quiroz María Aurora declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa de lácteos VIGLAC del Cantón Tambo, Provincia de Cañar 2017., de titulación de administración de empresas, siendo Mgtr Gerardo Vicente Torres Pereira director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “formar parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f) _____

Autor: Quizhpi Quiroz María Aurora

Cedula: 0301622007

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo quiero dedicar a Dios quien ha iluminado mi vida y me ha dado la sabiduría para continuar mis estudios. Con mucho cariño y amor a mi familia quienes me han brindado su incondicional apoyo a lo largo de mi carrera. De manera especial a mi Esposo Luis David y a mis queridos Hijos William, Denise y Alex, mis pedacitos de cielo quienes me dieron la fuerza necesaria para culminar mis estudios

María

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por haberme dado sabiduría, y la fortaleza necesaria para culminar mis estudios con éxito. A la Universidad Técnica Particular de Loja, en especial al departamento de Ciencias Empresariales y a sus docentes que con mucha paciencia transmitieron sus enseñanzas para enriquecer el intelecto que me ayudará en la vida profesional. A mi querida familia, quienes siempre me brindan su apoyo incondicional y son el pilar fundamental para lograr mis metas. A mis compañeros y amigos que han estado conmigo en este largo caminar, convirtiéndose en testigos de este éxito. A mi director de tesis, Mgtr. Gerardo Torres Docente Departamento de Ciencias Empresariales, el principal guía de este proyecto.

María

ÍNDICE DE CONTENIDO

CENTRO UNIVERSITARIO CAÑAR.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
CAPÍTULO I.....	5
MARCO TEÓRICO	5
1.1. La gestión por procesos.....	6
1.2. Importancias de la gestión por procesos.....	6
1.3. Clasificación por procesos	7
1.4. Conceptos básicos de la gestión por procesos	7
1.5. Elementos de un proceso	8
1.6. Principios de la gestión por procesos.....	9
1.7. Metodología para la mejora de gestión por procesos.....	10
1.8. Mapa de procesos.....	11
1.9. Flujo gramas de información.....	11
1.10. Indicadores de gestión.....	13
CAPÍTULO II.....	0
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	0
2.1. Reseña histórica de la procesadora.....	16
2.1.1. Ubicación.....	16
2.1.2. Misión	17
2.1.3. Visión.....	17
2.1.4. Objetivos estratégicos.....	17
2.1.5. Valores organizacionales de la procesadora.....	17
2.1.6. Productos y servicios que oferta la procesadora VICLAG	18
2.2. Diagnóstico de la empresa.....	18
2.2.1. Proceso de venta de los productos	19
CAPÍTULO III.....	0
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	0
3.1 Tipo de investigación	31
3.1.1. Métodos de investigación.....	31
3.2. Técnicas de recolección de la información.....	32
3.2.1. Encuesta.....	32

3.3. Población y muestra.	32
3.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	32
3.5. Análisis e interpretación de resultados.....	32
CAPÍTULO IV.	0
4.1. Título de la propuesta.	59
4.2. Introducción.	59
4.3. Objetivo.	59
4.3.1. Objetivo general.....	59
4.3.2. Objetivos específicos.	59
4.4. Justificación de la propuesta.....	60
4.5. Desarrollo del mapa de procesos de la empresa de lácteos VIGLAC.	60
4.6. PROCESOS ESTRATÉGICOS.....	61
4.6.1. Gestión de Planificación.....	62
4.6.1.1. Descripción del subproceso de presupuesto.....	62
4.6.1.2. Descripción del subproceso de planificación estratégica.....	65
4.6.1.3. Descripción del subproceso de la elaboración del POA.	67
4.6.2. PROCESOS OPERATIVOS.....	69
4.8.4 Recepción.....	69
4.8.4.1. Descripción del subproceso de información.....	70
4.8.4.2. Control de Calidad.	72
4.8.4.2.1. Descripción del subproceso de registro sanitario.	72
4.8.4.2.2. Descripción del subproceso de calidad de materia prima.....	75
4.8.4.2.3. Descripción del subproceso de adquisiciones de maquinaria para la planta.	77
4.8.5. Producción.....	79
4.8.5.1. Descripción del subproceso de elaboración de productos.	79
4.8.5.2. Descripción del proceso de embodegado en cámara de enfriamiento.....	82
4.8.6. Inspección de producción.	84
4.8.6.1. Descripción del subproceso de control de calidad.....	84
4.8.6.2. Descripción del subproceso de supervisión.....	86
4.8.7. Transporte.	89
4.8.7.1. Descripción del subproceso de entrega de productos.	89
4.8.7.2. Descripción del proceso de mantenimiento vehicular.....	92
4.8.7.3. Descripción del subproceso de ventas.....	94
4.8.8. PROCESOS DE APOYO.....	97
4.8.1. Gestión del talento humano.	98
4.8.1.1. Descripción del subproceso de contratación de personal.....	98

4.8.1.2. Descripción del Subproceso de evaluación de personal.	101
4.8.1.3. Descripción del subproceso de capacitación.	103
4.9. Gestión contable y financiera.	105
4.9.1. Descripción del Subproceso de nómina.	105
4.9.2. Descripción del Subproceso de compra de suministros y materiales.	107
4.9.3. Descripción del subproceso de pago a proveedores.	110
4.9.4. Descripción del proceso de cobro a clientes.	112
4.6.2.1. Descripción del subproceso de búsqueda de nuevos proveedores.	115
4.10. Plan de acción para la implementación de la propuesta.	119
CONCLUSIONES	121
RECOMENDACIONES	122
BIBLIOGRAFÍA	123
ANEXOS	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Plan de acción	119
Tabla 2 Edad de los empleados.....	131
Tabla 3 Sexo de los empleados.....	131
Tabla 4 Cargos de los empleados.....	131
Tabla 5 Tiempo de servicio en la empresa.....	132
Tabla 6 Conocimiento de funciones.....	132
Tabla 7 Actividades en función al cargo.....	132
Tabla 8 Diferentes formas como el empleado desempeña sus actividades	132
Tabla 9 Manual de funciones	133
Tabla 10 Las tareas a realizar esta planificadas	133
Tabla 11 Demoras en las tareas	133
Tabla 12 Motivos para las demoras en las tareas	133
Tabla 13 Forma de realizar las tareas.....	134
Tabla 14 Toma de decisiones	134
Tabla 15 Medios de comunicación sobre la plaza de trabajo	134
Tabla 16 Medios por el cual el empleado llego a trabajar en la empresa	134
Tabla 18 Empleados que consideran ser adiestrados para desempeñar sus funciones.....	135
Tabla 19 Nivel de satisfacción	135
Tabla 20 Tiempo de capacitación	135
Tabla 21 Evaluación de actividades.....	136
Tabla 22 Personal encargado de evaluar.....	136
Tabla 23 Tipo de evaluación	136
Tabla 24 Capacitación después de la evaluación	136
Tabla 25 Procesos definidos.....	137
Tabla 26 Opinión delos empleados de la implementación de la gestión por procesos	137
Tabla 27 Formato para control de vetas.....	138
Tabla 28 Formato para control de materia prima	139
Tabla 29 Formato para la elaboración del presupuesto	140
Tabla 30 Formato para la elaboración de la planificación estratégica	141
Tabla 31 Formato para la elaboración del POA	142
Tabla 32 Formato para la recepción de materia prima.....	143
Tabla 33 Formato para el control de registro sanitario de materia prima.....	144
Tabla 34 Formato para el control de calidad de materia prima.....	145

Tabla 35 Formato para la adquisición de maquinaria.....	146
Tabla 36 Formato para la elaboración de los productos.....	147
Tabla 37 Formato para el embodegado de los productos	148
Tabla 38 Formato para el control de calidad de productos.....	149
Tabla 39 Formato para la supervisión.....	150
Tabla 40 Formato para la entrega de productos	151
Tabla 41 Formato para mantenimiento vehicular	152
Tabla 42 Formato para la contratación de personal	153
Tabla 43 Formato para proceder a evaluar al personal.....	154
Tabla 44 Modelo de evaluación	155
Tabla 45 Formato para capacitar al personal.....	157
Tabla 46 Formato para la cancelación de la nomina.....	158
Tabla 47 Formato para la compra de suministros y materiales	159
Tabla 48 Formato para la autorización del pago a proveedores.....	160
Tabla 49 Formato para el cobro a clientes	161

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Funciones del gerente general	22
Cuadro 2 Funciones del auxiliar administrativo	23
Cuadro 3 Funciones del laboratorista	24
Cuadro 4 Funciones el inspector de producción	25
Cuadro 5 Funciones de los recepcionistas.....	26
Cuadro 6 Funciones de producción	27
Cuadro 7 Funciones de los choferes.....	28
Cuadro 8 Funciones del personal de limpieza	29

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Edad.....	33
Gráfico 2. Sexo.....	34
Gráfico 3 concentración de los empleados en los diferentes cargos.....	34
Gráfico 4 tiempo de servicio.....	35
Gráfico 5 cantidad de empleados que conocen sus funciones.....	36
Gráfico 6 opinión de los empleados en cuanto a las actividades que desempeñan.....	36
Gráfico 7 personal capacitado para desempeñar sus funciones.....	37
Gráfico 8 conocimiento de los empleados sobre si la empresa cuenta con un manual de funciones.....	38
Gráfico 9 planificación de las tareas a realizar.....	39
Gráfico 10 opinión de los empleados en cuanto a si existen demoras en las tareas que desempeñan.....	40
Gráfico 11 consideraciones de los empleados para las demoras en las tareas.....	41
Gráfico 12 funciones realizadas actualmente.....	42
Gráfico 13 personas que toman decisiones en la empresa.....	43
Gráfico 14 diferentes medios de comunicación sobre la oferta de trabajo.....	44
Gráfico 15 méritos por el cual el empleado llevo a prestar sus servicios en la empresa.....	45
Gráfico 16 personal adiestrado para desempeñar sus funciones.....	46
Gráfico 17 opinión de los empleaos en cuanto a adiestramiento antes de desempeñar sus funciones.....	47
Gráfico 18 nivel de satisfacción del personal capacitado.....	48
Gráfico 19 personal capacitado.....	49
Gráfico 20 tareas evaluadas.....	50
Gráfico 21 ¿quiénes evalúan al personal?.....	51
Gráfico 22 evaluación aplicada.....	52
Gráfico 23 empleados que reciben retroalimentación.....	53
Gráfico 24 procesos de la empresa.....	54
Gráfico 25 la gestión basada en procesos mejorará el desempeño de los empleados.....	55
Gráfico 26 mapa de procesos para la empresa VIGLAC.....	61
Gráfico 27 Procesos estratégicos.....	62
Gráfico 28 subproceso: Presupuesto.....	64
Gráfico 29 subproceso: planificación estratégica.....	66
Gráfico 30 subproceso (elaboración del POA).....	68

Gráfico 31 procesos operativos	69
Gráfico 32 subproceso: Información	71
Gráfico 33 subproceso: registro sanitario.....	74
Gráfico 34 subprocesos: calidad de materia prima	76
Gráfico 35 subproceso: adquisiciones	78
Gráfico 36 subproceso: elaboración de productos	81
Gráfico 37 subproceso: embodegado en cámara enfriadora.....	83
Gráfico 38 subproceso: control de calidad de producción	85
Gráfico 39 subproceso: supervisión	88
Gráfico 40 subproceso: entrega de productos.....	91
Gráfico 41 subproceso: mantenimiento vehicular.....	93
Gráfico 42 subproceso: ventas	96
Gráfico 43 procesos operativos	97
Gráfico 44 subproceso: Contratación de personal	100
Gráfico 45 subproceso: Evaluación personal	102
Gráfico 46 subproceso: Capacitación	104
Gráfico 48 subproceso: Compra de suministros y materiales.....	109
Gráfico 49 subproceso: Pago a proveedores	111
Gráfico 50 subproceso: Cobro a clientes	114
Gráfico 51 subproceso: proveedores	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa de procesos	11
Figura 2 Símbolos utilizados en el mapa de procesos	12
Figura 3 Estructura organizacional.....	20
Figura 4 Propuesta de organigrama estructural de la empresa de lácteos VIGLAC.....	21

RESUMEN

El presente trabajo como objetivo diseñar un modelo de gestión por procesos, para la empresa de lácteos VIGLAC del Cantón El Tambo, Provincia del Cañar.

La metodología para llevar a cabo el trabajo fue a través de la investigación descriptiva mediante los métodos deductivo y analítico, así como a través de la técnica de la encuesta se recopiló la información, de los cuales se encontraron los principales problemas: escasa planificación por parte de los diferentes jefes departamentales, desconocimiento de funciones por parte de algunos empleados, falta de inducción a los nuevos empleados y poco conocimiento en los procesos que deben seguir para realizar las diferentes actividades.

Es por ello que se procedió a realizar el levantamiento de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, en total se elaboraron 22 procesos que ayudarán a mejorar la gestión administrativa de la empresa VIGLAC y de esta manera el personal tiene pleno conocimiento de sus funciones y el procedimiento que debe seguir para el desarrollo de las actividades.

Palabras claves: Calidad, procesos, modelo de gestión.

ABSTRAC

The research work aims to design a process management model for the dairy company VIGLAC of Cantón El Tambo, Provincia del Cañar.

The methodology applied to carry out the present work was through descriptive research using deductive and analytical methods, as well as through the technique of the survey information was collected, of which the main results were found: poor planning on the part of the different departmental heads, ignorance of functions on the part of some employees, lack of induction to the new employees and little knowledge in the processes that they must follow to carry out the different activities.

That is why we proceeded to conduct the strategic, operational and support processes, which consist of 22 processes, for which the different managers were identified who have to comply with the processes and the improvement plan.

KEY SIGNS: Quality, processes, management model.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo titulado “Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa de lácteos VIGLAC del Cantón Tambo, Provincia de Cañar 2017.”, se efectuó con la finalidad de conocer como vienen realizando la administración en la planta procesadora.

Para desarrollar el presente trabajo se planteó como objetivo general, Diseñar un modelo de gestión por procesos, para la empresa de lácteos VIGLAC del Cantón El Tambo, Provincia del Cañar, y como objetivos específicos: realizar un diagnóstico para establecer la realidad actual de la empresa, diseñar el Sistema de procesos para mejorar la calidad de los productos y servicios ofertados en la empresa de lácteos VIGLAC, establecer parámetros de medición para evaluar el desempeño organizacional.

Al aplicar una encuesta a todos los empleados para conocer la situación actual de la empresa, se pudo conocer que en algunos departamentos no contaban con los respectivos procesos, así como también los empleados desconocían de sus funciones es por ello que luego de conocer los resultados se procedió a efectuar los respectivos procesos para que la empresa disponga de una herramienta y de esta forma puedan realizar las diferentes actividades en la organización, el modelo de gestión por procesos permitirá a los empleados que conozcan de sus funciones, las cuales serán controladas y medidas a través de diferentes indicadores, para lo cual existen responsables, con la finalidad de que se lleve a cabo todo lo desarrollado en este trabajo.

El trabajo investigativo se encuentra estructurado en 4 capítulos, mismos que se distribuyeron de acuerdo a una estructura lógica.

En el capítulo 1 se define el marco teórico, en base al tema de investigación sobre la gestión por procesos, en el capítulo 2 se describe los aspectos generales de la empresa de lácteos VIGLAC como son, la reseña histórica, misión, visión y los objetivos, mientras que en el capítulo 3 se expone la metodología empleada para realizar la investigación, las técnicas y los recursos, para llevar a cabo la investigación, así como el diagnóstico de la situación actual de la empresa, finalmente en el capítulo 4 se plantea la propuesta del modelo de gestión por procesos para la empresa de lácteos VIGLAC, en donde se detallan los procesos a seguir en

cada departamento de la empresa con sus respectivos responsables e indicadores que les permita monitorear la eficiencia y eficacia que representa dichos procesos en la empresa.

CAPÍTULO I.
MARCO TEÓRICO

1.1. La gestión por procesos

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores (Bravo , 2012, p. 56).

“La gestión por proceso es una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos”.(Bergholz, 2013, p. 21)

Mientras que la ISO 9000-2000, un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada y los convierte en resultados.

La gestión por proceso se desarrolla a través de cuatro pasos:

- 1.- La identificación y secuencia de los procesos
- 2.- La descripción de cada uno de los procesos.
- 3.- El seguimiento y la medición para conocer los resultados que se obtienen.
- 4 La mejora de procesos con base al seguimiento y medición realizado.

1.2. Importancias de la gestión por procesos

La importancia de la gestión por procesos “ es lo que permiten dar satisfacción y crear lealtad a los clientes”. (Escobar , 2010, p. 197)

“Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas”. (Kaplan , 2002, pág. 88)

Los procesos ha permitido desarrollar una serie de técnicas relacionadas con ellos. Por un lado las técnicas para gestionar y mejorar los procesos, de las que se citan el Método sistemático de mejora y la Reingeniería, ambas de aplicación puntual a procesos concretos o de uso extendido a toda la empresa. Por otro lado están los modelos de gestión, en que los procesos tienen un papel central como base de la organización y como guía sobre la que articular el sistema de indicadores de gestión (Stasiowski , 2007, pág. 69).

1.3. Clasificación por procesos

“La gestión basada por procesos propone la siguiente clasificación” (Beltran , 2011, p. 79).

1.-Procesos estratégicos.

Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente a largo plazo. Se refiere fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.

2.- Procesos operativos.

Estos procesos se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, aportándole valor o incidiendo directamente en su satisfacción.

3.- Procesos de apoyo.

Son procesos que dan soporte a los procesos operativos, los mismos que facilitan el desarrollo de las actividades; y se encargan de facilitar las y los resultados necesarios para que una organización realice su servicio.

1.4. Conceptos básicos de la gestión por procesos

Proceso.- “Es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salida que agreguen valor a los clientes”.(Bravo , 2012, p. 31)

A los procesos lo considera como: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”(Gonzalez, 2010, p. 87)

Actividad.- “una actividad es una acción (cotizar, vender o tomar un pedido) que realiza un rol (una persona o un equipo) en un periodo de tiempo específico. Tiene entrada y salida precisas y está formado por una lista de tareas”.(Bravo , 2012, p. 36)

Tarea.- “Es el desarrollo de la actividad en acciones muy específicas (poner en funcionamiento un equipo, ingresar cada dato de un documento o realizar una llamada telefónica) Están incluidas en la descripción del proceso”. (Bravo , 2012, p. 36)

Procedimiento.- “Un procedimiento es una secuencia de actividades que permite describir “como” se ejecuta un proceso. Un proceso puede ser explicado por uno o varios procedimientos”. (Bravo , 2012, p. 85)

Indicadores.- “Los indicadores son magnitudes asociados a los procesos que permite evaluarlos, es decir son un conjunto de magnitudes que se tendrán que medir en el momento de la ejecución y que permitirán determinar la capacidad y la eficacia del proceso”. (Bravo , 2012, p. 83)

Modelos de gestión.- “Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad; es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución, a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo”. (Rubio, 2008, p. 25).

1.5. Elementos de un proceso

Según Pérez (2010)menciona que todo proceso tiene tres elementos.

- a) Un **input** (entrada principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos.El input es un “producto” que proviene de un suministrador (ex interno); es la salida de otro proceso (precedente de la cadena de valor) o de “proceso del proveedor” o “del cliente”La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.

- b) La **secuencia de actividades** propiamente dicha que precisan de medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera. Algunos de estos factores del proceso son entradas laterales, es decir, inputs necesarios o conveniente para la ejecución del proceso, pero cuya existencia no lo desencadena. Son también productos que provienen de otro proceso con los que interactúan.

Un sistema de control conocido con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces)

- c) Un **output** (salida) es un “producto” que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno), el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un “proceso del cliente”

1.6. Principios de la gestión por procesos.

Los principios de la gestión por proceso son:

- **Enfoque en el cliente.-** Las organizaciones dependen de sus clientes, por tanto están orientado a la satisfacción de las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus clientes internos y externos, de tal manera lograr cada día en esforzarse por superar expectativas.
- **Mejora continua.-** Es el conjunto de acciones en forma permanente que busca perfeccionar los detalles del proceso existente para mejorar etc. Con la única finalidad de llegar a tener cliente internos y externos satisfechos en lograr cumplir sus requerimientos y de confianza.
- **Liderazgo.-** Es la manera en que se utilizan el poder y la autoridad para aglutinar personas y equipos alrededor de un proyecto y orientar sus esfuerzo hacia la consecución de objetivos.

“La base del liderazgo lo encontramos en las relaciones humanas y las dos palabras que resumirán a un líder seria: Facilitador y Capacitador eficiente”.(Arana, 2006, p. 185)

- **Optimización.-** Cada una de las acciones o actividades que se desarrollan en la gestión por procesos están emprendidas a mejorar y ejecutar cada una de las capacidades organizacionales a través de sus procesos con el objetivo de alcanzar de una forma competitiva la eficiencia y la eficacia.
- **Automatización.-** La optimización del proceso de una organización deberá siempre automatizarse cada proceso en sus diferentes subsistemas: es decir la utilización directa de herramientas tecnológicas para que los procesos sean más eficientes y eficaces de tal manera lograr cumplir con los objetivos del mismo.

1.7. Metodología para la mejora de gestión por procesos

Una metodología “Es una manera o sistemática o claramente definida de alcanzar un fin. Es también un sistema de orden en el pensamiento o la acción”. (Manganeli & Klein, 1995, p. 98) No dice que se encontrara un final de camino, sino cual es el camino que se debe recorrer. Una buena metodología no es un conjunto de reglas rígidas, sino una guía que orienta.

Para ello existen diferentes metodologías empleadas por las instituciones para la gestión por procesos que difieren en algunos aspectos, en este caso se empleara 4 pasos para establecer la mejora del proceso.

1.-Planificar. La etapa de planificación implica establecer que se quiere alcanzar, y como se pretende alcanzar.

- La determinación de las causas de los problemas
- La evaluación de la necesidad de tomar acciones
- La determinación de las acciones necesarias

2.- Hacer. Aquí se lleva a cabo la implementación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

- Cumplir con el diseño de un modelo de gestión por procesos, para la empresa de lácteos VIGLAC

3.-Verificar. Aquí se comprueba la implantación y las acciones y la efectividad de la misma para alcanzar las mejoras planificadas

- La revisión de la eficacia del diseño

4.- Actuar. Aquí se realiza las correcciones y ajustes necesarios

- Aplicar el diseño del modelo

1.8. Mapa de procesos.

El mapa de procesos provee una visión de conjunto, holística o “de helicóptero” de todos los procesos de la organización. El mapa de procesos debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada gerencia, para comprender rápidamente el hacer de la organización. Se trata de un mapa con un tamaño promedio de unos dos metros cuadrados donde está todo el hacer a nivel de los tipos de procesos y de sus divisiones principales: etapas y versiones (Bravo , 2012, p. 14).

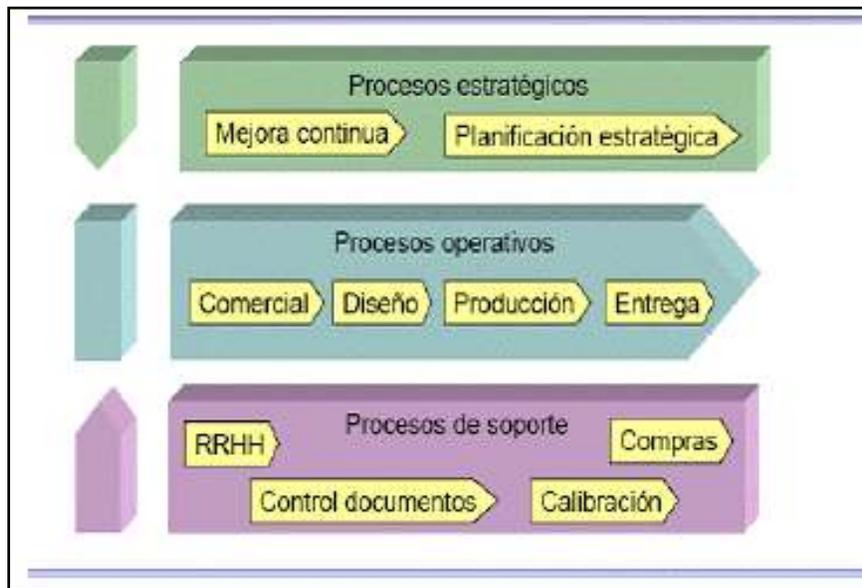


FIGURA 1. Mapa de procesos
Fuente: Gestión por procesos presentado por Bravo, 2012
Elaborado por: María Quizhpi

Cabe agregar que es fácil de entender aunque su construcción merece un cuidado especial para llegar a esa simplicidad, en el capítulo 4 veremos los detalles de cómo elaborarlo.

1.9. Flujo gramas de información

Un Flujograma de información (FI) describe un proceso. Si éste tiene divisiones en su interior, se elabora un FI por cada etapa o versión. En el flujo grama de información los

recuadros representan actividades, la secuencia sigue la temporalidad (las actividades de más abajo ocurren después) y sobre todo, se busca “el vistazo”, significa que con una mirada se recuerda cómo es el proceso. Decimos “se recuerda”, considerando que todo usuario del proceso debería haber participado en su elaboración o haber sido capacitado. Vital es la simplicidad: letra grande, poco texto en las cajas, etc. Para lograr el vistazo es necesario que el flujo grama de información esté pegado en una pared, a la vista para guiar el proceso. En la figura 2-2 se observa los símbolos y su significado utilizados en el flujo grama. (Bravo , 2012, p. 15)

Símbolo	Significado	Instruían
	Operación, Actividad	Describir en forma concisa la acción o actividad.
	Decisión	Anotar la pregunta sobre la que se decidirá
	Transporte	Indicar el proceso o actividad al cual se traslada
	Documento Impreso	Anotar el nombre del documento que se genera
	Inicio, fin	Indica el inicio o fin de un proceso.
	Conector	Indica traslado del proceso, numerar.
	Almacenamiento, Archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo.
	Demora, Espera	Anotar que espera.
	Inspección Control	Indicar que se revisa
	Sentido del flujo	Siempre se debe indicar el sentido.
	Transmisión electrónica de datos	Indicar a sonde va

Figura 2. Símbolos utilizados en el mapa de procesos
Fuente: Gestión por procesos presentado por Bravo, 2012
Elaborado por: María Quizhpi

Al igual que en el caso del mapa de procesos, observe que es posible entenderlo sin mayores explicaciones. Para simplificar y facilitar la lectura, la nueva generación de flujogramas de información sigue el criterio curso normal de los eventos. Esto es clave, significa que no se diagraman las contingencias, las cuales sólo van en el texto del procedimiento.

Es un criterio práctico y profundo porque se busca robustecer el hacer correcto.

1.10. Indicadores de gestión.

Indicadores de Gestión en las organizaciones, el mayor reto es lograr altos beneficios en la gestión de los recursos en pro de satisfacer al segmento del mercado, al cual se dirigen sus productos.

¿Cómo saber que se opera con niveles o grados de eficiencia y eficacia, así como de efectividad en las organizaciones?, ¿Cómo saber si se aplica el concepto de mejora continua?, ¿Cómo saber que los proveedores mantienen controlados sus procesos?, ¿Cómo se logra saber que los proveedores cumplen con los convenios y contratos establecidos?, ¿cómo saber si los trabajadores están debidamente motivados?, ¿Cómo saber si se están generando las utilidades esperadas?, éstas y otras series de interrogantes no son inquietudes de los gerentes, sino de los empleados, clientes, proveedores, gobierno, competidores, comunidad y cualquier persona involucrada en la cadena de gestión dentro de la organización, que para tener respuesta a ello, se requiere de tener un sistema de evaluación en base a los indicadores.

Formulación de los indicadores de gestión: Por procesos que se puedan contar o medir u observar (cualitativos). Los cuantitativos son: número de unidades producidas de acuerdo a las especificaciones de diseño. Se puede decir que el primero está basado en una escala de valores y el segundo asociado a una escala real que se puede medir.

Es por ello, que se catalogan como cuantitativos. En cuanto a los cualitativos, son aquellos en los que se puede apreciar, ejemplo, la satisfacción de los trabajadores en sus puestos de trabajo, nivel de motivación, etc.

Para la formulación de los indicadores cuantitativos, lo que generalmente se utiliza es la razón que compara una o dos variables contables o medibles de un proceso, es decir, el factor o

resultado de comparación que puede resultar; generalmente se usan interrogantes para los factores cualitativos.

CAPÍTULO II.
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1. Reseña histórica de la procesadora

La empresa procesadora de lácteos VIGLAC, fue fundada en el año 1990. Con el nombre “LACTEOS DALILAC”, como una pequeña quesera artesanal, que se encontraba funcionando en el sector de Joyacshi, perteneciente a la Provincia de Chimborazo. Surgió como un emprendimiento familiar. Siendo su propietario el señor Luis Alberto Vigma.

Considerando que los costos de producción y distribución eran demasiado altos, el propietario de la empresa decide trasladar la empresa al sector de Chuichun perteneciente al Cantón el Tambo provincia del Cañar ya que se le hacía más fácil distribuir sus productos a los mercados del Azuay y Guayas.

También, consideró que los habitantes de los alrededores del Cantón el Tambo eran productores de leche y aprovechó la captación de esa materia prima ya que tenía menor costo para que la materia prima llegue a la planta, por lo cual para el año 1996 ya se instaló la planta en dicho sector.

Al inicio la planta procesaba quesos en diferentes tamaños debido a que no contaba con la instalación adecuada para procesar otros productos, en el año 2000 se tecnifica la planta permitiéndole producir yogures y leche entera pasteurizada, por lo cual desde ese año ofrecen esos nuevos productos al mercado.

Cubriendo la demanda en la provincia del Azuay y Guayas por lo cual hasta el día de hoy la empresa ofrece al mercado los siguientes productos: Leche entera pasteurizada, bebidas lácteas, quesos y yogur, mismos que se encuentran elaborados bajo todas las normas de calidad.

2.1.1. Ubicación

La empresa procesadora de alimentos VIGLAC está ubicada en el sector de Chuichun, correspondiente al Cantón El tambo, Provincia del Cañar (Km 79 Vía Duran- Tambo)

2.1.2. Misión

VIGLAC al ser una empresa productora de derivados lácteos busca satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, con productos elaborados bajo estrictos estándares de calidad, que garantizan la salud y economía de todos los consumidores.

2.1.3. Visión

Para el 2018, ser la empresa líder a nivel provincial en la producción y comercialización con la utilización y aplicación de las normas ISO.

2.1.4. Objetivos estratégicos

La empresa procesadora de lácteos mantiene los siguientes objetivos estratégicos, con la finalidad de conseguir los objetivos que se ha planteado en dicha empresa:

Cubrir el mercado objetivo de las provincias del Azuay y Guayas.

Dar a conocer los productos que se elabora a nivel nacional.

Llegar a todos los rincones del país a través de diferentes medios de comunicación.

Elaborar nuevos productos con la misma marca.

Satisfacer a los clientes en un 85%, en cuanto a calidad, cantidad y tiempo.

A partir del cuarto trimestre implementar nuevos procesos para un mejor control de la planta procesadora.

