



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, C.P.A.

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, C.P.A.

**TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS  
APLICADO A LA EMPRESA NUTRICEREALES DE LA CIUDAD  
DE RIOBAMBA.

**AUTOR:**

ELÍAS ANDRÉS ORTIZ MACIAS

RIOBAMBA - ECUADOR

2016.

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por el Sr. Elías Andrés Ortiz Macias, cumpliendo con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación

-----  
Dr. Alberto Patricio Robalino

**DIRECTOR**

-----  
Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra

**MIEMBRO**

## **CERTIFICADO DE AUTENTICIDAD**

Yo, Elías Andrés Ortiz Macias, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 27 de enero de 2016

Elías Andrés Ortiz Macias

C.C. 080353717-4

## **DEDICATORIA**

Dedico este triunfo a mis padres Mélida Macias Macias y Eloy Ortiz Cuero, quienes siempre me brindaron su apoyo y comprensión incondicional, a ellos que me han instado y ayudado con todo lo necesario para llegar a culminar con este objetivo.

A mis hermanos Viviana, Jefferson, Josué Ortiz; a mis tíos Felipe Peter y Margarita Ortiz; a mi abuelita María Ortiz y demás familiares, quienes me alentaron y apoyaron en cada momento de mi formación profesional, ya que gracias al apoyo de todos he logrado cumplir mi meta propuesta.

A todos aquellos que llevo en mi corazón y que han sido fuente de inspiración en cada paso que he dado, a quienes fueron fuentes de alegrías y que siempre creyeron en mí.

*Elías Andrés Ortiz Macias*

## **AGRADECIMIENTO**

Al Creador Dios, por haberme guiado y acompañado a lo largo de mi formación profesional, por ser mi fortaleza y esperanza en los momentos de debilidad y por estar siempre conmigo y enseñarme que sin Él nada soy.

A mi madre, quien ha sido el soporte necesario para mi desarrollo y sustento, por estar siempre ahí y por creer en mí, por su apoyo y sacrificio sin lo cual no hubiera culminado mi carrera profesional

A mi Director y Miembro de mi trabajo de titulación por tener el don de orientarme y transmitir sus conocimientos y habilidades que contribuyeron el desarrollo del presente Trabajo de Investigación como también en mi formación profesional como estudiante de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

A Samuel Toala, Gerente propietario de la empresa Nutricereales por el apoyo y ayuda prestada, por la apertura total para realizar el presente Trabajo de Titulación aplicado a sus necesidades.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, noble y loable institución por la acogida, a sus docentes por haberme brindado sus conocimientos en cada una de las cátedras impartidas.

A Rosa Vallejo, por el apoyo brindado hacia mi persona, por los ánimos y dedicación prestadas en la culminación de ésta etapa.

A mis amigos por siempre estar presente en los momentos cuando los necesite, y en los que no también, en especial a Edison Ordoñez y a mi enamorada Daniela Mecías.

*Eliás Andrés Ortiz Macías*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Certificado de Autenticidad	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de Contenido	vi
Índice de Tablas	x
Índice de Gráficos	x
Índice de Anexos	xi
Resumen Ejecutivo	xii
Summary	xiii
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema	3
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1 Antecedentes Históricos	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
2.2.1 Cambio de Cultura, Evolución de la Gestión	6
2.2.2 Antecedentes de la Gestión por Procesos	7
2.2.3 Gestión por Procesos	9
2.2.4 Principios de la Gestión por Procesos	10

2.2.5 Fases de la Gestión por Procesos -----	10
2.2.6 Características de la Gestión por Procesos -----	11
2.2.7 Qué es un Proceso-----	13
2.2.8 Identificación del Proceso-----	13
2.2.9 Elementos de un Proceso-----	14
2.2.10 Factores de un Proceso-----	15
2.2.11 Clasificación de los Procesos -----	15
2.2.12 Jerarquización de los Procesos-----	16
2.2.13 Eficiencia, Eficacia, Efectividad y Productividad de los Procesos -----	16
2.2.14 Mapa de Procesos -----	17
2.2.15 Interacción de los Procesos -----	17
2.2.16 Control de Procesos -----	18
2.2.17 Beneficios del Control de Procesos -----	19
2.2.18 Documentación de Procesos -----	19
2.2.19 Equipos de Levantamiento de Procesos -----	21
2.2.20 Modelamiento de los Procesos -----	22
2.2.21 Medición de los Procesos -----	22
2.2.22 Sistema de Medición de los Procesos -----	22
2.2.23 Indicadores de Procesos -----	23
2.2.24 Objetivos de Indicadores de Procesos -----	24
2.2.25 Tipos de Indicadores -----	24
2.2.26 Beneficios de los Indicadores-----	25
2.2.27 Gestión en los Procesos y los Indicadores de Gestión -----	26
2.2.28 Planteamiento de los Indicadores -----	26
2.2.29 Que Medir con los Indicadores -----	27
2.2.30 Mejoramiento Continuo -----	28
2.2.31 Importancia del Mejoramiento Continuo -----	28

2.2.32	Manual de Procesos -----	28
2.3	IDEA A DEFENDER -----	29
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO -----		30
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN-----	30
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN-----	30
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA-----	31
3.3.1	Población -----	31
3.3.2	Muestra -----	31
3.4	MÉTODOS. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS -----	31
3.4.1	Métodos de Investigación -----	31
3.4.2	Técnicas de Investigación -----	32
3.4.3	Instrumentos de Investigación -----	32
3.5	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER -----	32
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO -----		34
4.1	TÍTULO -----	34
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA -----	34
4.2.1	Análisis Situacional y del Entorno de la Organización -----	34
4.2.2	Presentación de la Empresa -----	36
4.2.3	Diagnostico Situacional Externo -----	39
4.2.3.1	Macro Entorno -----	39
4.2.4	Diagnostico Situacional Interno -----	40
4.2.4.1	Micro Entorno-----	40
4.2.4.2	Análisis Micro Entorno -----	42
4.2.5	Direccionamiento Estratégico Empresarial -----	49
4.2.5.1	Misión -----	49
4.2.5.2	Visión-----	49
4.2.5.3	Valores -----	49
4.2.5.4	Objetivos-----	50
4.2.5.5	Organigrama Estructural-----	50

4.2.6	Análisis F.O.D.A.	51
4.2.7	El Modelo de Gestión por Procesos	52
4.2.8	Planificación Documental	53
4.2.8.1	Diagnostico del Análisis Situacional	54
4.2.8.2	Análisis Documental	54
4.2.8.3	Identificación, Recolección, Ordenamiento y Análisis de los Procesos	55
4.2.8.4	Levantamiento de Procesos	56
4.2.8.5	Fichas Técnicas de Procesos	56
4.2.8.6	Indicadores de Gestión	58
4.2.8.7	Fichas Técnicas de Indicadores	61
4.2.8.8	Procedimientos	62
4.2.8.9	Diagramas de Flujo	62
4.2.8.10	Fichas de Diagramación	64
4.2.8.11	Validación de Procesos	65
4.2.8.12	Diseño del Modelo de Gestión por Procesos	65
4.2.8.13	Estructura para el diseño del Modelo de Gestión por Procesos para la empresa Nutricereales	65
	CONCLUSIONES	74
	RECOMENDACIONES	75
	BIBLIOGRAFÍA	76
	WEBGRAFÍA	77
	ANEXOS	78

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cambios de la Gestión Tradicional .....	9
Tabla 2: Aspectos Importantes del Entorno .....	41
Tabla 3: Estructura Orgánica Funcional .....	42
Tabla 4: Capacitación y Desarrollo .....	43
Tabla 5: Comunicación y Clima Laboral .....	44
Tabla 6: Evaluación del Desempeño y Satisfacción Laboral.....	45
Tabla 7: Infraestructura Física y Tecnológica.....	46
Tabla 8: Conocimiento y Cumplimiento de Procesos.....	47
Tabla 9: Satisfacción Clientes Proveedores .....	48
Tabla 10: F.O.D.A. Empresarial .....	52
Tabla 11: Procesos de la Empresa Nutricereales.....	55
Tabla 12: Ficha de Proceso .....	57
Tabla 13: Indicadores de Gestión .....	58
Tabla 14: Ficha de Indicador .....	61
Tabla 15: Ficha de Procedimientos .....	62
Tabla 16: Simbología de la Flujo Diagramación.....	62
Tabla 17: Ficha de Flujo Diagramación.....	64

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Fases de la Gestión por Procesos.....	11
Gráfico 2: La Gestión por Procesos .....	12
Gráfico 3: Proceso .....	13
Gráfico 4: Ubicación de la Empresa .....	37
Gráfico 5: Distribución del Área de Trabajo .....	38
Gráfico 6: Estructura Orgánica Funcional .....	42
Gráfico 7: Capacitación y Desarrollo .....	43
Gráfico 8: Comunicación y Clima Laboral.....	44