Mejorar la tecnología en un 25%

2.1.5. Valores organizacionales de la procesadora

Dentro de los valores fundamentales de la procesadora de lácteos tenemos los siguientes:

Respeto a los compañeros

Responsabilidad en el trabajo

Respeto al medio ambiente

Respeto a las decisiones de los directivos

Respeto a los pensamientos de los empleados

Puntualidad en el trabajo

Orden en el trabajo

Aseo en el trabajo

Compañerismo

Ayuda mutua

Trabajo en equipo

2.1.6. Productos y servicios que oferta la procesadora VICLAG

En la actualidad la empresa procesadora VICLAG ofrece al mercado algunos derivados de la leche tales como:

- Quesos de diferentes tamaños
- Yogur
- Leche entera pasteurizada

Mismos que son distribuidos en los mercados de Azuay y Guayas de acuerdo al número de pedidos que realizan.

2.2. Diagnóstico de la empresa

La procesadora de lácteos VICLAG, ofrece productos tales como quesos, yogurt y leche entera pasteurizada a las provincias del Azuay y Guayas, para lo cual cuenta con 14 empleados, mismos que se encuentran distribuidos en los departamentos administrativos, operativos y de ventas.

El gerente general es el encargado de establecer los contactos con los respectivos proveedores y clientes a más de cumplir con las funciones establecidas acorde a su puesto de trabajo ya que no existe un departamento de marketing y ventas específicamente, para lo cual cuenta con un auxiliar administrativo, mismo que le ayuda a desarrollar sus funciones de manera ordenada y a tiempo.

Existe un laboratorista que es el encargado de revisar la materia prima que llega a la planta para ser procesada, con la finalidad de que no exista ningún inconveniente para la elaboración de los diferentes productos.

Hay dos recepcionistas que están encargados de recibir la materia prima, son los autorizados a revisar que se encuentra la cantidad exacta y en el tiempo establecido.

El inspector de producción es el encargado de chequear que los productos elaborados estén bajo los parámetros establecidos, cumpliendo con todas las normas de sanidad para que sean aptas para el consumo humano, así como también que se produzca en la cantidad requerida para que puedan cubrir la demanda de los diferentes mercados con los que tienen establecidos los convenios.

En la producción se encuentran cinco empleados que se dedican a la elaboración de todos los productos que procesan en la empresa bajo el control del inspector de producción, mismos que también se encargan del embalaje y embarque en los vehículos de la empresa para que sean transportados a los diferentes mercados.

La empresa cuenta con dos transportistas los cuales son encargados de distribuir los productos a los diferentes mercados en las fechas y horas establecidas garantizando que los productos se encuentren en buen estado y no hayan sufrido algún tipo de daño.

2.2.1. Proceso de venta de los productos

Después de recibir la materia prima en la planta el laboratorista procede a revisar su calidad, con la finalidad de verificar que esté bajo las normas establecidas para que esta sea procesada y se elaboren los diferentes productos, es por ello que procede a comunicar al inspector de producción con la finalidad de que autorice la venta de leche cruda a las siguientes empresas con las que tienen establecidos los contratos, 18 mil litros de leche cruda a Indulac los días lunes miércoles y viernes, de la misma manera 18 mil litros de leche a la empresa Rey Leche los días martes y jueves.

Al finalizar la producción de los quesos, yogur y leche entera pasteurizada, estos son almacenados en la cámara fría, el inspector de producción da a conocer al gerente de la empresa para que autorice el embarque de los productos, mismos que son entregados a las empresas en Guayas y Azuay, todos los embarques van registrados en Kardex para que el inspector de producción tenga un control de los mismos.

Para que los productos salgan de la empresa tienen que tener un registro firmado por parte del inspector de producción, autorizando al transportista el traslado de los mismos.

2.2.2. Organigrama estructural de la empresa de lácteos VIGLAC

A continuación se detalla el organigrama estructural con el que cuenta la empresa de lácteos VIGLAC:

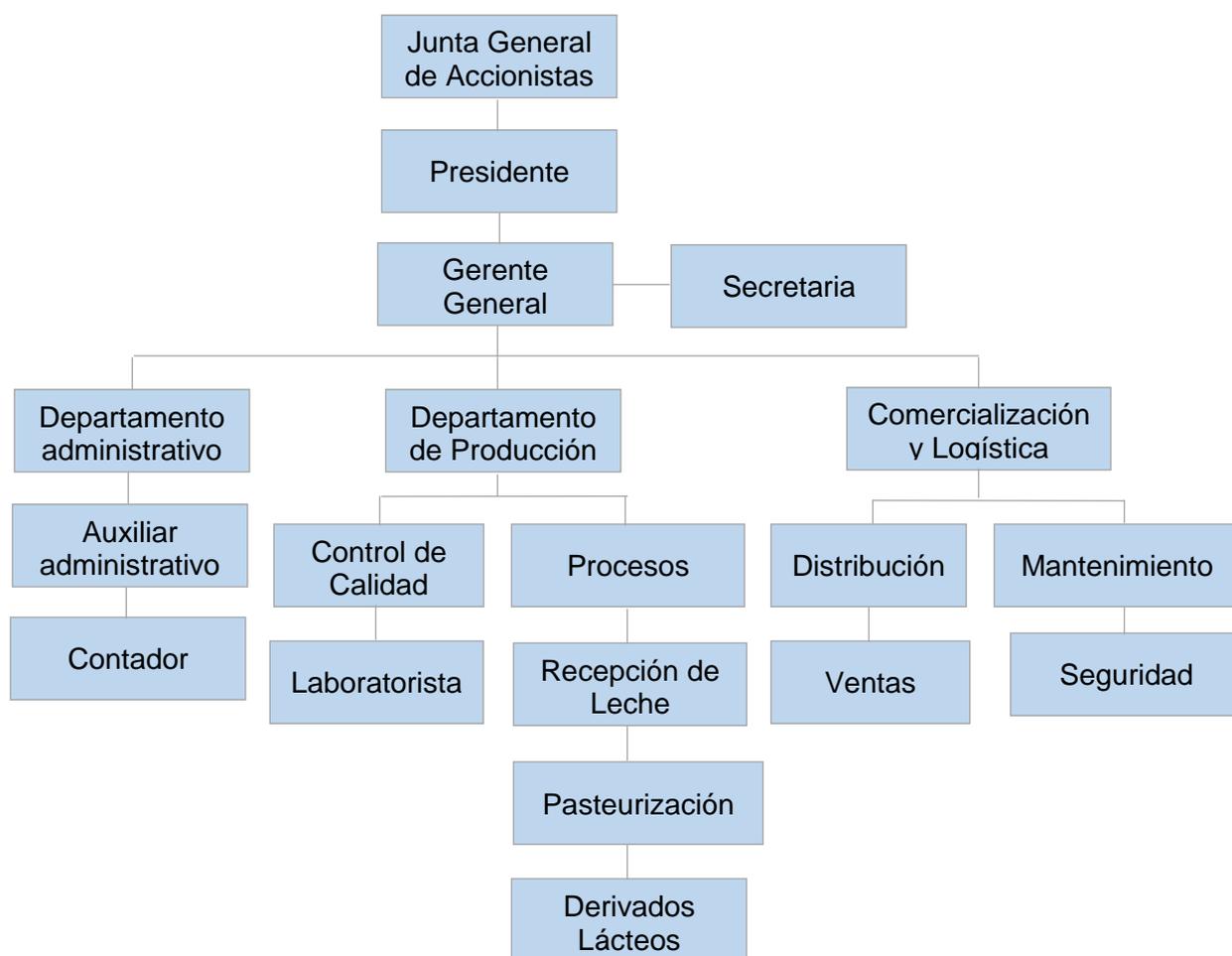


Figura 4 Estructura organizacional
 Fuente: Estatutos de la empresa VIGLAC
 Elaborado por: María Quizhpi

Considerando las necesidades que tiene actualmente la empresa se propone el siguiente organigrama, con la finalidad de que se cree los departamento contable y de talento humano, ya que si bien consta en el organigrama actual de la empresa el departamento contable, pero este no existe debido a que al contador lo pagan por servicios profesionales y no está laborando todos los días en la planta:

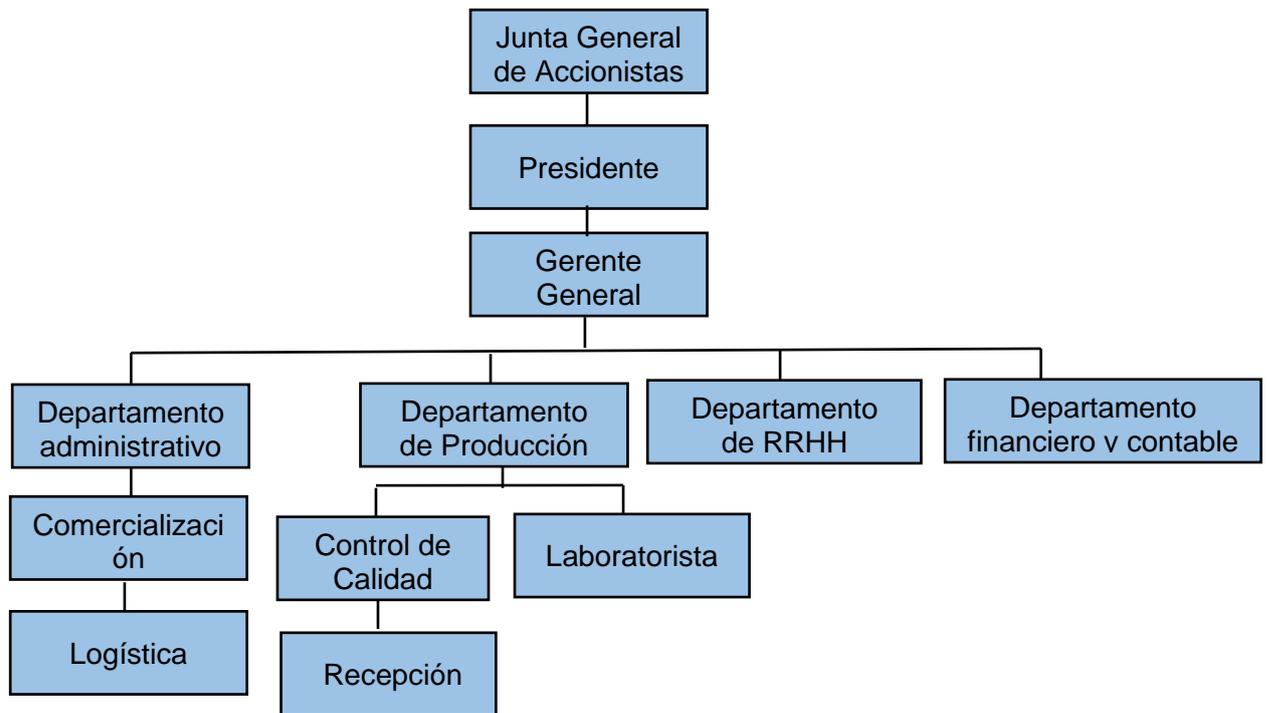


FIGURA 5 propuesta de organigrama estructural de la empresa de lácteos VIGLAC
 Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC
 Elaborado por: María Quizhpi

Funciones de los empleados de la empresa de lácteos VIGLAC

Cuadro 1. Funciones del gerente general

Empresa de lácteos VIGLAC	
Denominación del cargo:	Gerente General
Jefe inmediato:	Presidente
Número de personas en el cargo:	1
Supervisa a:	Todos los empleados
Perfil requerido:	Ing. En administración o carreras afines
Requisitos de experiencia:	Mínimo dos años de experiencia como gerente de empresas de producción y comercialización.
Requisitos adicionales:	Juicio y toma de decisiones Manejo de software Conocimientos de en Excel y Word
Competencias:	Liderazgo Trabajo en equipo Enfoque a resultados Pensamiento analítico
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar la empresa, buscando el beneficio de la misma. • Buscar nuevos clientes • alizar estudios de mercado • Planificar, organizar, dirigir y controlar • Elaborar la planificación estratégica • Elaborar el presupuesto anual • Elaborar el POA • Analizar la economía de la empresa • Coordinar las funciones con los jefes departamentales • Analizar los estados financieros de la empresa • Dar a conocer la situación de la empresa, así como cualquier novedad que se presente en la misma a la junta general de accionistas 	

Elaborado por: María Quizhpi

Cuadro 2. Funciones del auxiliar administrativo

Empresa de lácteos VIGLAC	
Denominación del cargo:	Auxiliar Administrativo
Jefe inmediato:	Gerente General
Número de personas en el cargo:	1
Supervisa a:	Ninguno
Perfil requerido:	Ingeniero en carreras afines de administración
Requisitos de experiencia:	No requiere experiencia
Requisitos adicionales:	Conocimientos de Word y Excel
Competencias:	Trabajo en equipo Pensamiento analítico Enfoque a resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las actividades que se realizan en la empresa • Registrar los ingresos de contratos conjuntamente con el abogado • Realizar los cambios de sueldos cuando exista alguna resolución en catas por los accionistas. • Elaborar los roles de pago mensualmente • Pago a los proveedores • Supervisar al personal • Atiende solicitudes y da respuesta a peticiones de los empleados, canaliza y da solución a los problemas cuando sea posible • Coordina actividades con el gerente general 	

Elaborado por: María Quizhpi

Cuadro 3. Funciones del laboratorista

Empresa de lácteos VIGLAC	
Denominación del cargo:	Laboratorista – Control de calidad
Jefe inmediato:	Gerente General – Auxiliar de administración
Número de personas en el cargo:	1
Supervisa a:	Supervisor de producción
Perfil requerido:	Ingeniero en Alimentos
Requisitos de experiencia:	Mínimo seis meses de experiencia en el tratamiento y elaboración de derivados lácteos
Requisitos adicionales:	Conocimiento de software Manejo de BPM Habilidades y aptitudes Juicio y toma de decisiones
Competencias:	Trabajo en equipo Pensamiento analítico
<ul style="list-style-type: none">• Diseña la obtención de productos alimenticios y el de su conservación, manteniendo su calidad nutricional.• Determina la secuencia del proceso industrial para obtener un producto determinado.• Determina las condiciones óptimas de operación de cada equipo utilizado en el proceso de producción.• Participa en el diseño, compra y construcción de equipos.• Supervisa los procesos de fabricación.• Estimar la recepción diaria de leche y darle el destino más conveniente.• Asegura la higiene en alimentos y procesos de fabricación de alimentos.• Realiza control de calidad de productos alimenticios terminados o semi-terminados.• Optimiza procesos de fabricación y conservación de alimentos.• Desarrolla nuevos productos alimenticios para el mejor aprovechamiento de los recursos naturales y busca alternativas de uso de los materiales no utilizados en los procesos actuales o tradicionales.• Tramitar los respectivos registros sanitarios para los diferentes productos lácteos.• Ejerce tareas como planificar, verificar e implementar las Buenas Prácticas de Manufactura.	

Elaborado por: María Quizhpi

Cuadro 4. Funciones el inspector de producción

Empresa de lácteos VIGLAC	
Denominación del cargo:	Inspector de producción
Jefe inmediato:	Laboratorista
Número de personas en el cargo:	1
Supervisa a:	Productores
Perfil requerido:	Ingeniero en Alimentos o Ingeniero Químico
Requisitos de experiencia:	Mínimo seis meses de experiencia en el tratamiento y elaboración de derivados lácteos
Requisitos adicionales:	Conocimiento de software Manejo de BPM Habilidades y aptitudes Conocimiento en procesos
Competencias:	Trabajo en equipo Pensamiento analítico
<ul style="list-style-type: none">• Supervisa que se lleve a cabo la producción de los productos de la leche.• Controla que elaboren las cantidades requeridas.• Supervisa la calidad de la materia prima y los productos terminados.• Coordina con laboratorista actividades de calidad.• Coordina con el gerente para conocer el número de productos a elaborar.• Controla el empaqueo y embalaje de los productos.• Controla el traslado de los productos desde la planta hasta la cámara de frío.	

Elaborado por: María Quizhpi

Cuadro 5. Funciones de los recepcionistas

Empresa de lácteos VIGLAC	
Denominación del cargo:	Recepcionistas
Jefe inmediato:	Inspector de producción
Número de personas en el cargo:	2
Supervisa a:	Ninguno
Perfil requerido:	Mínimo Bachiller
Requisitos de experiencia:	Mínimo un año de experiencia en puestos similares
Requisitos adicionales:	Manejo de utilitarios
Competencias:	Trabajo en equipo
<ul style="list-style-type: none">• Recibir la leche al momento que llegan los camiones con los mismos.• Pesar la leche para controlar su calidad• Medir la leche para ver si se encuentra en la cantidad requerida• Informar al auxiliar de administración la cantidad de leche recibida diaria• Coordinar con el inspector de producción la cantidad de leche que se entregara a la planta procesadora.	

Elaborado por: María Quizhpi

Cuadro 6. Funciones de producción

Empresa de lácteos VIGLAC	
Denominación del cargo:	Productores de: quesos leche pasteurizada y yogures
Jefe inmediato:	Inspector de producción
Número de personas en el cargo:	5
Supervisa a:	Supervisor de producción
Perfil requerido:	Mínimo bachiller
Requisitos de experiencia:	No requiere experiencia
Requisitos adicionales:	Manejo de BPM Habilidades y aptitudes
Competencias:	Entusiasmo
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de quesos, leche pasteurizada y yogures. • Filtrado de la leche para evitar el paso de materiales y sustancias extrañas para la elaboración de los productos. • Adición de fermento lácteo o coagulante, para producir la coagulación de la leche. • Corte de la cuajada una vez que la leche coagulada tenga las características necesarias. • Desuerado o eliminación del suero de la cuajada. • Moldeada de la cuajada desuerada colocando en moldes de acero inoxidable. • Prensado de la cuajada que por presión va a expulsarse todo el suero y ayuda que la cuajada unifique sin dejar espacio de área. • Salado del producto para potenciar el sabor y evitar el crecimiento de microorganismos patógenos, a más de que se forma la corteza o superficie. • Maduración y afinado de los quesos, enfundado al vacío. • Almacenamiento en una cámara de frío donde se controla la temperatura y humedad. • Listo para la comercialización. • Limpieza de toda el área de quesos. 	

Elaborado por: María Quizhpi

Cuadro 7. Funciones de los choferes

Empresa de lácteos VIGLAC	
Denominación del cargo:	Choferes
Jefe inmediato:	Gerente General – Auxiliar de Administración
Número de personas en el cargo:	2
Supervisa a:	Ninguno
Perfil requerido:	Choferes profesionales
Requisitos de experiencia:	Mínimo seis meses de experiencia en el cargo
Requisitos adicionales:	Conocimiento de las rutas ecuatorianas
Competencias:	Trabajo en equipo
	<ul style="list-style-type: none">• Trasladar los diferentes productos desde la planta procesadora hasta los diferentes mercados con los que tiene establecidos los contratos.• Entregar los productos en el tiempo establecido.• Cuidar y salvaguardar los productos en el transcurso del traslado.• Cuidar los vehículos a su cargo.• Controlar que den mantenimiento a los vehículos.

Elaborado por: María Quizhpi

Cuadro 8. Funciones del personal de limpieza

Empresa de lácteos VIGLAC	
Denominación del cargo:	Limpieza
Jefe inmediato:	Gerente General – Auxiliar de Administración
Número de personas en el cargo:	1
Supervisa a:	Ninguno
Perfil requerido:	Ninguno
Requisitos de experiencia:	No requiere experiencia
Requisitos adicionales:	Ninguno
Competencias:	Ganas de trabajar
<ul style="list-style-type: none">• Mantener limpias las oficinas y la planta productora.• Ayudar en algún requerimiento del gerente o cualquier otro empleado de la empresa.• Coordinar requerimientos de aseo para la limpieza con el gerente general o Auxiliar administrativo.	

Elaborado por: María Quizhpi

CAPÍTULO III.
ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Tipo de investigación

Investigación Descriptiva

La presente investigación es de tipo descriptiva porque permite describir las características de la administración por procesos de la Empresa de Lácteos "VIGLAC", y los aspectos que influyen en el desempeño organizacional. A través de la recolección de datos, análisis e interpretación de los mismos, se podrá determinar las falencias y los puntos fuertes, se podrá brindar sugerencias de mejora para lograr una respuesta positiva en el entorno y lograr la efectividad en la administración.

A través de la investigación documental se tendrá diferentes bases teóricas que brinden sustento a la investigación, posteriormente se aplicará una encuesta para conocer la situación actual e identificar las necesidades de la empresa y en base a ello presentar una propuesta de mejora para la organización.

3.1.1. Métodos de investigación.

Se hace uso de la siguiente metodología para desarrollar el presente trabajo investigativo para recopilar información de fuentes primarias y secundarias, por lo cual se consideró diferentes conceptos relacionados con el tema de investigación y de esta manera poder desarrollar el presente trabajo.

Método deductivo:

Mediante la aplicación de este método permitirá establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

Método analítico:

Con la aplicación de este método de investigación se analizará los resultados obtenidos, considerando desde lo específico para llegar a lo general del trabajo, a través de este método se podrá comprender de mejor manera el estudio realizado ya que se podrá analizar los

procesos estratégicos, operativos y de apoyo de forma individual y se emitirá las conclusiones del trabajo realizado en general.

3.2. Técnicas de recolección de la información

3.2.1. Encuesta.

A través de la encuestas se obtiene la información de manera rápida y económica misma que permite determinar la realidad del objeto en estudio sobre los conocimientos, actitudes, creencias, expectativas y comportamientos de las personas dentro de la empresa estudiada.

Esta encuesta es aplicada a todos los empleados de la empresa de Lactes VIGLAC, con la finalidad de obtener la información de la fuente que en este caso vienen a ser dichos empleados.

3.3. Población y muestra.

Para realizar el presente trabajo de investigación se procederá a aplicar un censo, considerando que la población es una cantidad muy pequeña, misma que está comprendida por 14 empleados de la empresa, por lo cual no hace falta calcular una muestra a estudiar.

3.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el análisis de la información, que en este caso son las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa de Lácteos VIGLAC, se hará uso de la herramienta de Excel, en donde se elaborarán tablas y gráficos de la información recopilada así como la interpretación de los resultados.

3.5. Análisis e interpretación de resultados

Se procedió a realizar la tabulación de la información recopilada a través de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa de lácteos VIGLAC.

Edad

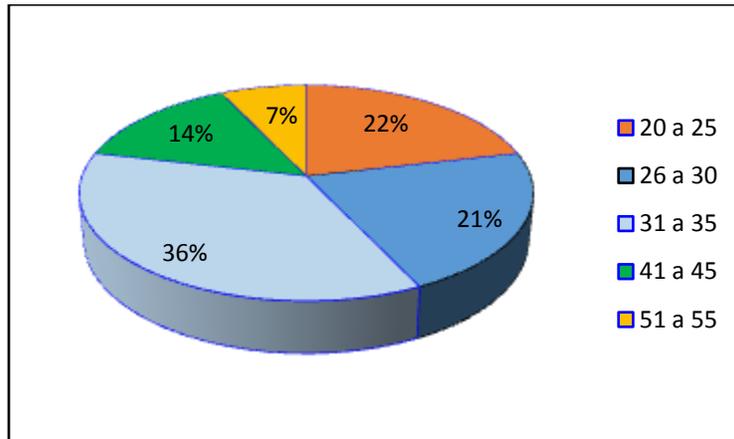


GRÁFICO 1. Edad

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017

Elaborado por: Quizhpi

Obsérvese en el gráfico que hace relación a la edad de los empleados que laboran en la empresa de lácteos VIGLAC el 36% están entre los 31 a 35 años, el 22% están entre 20 a 25 años, el 21% están entre 26 a 30 años.

Esto quiere decir que la mayor cantidad de empleados que laboran en la empresa, se encuentran en una edad promedio que es de 31 a 35 años, por lo que la empresa cuenta con personal joven para poder operar.

Sexo

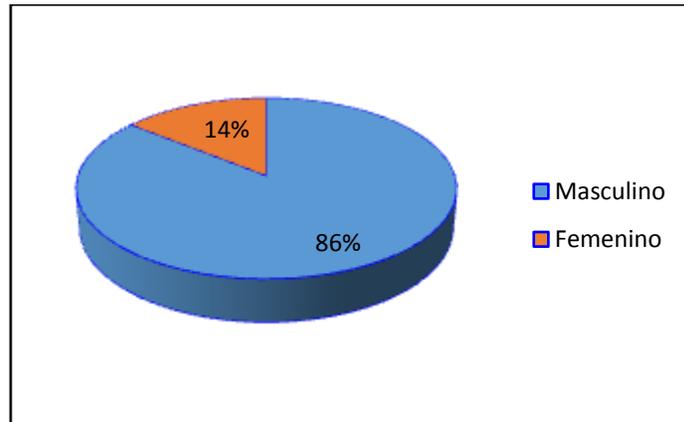


GRÁFICO 2. Sexo

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017

Elaborado por: María Quizhpi

Obsérvese en el gráfico que presenta el sexo de los empleados que laboran en la empresa el 86% son de sexo masculino. La mayor cantidad de empleados se concentra en el sexo masculino, debido a que tienen que hacer trabajos duros en todo el procedimiento para elaborar los diferentes derivados de la leche.

Cargo que ocupa

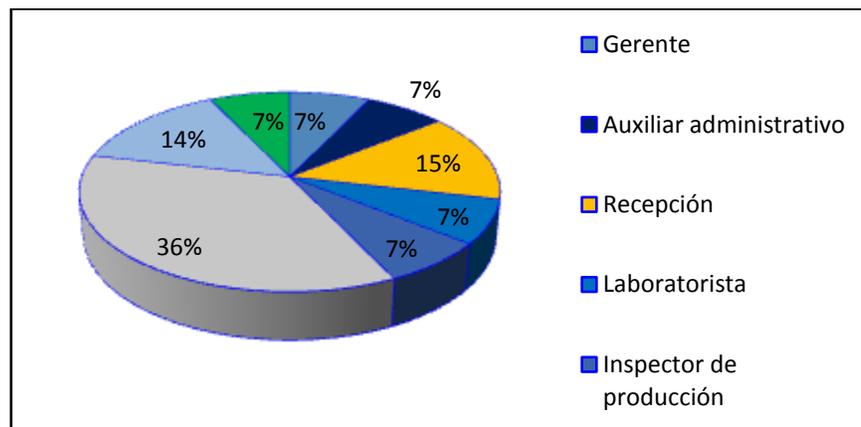


GRÁFICO 3 concentración de los empleados en los diferentes cargos

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017

Elaborado por: María Quizhpi

Como se aprecia en el gráfico que presenta los diferentes cargos que desempeñan los empleados de la empresa de lácteos, el 36% de los empleados se concentra en el departamento de producción, el 15% en recepción, el 14% en el área de conducción y el 7%

para cada uno de los siguientes puestos de trabajo como son; en gerencia, auxiliar administrativo, laboratorista, inspector de producción y limpieza.

La mayor cantidad de empleados se concentran en el departamento de producción, debido a que es donde tienen que operar la mano de obra calificada y no calificada, considerándose que la producción de estos derivados finaliza con el embalaje y embarcación en los diferentes medios de transporte, mismos que llevan a entregar en los mercados con los que tienen establecidos los contratos.

Qué tiempo labora en la empresa?

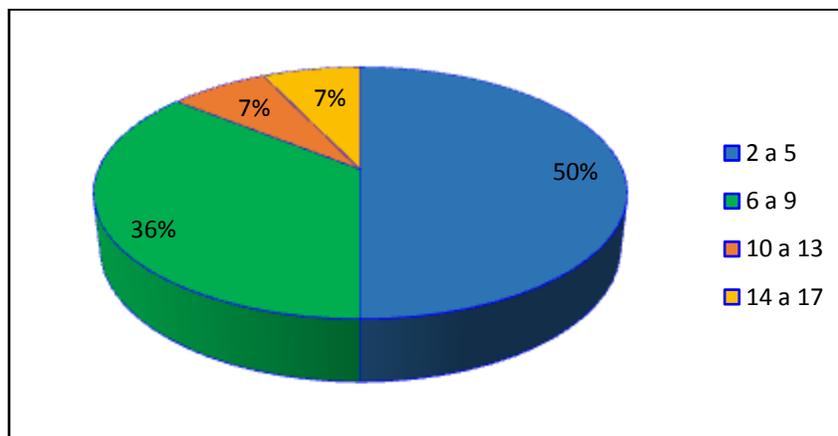


GRÁFICO 4 tiempos de servicio
Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017
Elaborado por: María Quizhpi

Se aprecia en el gráfico que los empleados vienen prestando sus servicios profesionales el 50% por un lapso de 2 a 5 años, el 36% de 6 a 9 años. Se podría decir que existe estabilidad laboral ya que el 50% de empleados están en un rango de 2 a 5 años y el 36% de 6 a 9 años, haciendo relación con la edad de los empleados, estos son de edad promedio, por lo que se podría decir que existe estabilidad laboral.

¿Conoce las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

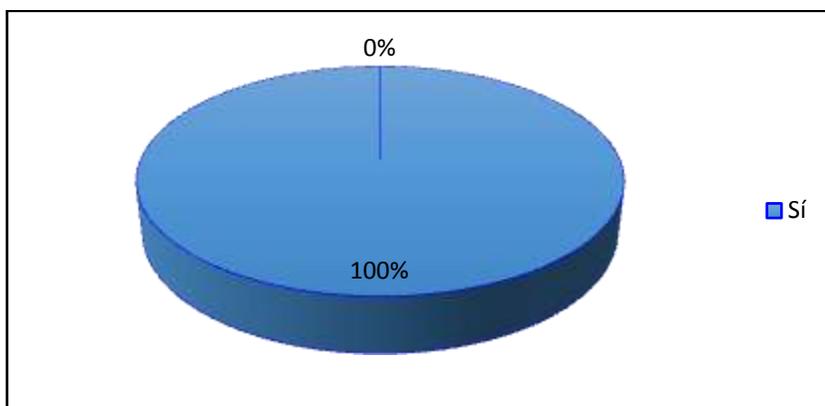


GRÁFICO 5 cantidad de empleados que conocen sus funciones
Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017
Elaborado por: María Quizhpi

El 100% de los empleados afirman que conocen las funciones que tienen que cumplir en la empresa.

Se podría decir que no existen inconvenientes en las funciones que tienen que cumplir cada uno de los empleados, esta es una ventaja para la empresa.

¿Las actividades que realiza diariamente están en función al cargo que ocupa?

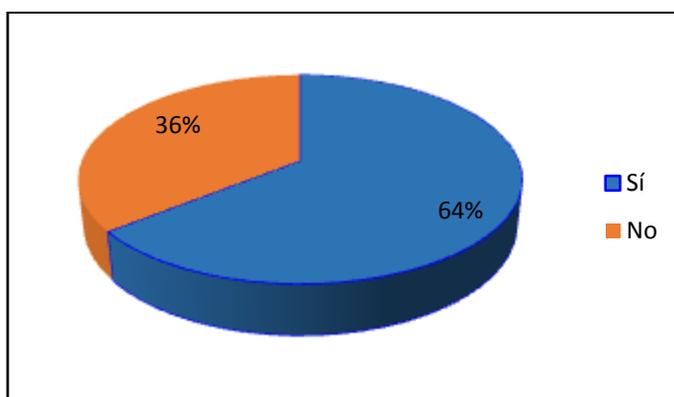


GRÁFICO 6 opinión de los empleados en cuanto a las actividades que desempeñan
Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017
Elaborado por: María Quizhpi

El 64% de los empleados consideran que las actividades que realizan diariamente si están en función al cargo que ocupan, esto se refleja en gerencia, auxiliar administrativo, producción y transporte, mientras que el resto de empleados consideran que las actividades que realizan no están en función al cargo que ocupan, esto se da por falta de un manual de funciones en la empresa.