Gráfico 9: Evaluación del Desempeño y satisfacción Laboral .....	45
Gráfico 10: Infraestructura Física y Tecnológica .....	46
Gráfico 11: Conocimiento y Cumplimiento de Procesos .....	47
Gráfico 12: Satisfacción Clientes Proveedores.....	48
Gráfico 13: Organigrama de la Empresa .....	51
Gráfico 14: Pasos para el Levantamiento de la Información.....	54
Gráfico 15: Estructura Documental del Diseño del Modelo de Gestión por Procesos...	66
Gráfico 16: Mapa de Procesos de la Empresa Nutricereales 1 .....	69
Gráfico 17: Mapa de Procesos de la Empresa Nutricereales 2 .....	70

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Inicio de documentación, levantamiento de información y de procesos .....	78
Anexo 2: Encuesta a Empleados.....	79
Anexo 3: Modelo de Funda de Envase .....	81
Anexo 4: Manual de Organización y de Funciones .....	83
Anexo 5: Compromiso de la Empresa .....	86
Anexo 6: Manual de Procesos .....	87

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo del presente trabajo de investigación es el diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa Nutricereales de la ciudad de Riobamba, el cual espera iniciar un cambio de cultura organizacional, permitiendo instaurar la administración por procesos. En la investigación se utilizó la observación directa y entrevistas; métodos inductivos, deductivos y descriptivos. Para el levantamiento de la información en el desarrollo del modelo de gestión por procesos se realizaron fichas técnicas de procesos, indicadores, procedimientos y diagramas de flujo. La estructura utilizada consta del: documento de compromiso de la empresa, manual de procesos, mapa de procesos, procedimientos documentados y registros. Con la presentación de la estructura del modelo de gestión se busca mejoras en productividad y calidad de la implementación del mismo. Luego de su análisis y formulación, llegamos a la conclusión que este trabajo investigativo aportará a un mejor desempeño de las actividades en todas las áreas que en la empresa realizan. Se recomienda involucrar a todos los miembros de la empresa en la implementación del modelo, a fin de concientizar el inicio del cambio de la cultura organizacional por procesos con el propósito de tomar decisiones correctas que permitan alcanzar los objetivos planteados por la misma y se logre una optimización en la gestión de las actividades mediante la capacitación permanente del personal.

**Palabras Claves:** Modelo de Gestión, Proceso, Cultura, Procedimientos, Objetivos.

---

**Dr. Alberto Patricio Robalino**  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## SUMMARY

The objective of this research work is to design a Process Management Model for “Nutricereales” Company located at Riobamba city, which expects to initiate a change of organizational culture, allowing establishing the processes management. In the research used the direct observation interviews, inductive and descriptive methods. For the information-collecting and the development of process management model made some tools such as: data sheets, indicators, procedures and flow charts. The structure used focuses: compromise document of the Company, process handbook, process map, documented procedures and registers. Through the presentation of the structure of the management model seeks improvements in productivity and quality of its implementation. After doing its analysis and formulation, it concludes that this research work will contribute to improve the performance of activities in all areas of the Company. It recommends involving all members of the Company in the implementation of the model by creating awareness about a beginning of the change of organizational culture process, with the purpose to make the right decisions to achieve the objectives planned and optimizing the management of activities through continuous staff training.

**Keywords:** Management Model, Process, Culture, Procedures, Objectives.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación presenta una propuesta destinada a la aplicación de una guía y reestructuración de la gestión de trabajo que desempeña la empresa NUTRICEREALES, además de contribuir a la búsqueda de soluciones a problemas que puedan originarse en la misma.

Este trabajo de titulación realizado se presenta descrito en cuatro capítulos:

En el Capítulo I, se definirá el problema por el cual se hace necesaria la realización de un Modelo de Gestión por Procesos, conjuntamente se plantea la justificación y los objetivos tanto generales como específicos de la realización del trabajo.

En el Capítulo II, se detallan los aspectos históricos de la empresa, además se tratarán los aspectos teórico-conceptuales enfocados a la gestión por procesos.

En el Capítulo III, se puntualiza la modalidad de la investigación, los tipos de investigación, así como también se establece la población y la muestra para la ejecución del trabajo, los métodos, técnicas e instrumentos de investigación, para posteriormente verificar la Idea a Defender.

En el Capítulo IV, se pondrá en marcha la realización del Modelo de Gestión por Procesos, desde la información tanto de la situación de la empresa, su actividad principal, su ubicación, entorno, como también la información sobre los procesos, procedimientos, flujogramas e indicadores de gestión, mapa de procesos y manual de procesos, a fin de que poder realizar el modelo de gestión por procesos, logrando así evaluar la gestión y contribuir con la mejora en la toma de decisiones

Finalmente se emitirá conclusiones y recomendaciones generales del trabajo de titulación.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las exigencias del mundo han logrado que las empresas u organizaciones de hoy en día sean más competitivas haciendo y logrando que las misma se vuelvan más eficientes y eficaces a la hora de realizar gestiones administrativas entre otras, buscando ser y obtener resultados altamente efectivos, permitiendo así lograr con el cumplimiento de los objetivos que se haya planteado. En los tiempos actuales todas saben y conocen los factores y desafíos que tienen, las funcionalidades del talento humano, su esencia en el desarrollo y gestión que realicen las empresa, permitiendo y logrando que las empresas se vuelvan eficientes y eficaces a la hora de tomar una decisión, y la empresa Nutricereales, no quiere quedarse atrás en cuanto a progreso se defina.

Pero a pesar que la empresa Nutricereales crece y su producto empieza posesionarse poco a poco en la alimentación de la familia ecuatoriana desde ya hace 8 años atrás, y manteniendo clientes establecidos, se espera que sus actividades puedan ser gestionadas y llevadas eficientemente, a razón que su problema central radica en que no existe una adecuada evaluación y valoración de la gestión en la organización que hace que no se satisfagan los altos estándares de la calidad, debido al manejo centralizado en la estructura orgánica tradicional, conociendo que aunque existe control este no se da sobre sus funciones, confundiendo actividades, elevando costos y tiempos excesivos de espera, duplicidad de funciones, entre otros.

Lo que se pretende es mejorar la situación actual de la empresa y se tome referencia para cualquier otra identificando indicadores de gestión que puedan evaluar el rendimiento de las distintas actividades que llevan a cabo cada uno de los procesos que existan, esperando así elevar los niveles de eficiencia, eficacia y productividad, mediante el levantamiento y definición del sistema comercial e industrial de la empresa, ya que la intención final de esta investigación no es más que diseñar un modelo de gestión adecuado que asegure que todos los procesos que existan en la empresa se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas, permitiendo además el mejoramiento continuo tanto en la compra de

materia prima, producción, bodega, preventa, venta y postventa, lo cual ayudará a disminuir costos, tiempos, duplicidad de tareas y demás situaciones que puedan aparecer.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo aportará el diseño de un modelo de gestión por procesos, al mejoramiento continuo, eficiencia, eficacia y productividad de la empresa “Nutricereales”?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

Campo:	Procesos, Gestión, Administración, Planeamiento y Toma de decisiones.
Área:	Administrativa.
Aspecto:	Modelo de gestión por procesos, áreas, actividades y procedimientos de la empresa
Delimitación Temporal:	Año 2015
Delimitación Espacial:	El modelo de gestión por procesos se diseñará para la empresa “Nutricereales”, ubicada en la parroquia Velasco, ciudad Riobamba, provincia de Chimborazo.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Para toda organización es de vital importancia contar con procesos y procedimientos que permitan que tanto los que elaboran el producto y demás trabajadores que labora en la empresa con conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes se desenvuelva en práctica, y comprometidos estos contribuyan a alcanzar los objetivos planteados.

Por ello, este trabajo investigativo buscara aprovechar todo el referente teórico existente para la elaboración de un modelo de gestión por procesos para adaptarlo a las necesidades y requerimientos de la empresa “Nutricereales” para una mejor toma de decisiones, entendiéndose y asumiendo los nuevos retos progresistas que permitan una mejor vialidad administrativa en la gestión que realice la dirección de la empresa.

En el desarrollo del trabajo de titulación se realizara el levantamiento de la información para el conocimiento del negocio, se identificarán los problemas y objetivos que se esperan cumplir. Después se identificará los procesos que intervienen en la gestión de la empresa Nutricereales mediante el mapa de procesos y los diagramas de flujo de cada proceso con sus respectivos análisis. Por último se determinaran las conclusiones y recomendaciones seguido del manual de procesos que se plantea para la empresa.

También se buscará coordinar y alcanzar los objetivos identificados con la formulación de trabajo a desarrollar, mediante de aspectos cualitativos y cuantitativos los cuales se lograran identificar por medio de técnicas que se usaran en la investigación. Por ello el modelo de gestión por procesos a realizar pretende aprovechar todas las herramientas e instrumentos metodológicos existentes para recabar la información suficiente y competente. Consciente de ello, se emplearan criterios de validez y confiabilidad que sean medibles en los aspectos antes mencionados permitiendo así que se garantice que los resultados y la elaboración del modelo gestión a fin sean claros, precisos, confiables y relevantes.