Se podría decir que no todos los empleados están de acuerdo con las actividades que realizan en sus diferentes puestos de trabajo, ya que 5 de los encuestados consideran que realizan actividades diferentes a su cargo, por lo que necesario la creación de un manual de funciones.

¿Cómo supo las actividades a realizar en su puesto de trabajo?

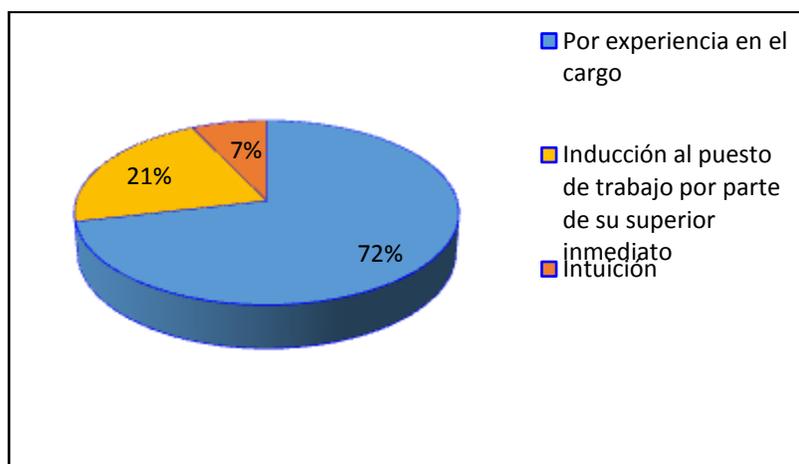


GRÁFICO 7 personal capacitado para desempeñar sus funciones
Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017
Elaborado por: María Quizhpi

Considerando de como supieron los empleados de la empresa, sobre las actividades a realizar en sus diferentes puestos de trabajo, el 72% manifestaron que lo pudieron hacer por tener experiencia en el cargo, el resto por haber recibido inducción al puesto de trabajo por parte de su jefe inmediato y el resto por intuición.

Los empleados que laboran en la empresa de lácteos VIGLAC, muy pocos han recibido capacitación por sus jefes inmediatos, la empresa no mantiene la política de inducción a los nuevos empleados con la finalidad de que desempeñen sus funciones sin dificultad.

¿Cuenta con un manual de funciones para desempeñar sus tareas?

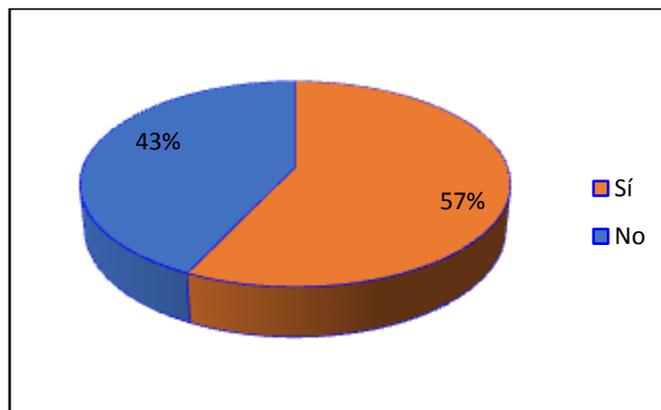


GRÁFICO 8 conocimiento de los empleados sobre si la empresa cuenta con un manual de funciones

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017

Elaborado por: María Quizhpi

El 57% de los empleados de la empresa de lácteos manifestaron que la empresa si cuenta con un manual de funciones, esto es en los departamentos de gerencia, producción y transporte, mientras que el 43% que son los departamentos de auxiliar administrativo, laboratorista, recepción, inspector de producción y limpieza, dijeron que no existe ningún manual de funciones para desempeñar sus tareas.

La persona o personas encargadas de socializar las diferentes herramientas con que cuenta la empresa para que los empleados puedan desempeñar sus funciones, no lo ha hecho por lo que una cierta cantidad de empleados desconocen de la existencia de un manual de funciones, es por ello que deberían socializar a todos los empleados de la empresa para que no exista este tipo de inconvenientes.

Las tareas que usted realiza se encuentran planificadas?

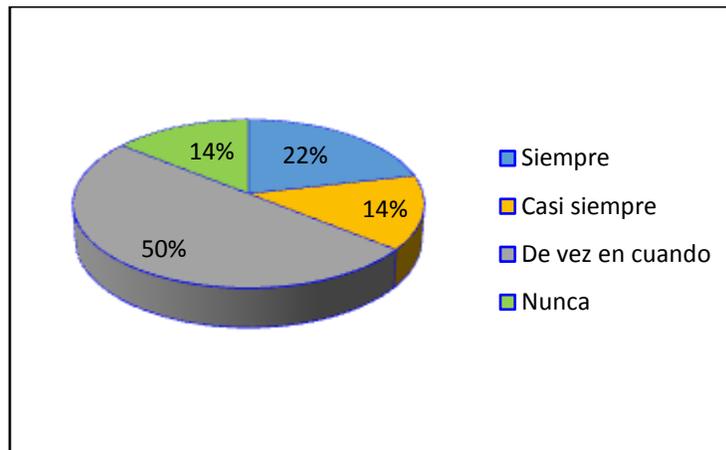


GRÁFICO 9 planificación de las tareas a realizar
Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017
Elaborado por: María Quizhpi

En cuanto a las tareas que tienen que realizar los empleados, si se encuentran planificadas, el 50% de los empleados que son del departamento de producción y recepción manifestaron de vez en cuando, el 25% siempre que está conformado por gerencia y transporte, el 14% casi siempre que son el auxiliar administrativo y limpieza, mientras que el laboratorista y el inspector de producción afirmaron que nunca se encuentran planificadas estas tareas, se pudo determinar a qué departamento pertenecen las encuestas al momento de tabularlos los datos, ya que los encuestados tenían que especificar a qué departamento pertenecen y así conocer de mejor manera en que área presentan mayores dificultades.

Debería de considerarse la planificación de las tareas en todos los puestos de trabajo, para que no existan estos inconvenientes y así pueda operar bien la empresa.

¿Existen demoras en las tareas que usted realiza?

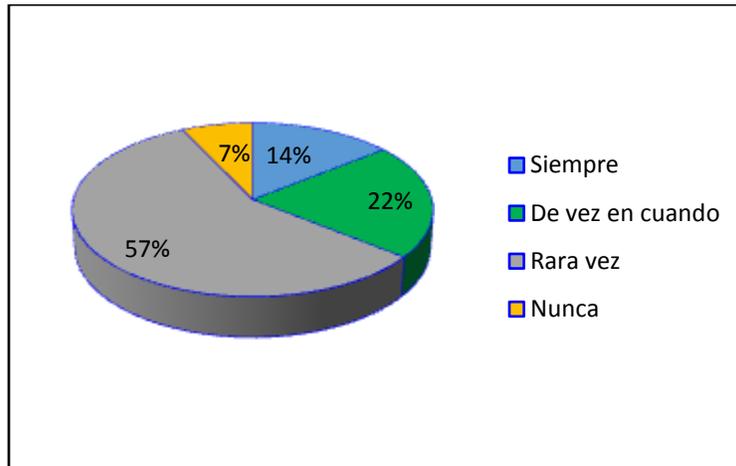


GRÁFICO 10 opinión de los empleados en cuanto a si existen demoras en las tareas que desempeñan

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017

Elaborado por: María Quizhpi

Los empleados de la empresa manifiestan el 57% que rara vez existen demoras en las tareas, el 22% de vez en cuando.

En la empresa se presentan demoras en los procesos, esto se da, debido a la falta de planificación por parte de los jefes de cada departamento, lo que perjudica el desarrollo de la empresa ya que algunos empleados desconocen de lo que tienen que cumplir en la empresa.

Cuál cree usted que sea el motivo para que existan demoras en las tareas que realiza?

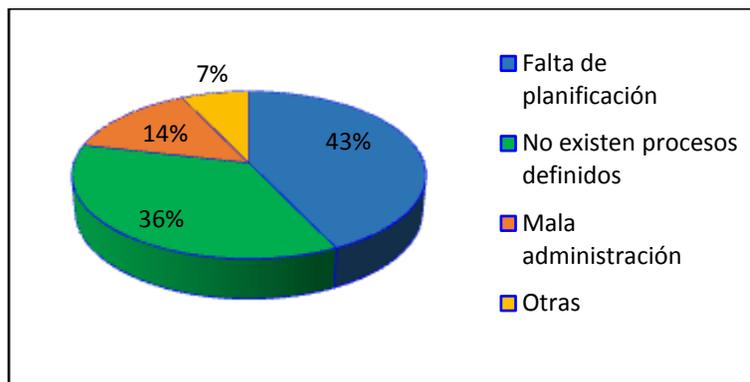


GRÁFICO 11 consideraciones de los empleados para las demoras en las tareas
Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017
Elaborado por: María Quizhpi

En cuanto a la opinión de los empleados sobre el motivo para que exista demoras en las tareas que realizan el 43% consideran que es debido a la falta de planificación, el 36% por que no existen procesos definidos.

Se considera una debilidad para la empresa de lácteos VIGLAC ya que una cantidad representativa de empleados consideran que es por falta de planificación y por falta de procesos definidos para que existan demoras, lo que no permite que la empresa pueda desarrollarse de mejor manera.

Cómo realiza sus funciones actualmente?

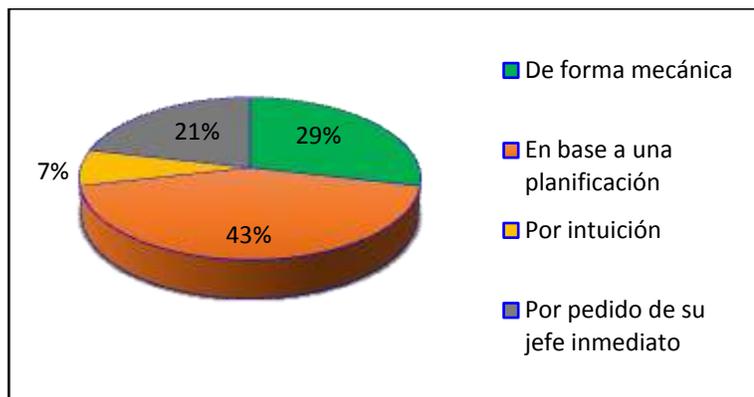


GRÁFICO 12 funciones realizadas actualmente
Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017
Elaborado por: María Quizhpi

De acuerdo a lo que manifestaron los empleados sobre cómo realizan sus funciones actualmente, el 43% afirmaron que lo hacen en base a una planificación, el 29% de forma mecánica.

De acuerdo a los datos analizados algunos empleados realizan sus funciones sin una planificación por departamento, debido a que algunos empleados esperan recibir órdenes para poder desempeñar una actividad o simplemente lo hacen por intuición o de forma mecánica, esta es una de las principales causas que nos les permite cumplir los objetivos establecidos debido a que las tareas no son cumplidas en el tiempo determinado.

Quién o quiénes son los que toman decisiones en la empresa?

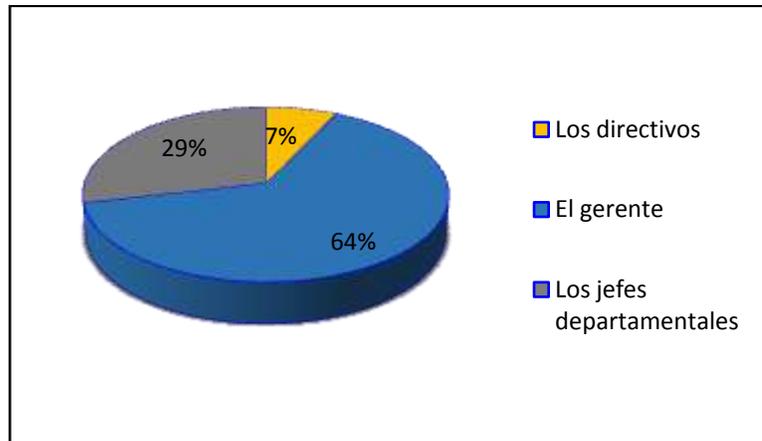


GRÁFICO 13 personas que toman decisiones en la empresa
Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017
Elaborado por: María Quizhpi

El 64% de los empleados aseguran que la persona que toma decisiones en la empresa es el gerente, el 29% los jefes departamentales.

La toma de decisiones es algo muy importante para la empresa por lo cual el gerente como máxima autoridad debería ser la persona encargada de decidir lo que van hacer en la empresa, considerando las opiniones de los jefes departamentales y todos los empleados ya que son ellos los conocedores de la realidad.

Para usted llegar a trabajar en la empresa, a través de qué medio de comunicación supo de la oferta de trabajo?

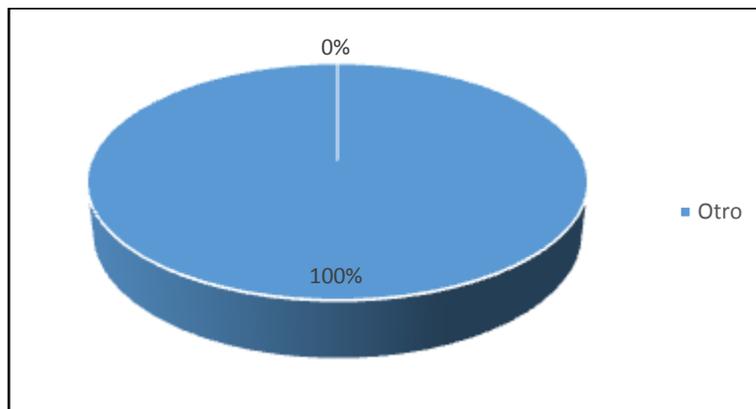


GRÁFICO 14 diferentes medios de comunicación sobre la oferta de trabajo
Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017
Elaborado por: María Quizhpi

Considerando los diferentes medios de comunicación por los cuales los empleados de la empresa conocieron sobre la oferta de trabajo, el 100% afirmaron que fue otro medio diferente a las alternativas planteadas como fueron; radio, televisión, prensa e internet.

En la empresa de lácteos VIGLAC no hacen uso de los medios de comunicación para realizar el reclutamiento de nuevo personal, sino más bien contratan a los nuevos trabajadores por recomendaciones de empleados que laboran actualmente en la empresa o por recomendaciones de amigos, lo cual perjudica a la planta ya que no están seleccionando al personal de acuerdo a las competencias requeridas para el puesto disponible.

Usted entró a trabajar en la empresa a través de:

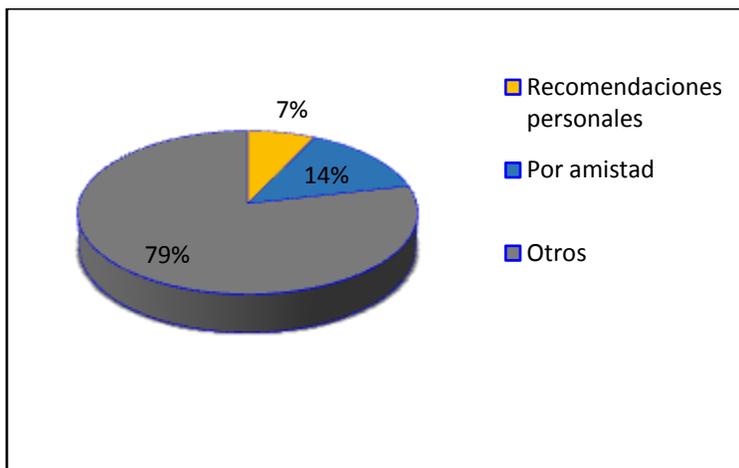


GRÁFICO 15 méritos por el cual el empleado llegó a prestar sus servicios en la empresa

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017

Elaborado por: María Quizhpi

Haciendo énfasis a la pregunta de cómo llegó a trabajar los empleados en la empresa, el 14% por amistad con el gerente y el 79% por otro medio que es por tener amigos que ya están laborando en la empresa.

Al existir la opción de concurso de mérito y oposición para contratar al personal ninguno fue seleccionado de esa forma para prestar sus servicios profesionales, quiere decir que todos los empleados fueron contratados a través de amistades con el gerente o algún otro empleado que ya venía laborando en la empresa o por recomendaciones de terceros, lo cual perjudica a la empresa por no permitirle contratar personal que cumpla con conocimientos requeridos y con el perfil profesional acorde a la vacante. Esta es una de las principales causas para que la empresa no marche bien.

Recibe capacitación para desempeñar sus funciones?

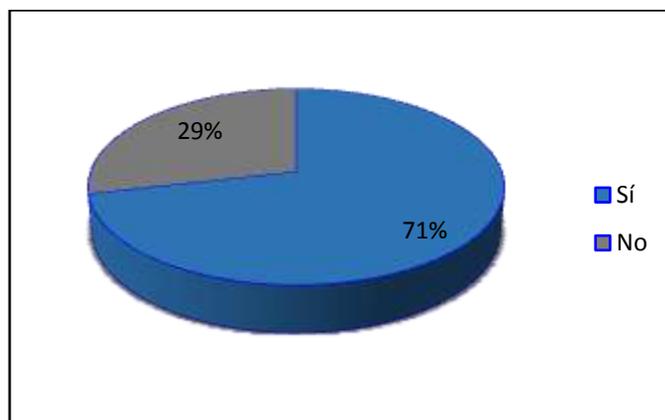


GRÁFICO 16 personal adiestrado para desempeñar sus funciones
Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017
Elaborado por: María Quizhpi

Obsérvese en el gráfico que hace relación a si el personal recibe capacitación para desempeñar sus funciones en la empresa, el 71% afirmaron que sí.

En la empresa existe un descontento por una cierta cantidad de empleados que dicen no recibir capacitación para desempeñar sus funciones de mejor manera, por lo que perjudica el desarrollo de la planta procesadora, esto se da por falta de planificación y un plan de inducción a los nuevos empleados, lo cual perjudica que pueda desempeñarse bien un nuevo empleado.

Si su respuesta es no; considera que usted primero debe recibir capacitación para poder desempeñar sus funciones?

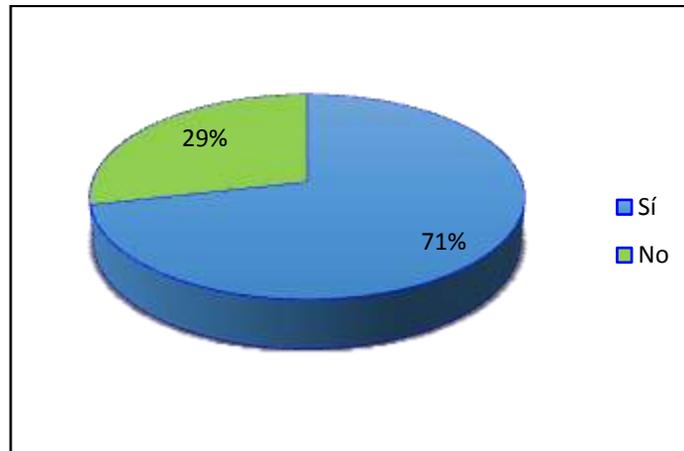


GRÁFICO 17 opinión de los empleados en cuanto a adiestramiento antes de desempeñar sus funciones

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017

Elaborado por: María Quizhpi

El 71% de los empleados consideran que deberían recibir capacitación antes de integrarse a sus funciones, para poder desempeñarse de mejor manera.

Lo primero que deberían hacer es inducir al nuevo personal para que no tengan dificultades al momento de realizar sus tareas ya que del talento humano depende el crecimiento económico de la empresa, si este está bien capacitado realizará sus funciones de mejor manera. Esta problemática debe ser solucionada a través de la elaboración de un plan de inducción por parte del jefe de talento humano.

En caso de recibir capacitación ¿Cuál es su nivel de satisfacción?

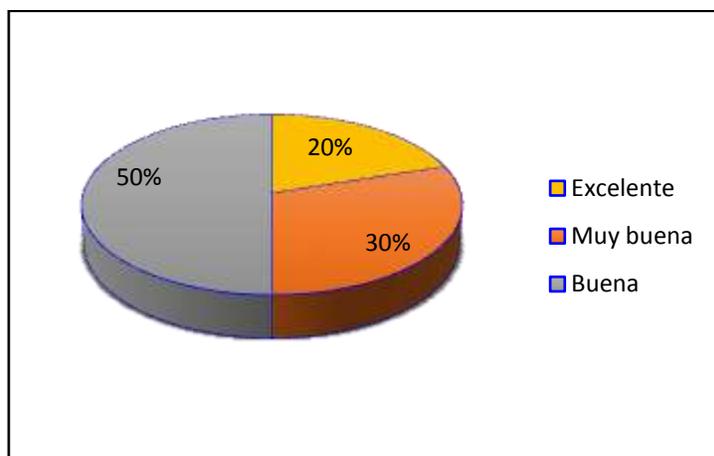


GRÁFICO 18 nivel de satisfacción del personal capacitado
Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017
Elaborado por: María Quizhpi

Se considera a los 10 empleados que manifestaron que si reciben capacitación para desempeñar sus funciones con la finalidad de conocer el grado de satisfacción que tienen de estas capacitaciones, el 30% muy buena y el 50% buena.

Las capacitaciones deben ir acorde a las funciones que cumple cada empleado en la empresa, para que puedan aplicar esos conocimientos en sus tareas, pero la mitad de los empleados manifiestan que la capacitación es buena, y no muy buena ni excelente, cuando deberían ser esos los grados de satisfacción de todos los empleados capacitados. El plan de capacitación debe ser elaborado para cada departamento de acuerdo a las debilidades que presenten.

¿Cada qué tiempo usted recibe capacitación?

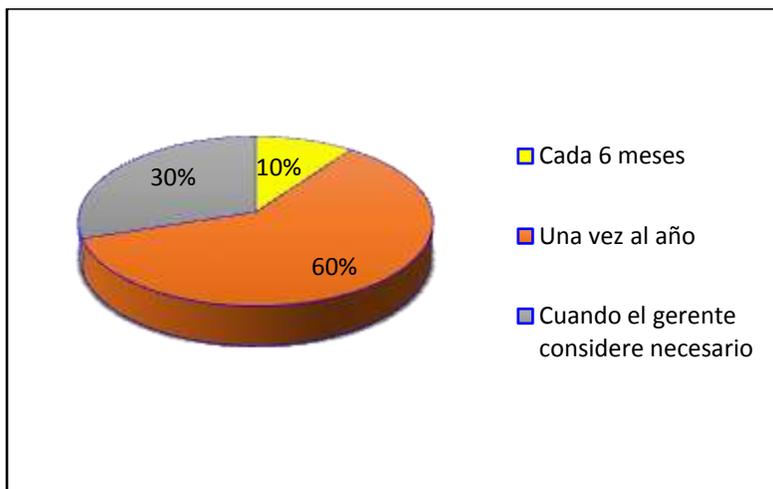


GRÁFICO 19 personal capacitado
Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017
Elaborado por: María Quizhpi

Del personal capacitado afirman el 60% que lo hacen una vez al año, el 30% cuando el gerente considere necesario.

Se puede decir que en la empresa no existe suficiente capacitación para el personal, ya que la mayoría considera que se capacitan una sola vez al año, por lo cual los conocimientos no están actualizados para que puedan desempeñar sus funciones, siendo una de estas las principales problemáticas para que cuenten con mano de obra calificada. El personal debe ser evaluado para que puedan conocer sus debilidades y de esta forma reciban capacitación.

Las actividades que usted realiza son evaluadas?

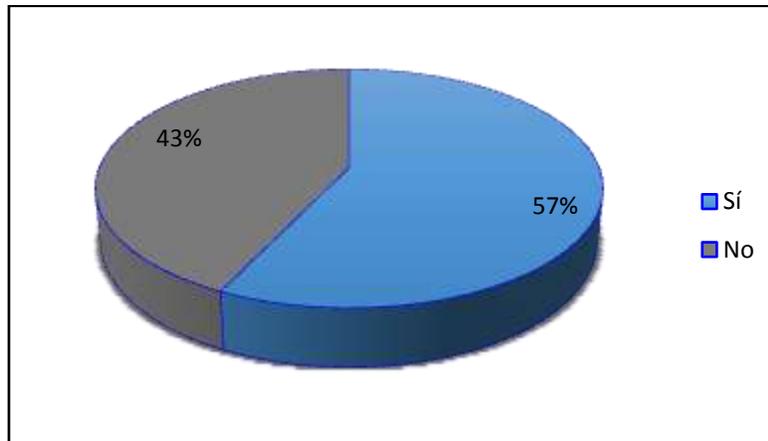


GRÁFICO 20 tareas evaluadas
Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017
Elaborado por: María Quizhpi

Obsérvese en el gráfico sobre si las actividades que realizan los empleados son evaluadas, el 57% manifiestan que sí.

La empresa debería evaluar las actividades que realizan los empleados, con la finalidad de medir que tanto están aportando cada uno de ellos, si hace falta capacitarles o simplemente no están poniendo énfasis en las tareas que lo han encomendado. Evaluar al personal es muy importante porque sirve para tomar decisiones en la empresa y medir el aporte que viene realizando cada empleado en sus diferentes áreas de trabajo y de esta forma mejorar la operatividad de la empresa con un personal idóneo en sus diferentes departamentos.

En caso de ser evaluadas. ¿Quién o quiénes son los responsable de realizar las evaluaciones?

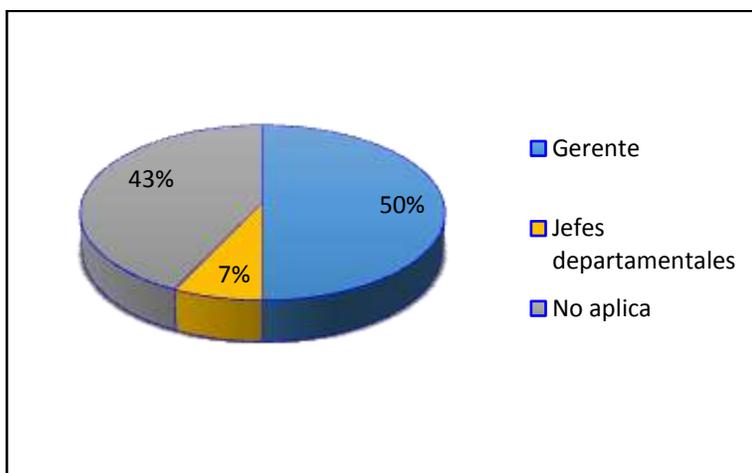


GRÁFICO 21 ¿quiénes evalúan al personal?
Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017
Elaborado por: María Quizhpi

En cuanto a los encargados de evaluar al personal el 50% afirman que es el gerente, el 43% no aplica.

Se puede decir que no existe una política de evaluación al personal ya que no hay una persona encargada de hacer esta evaluación a todos los empleados, lo cual debería establecerse como política evaluar al personal al menos una vez al año para que el gerente pueda tomar decisiones y dar algún tipo de incentivo a los mejores empleados, para que así se sientan motivados y puedan realizar sus tareas.

¿Qué tipo de evaluación aplican?

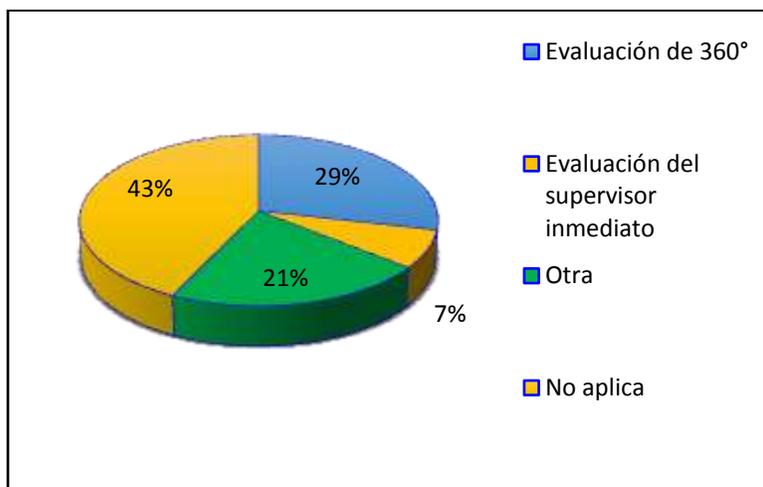


GRÁFICO 22 evaluación aplicada
Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017
Elaborado por: María Quizhpi

El 43% de los encuestado manifestaron que no aplican ninguna evaluación, el 29% evaluación de 360°, el 21% otro tipo de evaluación.

En cuanto a los empleados que manifestaron que son evaluados, el tipo de evaluación aplicada se concentran en la evaluación de 360° y otro tipo de evaluación; mientras que a los que manifiestan que los jefes inmediatos les realizan observaciones no se considera evaluación ya que no existe ningún tipo de registro en donde ellos reciben una calificación ni sugerencias algunas. El jefe de talento humano debería aplicar un solo tipo de evaluación para todos los empleados y mantener un registro de sus resultados y de esta forma podrá elaborar un plan de capacitación

Luego de darle a conocer los resultados de la evaluación, usted recibe retroalimentación?

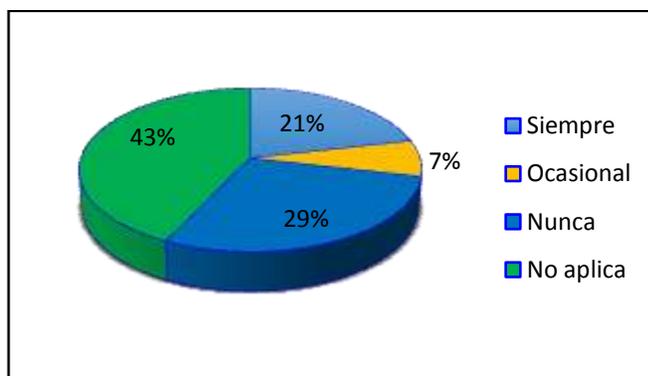


GRÁFICO 23 empleados que reciben retroalimentación
Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017
Elaborado por: María Quizhpi

Se puede observar en el gráfico que hace relación a si los empleados reciben retroalimentación después de conocer los resultados de la evaluación, el 43% no aplica, el 29% consideran que nunca y el 21% siempre.

Al no existir una persona encargada de evaluar al personal solo los jefes inmediatos de algunos departamentos se preocupan del bienestar de los subalternos, por lo que no les permiten conocer sus debilidades y mejorar para el bienestar de la empresa, simplemente realizan sus tareas de forma mecánica.

Se encuentran definidos los procesos en la empresa?

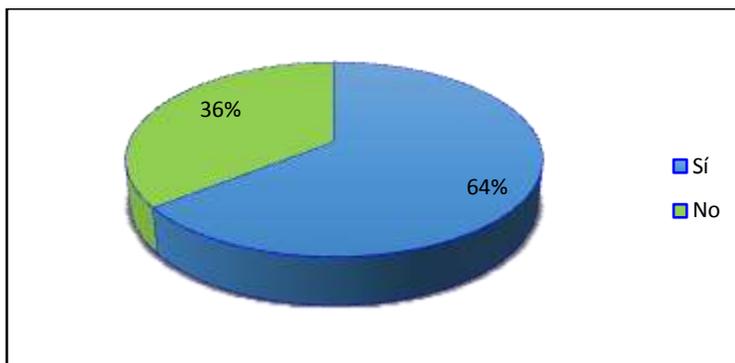


GRÁFICO 24 procesos de la empresa
Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017
Elaborado por: María Quizhpi

Los empleados de la empresa el 64% manifestaron que si se encuentran definidos los procesos, estos son: gerente, auxiliar administrativo, producción y transportes, mientras que el 36% que no se encuentran definidos dichos procesos.

Los empleados de la empresa de lácteos VIGLAC no tienen claro a que hace relación los procesos definidos ya que ellos consideran que los procesos son las actividades diarias que realizan de forma mecánica, debido a que no cuentan con ellos por escrito, sino más bien en base a la experiencia o repetición de las actividades que realizan a diario.

Los procesos es importante en las empresas y al no encontrarse definidos para todos los departamentos, estos obstaculizan la realización de las tareas, de los cuales los empleados manifestaron que en algunos departamentos no cuentan con los procesos definidos por lo que algunos empleados tienen estos inconvenientes para cumplir con sus funciones.

Es por ello que se considera que en la empresa de lácteos VIGLAC no cuentan con una gestión por procesos basado en ningún tipo de modelo para una adecuada administración.

Conociendo las debilidades que tiene la empresa se pretende diseñar un modelo de gestión por procesos para la empresa de lácteos VIGLAC del Cantón el Tambo provincia del Cañar Año 2016

¿Cree usted que la implementación de una gestión basada en procesos mejoraría su desempeño en la empresa?

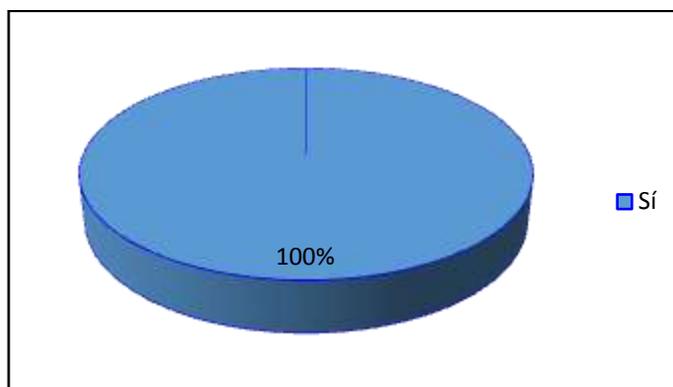


GRÁFICO 25 la gestión basada en procesos mejorará el desempeño de los empleados

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2017

Elaborado por: María Quizhpi

El 100% de los empleados consideran que la implementación de una gestión por procesos mejorará su desempeño laboral.

Se podría decir que todos los empleados de la empresa de lácteos VIGLAC consideran que si implementaran la gestión basada en procesos mejoraría el desempeño en la empresa y por ende la comunicación sería más fluida para que cumplan con las tareas cada uno de los empleados y de esta manera cumplirían las metas planteadas y alcanzarían los objetivos establecidos.

Análisis de la encuesta aplicada a los empleados de la empresa de láctese VIGLAC

De los empleados encuestados el 36% manifestaron que las actividades que realizan diariamente no están en función al cargo que ocupan para lo cual se identifica a los departamentos de inspección de producción, laboratorista, recepción, y limpieza.

Los procesos es importante en las empresas y al no encontrarse definidos para todos los departamentos, estos obstaculizan la realización de las tareas, de los cuales los empleados manifestaron que en algunos departamentos no cuentan con los procesos definidos por lo que algunos empleados tienen estos inconvenientes para cumplir con sus funciones.

En cuanto a si las tareas que realizan los empleados se encuentran planificadas, el 50% manifestaron de vez en cuando, mismos que son del departamento de producción, y recepción, así como el 14% consideran que nunca, mismos que están conformados por el laboratorista y el inspector de producción.

Si los procesos de la empresa se encuentran definidos el 36% de los empleados afirman que no, esto quiere decir que existen departamentos que no cuentan con manuales de funciones, con procesos definidos, que las tareas realizadas no están en función al cargo que ocupan, así como las tareas que realizan los empleados no se encuentran planificadas.

Los empleados de la empresa de lácteos VIGLAC no tienen claro a que hace relación los procesos definidos ya que ellos consideran que los procesos son las actividades diarias que realizan de forma mecánica, debido a que no cuentan con ellos por escrito, sino más bien en base a la experiencia o repetición de las actividades que realizan a diario.

Los procesos es importante en las empresas y al no encontrarse definidos para todos los departamentos, estos obstaculizan la realización de las tareas, de los cuales los empleados manifestaron que en algunos departamentos no cuentan con los procesos definidos por lo que algunos empleados tienen estos inconvenientes para cumplir con sus funciones.

Es por ello que se considera que en la empresa de lácteos VIGLAC no cuentan con una gestión por procesos basado en ningún tipo de modelo para una adecuada administración.

Conociendo las debilidades que tiene la empresa se pretende diseñar un modelo de gestión por procesos para la empresa de lácteos VIGLAC del Cantón el Tambo provincia del Cañar Año 2017

La contratación de nuevo personal es muy importante para la empresa, es por ello que deberían hacer bajo la modalidad de concurso de méritos y oposición para que sea contratado el mejor candidato ya que de esta manera la empresa tendría mayor ventaja para ser cada vez más competitiva, con una mano de obra altamente calificada.

Debería existir una persona encargada de realizar la evaluación a todo el personal, para que ellos se sientan motivados por el esfuerzo y entrega que dan en la empresa, con esta

evaluación podrían incentivar a los empleados que más se destacan, así como deberían capacitar al personal que tengan debilidades en algunos aspectos y de esta manera mejoraría la empresa.

Por lo que se debe considerar la creación del departamento de talento humano con la finalidad de que exista una persona encargada de realizar la administración del principal recurso de la empresa como son los empleados y que se encargue del bienestar de los mismos.

Considerando estos aspectos dentro de la administración de la empresa, se propone diseñar un modelo de gestión por procesos el cual ayudará a mejorar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la empresa de lácteos VIGLAC, mismo que coadyuvará al gerente y todos los empleados que laboran en dicha empresa.

**CAPÍTULO IV.
PROPUESTA**

4.1. Título de la propuesta.

Modelo de gestión por procesos para la empresa de lácteos VIGLAC del Cantón el Tambo, provincial del Cañar 2017.

4.2. Introducción.

La presente propuesta de trabajo titulada Modelo de gestión por procesos para la empresa de lácteos VIGLAC del Cantón el Tambo, provincial del Cañar 2016., contiene los siguientes ítems a desarrollarse tales como los objetivos tanto general como específicos, mismos que determinan la existencia del presente trabajo, para lo cual se hace la respectiva justificación, con la finalidad de argumentar el desarrollo del trabajo.

En el desarrollo de la propuesta consta el mapeo de los procesos de la empresa de lácteos VIGLAC, así como sus respectivos procedimientos para todos los departamentos que existen en la empresa, llegando a desarrollarse las respectivas conclusiones y recomendaciones que tienen que poner en práctica los directivos y gerente de la planta procesadora, con la finalidad de mejorar la administración por procesos ya que la competencia cada vez es más dura.

4.3. Objetivo.

4.3.1. Objetivo general.

Elaborar el modelo de gestión por procesos para el buen funcionamiento de la empresa de lácteos VIGLAC del Cantón el Tambo año 2017.

4.3.2. Objetivos específicos.

Conocer la estructura y el tipo de administración de la empresa, con la finalidad de encaminarle a un modelo de excelencia.

Investigar como vienen realizando los procesos en los diferentes departamentos de la empresa para poder enfocarle al modelo de excelencia.

Elaborar el modelo de gestión por procesos, para la empresa

4.4. Justificación de la propuesta.

La elaboración de un modelo de Gestión por Procesos para la empresa de lácteos VIGLAC, le permite ser más competitiva, presentándose la oportunidad de desarrollar nuevos productos que sean vendidos local e internacionalmente y de esta forma cumplir con las expectativas de sus clientes y mejorar su gestión.

Con la implementación de este modelo de gestión por procesos tanto el personal administrativo como el operativo tendrán el pleno conocimiento de cómo enfrentar a los requerimientos de los clientes, optimizando recursos y tiempo para garantizar la efectividad de la gestión, la seguridad y confianza del cliente con los diferentes productos que elabora la empresa y entrega de los mismos.

Se propone la implementación de este modelo de gestión con la finalidad de que la empresa cuente con una herramienta adecuada y de esta forma optimice el tiempo en todos los departamentos, permitiéndoles estandarizarlos e institucionalizarlos para lograr una adecuada producción y comercialización de los productos que elaboran, con la finalidad de satisfacer al cliente y ser cada vez más competitiva, con esta herramienta de trabajo en la empresa evitaban la duplicidad de actividades y cada empleado conocer las funciones que tiene que realizar y así ser oportunos con la elaboración y entrega de los productos lácteos que solicitan los clientes.

4.5. Desarrollo del mapa de procesos de la empresa de lácteos VIGLAC.

El desarrollo del mapa de procesos permitirá desarrollar los procesos en los diferentes departamentos de la empresa de lácteos VIGLAC, a través de la identificación de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.



GRÁFICO 26 mapa de procesos para la empresa VIGLAC
 Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC
 Elaborado por: María Quizhpi

4.6. PROCESOS ESTRATÉGICOS.

A través de los procesos estratégicos se puede cumplir la misión y objetivo de la empresa de lácteos VIGLAC.

En este macro proceso se tiene el direccionamiento de la planta procesadora de lácteos, que le permite proyectarse a alcanzar metas a la industria, mismo que se detalla a continuación:

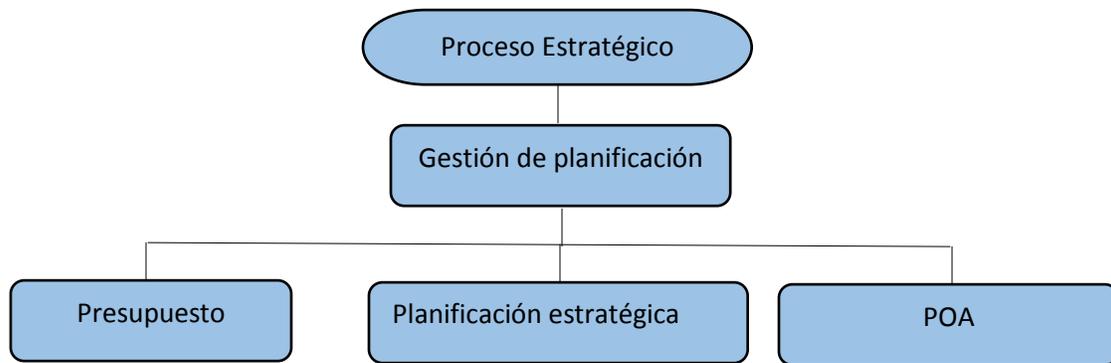


GRÁFICO 27 Procesos estratégicos
 Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC
 Elaborado por: María Quizhpi

4.6.1. Gestión de Planificación

Este proceso está compuesto por los siguientes subprocesos: presupuesto, planificación estratégica y el POA

4.6.1.1. Descripción del subproceso de presupuesto

Es la cantidad de dinero que necesita una empresa para operar en un tiempo determinado, por lo que este debe cumplir con algunos requisitos básicos como son: la elaboración, la aprobación, la ejecución y el control. El proceso de presupuesto permitirá asignar los recursos necesarios para el desarrollo de las diferentes actividades.

Objetivo

Mantener el presupuesto necesario para la gestión de todas las actividades planificadas.

Políticas

- Hasta el 20 de diciembre de cada año el saldo del presupuesto deberá estar en cero.
- Los planes y proyectos a cumplirse en el próximo año, deberá ser elaborado por los jefes departamentales.
- Para ser aprobado el presupuesto, deberá ser presentado por el gerente, y debatido por los directivos, en dos sesiones.

- El presupuesto deberá ser aprobado con la presencia de al menos el 75% de los directivos.

Responsable del proceso

- Gerente
- Contador
- Presidente

PROCESO GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN: subproceso (presupuesto)

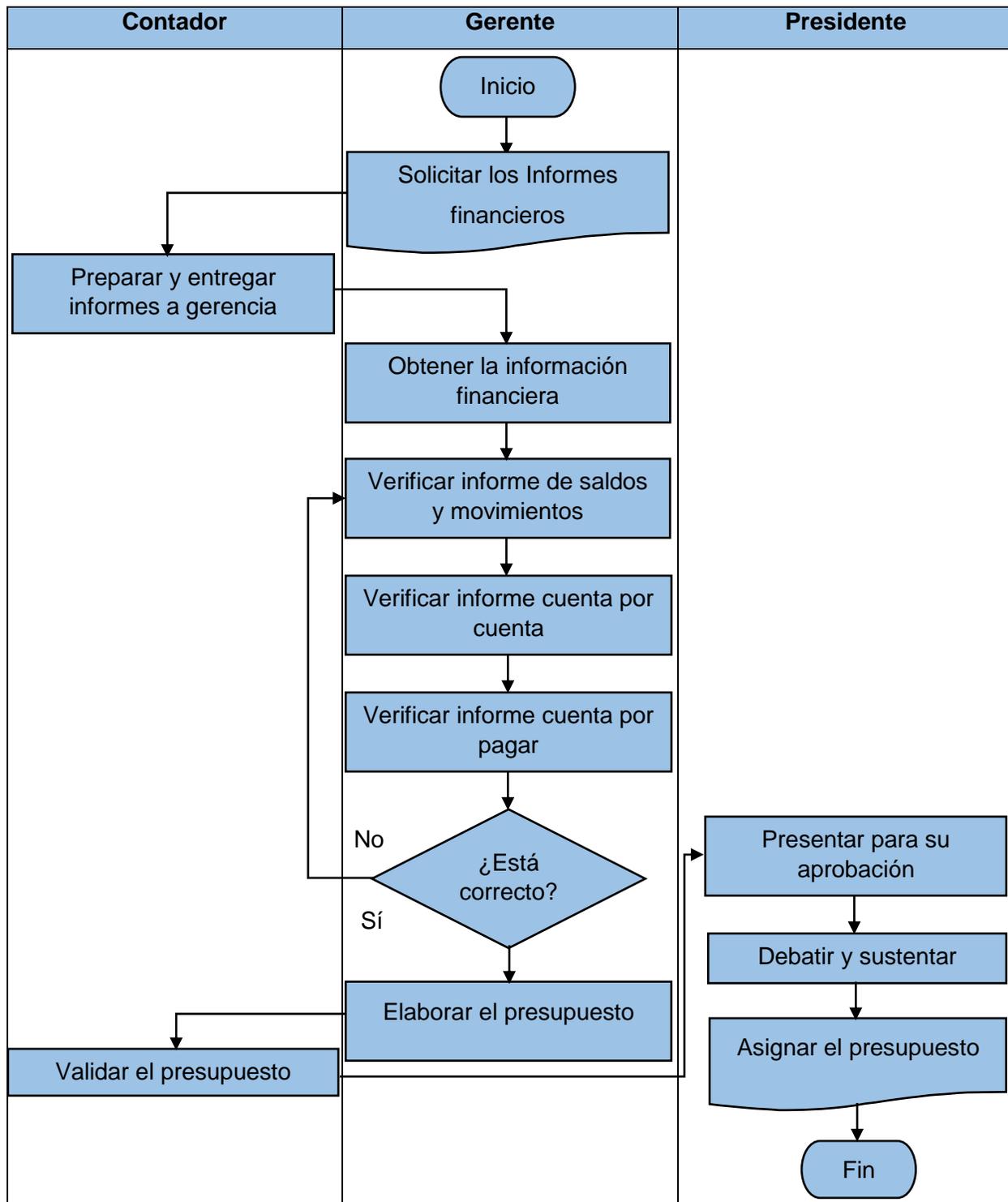


GRÁFICO 28 subproceso: Presupuesto

Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC

Elaborado por: María Quizhpi

Indicadores

Ingresos = Ingresos presupuestados – Total de ingresos

Egresos = Egresos presupuestados – Total de Egresos

$$\text{Control de presupuesto} = \frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto aprobado}} * 100\%$$

Formato a utilizar

Para la elaboración del presupuesto deberán hacer uso del formato que se encuentra en el anexo 3, tabla número 28, mismo que facilitara la elaboración del presupuesto.

4.6.1.2. Descripción del subproceso de planificación estratégica.

Este subproceso permite direccionar a la empresa hacia donde se dirige con miras a crecer en un tiempo y lugar determinado.

Objetivo

Contar con un direccionamiento estratégico que le permita a la empresa tener un horizonte y direccionamiento para cumplir las metas y alcanzar los objetivos.

Políticas

- Realizar un análisis socioeconómico de la empresa antes de empezar a realizar la planificación, con la finalidad de partir de un escenario real.
- Al inicio del año, establecer planes y programas para llevar a diferentes mercados los productos que producen en la empresa.
- La planificación estrategia deberá ser elaborada a partir del mes de octubre, misa que deberá finalizar hasta la primera semana de noviembre para lo cual deberán trabajar el gerente y todos los jefes departamentales.
- Luego de ser aprobada la planificación estratégica deberá ser socializada a todos los empleados.

Responsables del proceso

- Gerente

- Jefes departamentales

PROCESO DE GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN: subproceso (planificación estratégica)

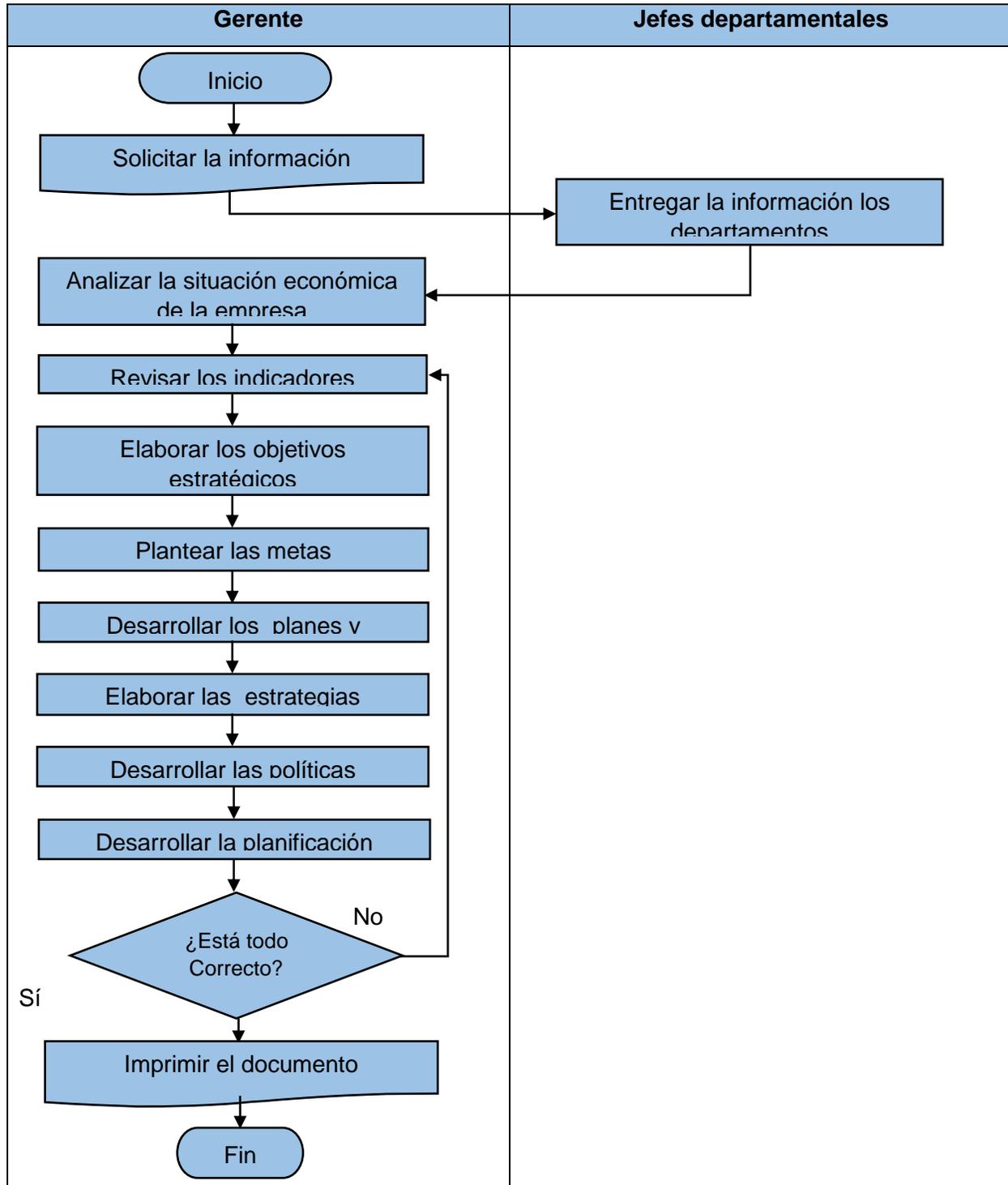


GRÁFICO 29 subproceso: planificación estratégica

Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC

Elaborado por: María Quizhpi

Indicadores

$$\text{Ejecución de la planificación estratégica} = \frac{\text{Planes y programas ejecutados}}{\text{Total de planes y programas aprobados}} * 100\%$$

$$\text{Cumplimiento de objetivos} = \frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos planteados}} * 100\%$$

Formato a utilizar

Para la elaboración de la planificación estratégica deberán hacer uso del formato que se encuentra en el anexo 3, tabla número 29 con la finalidad de desarrollarlo de mejor manera y en base a un esquema.

4.6.1.3. Descripción del subproceso de la elaboración del POA.

Mediante este subproceso la empresa cuenta con una herramienta para trabajar durante un año, misma que se desprende de la planificación estratégica que tiene la empresa.

Objetivo

Contar con la herramienta necesaria para la operación y gestión de la empresa

Políticas

- Para la elaboración del POA deberán participar todos los jefes departamentales, con la finalidad de que aporten con información real de cada departamento.
- El POA deberá ser elaborado hasta el 15 de diciembre de cada año.
- Antes de poner en ejecución el POA, deberá ser revisado y aprobado por los accionistas.
- Al inicio de cada año deberá ser socializado a todos los empleados el nuevo POA a ejecutarse en ese año

Responsables del proceso

- Gerente
- Jefes departamentales

PROCESO DE GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN: subproceso (elaboración del POA)

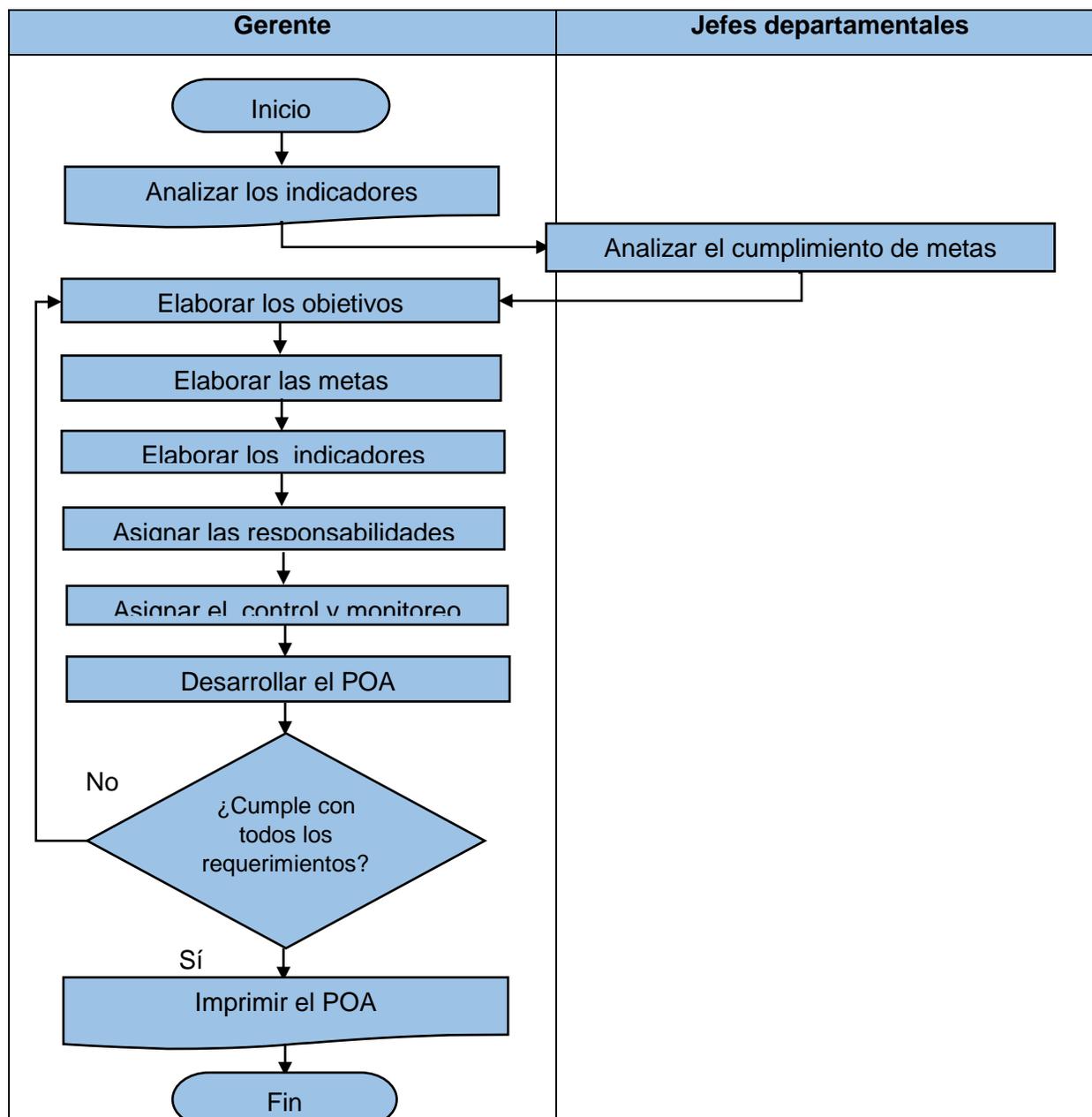


GRÁFICO 30 subproceso (elaboración del POA)

Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC

Elaborado por: María Quizhpi

Indicador

$$\text{Plan operativo anual} = \frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Total de actividades planteadas}} * 100\%$$

Formato a utilizar

Para la elaboración del POA deberán hacer uso del formato que se encuentra en el anexo 3, tabla número 30, mismo que cuenta con los parámetros a desarrollar.

4.6.2. PROCESOS OPERATIVOS.

Los procesos operativos de la empresa de lácteos VIGLAC son los que permite desarrollar los diferentes productos; están ligados directamente a la producción y distribución de los derivados de la leche para satisfacer las necesidades de los clientes de acuerdo a sus requerimientos.

Dentro de los procesos operativos se encuentran cinco direccionamientos, mismos que se detallan a continuación:

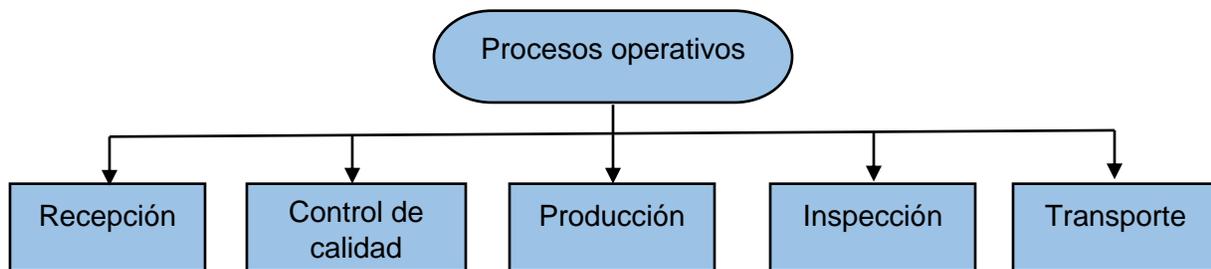


GRÁFICO 31 procesos operativos

Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC

Elaborado por: María Quizhpi

4.8.4 Recepción.

Este proceso operativo, está compuesto por los siguientes subprocesos:

4.8.4.1. Descripción del subproceso de información.

Subproceso de relacionamiento con el auxiliar administrativo, laboratorista e inspector de producción, es el que recepta la materia prima y da información del tipo y cantidad de materia prima que llega en la planta, misma que será procesada para que llegue como producto terminado y satisfaga las necesidades de los clientes, hasta lograr la elaboración total de los productos.

Objetivo

Informar la cantidad y calidad de la materia prima que ingresa a la planta procesadora

Políticas

- En caso de que la materia prima que sea solicitada por la empresa, no sea de calidad, esta será devuelta.
- Si un proveedor entrega materia prima de mala calidad tres veces al mes, se suspenderá la compra a ese proveedor hasta llegar a un nuevo acuerdo.
- Cualquiera de los recepcionistas que no se percaten de la baja calidad de la materia prima, éste responderá por dicha materia con su sueldo, mismo que será descontado de manera proporcional en un lapso de tres a seis meses como máximo.

Responsables del proceso

- Laboratorista
- Recepcionistas
- Inspección de producción
- Auxiliar administrativo

PROCESO DE RECEPCIÓN: subproceso (información)

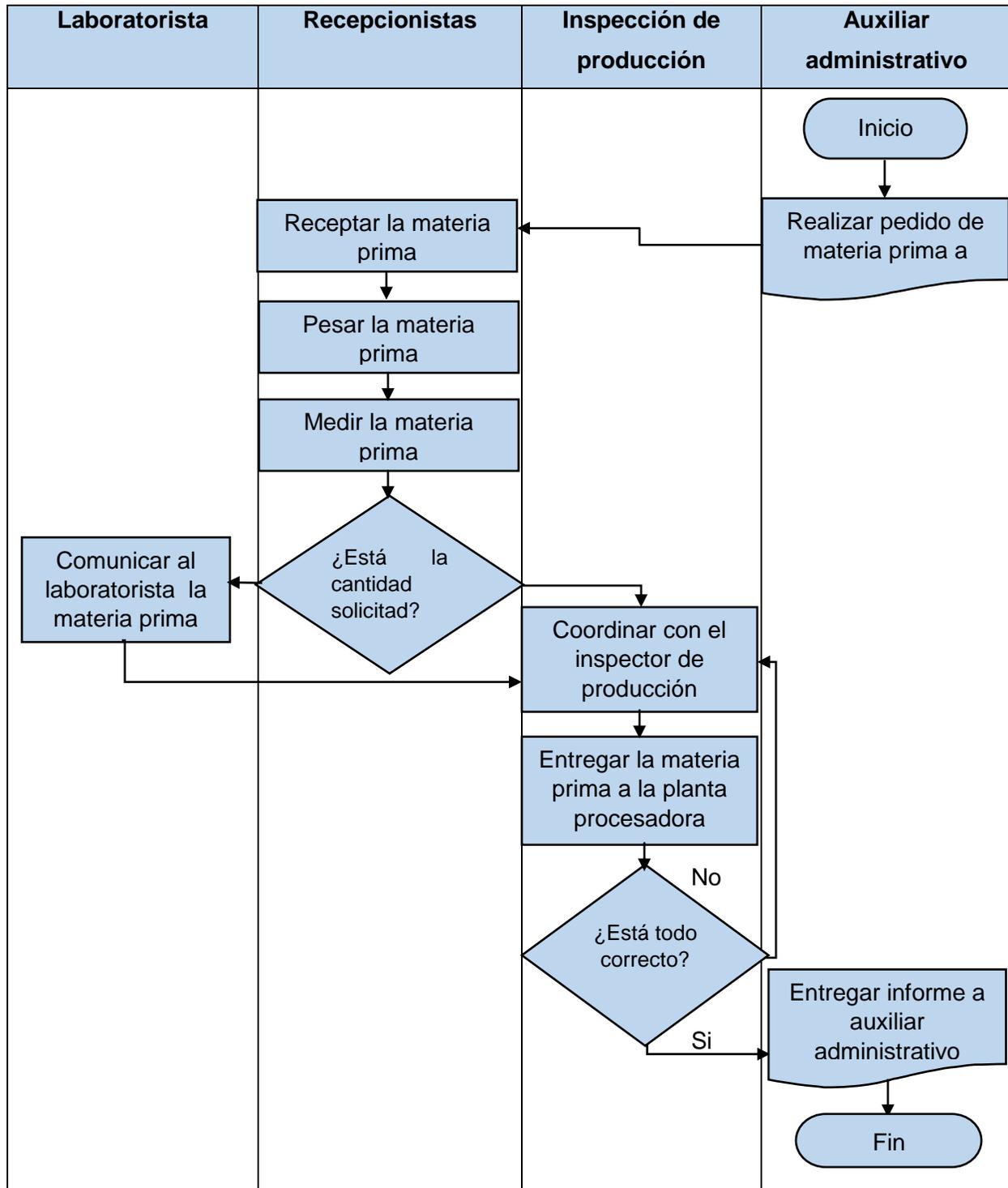


GRÁFICO 32 subproceso: Información

Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC

Elaborado por: María Quizhpi

Indicador

$$\text{Total de materia prima que ingresa a la planta} = \frac{\text{Materia prima receptada}}{\text{Materia prima solicitada}} * 100\%$$

Formato a utilizar

Para la presentación de informes deberán hacer uso del formato que se encuentra en el anexo 3, tabla número 32, mismo que cuenta con los parámetros a desarrollar.