Además el trabajo de investigación permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica y profesional, paralelamente adoptar unos nuevos frutos de la práctica y experiencia de la vida real. Adicionalmente, el aporte académico de la presente propuesta de modelo de gestión es factible en su elaboración, ya que existe disponibilidad y voluntad por parte del dueño y gerente de la empresa el Sr. Samuel Toala para colaborar y facilitar toda la información para el desarrollo del trabajo de graduación, y el más importante, ya que permitirá identificar, analizar y evaluar el trabajo que la empresa realiza, desde la compra de la materia prima, producción, producto terminado, bodega, preventa y venta, y así definir actividades que se realizan, procedimientos y en consecuentes, la elaboración por parte del trabajo con procesos que delimiten a todas estas.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar el Modelo de Gestión por Procesos aplicado a la empresa Nutricereales de la ciudad de Riobamba, orientado al mejoramiento continuo de la misma.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Investigar los fundamentos teóricos que sustentan la realización como soporte a un modelo de gestión por procesos, considerando técnicas, procedimientos, normativas existentes y demás componentes.
- Levantar la información de las actividades de la empresa y elaborar las declaraciones y principales documentos para una gestión por procesos.
- Elaborar el Modelo de Gestión por Procesos y su estructura documental para elevar los niveles de eficiencia, eficacia y productividad.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

La empresa NUTRICEREALES, nace de una idea surgida por el Sr. Samuel Toala, la cual visionaba tener una empresa propia que expendiera granolas en la ciudad de Riobamba. NUTRICEREALES, fue abierto el 08 de enero del 2008, siendo la misma una pequeña empresa que poco a poco ha ido creciendo y dándose a conocer ya no solo en el mercado de Riobamba, sino ahora también en el mercado ecuatoriano con un solo producto que es la granola “NUTRICEREAL”, producto de consumo masivo, ideal para la salud del ser humano.

El Sr. Samuel Toala, quien es dueño y gerente de la empresa, descubrió que la venta de granolas poseía un gran potencial de comercialización en cualquier ciudad del Ecuador, y siendo el oriundo de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, decidió emprender su empresa en la Sultana de los Andes, Riobamba.

Durante el tiempo en que ha incursionado la empresa desde el año de su creación han surgido grandes expectativas sobre el crecimiento de la misma, pero él puso su confianza en el Dios creador, y actualmente su producto se distribuye en dos cadenas grandes de supermercados importantes en el Ecuador, Supermercados de Corporación La Favorita C.A. y Supermercados TÍA S.A., como también en comercios y despensas detallistas tanto en provincias como también en la ciudad de Riobamba.

### **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.2.1 Cambio de Cultura, Evolución de la Gestión**

Roure, J., Rodríguez, M., & Moñino, M. (1997) Mencionan lo siguiente:

En los inicios del siglo XX, se desarrolla el concepto administrativo de procesos y se incluyó como práctica dentro de la disciplina de calidad. Hasta los comienzos del siglo

XX, las organizaciones en todo el mundo, tenían una orientación hacia el producto enfocados en aumentar su productividad con base en el incremento incesante en el número de bienes producidos o de los servicios prestados. La práctica predominante de calidad en aquellos tiempos fue la inspección del producto final.

Posteriormente el enfoque de administración científica que fue desarrollado por Frederick Taylor fue pionero en el mejoramiento de la productividad. En base a este enfoque se lograron aumentos grandiosos de la productividad, asignando a la vez la responsabilidad a personal especializado y usando los trabajadores para trabajar en pro de la planeación que se realizaba por parte de los ingenieros.

Sin embargo a pesar de que el enfoque planteado por Taylor estaba dando buenos resultados en cuanto al aumento de la productividad, también mostraba desventajas como la pérdida de autonomía de los trabajadores de la organización, trayendo como consecuencia la pérdida de calidad del producto. Este problema no ha sido solucionado hasta el momento ya que muchas organizaciones continúan tratando de cumplir con los planes elaborados por el personal instruido y que es ejecutado por el personal no capacitado. (p. 20)

Mariño, H. (2001) Menciona además que para dar solución al problema suscitado de la calidad baja del producto, se crearon cargos de inspectores, quienes estaban encargados de detectar los productos defectuosos de tal manera que puedan ser procesados o en su efecto, desechados, antes de que los mismos llegasen a manos del consumidor.

Hoy en día las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que presenta las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente. (p. 41)

## **2.2.2 Antecedentes de la Gestión por Procesos**

Agudelo, L.(2012) Describe los cambios que se han presentado en los últimos años en todos los niveles de la administración.