4.8.4.2. Control de Calidad.

Este proceso operativo, está compuesto por el siguiente subproceso:

4.8.4.2.1. Descripción del subproceso de registro sanitario.

Subproceso que permite contar con un producto de calidad, mismo que le permite tener mayor garantía a la empresa y confianza al cliente.

Objetivo

Contar con productos de calidad aptos para el consumo humano bajo los registros sanitarios.

Políticas

- El jefe de producción deberá revisar la fecha de caducidad de todos los permisos de funcionamiento de la planta para que pueda tramitar los nuevos, con un mes de anticipación.
- En caso de que el jefe de producción se encuentre de vacaciones, el deberá delegar a una persona para que se encargue de dichos tramites.
- Los recepcionistas de materia prima deberán regirse a las normas establecidas en el checklist para controlar la calidad de materia prima que ingresa a la empresa.
- En caso de no ser la materia prima la adecuada, los recepcionistas no deberán aceptar esa materia prima.

- Antes de proceder a la recepción de la materia prima, los recepcionistas deberán controlar la calidad mediante las diferentes herramientas con las que cuentan en la empresa

Responsables del proceso

- Laboratorista
- Inspector de producción

PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD: subproceso (registro sanitario)

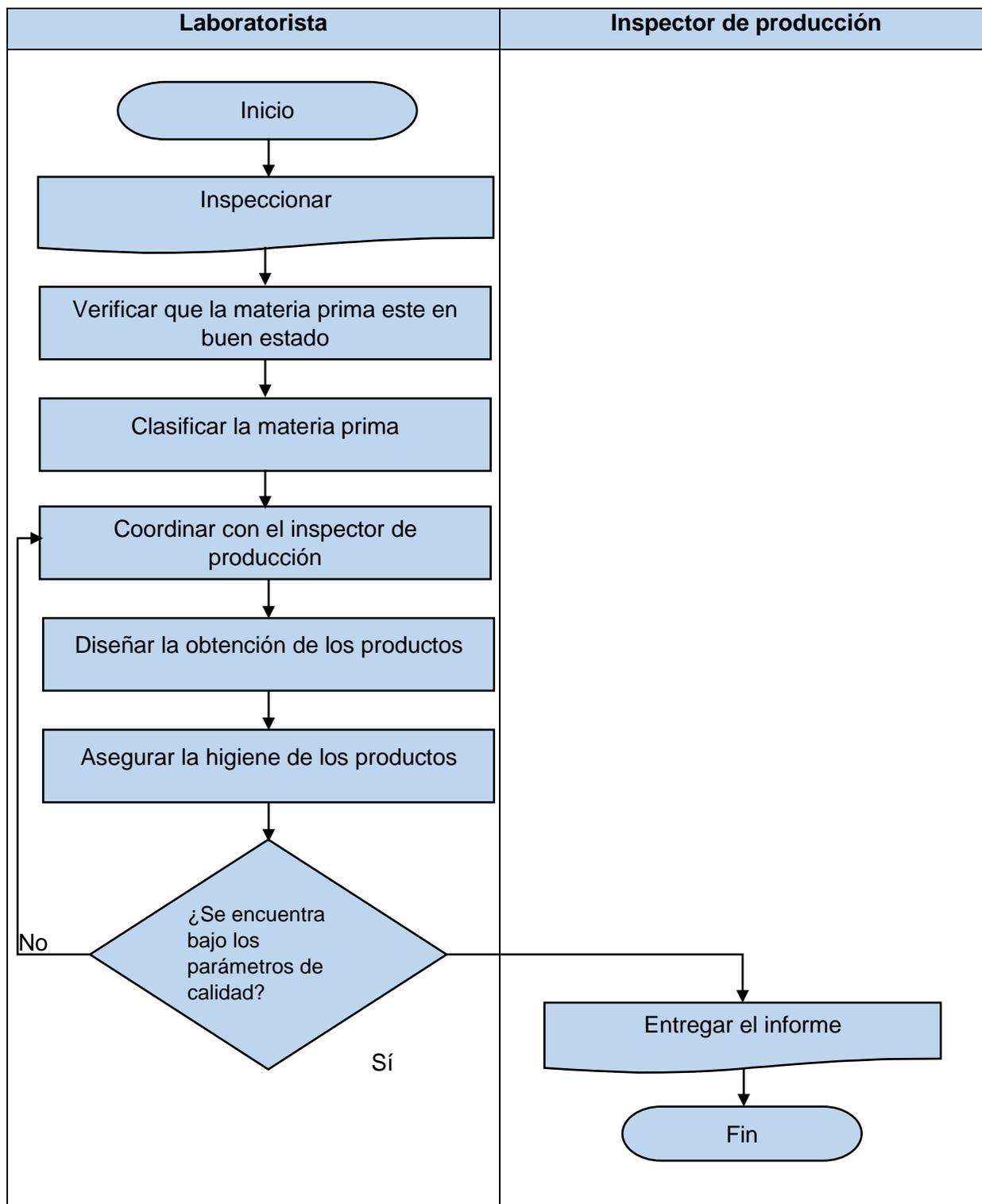


GRÁFICO 33 subproceso: registro sanitario

Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC

Elaborado por: María Quizhpi

Indicador

Total de materia prima = Materia prima que ingresa a la planta – Materia prima devuelta

Formato a utilizar

Para el control de registro sanitario de la materia prima deberán hacer uso del formato que se encuentra en el anexo 3, tabla número 33.

4.8.4.2.2. Descripción del subproceso de calidad de materia prima.

Subproceso que permite controlar la excelencia de la materia prima para poder elaborar productos aptos para el consumo humano.

Objetivo

Elaborar productos de alta calidad bajo las normas establecidas

Políticas

- Basarse en las normas de calidad según las ISO 90001 para contar con productos que sean aptos para el consumo humano.
- Todos los empleados que participan en la elaboración de los productos deberán conocer las normas de calidad ISO 90001
- Los recepcionistas de la materia prima deberán usar guantes gorra y mandil para que puedan verificar la calidad de la materia prima.

Responsables del proceso

- Laboratorista
- Inspector de producción

PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD: subproceso (calidad de materia prima)

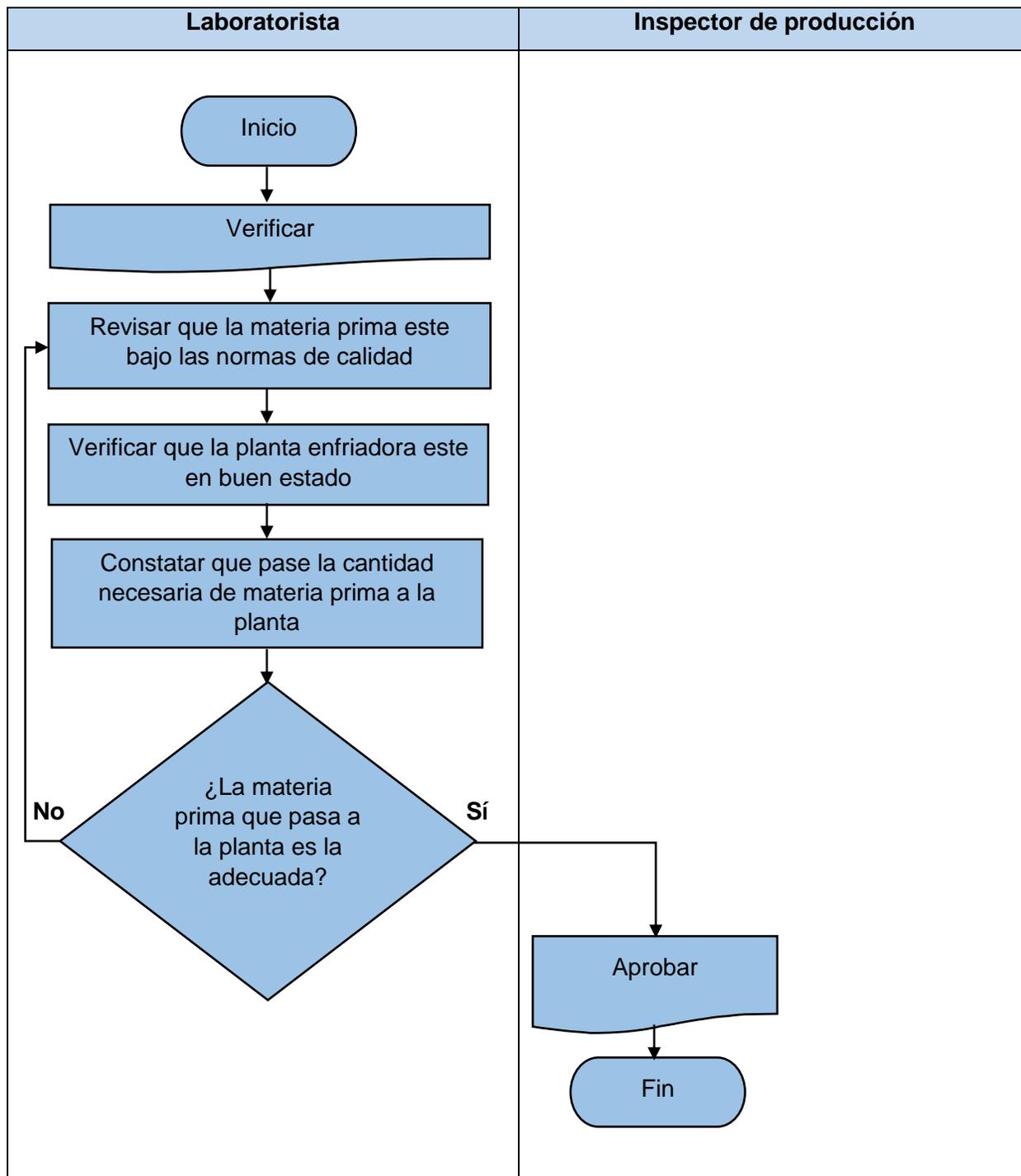


GRÁFICO 34 subprocesos: calidad de materia prima
 Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC
 Elaborado por: María Quizhpi

Indicador

$$\text{Total de materia prima} = \frac{\text{Materia prima que ingresa a la planta}}{\text{Materia prima aceptada}} * 100\%$$

Formato a utilizar

El control de la calidad de la materia prima deberá hacer en base al formato que se encuentra en el anexo 3, tabla número 34, mismo que cuenta con los parámetros a desarrollar.

4.8.4.2.3. Descripción del subproceso de adquisiciones de maquinaria para la planta.

Subproceso que permite adquirir equipos para la fabricación de nuevos productos en la empresa o de los productos que ya se encuentran elaborando, pero que la maquinaria haya sufrido algún daño o ya lo dieron de baja.

Objetivo

Contar con equipos aptos para la elaboración de los diferentes productos

Políticas

- Deberán solicitar proformas al menos de tres empresas proveedoras del tipo de maquinaria que necesitan.
- La nueva maquinaria adquirida deberá tener garantía al menos de dos años.
- En caso de no contar con un experto técnico en la empresa, deberán contratar un técnico externo para que ayude con la verificación de la calidad de la máquina a comprar.
- Toda maquinaria que sea adquirida por la empresa deberá tener una póliza de seguros en caso de algún siniestro.
- En caso de que la maquinaria comprada presente inconvenientes en su funcionamiento tres veces durante el primer año, esta deberá ser devuelta al proveedor, solicitando que sea cambiada por otra.

Responsables del proceso

Laboratorista

- Gerente

PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD: subproceso (adquisiciones)

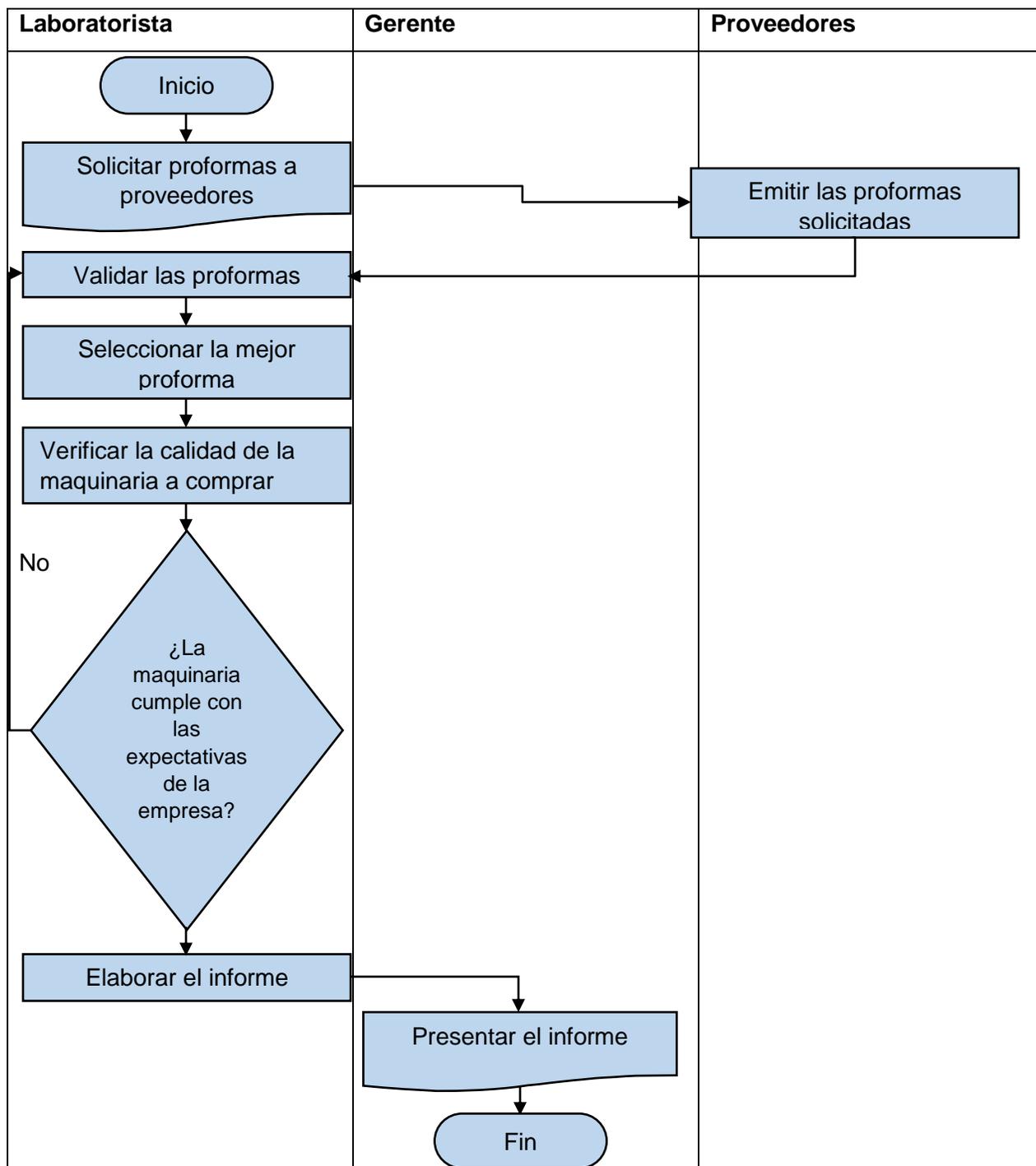


GRÁFICO 35 subproceso: adquisiciones

Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC

Elaborado por: María Quizhpi

Indicador adquisición

$$\text{Control de la adquisición de maquinaria} = \frac{\text{Maquinaria adquirida}}{\text{Maquinaria solicitada}} * 100\%$$

$$\text{Total de maquinaria en funcionamiento} = \frac{\text{Maquinaria en funcionamiento}}{\text{Total de la maquinaria}} * 100\%$$

Formato a utilizar

El control de la maquinaria deberán hacerlo en base al formato que se encuentra en el anexo 3, tabla número 35.

4.8.5. Producción.

Proceso que se encuentra compuesto por los siguientes subprocesos

4.8.5.1. Descripción del subproceso de elaboración de productos.

Comprende todo lo que tiene que ver con la elaboración de los diferentes productos que fabrican en la empresa de lácteos VIGLAC, mismos que son vendidos en los diferentes mercados con los que mantienen los contratos de entrega.

Objetivo

Producir la cantidad de productos pedidos, con la finalidad de satisfacer la demanda que existe

Políticas

- La elaboración de los productos deberá ser de acuerdo al número de pedidos para que sean frescos y aptos para el consumo humano.
- La materia prima que ingrese a la planta para elaborar los productos, deberá ser bajo orden de pedido del jefe de producción.

- Para minimizar la inversión de materia prima deberán aprovechar todos los recursos para que no exista desperdicios.
- Todos los ingresos y salidas de la materia prima y los productos terminados deberán ser registrados en Kardex, para lo cual un empleado de producción será el encargado de llevar este registro.

Responsables de los procesos

- Producción
- Inspector de producción

PROCESO DE PRODUCCIÓN: subproceso (elaboración de productos)

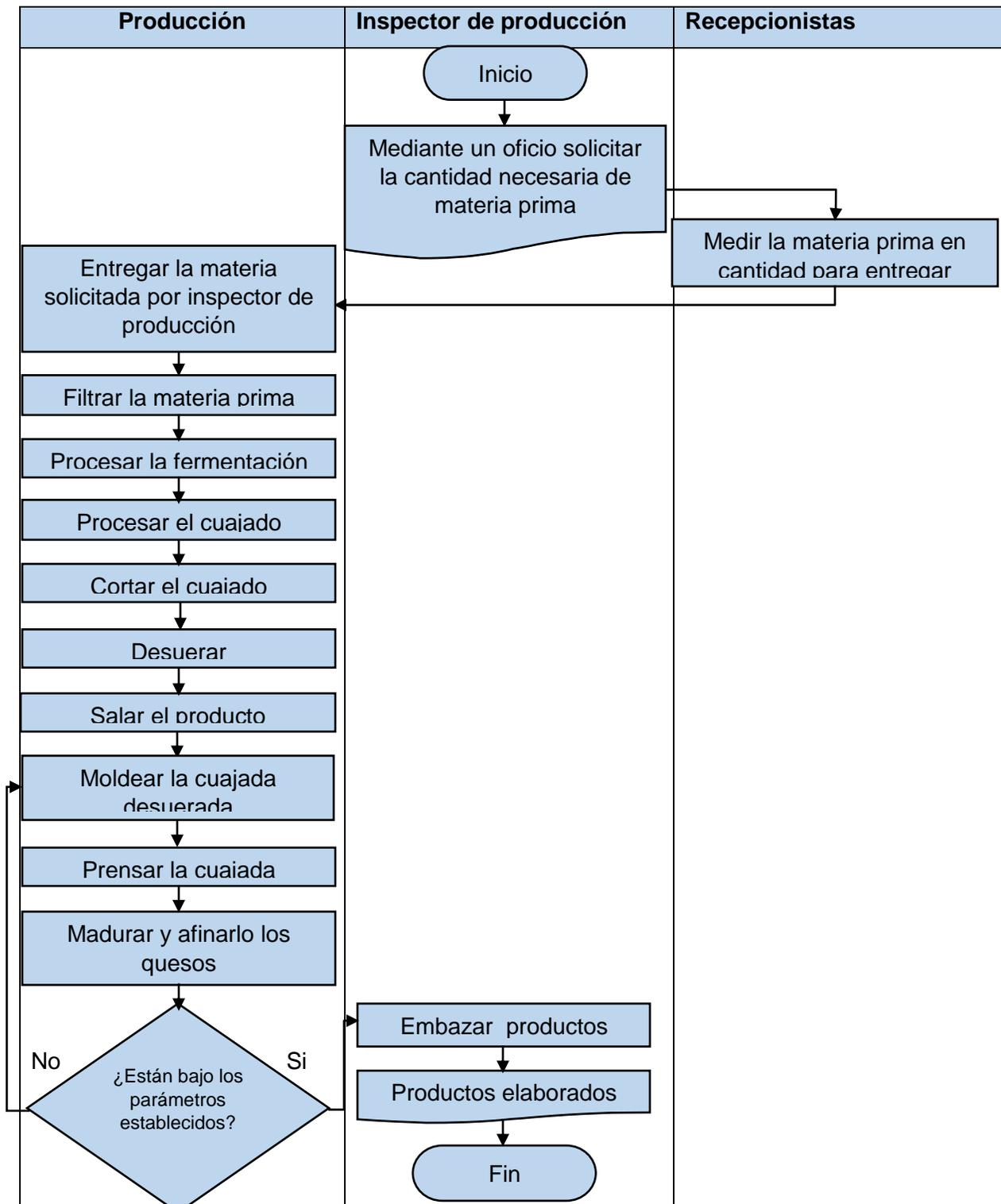


GRÁFICO 36 subproceso: elaboración de productos

Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC

Elaborado por: María Quizhpi

Indicadores

$$\text{Total de producción} = \frac{\text{Total de productos solicitados}}{\text{Número de productos elaborados}} * 100\%$$

Formato a utilizar

El control de la elaboración de los productos deberán hacerlo en base al formato que se encuentra en el anexo 3, tabla número 36.

4.8.5.2. Descripción del proceso de embodegado en cámara de enfriamiento.

Subproceso que permite mantener los productos elaborados en un lugar y temperatura adecuada hasta que estos sean entregados, con la finalidad de salvaguardar la calidad del producto.

Objetivo

Mantener los productos elaborados bajo la temperatura y el lugar adecuado

Políticas

- Todos los productos elaborados deberán ser trasladados a la cámara enfriadora en un tiempo máximo de dos horas después de haber sido producidos.
- Los productos deberán ser colocados en la cámara enfriadora de acuerdo a la fecha de elaboración, para que sean despachados de acuerdo al orden de ingreso.
- El acceso a la cámara enfriadora será solo de personal autorizado.

Responsables del proceso

- Producción
- Inspector de producción

PROCESO DE PRODUCCIÓN: subproceso (embodegado)

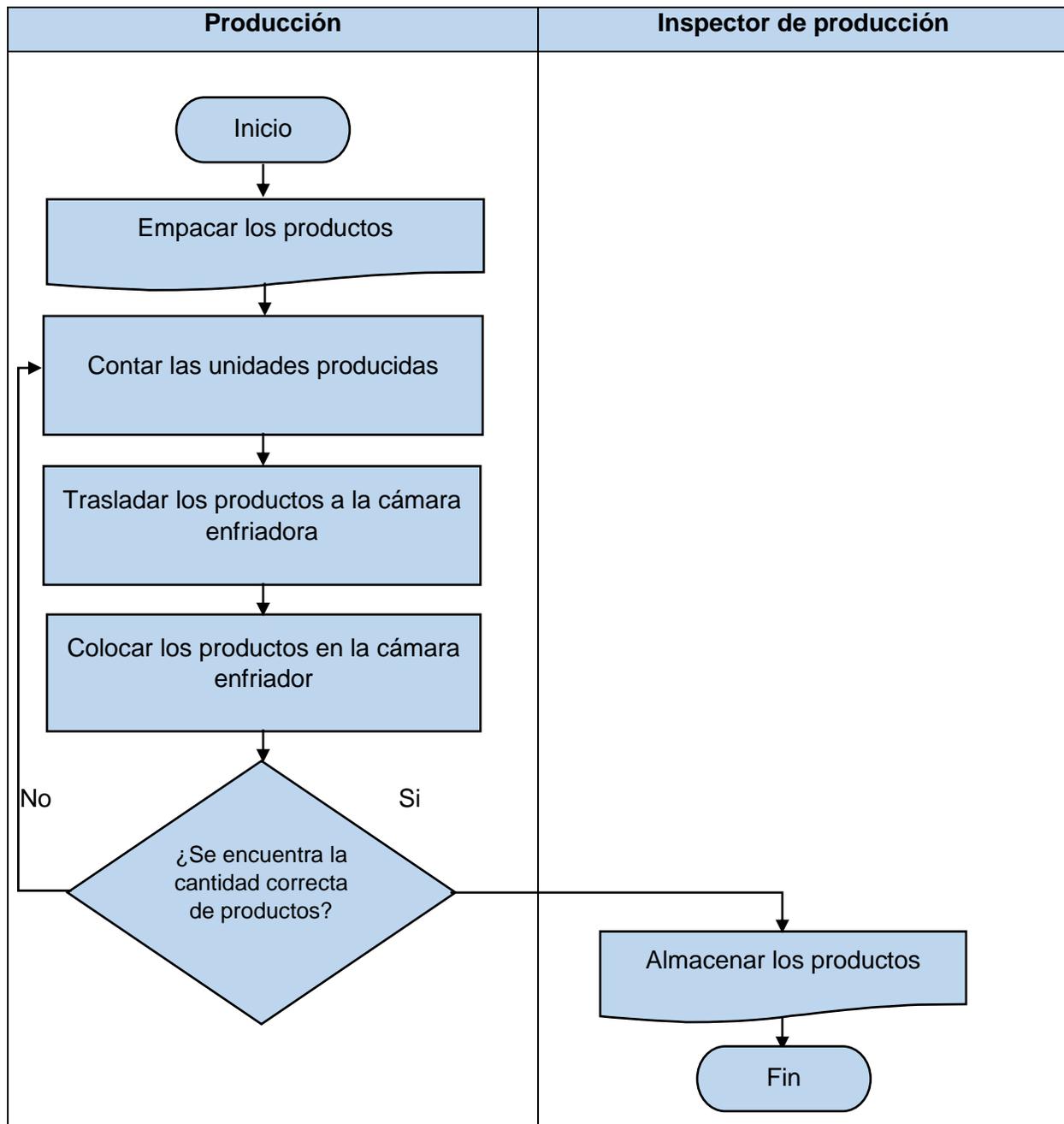


GRÁFICO 37 subproceso: embodegado en cámara enfriadora
 Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC
 Elaborado por: María Quizhpi.

Indicador

$$\text{Productos en bodega} = \frac{\text{Productos elaborados}}{\text{Total de productos ordenados a elaborar}} * 100\%$$

Formato a utilizar

Para el control del embodegado de los productos en la cámara fría deberán hacer uso del formato que se encuentra en el anexo 3, tabla número 37, donde se especifica los parámetros a considerar.

4.8.6. Inspección de producción.

Proceso que se encuentra compuesto por los siguientes subprocesos

4.8.6.1. Descripción del subproceso de control de calidad.

Subproceso que comprende el control de la elaboración de los productos, que se encuentren bajo las normas de calidad con el peso y tamaño adecuado.

Objetivo

Elaborar productos bajo las normas de calidad con el peso y tamaño adecuado

Políticas

- Todos los empleados encargados de la elaboración de los diferentes productos deberán usar mascarillas, guantes y mandiles.
- Tendrán acceso a la planta procesadora solo personal autorizado, en caso de particulares, tendrá que hacerlo con la aprobación del jefe de producción.
- Solo el inspector de producción será el encargado de controlar que todos los productos tengan el peso y tamaño adecuado, caso contrario deberá multarles con el costo del producto que no cumple con las normas establecidas a la persona que elaboro ese producto.
- En caso de que no se encuentre el jefe de producción, este deberá dejar un delegado para que haga su trabajo, para lo cual deberá regirse al checklist que tiene la planta en cuanto a las normas de calidad se refiere.

Responsables del proceso

- Inspector de producción
- Laboratorista

PROCESO INSPECCIÓN DE PRODUCCIÓN: subproceso (control de calidad de producción)

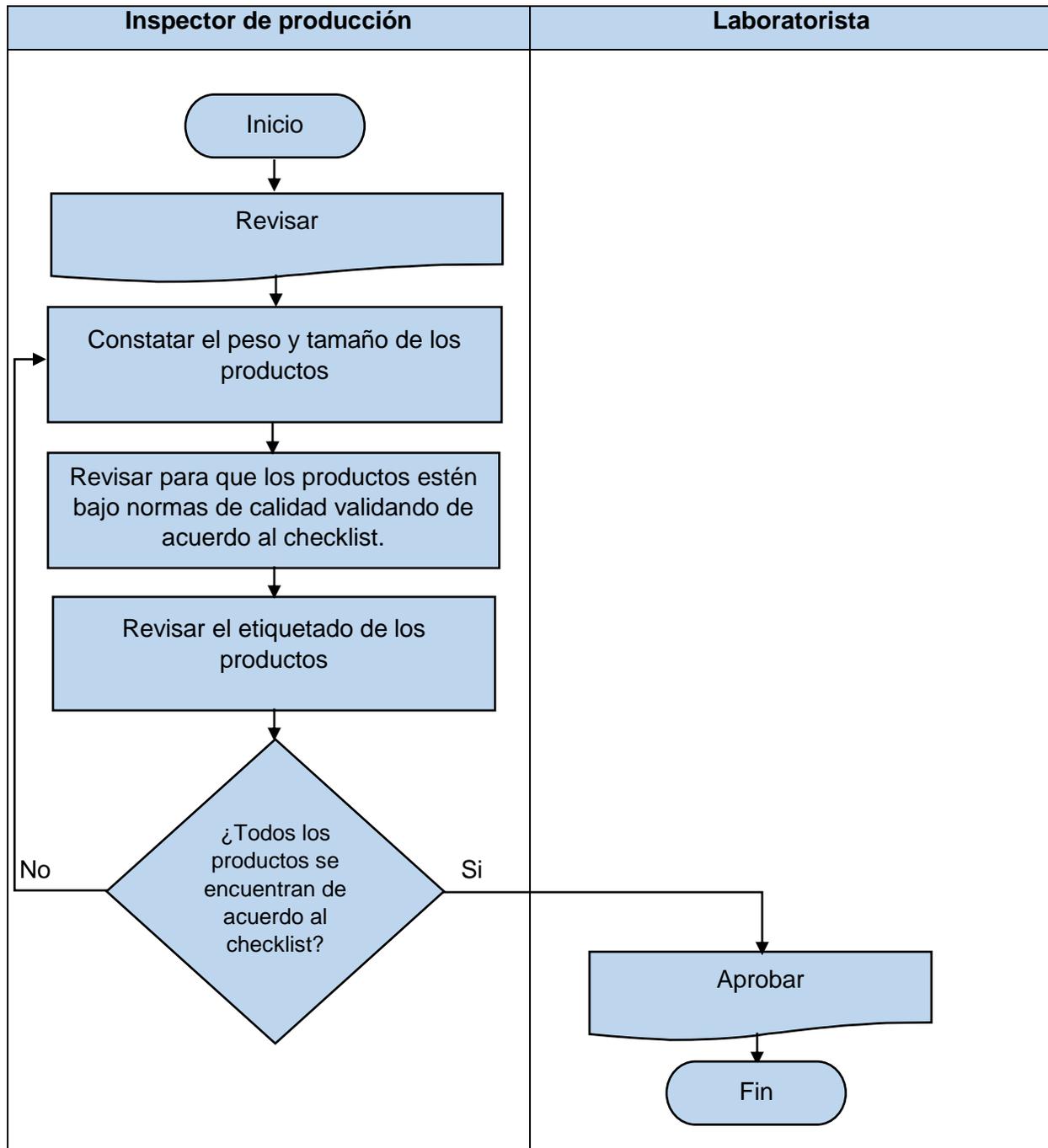


GRÁFICO 38 subproceso: control de calidad de producción
 Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC
 Elaborado por: María Quizhpi

Indicador

$$\text{Productos de calidad} = \frac{\text{Total de productos entregados}}{\text{Total de productos solicitados}} * 100\%$$

$$\text{Control de calidad} = \frac{\text{Productos entregados}}{\text{Productos aceptados}} * 100\%$$

Formato a utilizar

Para el control de la calidad de la producción deberán hacer uso del formato que se encuentra en el anexo 3, tabla número 38, donde se especifica los parámetros a considerar.

4.8.6.2. Descripción del subproceso de supervisión.

Subproceso que permite controlar que elaboren la cantidad de productos que requieren de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

Objetivo

Elaborar el número de productos de acuerdo a los requerimientos

Políticas

- La comunicación entre el gerente y el jefe de producción para realizar los productos deberá ser a través de documentos escritos con la finalidad de que exista un respaldo de la cantidad solicitada y la cantidad de productos elaborados.
- El jefe de producción deberá dar a conocer a los obreros la cantidad de productos que deben ser fabricados.
- Los recepcionistas para la entregar la materia prima a la planta procesadora deberán hacerlo solo cuando el jefe de producción entregue la solicitud, especificando la cantidad de materia prima solicitada, con la finalidad de que exista un control adecuado de la producción.

- Las solicitudes que emita el jefe de producción a los recepcionistas, deberá ser con un día de anticipación.

Responsables del proceso

- Producción
- Laboratorista

PROCESO INSPECCIÓN DE PRODUCCIÓN: subproceso (supervisión)

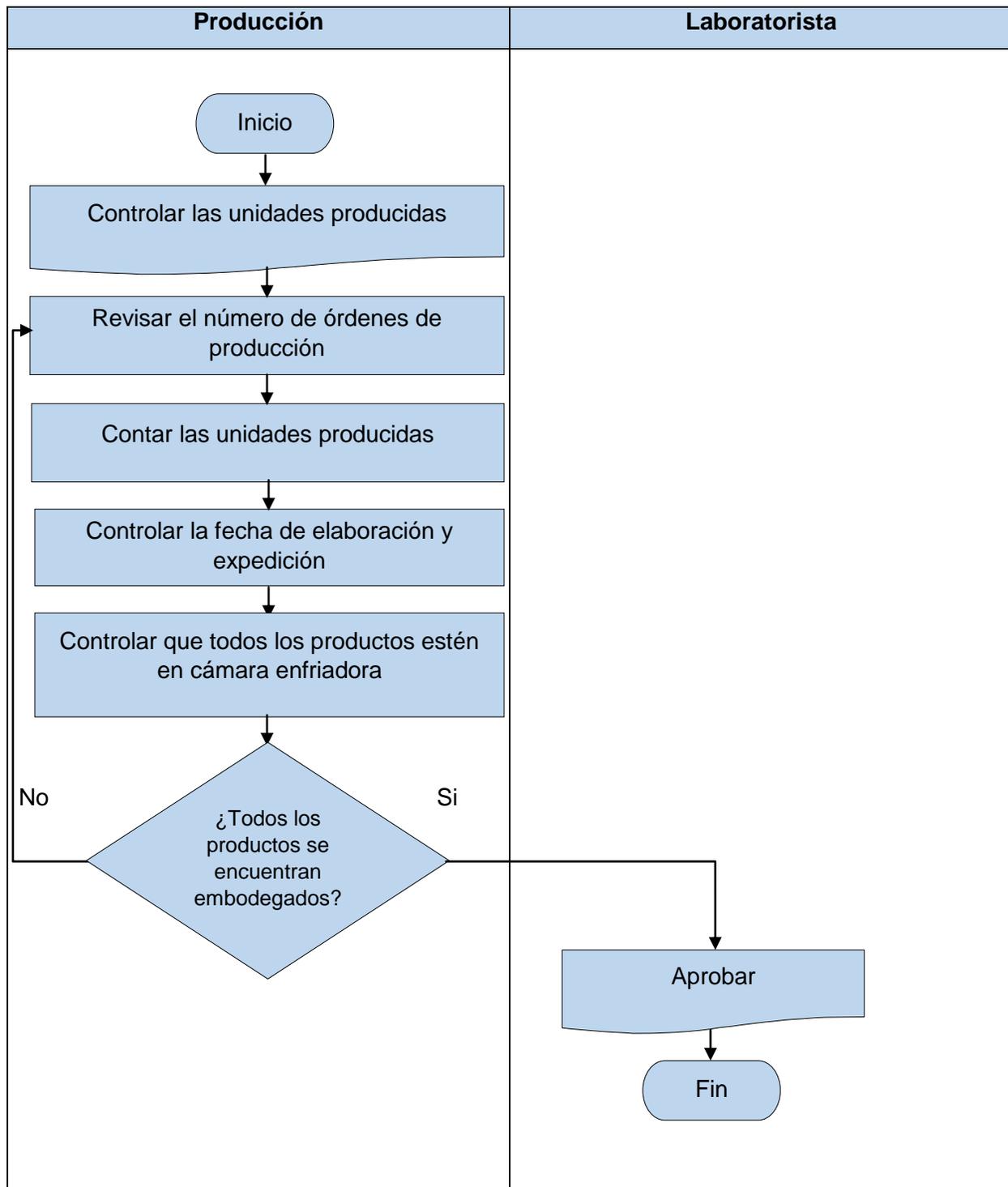


GRÁFICO 39 subproceso: supervisión

Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC

Elaborado por: María Quizhpi

Indicador

$$\text{Total de producción} = \frac{\text{Número de unidades producidas}}{\text{Número de pedidos}} * 100\%$$

Formato a utilizar

Para supervisar la producción deberán hacer uso del formato que se encuentra en el anexo 3, tabla número 39.

4.8.7. Transporte.

Proceso que se encuentra compuesto por los siguientes subprocesos

4.8.7.1. Descripción del subproceso de entrega de productos.

Subproceso que hace relación a la transportación de los diferentes productos que elaboran en la empresa de lácteos VIGLAC desde la planta procesadora hasta los diferentes mercados con los que tienen establecidos los contratos.

Objetivo

Entregar los productos a tiempo en los diferentes clientes

Políticas

- Los transportistas deberán contar con una hoja de ruta para realizar la entrega de los productos.
- La hoja de entrega deberá ser firmada por los clientes para que exista constancia de la cantidad de productos entregados.
- Los transportistas serán los encargados de traer la nueva orden de pedido, misma que debe estar firmada y con cello del cliente.

- En caso de que algunos productos sufran algún tipo de daño al momento de ser transportado, el chofer deberá hacer un listado para que sea entregado en el próximo pedido.
- En caso de que algún producto sufra daños al momento de ser desembarcado la empresa de lácteos VIGLAC se deslindará de esa responsabilidad.

Responsables del proceso

- Transportista
- Clientes

PROCESO DE TRANSPORTE: subproceso (entrega de productos)

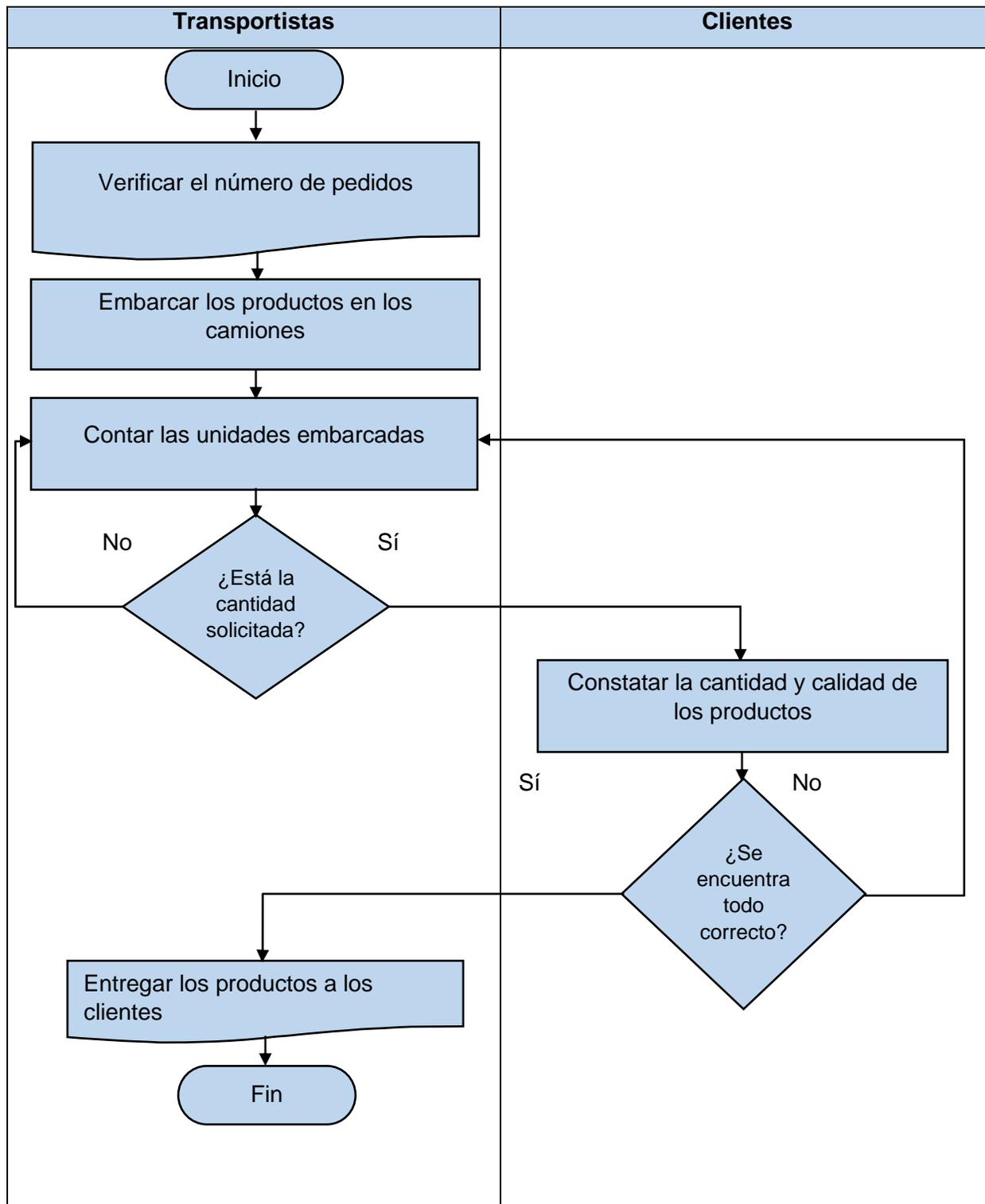


GRÁFICO 40 subproceso: entrega de productos

Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC

Elaborado por: María Quizhpi

Indicador

Efectividad en la entrega de pedidos $\frac{\text{Número de pedidos entregados}}{\text{Número de pedidos solicitados}} * 100\%$

Formato a utilizar

Para el control de la entrega de productos deberán hacer uso del formato que se encuentra en el anexo 3, tabla número 40, donde se especifica los parámetros a considerar.

4.8.7.2. Descripción del proceso de mantenimiento vehicular.

Hace relación a que todos los vehículos que transportan los productos de la empresa, estén en buenas condiciones.

Objetivo

Contar con los vehículos en buen estado para transportar los productos de la empresa hasta donde los diferentes clientes

Políticas

- Solo los choferes serán los encargados de hacer chequear los vehículos una vez al mes
- Deberán mantener convenios con mecánicos de prestigio que se encuentren dentro y fuera del Cantón cañar.
- Solo con la autorización del gerente los choferes podrán hacer chequear los vehículos en las diferentes mecánicas con las que mantengan los convenios.
- Deberán mantener un fondo en caja chica para que sea utilizado en casos fortuitos cuando se de algún fallo mecánico.

Responsables

- Transportistas
- Auxiliar administrativo
- Gerente

PROCESO DE TRANSPORTE: subproceso (mantenimiento vehicular)

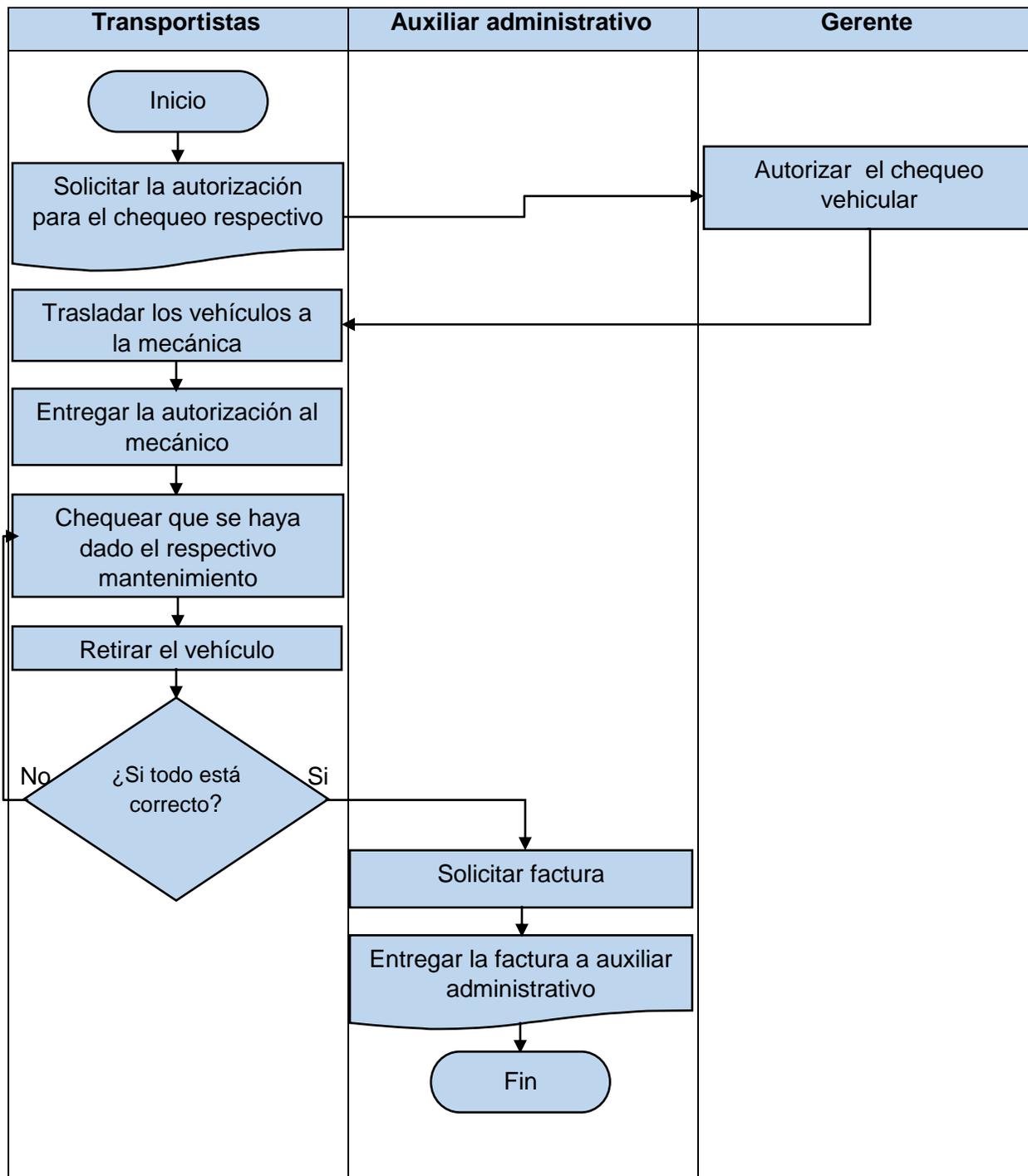


GRÁFICO 41 subproceso: mantenimiento vehicular
 Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC
 Elaborado por: María Quizhpi

Indicador

$$\text{Total de chequeos vehiculares} = \frac{\text{Número de solicitudes autorizadas}}{\text{Número de solicitudes presentadas}} * 100\%$$

Formato a utilizar

Para el control del mantenimiento vehicular deberán hacer uso del formato que se encuentra en el anexo 3, tabla número 41, mismo que les ayudara a tener un control adecuado de los respectivos chequeos que realizan a los vehículos de la empresa.

4.8.7.3. Descripción del subproceso de ventas.

Subproceso de relacionamiento que comprende la gestión externa que permite fortalecer el crecimiento de la empresa de lácteos, ofertando productos de consumo humano para satisfacer la necesidad del cliente hasta lograr la firma de los contratos con acuerdos pactados mutuamente.

Objetivo

Conocer los pasos a seguir para que la empresa logre captar una mayor cantidad de clientes y de esta manera pueda crecer económicamente.

Políticas

- Deben mantener una base de datos de los clientes con los productos que solicitan para que mantengan un control adecuado de producción.
- Realizar un descuento del 2% por cada cliente que supere el pedido de \$ 3.000,00 dólares.
- Ofertar los productos que tienen menor demanda en el mercado a través de diferentes estrategias de venta.
- El administrador de la planta deberá buscar nuevos clientes dentro de la provincia del cañar, para minimizar gastos de transporte y obtener mayor utilidad.

- El jefe de producción deberá buscar clientes para que vendan los desechos que se generen en la elaboración de los productos, y de esta manera no sean desechados a la basura

Responsable del proceso

- Gerente

PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA: subproceso (ventas)

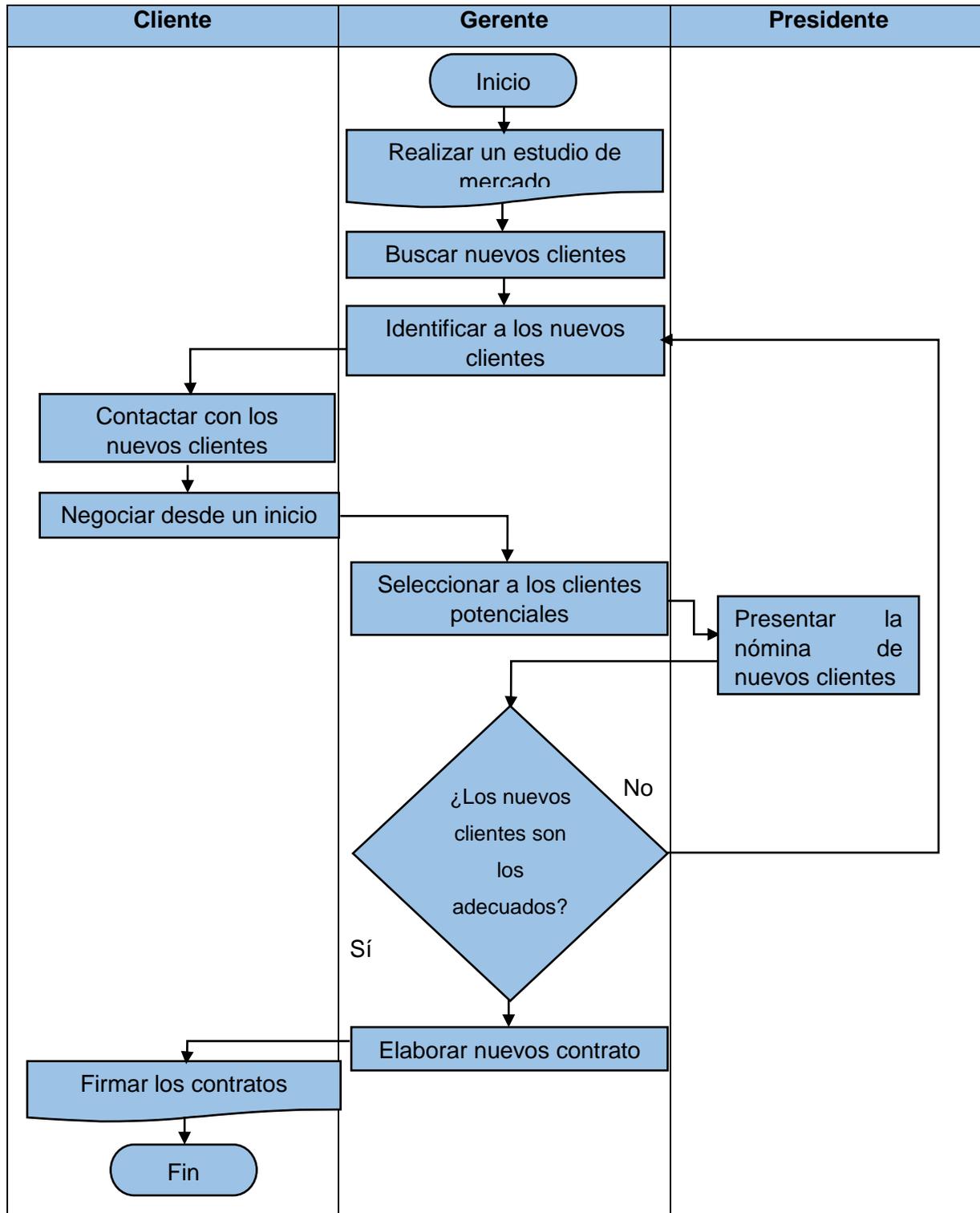


GRÁFICO 42 subproceso: ventas

Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC

Elaborado por: María Quizhpi

Indicador

Nuevos clientes = Total de clientes – Clientes antiguos

Promedio de productos vendidos por cliente

$$= \frac{\text{Número de productos entregados por cliente}}{\text{Número de pedidos por cliente}} * 100\%$$

Formato a utilizar

Para llevar a cabo el proceso de ventas se deberá hacer uso del formato que se encuentra en el anexo 3, tabla número 27.

4.8.8. PROCESOS DE APOYO.

A través de los procesos de apoyo la empresa de lácteos VIGLAC podrá gestionar y desarrollar las actividades ya que les permite cumplir con los procesos operativos y estratégicos de acuerdo a la concatenación que tienen todos estos procesos.

En los procesos de apoyo se encuentran dos direccionamientos, mismos que se procede a detallar y desarrollar a continuación:

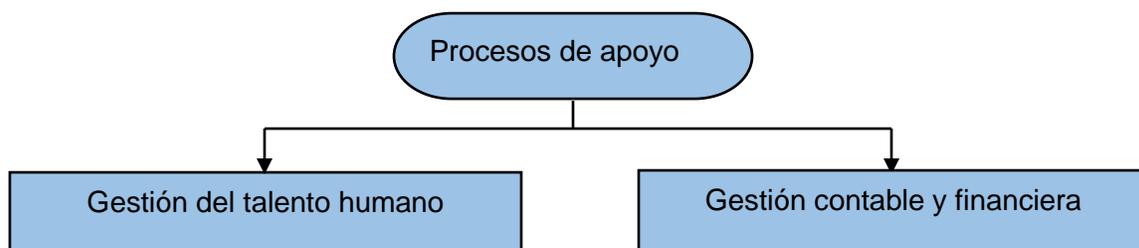


GRÁFICO 43 procesos operativos

Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC

Elaborado por: María Quizhpi

4.8.1. Gestión del talento humano.

Este proceso de apoyo, está compuesto por los siguientes subprocesos, mismos que se detallan a continuación:

4.8.1.1. Descripción del subproceso de contratación de personal.

Subproceso que hace relación a la búsqueda de nuevo personal para que cubra diferentes vacantes que exista en la empresa, con la finalidad de contar con mano de obra calificada acorde a las necesidades.

Objetivo

Contratar personal altamente capacitado para que desempeñe sus funciones en la empresa.

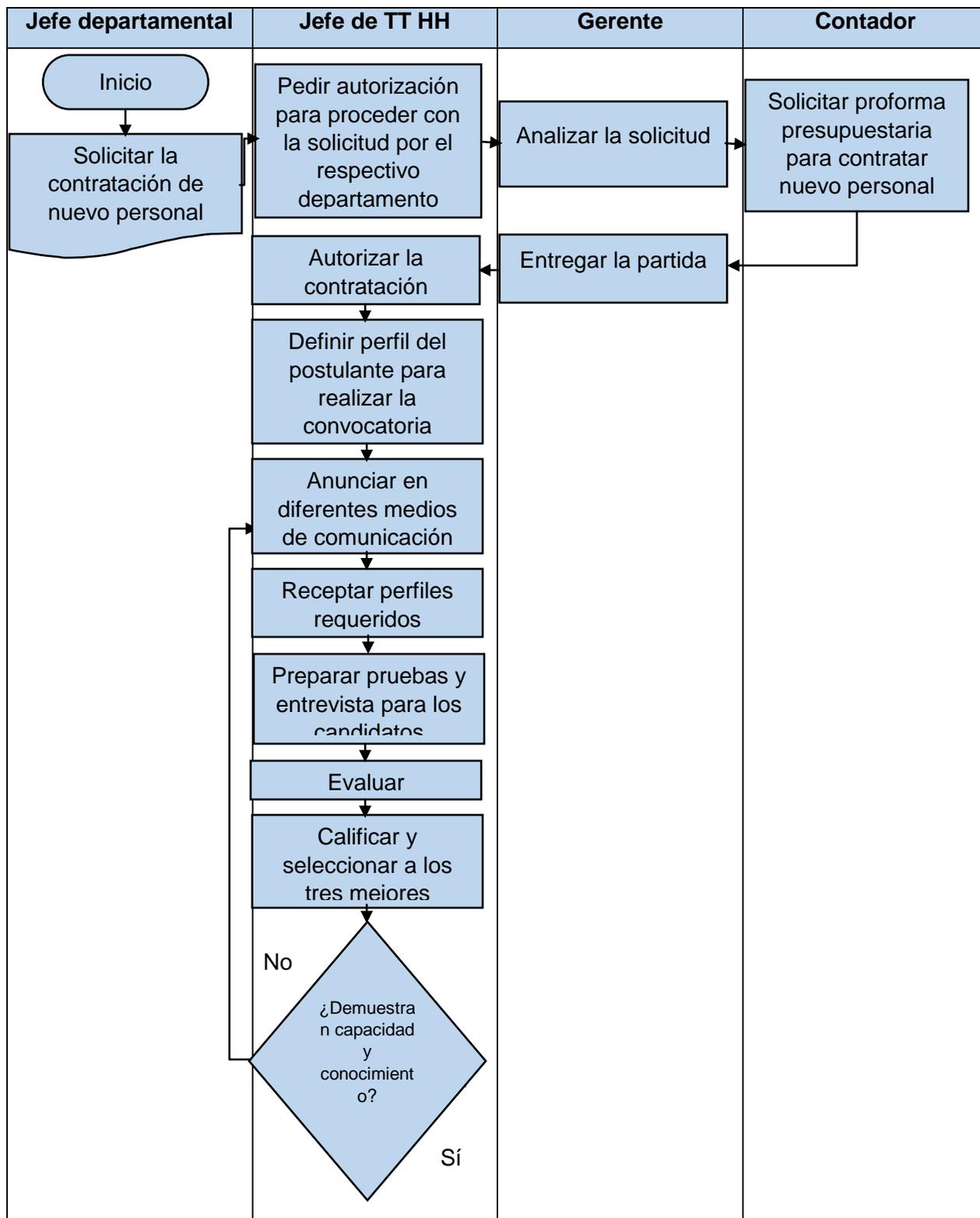
Políticas

- El reclutamiento de personal se hará a nivel provincial
- El personal contratado deberá ser acorde al perfil requerido y de acuerdo a las actitudes y aptitudes necesarias para que operen en la empresa.
- Ningún empleado nuevo será contratado por recomendaciones de terceras personas.
- Al momento que se incorpore nuevo personal a la empresa, deberá recibir inducción previa.
- Los jefes de cada departamento serán los encargados de capacitar al nuevo personal.

Responsables del proceso

- Jefe de Recursos Humanos
- Gerente
- Jefes departamentales

PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO: subproceso (contratación de personal)



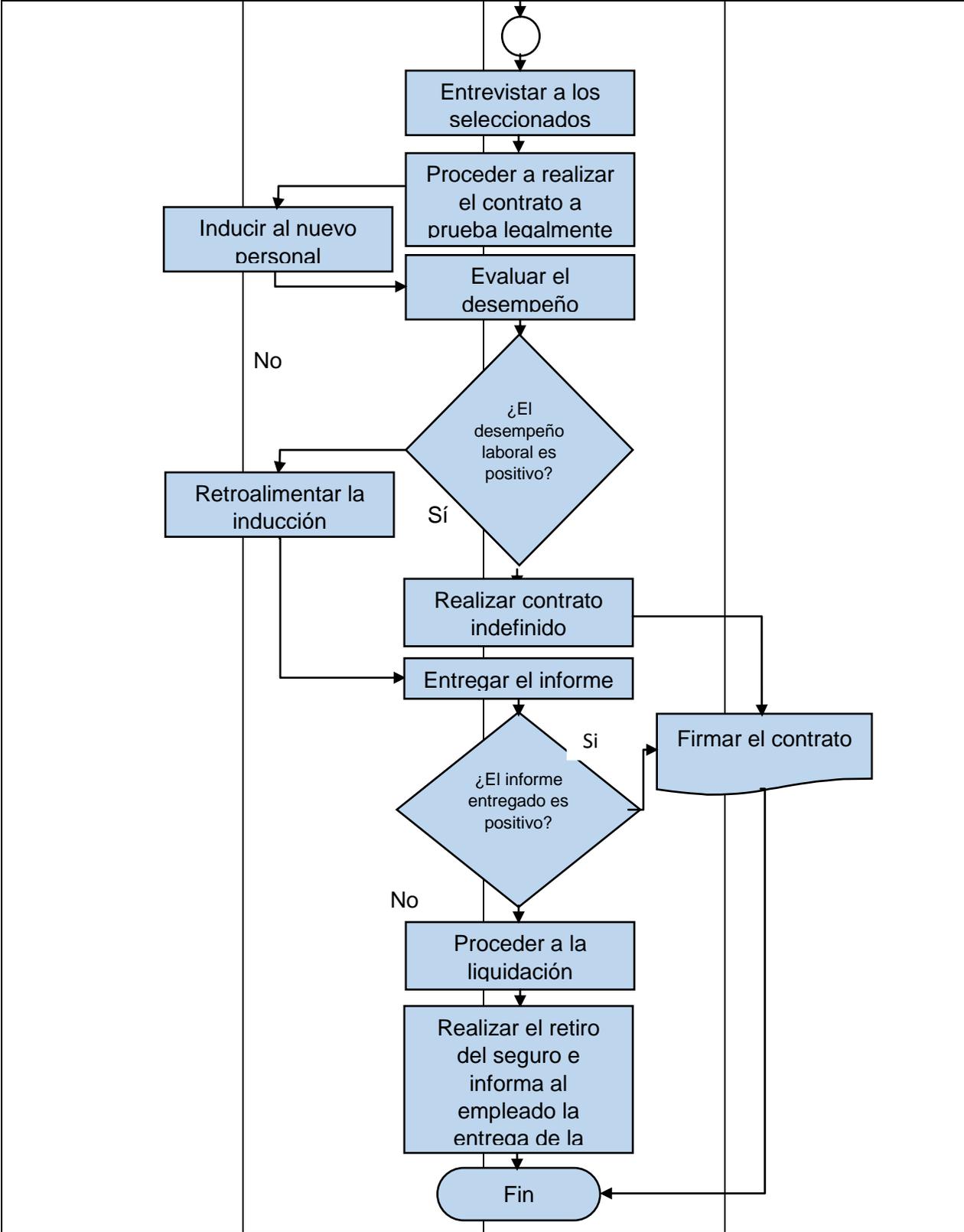


GRÁFICO 44 subproceso: Contratación de personal
 Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC
 Elaborado por: María Quizhpi

Indicador

Total de empleados = Empleados Antiguos + Empleados nuevos

Nuevos empleados = Total de empleados – Empleados antiguos

Formato a utilizar

Para llevar a cabo el control de la contratación de nuevo personal en la empresa deberán hacer uso del formato que se encuentra en el anexo 3, tabla número 42, donde se especifica los pasos a seguir en este proceso, con la finalidad de mantener una secuencia de los pasos a seguir desde su inicio hasta el final.