Durante muchos años las organizaciones y los estilos de gestión administrativa han ido evolucionando tanto como no lo había hecho Adams Smith en 1776. La economía que ha pasado de cerrada a abierta, ha permitido que lo que se produce en un determinado lugar del mundo también se compre o venda en cualquier cadena de almacenes en cualquier país; así, podemos acceder a productos perecederos provenientes de Europa o Norte América o cualquier continente.

Hace algunos años, el requisito fundamental para comprar un artículo cualquiera era su durabilidad. Las facultades de administración en sus clases de mercadeo hablaban de ciclos largos del producto y mientras más duraba, mejor. El ciclo de vida hoy es todo lo contrario, se habla de obsolescencia programada.

También las universidades se enseñaban la normalización como una manera de medir la eficiencia, como herramienta de control y para la reducción de costos. El grado de educación que alcanzaban las personas era el mínimo por falta de recursos de universidades; de exigencias y porque no, por falta de motivación. En contraste, hoy la educación pasó al primer plano, y de hecho todos buscamos el progreso a través de ella. Los puestos de trabajos requieren cada día personas más capacitadas.

En el campo de la tecnología, cada día hay algo novedoso. En los ámbitos de manufactura y la informática, ya no nos parece importante la evolución de un proceso o de un producto, si no lo hace en el menor tiempo. La informática ha pasado de los hilos a la comunicación inalámbrica, los celulares son prácticamente computadoras móviles, etc.

La calidad a cambiado de forma y fondo, las personas están buscando cada día productos con más uso en el menor tiempo, con los menores costos y que no se dañen al momento, con la gran ventaja de que ya no hay un único productor si no que hay gamas enormes de productos que permiten escoger.

La mayor parte del siglo pasado hubo un exceso de demanda sobre oferta, lo que también sometía al cliente a comprar lo que ofrecer. No se sabe si para bien o para mal,

muchos fenómenos como lo que se menciona han cambiado y el fenómeno ahora es de mayor oferta que demanda. Esto hace que quienes deciden las características de los productos sean los clientes, ante una gama muy grande de productos que pueden encontrar de muchas maneras, incluyendo medios virtuales.

El concepto de calidad en las organizaciones ha tenido grandes transformaciones desde hace mucho tiempo, buscando siempre la satisfacción del cliente por medio de distintas formas de controlar. En cada época se presentan maneras de implementación y se han desarrollado diferentes conceptos, todos ellos en beneficios del cliente final. (pp. 14-15)

### 2.2.3 Gestión por Procesos

Agudelo, L.(2012) “Define a la gestión por procesos como una concepción gerencial básica para dinamizar la gerencia del día a día, mediante la relación de las personas y los procesos en el trabajo diario y que se debe aplicar disciplinadamente”. (p. 23)

Pérez, J. (2010) “Dice que la gestión por procesos no es un modelo ni una forma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona”. (p. 45)

La gestión por procesos es una forma interrelacional entre las personas y los procesos en la que se adopta un nuevo enfoque de gestión que permitirá orientar esfuerzos en donde técnicas y métodos se unifican y buscan objetivos para la empresa y sus clientes.

Tabla 1: Cambios de la Gestión Tradicional

Gestión Tradicional de los Procesos	Gestión Estratégica de los Procesos
La responsabilidad es compartida por varias personas, prevaleciendo la organización vertical	La responsabilidad es única, conviviendo la organización vertical con la horizontal
Se evalúa la eficacia de los procesos	Los procesos se mantienen “Bajo control”
Mejora gradual y ocasional de los	Mejora permanentemente gradual y

procesos, de carácter reactivo	radical, de carácter proactivo
Aprendizaje esporádico del propio sector	Benchmarking sistemático dentro y fuera del sector
La organización piramidal tiene distribución homogénea de funciones especializadas.	Diseño de la organización en función del valor agregado.
Personal poco calificado, de modelo mecanicista (unos piensan y otros hacen)	Aprendizaje permanente

FUENTE: (Roure , Rodríguez, & Moñino, 1997)

ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

#### 2.2.4 Principios de la Gestión por Procesos

(Mariño, Gerencia de Procesos, 2001) Describe los siguientes principios como importantes dentro de la gestión por procesos relacionándose unos con otros:

- Establecer prioridad.
- Verificar y describir el propósito del proceso.
- Definir el proceso, sus límites e interfaces.
- Organizar y capacitar al equipo de mejoramiento del proceso.
- Documentar el proceso.
- Establecer puntos de control.
- Definir los indicadores.
- Mejorar el proceso. (p 19)

#### 2.2.5 Fases de la Gestión por Procesos

Mariño, H. (2001) Dice que en la dinámica de mejora de procesos, se puede distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso.