4.8.1.2. Descripción del Subproceso de evaluación de personal.

Subproceso que hace relación a conocer que tan eficiente y eficaz es el personal que labora en la empresa de lácteos VIGLAC.

Objetivo

Evaluar el desempeño de los empleados en sus diferentes áreas de trabajo.

Políticas

- El jefe de talento humano es el encargado de realizar el cronograma de evaluaciones.
- Las evaluaciones serán llevadas a cabo sin interrumpir las actividades de los empleados.
- El jefe de talento humano será el encargado de evaluar a todo el personal.
- La evaluación de personal deberán realizar dos veces al año.
- Antes de evaluar al personal el jefe de talento humano deberá explicar a todos los empleados el proceso y la metodología que aplicará en la evaluación.
- Los empleados deberán conocer los resultados de la evaluación antes de que presente el informe al gerente, para que corrija en caso de que exista algún error.

Responsables del proceso

- Jefe de Recursos Humanos
- Gerente

PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: subproceso (Evaluación de personal)

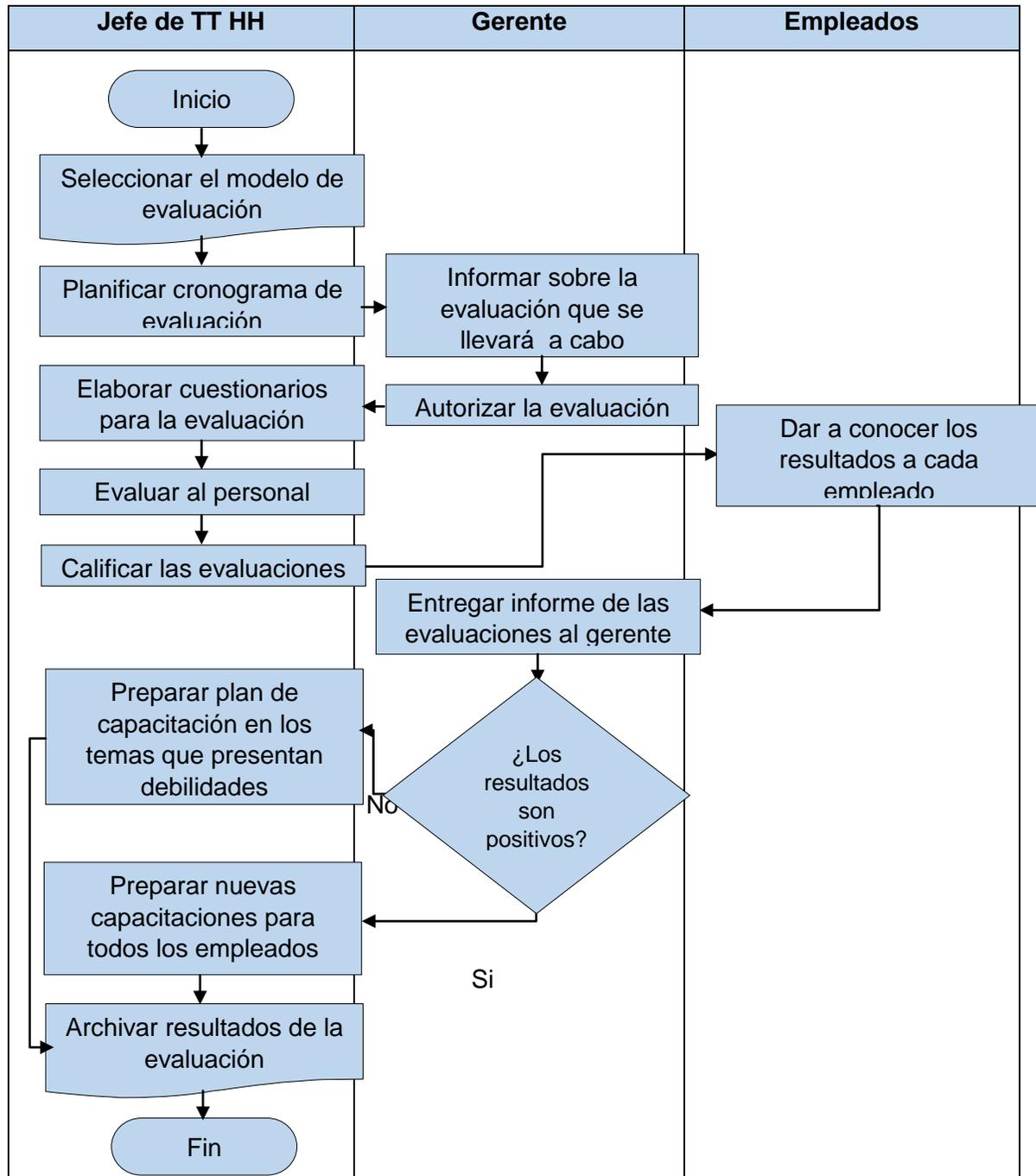


GRÁFICO 45 subproceso: Evaluación personal

Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC

Elaborado por: María Quizhpi

Indicadores

$$\text{Eficiencia en las evaluaciones} = \frac{\text{Evaluaciones ejecutadas}}{\text{Evaluaciones planificadas}} * 100\%$$

$$\text{Efectividad en los resultados} = \frac{\text{Número de empleados que obtienen la nota establecida}}{\text{Total de empleados evaluados}} * 100\%$$

Formato a utilizar

Para llevar a cabo las respectivas evaluaciones a los empleados de la empresa de lácteos VIGLAC, deberán hacer uso del formato que se encuentra en el anexo 3, tablas número 43 - 44.

4.8.1.3. Descripción del subproceso de capacitación.

Subproceso que hace relación a fortalecer los conocimientos a los empleados de la empresa, con la finalidad de contar con personal altamente capacitado.

Objetivo

Capacitar al personal para que desempeñe de mejor manera las actividades a ellos encomendadas.

Políticas

- Los jefes departamentales serán los encargados de capacitar al personal bajo su cargo.
- El jefe de talento humano buscará capacitaciones externas de acuerdo a las necesidades de cada empleado.
- Al momento de elaborar el presupuesto deberá constar un rubro para capacitación de personal.
- Después de ser capacitado internamente el personal, deberá ser evaluado para saber qué tan eficiente resultó dicha capacitación.

- Cuando los empleados sean capacitados externamente, estos deberán entregar a la empresa el material que recibieron en la capacitación y deberán capacitar al resto de compañeros.

Responsables del proceso

- Jefe de Recursos Humanos
- Gerente

PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: subproceso (capacitación)

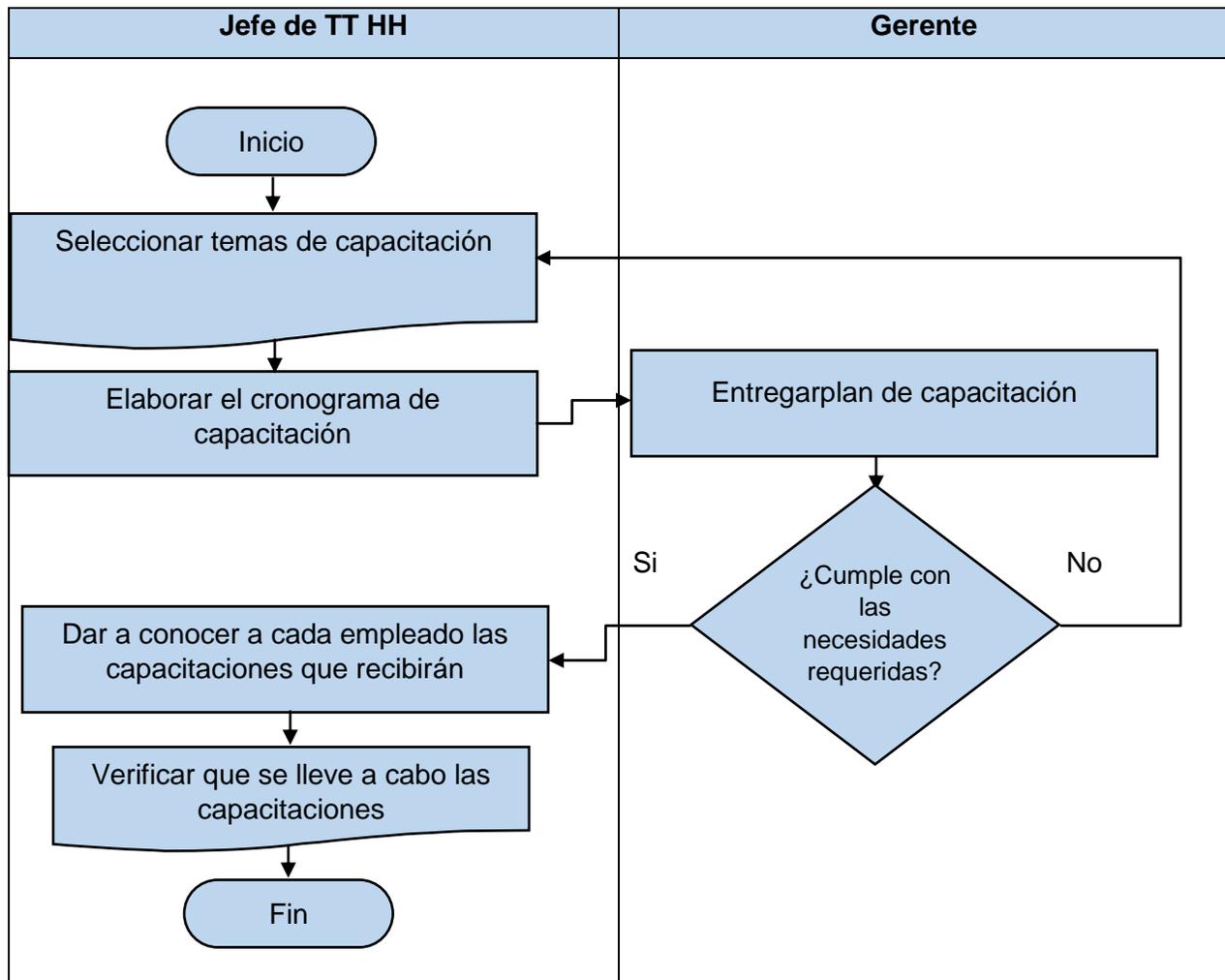


GRÁFICO 46 subproceso: Capacitación
 Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC
 Elaborado por: María Quizhpi

Indicador

$$\text{Efectividad en las capacitaciones} = \frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}} * 100\%$$

$$\text{Empleados capacitados} = \frac{\text{Número de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} * 100\%$$

Formato a utilizar

El proceso de capacitación al personal de la empresa de lácteos VIGLAC deberá hacerse de acuerdo al formato que se encuentra en el anexo 3, tabla número 45.

4.9. Gestión contable y financiera.

Este proceso de apoyo, está compuesto por los siguientes subprocesos, mismos que se detallan a continuación:

4.9.1. Descripción del Subproceso de nómina.

Subproceso que hace relación al pago a los empleados que prestan sus servicios en la empresa en los diferentes departamentos.

Objetivo

Realizar los pagos a tiempo al personal.

Políticas

- Cuando el jefe de talento humano emita el informe mensual sobre la cantidad de horas que hayan trabajado los empleados, solo ahí podrá el contador realizara el pago.
- El monto a pagar en horas extras no deberá superar el 15% del salario a recibir.
- En caso de superar las 40 horas extras al mes deberán darle un día de descanso a esos empleados.
- El o los empleados que superen las 40 horas extras deberán tomar su día de descanso el siguiente mes, en caso de que no lo hagan perderán ese día de descanso.

Responsables del proceso

- Jefe de Recursos Humanos
- Gerente

PROCESO DE GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA: subproceso (nómina)

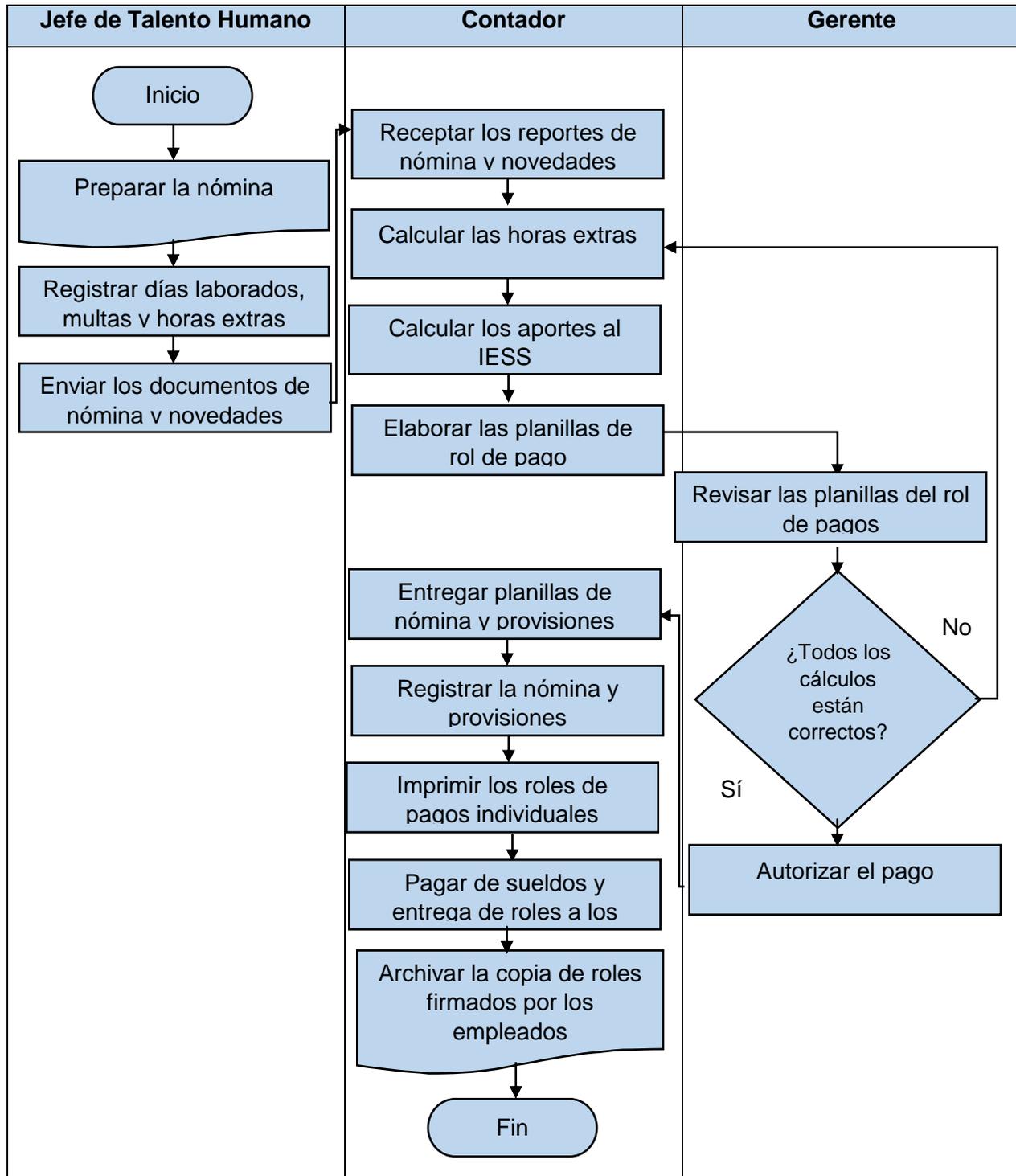


GRÁFICO 47 subproceso: Nómina

Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC

Elaborado por: María Quizhpi

Indicador

$$\text{Empleados pagados} = \frac{\text{Número de empleados no pagados}}{\text{Total de empleados}} * 100\%$$

$$\text{Puntualidad de pago} = \frac{\text{Número de empleados pagados al final de cada mes}}{\text{Total de empleados}} * 100\%$$

Formato a utilizar

Para realizar el proceso de pagos a los empleados, deberán hacer uso del formato que se encuentra en el anexo 3, tabla número 46, mismo que les ayudara a tener un control de los pasos a seguir.

4.9.2. Descripción del Subproceso de compra de suministros y materiales.

Subproceso que hace relación al pago de los empleados que prestan sus servicios en la empresa en los diferentes departamentos.

Objetivo

Contar con suministros y materiales en la empresa para que pueda operar sin dificultades.

Políticas

- La compra de suministros y materiales se debe hacer dos veces al año, ya que al comprar al por mayor existe la posibilidad de que los proveedores hagan un descuento.
- Para realizar las adquisiciones de los suministros y materiales deberán solicitar al menos tres proformas, para que puedan cotizar y seleccionar al mejor proveedor.
- Todas las adquisiciones deberán hacer solo a través de cotizaciones.
- Los pagos a los proveedores de suministros y materiales se hará solo con cheque, ningún pago será en efectivo.

Responsables del proceso

- Jefe de Talento Humano
- Gerente

PROCESO DE GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA: subproceso (compra de suministros y materiales)

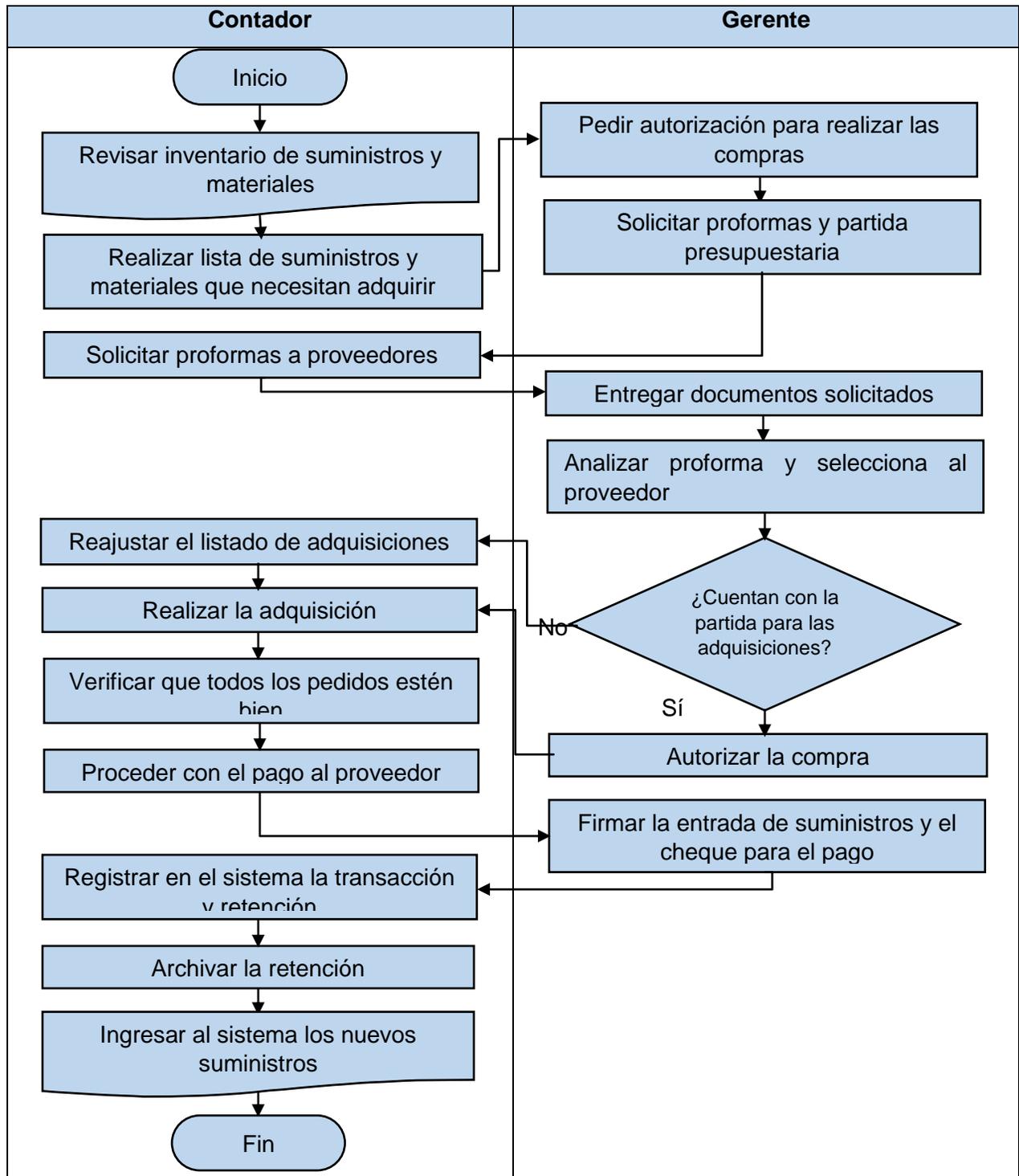


GRÁFICO 48 subproceso: Compra de suministros y materiales
 Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC
 Elaborado por: María Quizhpi

Indicadores

$$\text{Nuevos suministros y materiales} = \frac{\text{Suministros adquiridos}}{\text{Total de suministros solicitados}} * 100\%$$

$$\text{Total de suministros y materiales} = \text{Suministros en inventarios} + \text{Nuevos suministros}$$

Formatos a utilizar

Para llevar a cabo el proceso de compra de nuevos suministros y materiales para la empresa de lácteos, deberán hacer uso del formato que se presenta en el anexo 3, tabla número 47.

4.9.3. Descripción del subproceso de pago a proveedores.

Subproceso que hace relación al pago a los proveedores para que la empresa pueda seguir operando y elaborando los diferentes productos.

Objetivo

Pagar a tiempo a los proveedores.

Políticas

- El pago a los proveedores se hará solo con cheque
- Los pagos se realizara solo en la empresa.
- La única persona autorizada a realizar los pagos será el contador o contadora.
- Nunca se entregará a los proveedores cheques pos fechados o si fondos.
- El pago se realizará solo al proveedor, por lo cual en caso de que éste delegue a una persona que realice el cobro deberá hacerlo a través de un oficio dirigido al gerente de la empresa, para que éste autorice al contador a realizar dicho pago.

Responsables del proceso

- Contador

- Gerente

PROCESO DE GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA: subproceso (pago a proveedores)

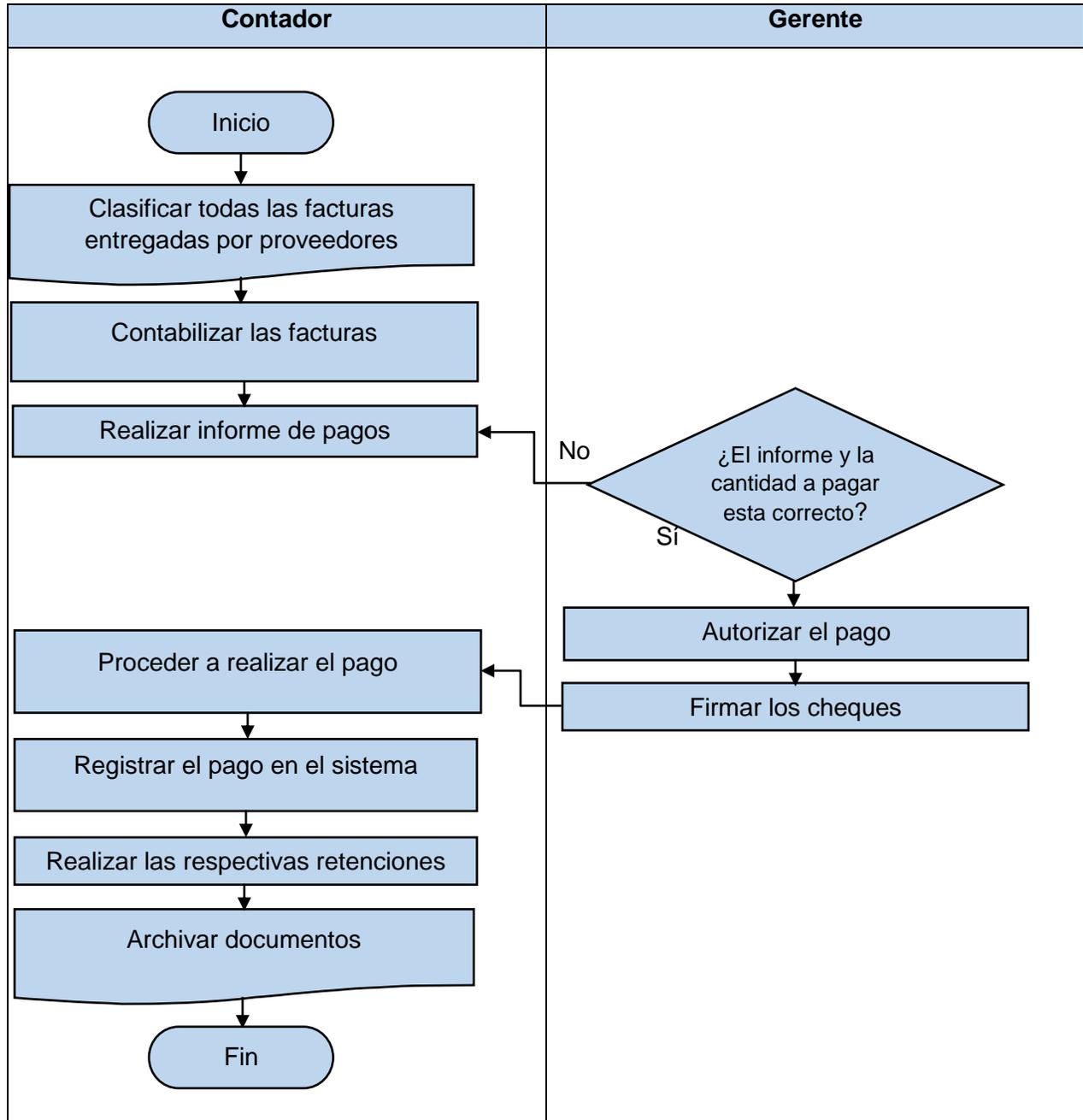


GRÁFICO 49 subproceso: Pago a proveedores

Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC

Elaborado por: María Quizhpi

Indicador

$$\text{Efectividad en el pago a proveedores} = \frac{\text{Número de pagos realizados}}{\text{Total de pagos a realizar}} * 100\%$$

$$\text{Eficiencia en el pago a proveedores} = \frac{\text{Pagos realizados cada 8 días}}{\text{Total de pagos a realizar}} * 100\%$$

Formato a pagar

Para realizar el proceso del pago a los proveedores, el contador de la empresa de lácteos VIGLAC deberá hacer uso del formato que se presenta en el anexo 3, tabla número 48.

4.9.4. Descripción del proceso de cobro a clientes.

Subproceso que hace relación al cobro a los clientes de la empresa.

Objetivo

Realizar el registro de los ingresos económicos por la venta de los productos.

Políticas

- Todo el dinero recaudado por cobro a clientes sea este en efectivo o en cheque deberá ser depositado en la cuenta bancaria que tiene la empresa.
- En caja chica no deberá existir un monto mayor a \$ 500 dólares mensuales.
- En caso de que los clientes realicen transferencia bancaria, deberán llamar a avisar sobre dicha transferencia para la constatación deberán enviar el comprobante de depósito escaneado al correo de la empresa.
- El contador tiene 2 horas para verificar la transacción a través de llamada telefónica al banco.
- Los cheques por cobro a los clientes deberá ser recibido solo por el contador.
- En caso de recibir un cheque sin fondos deberá ser notificado inmediatamente al proveedor.

Responsables del proceso

- Contador
- Gerente

PROCESO DE GESTIÓN CONTABLE Y FINANCIERA: subproceso (cobro a clientes)

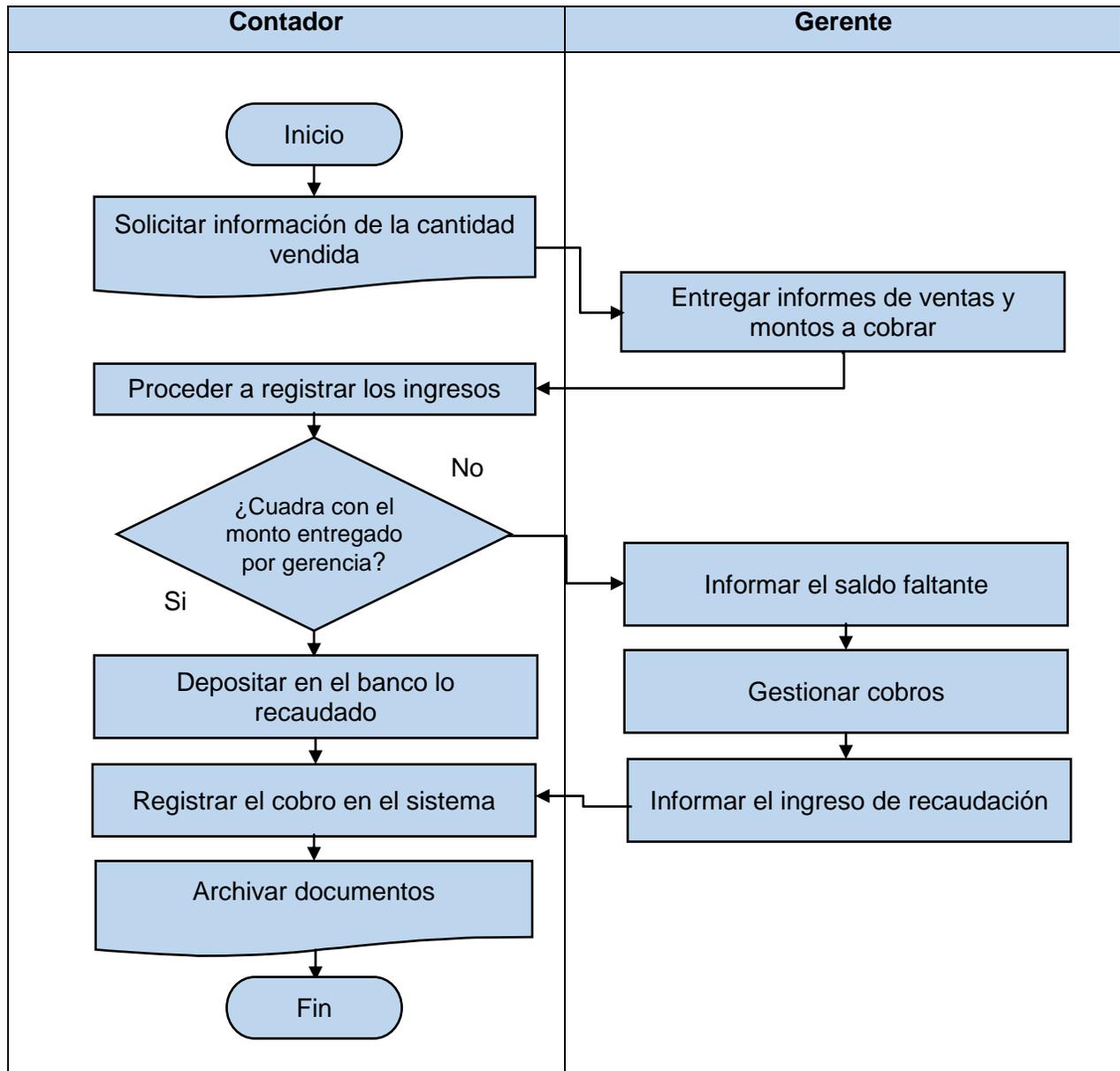


GRÁFICO 50 subproceso: Cobro a clientes

Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC

Elaborado por: María Quizhpi

Indicadores

$$\text{Eficiencia en el cobro} = \frac{\text{Monto del cobro realizado}}{\text{Total a cobrar}} * 100\%$$

Total de ingresos por ventas = Cobros realizados + Saldo por cobrar

Formato a utilizar

Para realizar el proceso del cobro a los clientes deberán hacer uso del formato que se encuentra en el anexo 3, tabla número 49.

4.6.2.1. Descripción del subproceso de búsqueda de nuevos proveedores.

Actividad que le permite a la empresa contar con la suficiente cantidad de materia prima para elaborar los diferentes productos, mismos que tienen que ser de calidad.

Objetivo

Establecer contactos con nuevos proveedores de materia prima

Políticas

- Establecer contratos de compra de materia prima, de forma directa con pequeños y grandes productores.
- El pago a los proveedores se realizará a los 8 días de haber recibido la materia prima.
- Los proveedores deberán ser clasificados de acuerdo a la cantidad de materia prima que entregan, para que no exista dificultades cuando disminuya la entrega de dicha materia prima y se vea afectada la producción.

Responsable del proceso

- GerenteGeneral

PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA: subproceso (proveedores)

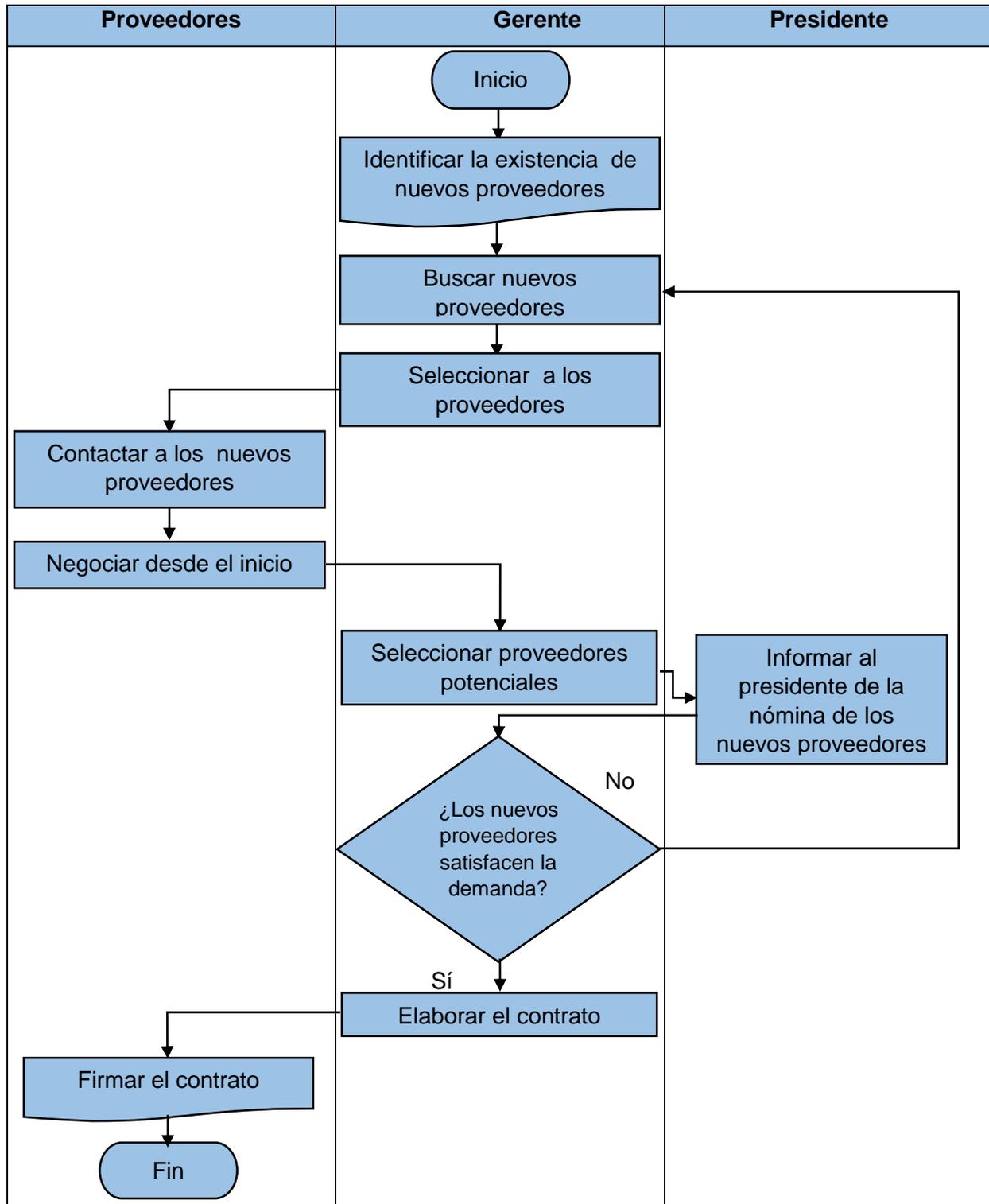


GRÁFICO 51 subproceso: proveedores

Fuente: Levantamiento de procesos en la empresa de lácteos VIGLAC

Elaborado por: María Quizhpi

Indicador

Nuevos proveedores = Total de proveedores – Proveedores antiguos

$$\text{Volumen de materia prima} = \frac{\text{Total de materia prima recibida}}{\text{Total de materia prima solicitada}} * 100\%$$

Formato a utilizar

Para llevar a cabo el proceso de búsqueda de nuevos proveedores se deberá hacer uso del formato que se encuentra en el anexo 3, tabla número 28.

4.10. Plan de acción para la implementación de la propuesta.

A continuación se desarrolla el plan de acción en el mismo que consta las fechas y responsables de llevarlo a cabo y sus respectivos evaluadores.

Tabla 1. Plan de acción

Área: Administrativa		Responsables: Gerente y Jefes Departamentales					
Para llevar a cabo la implementación de la presente propuesta sobre la gestión por procesos en la empresa de lácteos VIGLAC participaran todos los empleados de dicha empresa.							
Objetivo	Actividades	Responsables	Tiempo		Supervisor(es)	Recursos a utilizar	Costo
			Inicio	Final			
Implementar el modelo de gestión por procesos basado	1. Presentación de la propuesta	Gerente	01/10/17	01/10/17	Presidente	Un computador y un infocus	\$ 30
	2. Análisis de los beneficios	Gerente y Jefes departamentales	03/10/17	03/10/17	Gerente y jefes departamentales	Impresiones de los indicadores	\$ 6
	3. Autorización de la implementación	Gerente	05/10/17	05/10/17	Presidente y jefes departamentales	Impresión del borrador	\$ 40
	4. Socialización del modelo de gestión	Gerente	06/10/17	06/10/17	Gerente y jefes departamentales	Computadora e infocus	\$ 30
	5. Asignación de recursos humanos, tecnológicos, financieros y	Gerente	06/10/17	06/10/17	Gerente y Jefe de Recursos Humanos	Impresiones de formato con los recursosa utilizar	\$ 15

en el	materiales.						
modelo EFQM	6. Implementación del modelo por departamentos	Gerente y Jefes departamentales	07/10/17	07/10/17	Gerente, Jefes departamentales y Empleados	Impresiones y anillado del modelo	\$ 100
	7. Control de la implementación del modelo en todos los departamentos	Gerente	15/10/17	15/10/17	Gerente y Jefes departamentales	Impresión de una hoja de control	\$ 2
	8. Gestión por procesos en toda la empresa	Gerente, Jefes departamentales y empleados	20/10/17	20/10/17	Gerente y Jefes departamentales	Impresión de hojas de control y anillado de las mismas	\$ 10
Total							\$ 233

Elaborado por: María Quizhpi

Fuente: Gerente y Jefes Departamentales de la empresa de lácteos Viglac

CONCLUSIONES

En algunos departamentos no cuentan con los procesos definidos para mejorar la calidad de los productos que ofrece, por lo que esto se convierte en un obstáculo para que les permita operar de mejor manera, y de esta forma ser cada vez más competitivas y crecer en el mercado dentro y fuera de la provincia del Cañar.

No existen parámetros para evaluar el desempeño organizacional en la empresa, es por ello que desconocen si la fábrica está en crecimiento, se mantiene o ha sufrido un decrecimiento en los últimos años.

Los empleados desconocen de las tareas que tienen que realizar, por lo que algunos creen que las funciones que vienen desempeñando por el momento no está acorde al cargo que desempeñan.

Los nuevos empleados cuando son contratados para que laboren en la empresa no reciben inducción, sus funciones lo realizan por tener experiencia en el puesto de trabajo o simplemente por intuición, esto perjudica a la empresa ya que no están explotando a lo máximo el nuevo talento humano con el que cuenta la empresa.

Las tareas a realizar por parte de los empleados en la mayoría de veces no se encuentran planificadas, es por ello que la mayoría de veces tienen que improvisar, es decir ver que tienen que hacer en ese momento por lo que no existe una secuencia a seguir, lo que demuestra que no tienen planes, objetivos y metas planteadas para cumplir en un tiempo determinado.

Todos los empleados aseguran que si se elaborara un modelo de gestión por procesos para la empresa, ellos harían uso del mismo, con la finalidad de contar con una herramienta para desarrollar sus funciones diarias y así realizar las tareas de forma eficiente.

RECOMENDACIONES

Tanto el personal administrativo, así como operativo y de apoyo deben comprometerse con la empresa y de esta forma podrán aprender sobre cómo realizar una gestión por procesos y mejorar la situación administrativa y económica de la empresa.

El gerente debe socializar a todos los empleados y directivos e implementarla presente propuesta para la empresa, ya que ahí se plasma los procesos que ayudaran a mejorar la gestión de la empresa.

Se recomienda poner en práctica la propuesta presentada en este trabajo investigativo, con la finalidad de que los empleados cuenten con una herramienta de trabajo y de esta forma puedan guiarse y realicen sus tareas diarias y así evitarán la duplicidad de actividades en la empresa.

Al momento que contratan nuevo personal para que opere en la planta procesadora de lácteos, es necesario que lo capaciten, de esta manera aportara a un ciento por ciento en la empresa y aportara a la empresa desde que empiece desempeñarse en la misma, en algunas empresas primero inducen al nuevo personal y así no tienen dificultades en el transcurso de sus labores, es por ello que deben hacer lo mismo en la empresa VIGLAC.

De algunos manuales que existen en la empresa, estos no son socializados por parte del gerente y los jefes departamentales y de esta manera el personal podrán contar con su herramienta de trabajo y desempeñar sus tareas de mejor manera.

El gerente y los jefes departamentales deberán elaborar la planificación de trabajo al inicio de la semana, para que no tengan que improvisar, sino más bien sepan lo que tienen que realizar en un tiempo determinado y así cumplan con los objetivos y alcancen las metas establecidas por la empresa.

Antes de implementar esta propuesta, deberán socializar con todos los empleados para que ellos conozcan el beneficio que va a tener este modelo de gestión por procesos, así como los objetivos que tener cada proceso, su forma se evaluara y los respectivos responsables de llevarlo a cabo.

BIBLIOGRAFÍA

- Abbott Jamess, L. (2001). Quality and competition. Nueva York: Columbia University Press.
- Berry, T. (2003). Calidad total: Management Siglo XXI. Nuevos temas empresariales. Bogotá: Mc. Graw - Hill.
- Corma , G. (2003). Un estudio del sistema de autoevaluación para pymes de la EFQM. México: S/E.
- Cuatrecasas, L. (2000). Gestión integral de la calidad . Barcelona: S/E.
- Escobar Gutierrez, M. (2010). La certificación de calidad: Logro no alcanzado, una paradoja. *Journal of Global Business Administration* , 32 .
- Fea Guglielmetti, U. (2009). Hacia un Nuevo Concepto de Empresa Occidental. La dinámica en calidad total. México: Alfaomega.
- Ferrando Granejo, M. (2005). Calidad total; modelo EFQM de excelencia. Madrid: Fundación Confemetal.
- Fontalvo Herrera, T. (2004). Herramientas efectivas para el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad. Bogotá: Asesores del 2000.
- García Gargallo, J. (2004). Total Quality Management in Firms. *The Quality Management Journal* . Milwaukee.
- Gitierrez , M. (2001). Administrar para la calidad: Conceptos administrativos de gestión total de calidad. México: Limusa.
- Harrington , J. (2009). Administración total del mejoramiento continuo. Buenos Aires: McGraw Hill.
- Ivancevich, J. (2000). Gestión de calidad y competitividad. Madrid: Mc. Graw - Hill.
- Kaplan Norton , R. (2002). Cuadro de mand integral (The balanced scoreboard). Barcelona: Gestión 2000.
- Manene, L. M. (2012). Calidad total; su filosofía, evolución, definición e implantación. Caracas: S/E.
- Martínez Riopérez, J. (2005). La administración por procesos. México: S/E.
- Mors Phillips, A. (2003). Management system integration . New York: Quality Progress.
- Muñoz Garduño, J. (1991). Introducción a la administración. México: McGraw Hill.
- Reid, P. (1991). Bien hecho en América. Lecciones de Harley Davidson para sobrevivir ante la Competencia Internacional. México: McGraw - Hill.
- Reiner Biazzo, W. (2002). Un análisis más profundo de los objetivos, la estructura y las aplicaciones del modelo EFQM. Madrid: Pearson.

Ruiz Canela, J. (2005). La gestión por calidad total en la empresa moderna. Madrid: RA - MA.

Ruiz López, J. C. (2003). Gestión por calidad total en la empresa moderna. Madrid: Pearson.

Stasiowski Burnstein, F. D. (2007). Total Quality Project Management for the Design Firm. Nueva York: John Wiley & Sons.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de encuestas

Empresa de lácteos VIGLAC

Encuesta aplicada a los empleados de la empresa de lácteos VIGLAC del Cantón el Tambo
Provincia el Cañar

Objetivo. Recabar información, para conocer si la empresa aplica algún modelo de gestión por procesos en su administración.

Instrucción

Lea detenidamente la pregunta y marque con una (x) según corresponda.

1. Edad

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 20 a 25 | <input type="checkbox"/> |
| 26 a 30 | <input type="checkbox"/> |
| 31 a 40 | <input type="checkbox"/> |
| 41 a 45 | <input type="checkbox"/> |
| 46 a 50 | <input type="checkbox"/> |
| 51 a 55 | <input type="checkbox"/> |
| 56 en adelante | <input type="checkbox"/> |

2. Sexo Masculino Femenino

3. Cargo que ocupa? _____

4. Qué tiempo labora en la empresa

- | | |
|--------------|--------------------------|
| 0 a 1 año | <input type="checkbox"/> |
| 2 a 5 años | <input type="checkbox"/> |
| 6 a 9 años | <input type="checkbox"/> |
| 10 a 13 años | <input type="checkbox"/> |
| 14 a 17 años | <input type="checkbox"/> |
| 18 más | <input type="checkbox"/> |

5. ¿Conoce las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

Sí No

6. ¿Las actividades que realiza diariamente están en función al cargo que ocupa?

Sí No

7. ¿Cómo supo las actividades a realizar en su puesto de trabajo?

Por experiencia en el cargo

Inducción al puesto de trabajo por parte de su superior inmediato

Ayuda de algún compañero

Por intuición

8. ¿Cuenta con un manual de funciones para desempeñar sus tareas?

Sí No

9. Las tareas que usted realiza se encuentran planificadas?

Siempre

Casi siempre

De vez en cuando

Rara vez

Nunca

10. Existen demoras en las tareas que usted realiza?

Siempre

Casi siempre

De vez en cuando

Rara vez

Nunca

11.Cuál cree usted que sea el motivo para que existan demoras en las tareas que realiza?

Falta de planificación

No existen procesos definidos

Desconocimiento de funciones por parte de los empleados

Mala administración

Otras

12. Como realiza sus funciones actualmente?

- De forma mecánica
- En base a una planificación
- Por intuición
- Por pedido de su jefe inmediato

13. Quién o quiénes son los que toman decisiones en la empresa?

- Los directivos
- El gerente
- Los jefes departamentales
- Todos participan

14. Para usted llegar a trabajar en la empresa, a través de qué medio de comunicación supo de la oferta de trabajo?

- Radio
- Televisión
- Prensa
- Internet
- Otros

15. Usted entró a trabajar en la empresa a través de:

- Concurso de méritos y oposición
- Recomendaciones personales
- Por amistad
- Otros

16. Recibe capacitación para desempeñar sus funciones?

- Sí No

17. Si su respuesta es no; considera que usted primero debe recibir capacitación para poder desempeñar sus funciones?

- Sí No

Si usted respondió No en la pregunta 16 por favor pase a contestar las preguntas desde la 19 en adelante, caso contrario continúe respondiendo las siguientes preguntas.

18. En caso de recibir capacitación ¿Cuál es su nivel de satisfacción?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Malo

19. Cada qué tiempo usted recibe capacitación?

Cada 6 meses

Una vez al año

Cuando el gerente considere necesario

Nunca

20. Las actividades que usted realiza son evaluadas?

Sí

No

21. En caso de ser evaluadas. ¿Quién o quiénes son los responsable de realizar las evaluaciones?

Gerente

Jefe de talento humano

Jefes departamentales

No aplica

22. Qué tipo de evaluación aplican?

Evaluación de 360°

Evaluación por pares

Autoevaluación

Evaluación del supervisor inmediato

Otra

No aplica

23. Luego de darle a conocer los resultados de la evaluación, usted recibe retroalimentación?

Siempre

Ocasional

Nunca

No aplica

24. Se encuentran definidos los procesos en la empresa?

Sí No

25. ¿Cree usted que la implementación de una gestión basada en procesos mejoraría su desempeño en la empresa?

Sí No

Gracias por su colaboración

Anexo 2. Tablas de las encuestas

Tabla 2 Edad de los empleados

Descripción	Cantidad	Porcentaje
20 a 25	3	21%
26 a 30	3	21%
31 a 35	5	36%
41 a 45	2	14%
51 a 55	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 3 sexo de los empleados

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Masculino	12	86%
Femenino	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 4 cargos de los empleados

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Gerente	1	7%
Auxiliar administrativo	1	7%
Recepción	2	14%
Laboratorista	1	7%
Inspector de producción	1	7%
Producción	5	36%
Chofer	2	14%
Limpieza	1	7%
Tota	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 5 tiempo de servicio en la empresa

Descripción	Cantidad	Porcentaje
2 a 5	7	50%
6 a 9	5	36%
10 a 13	1	7%
14 a 17	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 6 conocimiento de funciones

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Sí	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 7 actividades en función al cargo

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Sí	9	64%
No	5	36%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 8 diferentes formas como el empleado supo para poder desempeñar sus actividades

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Por experiencia en el cargo	10	71%
Inducción al puesto de trabajo por parte de su superior inmediato	3	21%
Intuición	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 9 manual de funciones

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Sí	8	57%
No	6	43%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 10 las tareas a realizar esta planificadas

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Siempre	3	21%
Casi siempre	2	14%
De vez en cuando	7	50%
Nunca	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 11 demoras en las tareas

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Siempre	2	14%
De vez en cuando	3	21%
Rara vez	8	57%
Nunca	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 12 motivos para las demoras en las tareas

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Falta de planificación	6	43%
No existen procesos definidos	5	36%
Mala administración	2	14%
Otras	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 13 forma de realizar las tareas

Descripción	Cantidad	Porcentaje
De forma mecánica	4	29%
En base a una planificación	6	43%
Por intuición	1	7%
Por pedido de su jefe inmediato	3	21%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 14 toma de decisiones

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Los directivos	1	7%
El gerente	9	64%
Los jefes departamentales	4	29%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 15 medios de comunicación sobre la plaza de trabajo

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Radio	0	0%
Televisión	0	0%
Prensa	0	0%
Internet	0	0%
Otros	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 16 medios por el cual el empleado llego a trabajar en la empresa

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Recomendaciones personales	1	7%
Por amistad	2	14%
Otros	11	79%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 17 capacitaciones

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	71%
No	4	29%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 17 empleados que consideran ser adiestrados para desempeñar sus funciones

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	71%
No	4	29%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 18 nivel de satisfacción

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Excelente	2	20%
Muy buena	3	30%
Buena	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 19 tiempo de capacitación

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Cada 6 meses	1	10%
Una vez al año	6	60%
Cuando el gerente considere necesario	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 20 evaluación de actividades

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Sí	8	57%
No	6	43%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 21 personal encargado de evaluar

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Gerente	7	50%
Jefes departamentales	1	7%
No aplica	6	43%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla22 tipo de evaluación

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Evaluación de 360°	4	29%
Evaluación del supervisor inmediato	1	7%
Otra	3	21%
No aplica	6	43%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 23 capacitación después de la evaluación

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Siempre	3	21%
Ocasional	1	7%
Nunca	4	29%
No aplica	6	43%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 24 procesos definidos

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Sí	9	64%
No	5	36%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Tabla 25 opinión de los empleados de la implementación de la gestión por procesos

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Sí	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Encuesta aplicada el 12 de junio 2016

Elaborado por: Quizhpi, A. (2017)

Anexo 3. Formatos para los procesos

Tabla 26. Formato para control de ventas

		Empresa de lácteos VIGLAC	
		Reporte de venta	
Nombre del cliente:			
Tipo de producto	No. de orden de pedido	Cantidad de productos	
gg			
Total:			
<p>Fecha de venta: _____ Firma del responsable: _____</p>			

Tabla 27. Formato para control de materia prima

			Empresa de lácteos VIGLAC		
Reporte de compras					
Nombre del cliente:					
No. de orden de pedido:					
Fecha de compra:					
Nombre del proveedor		Cantidad del producto		Total de productos	
Total					
Firma del responsable: _____					

Tabla 28. Formato para la elaboración del presupuesto

Empresa de lácteos VIGLAC						
Responsable:						
Aprobado por:						
Fecha de elaboración:						
INGRESOS						
Descripción de ingresos	Ventas de producto 1	Ventas de producto 2	Ventas de producto 3	Ventas de producto 4	Ventas de producto 5	Venta de desechos
Total						
EGRESOS						
Descripción de egresos	Sueldos y salarios	Provisiones porcentajes no cobrables	Mantenimiento vehicular	Mantenimiento a la planta	Compra de suministros	Pago a proveedores
Total						

Tabla 29. Formato para la elaboración de la planificación estratégica

Empresa de lácteos VIGLAC							
Año:							
Elaborado por:							
Aprobado por:							
Descripción	Planes y programas	Proyectos	Objetivos estratégicos	Indicadores de gestión	Tiempo de ejecución	Políticas	Responsables
Firma de responsabilidad: _____							

Tabla 31. Formato para la recepción de materia prima

Empresa de lácteos VIGLAC		
Fecha que recibe:		
Proveedor:		
Responsable:		
Cantidad en litros:		
Total		
Observaciones:		
Firma del que entrega: _____ Firma del que recibe: _____		

Tabla 32. Formato para el control de registro sanitario de materia prima

Empresa de lácteos VIGLAC		
Fecha:		
Responsable:		
Registrosanitario:		
Cantidad en litros:		
Clasificación de materia prima:		
Tipo 1:		
Tipo 2:		
Tipo 3:		
Total		
Observaciones:		
Firma del que entrega: _____ Firma del que recibe: _____		

Tabla 33. Formato para el control de calidad de materia prima

Empresa de lácteos VIGLAC		
Fecha:		
Responsable:		
Cantidad en litros:		
Validación con cleck list:		
Total:		
Observaciones:		
Firma del que entrega: _____ Firma del que recibe: _____		

Tabla 34. Formato para la adquisición de maquinaria

Empresa de lácteos VIGLAC		
Fecha:		
Responsable:		
Nombre de la maquinaria	Tipo de maquinaria	Cantidad en unidades
Total		
Firma del que entrega: _____ Firma del que recibe: _____		

Tabla 35. Formato para la elaboración de los productos

Empresa de lácteos VIGLAC		
Fecha:		
Responsable:		
Número de orden de pedido de materia prima:		
Número de orden de pedido de productos:		
Cantidad de materia prima	Tipo de producto a elaborar	Cantidad de productos a elaborar
Total		
Firma del que entrega: _____ Firma del que recibe: _____		

Tabla 36. Formato para el embodegado de los productos

Empresa de lácteos VIGLAC		
Fecha:		
Responsable:		
Nombre del que autoriza:		
Número de orden de pedido de materia prima:		
Tipo de productos que ingresan a bodega	Cantidad de productos que ingresan a bodega	
Total		
Firma del que entrega: _____ Firma del que recibe: _____		

Tabla 37. Formato para el control de calidad de productos

Empresa de lácteos VIGLAC				
Fecha:				
Responsable:				
Observaciones:				
Tipo de producto	Tamaño del producto	Peso del producto	Validación en check list.	Total en unidades
Total				
Firma de responsabilidad: _____				

Tabla 38. Formato para la supervisión

Empresa de lácteos VIGLAC			
Nombre del responsable:			
Fecha:			
Observaciones:			
Tipo de producto	Cantidad en unidades	Verificación de registros sanitario	Productos supervisados
Total			
Firma de responsabilidad: _____			

Tabla 39. Formato para la entrega de productos

Empresa de lácteos VIGLAC		
Fecha:		
Nombre del que entrega:		
Nombre de la empresa que recibe:		
Nombre del que recibe:		
Observaciones:		
Tipo de producto	Cantidad en unidades	Total de unidades entregadas
Total		
Firma de entrega: _____ Firma de recibido: _____		

Tabla 40. Formato para mantenimiento vehicular

Empresa de lácteos VIGLAC		
Fecha:		
Nombre del que autoriza:		
Nombre del que recibe la autorización:		
Numero de orden:		
Nombre de la mecánica que dará mantenimiento:		
Observaciones:		
Descripción del vehículo		Cantidad de vehículos
Total		
Firma de entrega: _____ Firma de recibido: _____		

Tabla 41. Formato para la contratación de personal

Empresa de lácteos VIGLAC	
Fecha:	
Nombre del departamento que solicita personal:	
Nombre del que recibe la solicitud:	
Cantidad de empleados a contratar:	
Descripción del o los puestos a cubrir:	
Observaciones:	
Firma de entrega: _____ Firma de recibido: _____	

Tabla 42. Formato para proceder a evaluar al personal

Empresa de lácteos VIGLAC	
Fecha:	
Nombre del responsable de la evaluación:	
Número de empleados a evaluar:	
Tipo de evaluación a aplicar:	
Parámetros a considerar en la evaluación:	
Tiempo que durará la evaluación:	
Horario de evaluación:	
Número de autorización para evaluar:	
Observaciones:	
Firma del evaluador:_____ Firma del que autoriza:_____	

Tabla43. Modelo de evaluación

	Empresa de lácteos VIGLAC				
	Evaluación del desempeño				
	Evaluación para Jefes departamentales.			Gestión de talento humano	
Periodo: _____					
Nombres y Apellidos: _____					
Cargo o nivel: _____					
Tipo de evaluación: _____					
Competencias	A 5	B 4	C 3	D 2	E 1
Jefe inmediato					
Es capaz de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos?					
Demuestra capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios?					
Tiene amplios conocimientos de las funciones que está bajo su responsabilidad'					
Tiene habilidad para trabajar en situaciones cambiantes?					
Tomar decisiones acertadas?					
Demuestra capacidad de razonamiento en el trabajo que está realizando?					
COMPAÑEROS					
Da solución a los problemas que se presentan en el transcurso del trabajo?					
Tiene habilidad para orientar la acción de los grupos humanos con liderazgo?					
La modalidad de comunicación es sólida y clara?					
Es organizado en su puesto de trabajo?					
Demuestra un apoyo en las decisiones para alcanzar los objetivos comunes?					
Es sensible a las necesidades que tienen los clientes internos y externos?					
Se proyecta con la finalidad de alcanzar					

resultados?					
SOCIOS					
Establece un dialogo con los jefes y compañeros dando a conocer lo que esta pasado en la empresa?					
Tiene habilidad para negociar con los clientes?					
Mantiene un control de los clientes potenciales para realizar negocios?					
AUTO EVALUACIÓN					
Se capacita de manera independiente en temas que son útiles en su trabajo?					
Muestra iniciativa en las tareas encomendadas?					
Posee serenidad y dominio en todas las circunstancias?					
Se relaciona con los compañeros en su trabajo para lograr los objetivos?					
TOTAL A VALORAR					

Tabla 44. Formato para capacitar al personal

Empresa de lácteos VIGLAC		
Fecha:		
Nombre del o los empleados que van a capacitarse:		
Tipo de capacitación:		
Ciudad donde recibirán la capacitación:		
Tema de la capacitación:		
Observaciones:		
Costo total de la capacitación:		
Total		
<p>Firma de autorización: _____ Firma de recibido: _____</p>		

Tabla 45. Formato para la cancelación de la nomina

Empresa de lácteos VIGLAC			
Fecha:			
Nombre del que entrega la nómina:			
Nombre del querecibe:			
Observaciones:			
Nombres y apellidos	Horas trabajadas	Horas extras	Número de permisos al mes
Total			
Firma del que entrega: _____ Firma del que recibe: _____			

Tabla 46. Formato para la compra de suministros y materiales

Empresa de lácteos VIGLAC		
Fecha:		
Nombre del que solicita la adquisición de los suministros y materiales:		
Nombre del que autoriza la compra:		
Número de orden:		
Nombre del proveedor:		
Observaciones:		
Tipo de suministro o material		Cantidad a comprar
Total		
Firma del que solicita:_____ Firma del que autoriza:_____		

Tabla 47. Formato para la autorización del pago a proveedores

Empresa de lácteos VIGLAC		
Fecha:		
Nombre del que solicita la autorización:		
Nombre del que autoriza el pago:		
Número de orden:		
Nombre del proveedor:		
Observaciones:		
Tipo de pago (cheque o efectivo)		Cantidad a pagar
Total a pagar		
Firma del que solicita:_____ Firma del que autoriza:_____		

Tabla 48. Formato para el cobro a clientes

Empresa de lácteos VIGLAC		
Fecha:		
Nombre del que realiza el cobro:		
Nombre del cliente:		
Observaciones:		
Tipo de cobro (cheque o efectivo)		Cantidad a cobrar
Total a cobrar		
Firma del que solicita:_____ Firma del que autoriza:_____		