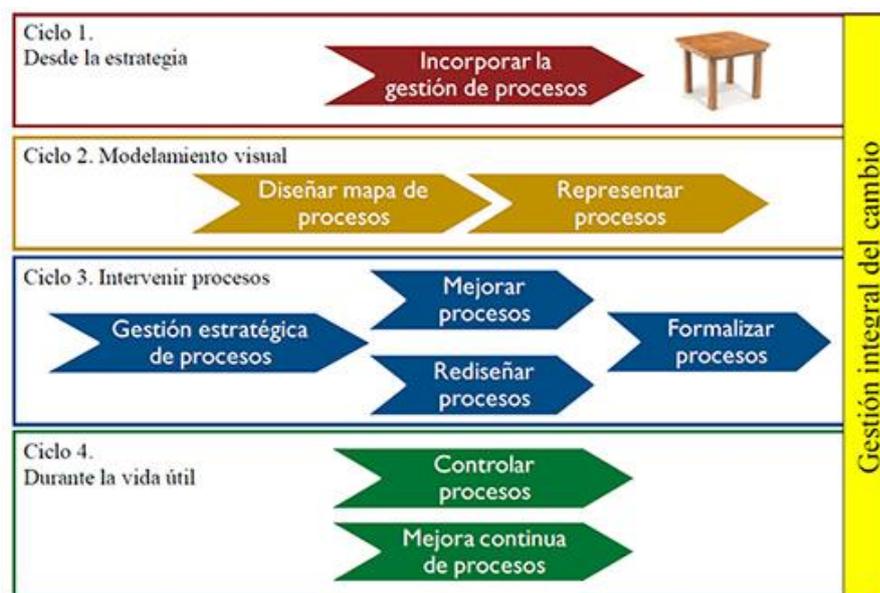
1. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada.

2. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia. (p. 21)

Estos se muestran en los siguientes ciclos:

- Desde la Estrategia
- Modelamiento Visual
- Intervenir Procesos
- Durante la Vida Útil

Gráfico 1: Fases de la Gestión por Procesos



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macías

### 2.2.6 Características de la Gestión por Procesos

Mariño, H. (2001) Denota que tal vez sean los objetivos que pueden plantearse la principal características de la gestión por procesos:

- Incrementar la eficacia.
- Mejorar la productividad.
- Mejorar la calidad.
- Acortar los tiempos y reducir, así, los plazos de producción y entrega del servicio.

Estos objetivos suelen ser abordados selectivamente, pero también pueden acometerse conjuntamente dada la relación existente entre ellos. (p. 22)

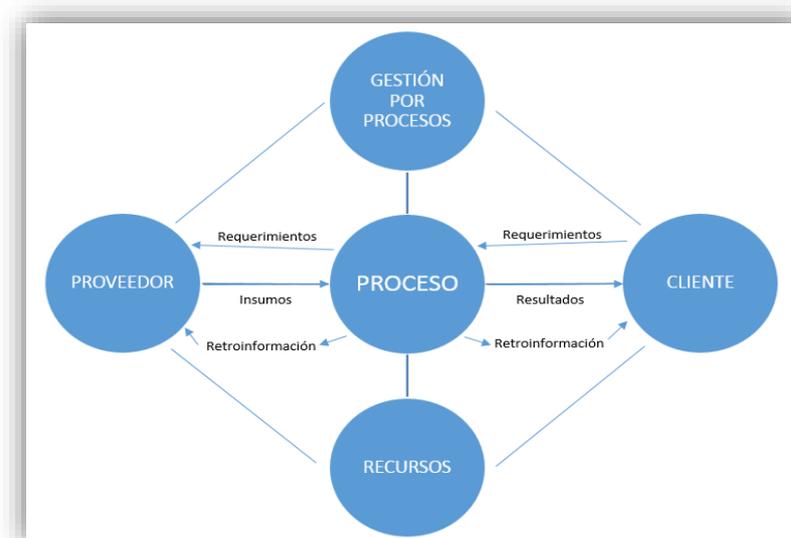
Para entender la productividad se debe definir la misma como el rendimiento de los recursos utilizados por un sistema.

Mariño, H. (2001) También menciona que además están presentes, en la gestión de procesos, otras características que le confieren una personalidad bien diferenciada de otras estrategias y que suponen, en algunos casos, puntos de vista radicalmente novedosos con respecto a los tradicionales.

Así, podemos aproximar las siguientes:

- Definición de procesos.
- Especificación de responsables de los procesos.
- Reducción de etapas y de tiempos.
- Simplificación.
- Reducción y eliminación de actividades sin valor agregado.
- Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal.
- Inclusión de actividades de valor añadido. (p. 23)

Gráfico 2: La Gestión por Procesos



FUENTE: Investigación de Campo

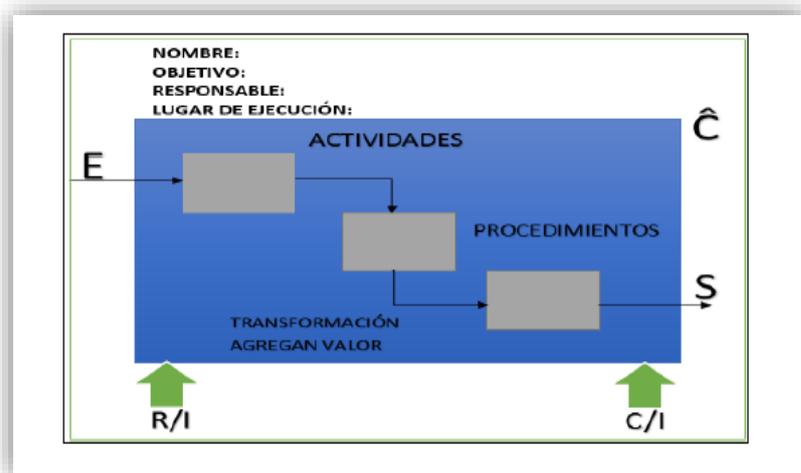
### 2.2.7 Qué es un Proceso

Agudelo, L.(2012) Define a un proceso como el “conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno”. (p. 29)

Pérez, J. (2010) Define a un proceso como una “secuencia [ordenada] de actividades [repetitivas] cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”. (p. 51)

Un proceso esta compuesto por actividades sistemáticas e interrelacionadas entre sí, donde se añade valor a un producto o servicio con el fin de satisfacer a los clientes o usuarios.

Gráfico 3: Proceso



FUENTE: Investigación de Campo

ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

### 2.2.8 Identificación del Proceso

Agudelo, L. (2012) Dice que al enfoque sistémico, se puede inferir que un proceso es un sistema y como tal su comportamiento está determinado por las mismas leyes del enfoque de sistema, es decir, que tendrá elementos de entrada, actividades de

transformación cuyo resultado es un producto y debe tener retroalimentación que permita determinar si el proceso está encaminado o está logrando su propósito.

Un buen proceso se reconoce si tiene claramente definidas y establecidas las siguientes características:

- **Objetivo:** propósito del proceso, que se pretende lograr con él; tiene relación con el producto.
- **Responsable:** persona que orienta, observa y mantiene el procesos bajo control y asigna los recursos necesarios para logra el objetivo.
- **Alcance:** determinación de la responsabilidad del proceso, de tal manera que facilite la labor; determina el inicio y fin del procesos como referencia.
- **Insumos:** todo lo que requiere como materia prima para ser transformada en producto final.
- **Productos:** todo lo que entrega el proceso para un cliente, bien sea interno como externo y que debe responder a las necesidades identificadas para este.
- **Recursos:** todo aquello que permite transformar los insumos en producto, clasificados, en general todo aquello que utiliza pero no se consume a través de la transformación.
- **Duración:** es el tiempo transcurrido desde la actividad identificada como inicio, entrada del insumo, hasta la actividad identificada como fin, entrega del producto.
- **Capacidad:** lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración, y establecido como volumen o cantidad de unidades entregadas en relación con el producto ofrecido. (pp. 30-31)

### 2.2.9 Elementos de un Proceso

Pérez, J. (2010) Todo proceso tiene tres elementos:

- a) Un **Input** (Entrada principal), productos con características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido. Puede provenir interno o externamente por un suministrador; por la salida de otro proceso o de un proceso del proveedor o del cliente.
- b) La **secuencia de actividades** propiamente dichas que precisan de medios (insumos) y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera. Algunos factores del procesos son inputs necesarios (Entradas laterales) para la

ejecución del proceso, o como también son productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.

- c) Un **Output** (Salida), productos con la calidad exigida por el estándar del proceso. Estos van destinados al usuario o cliente interno o externo; son el final de los procesos de la cadena de valor, convirtiéndose en el input del cliente. (pp. 54-55)

### 2.2.10 Factores de un Proceso

Pérez, J. (2010) Predominan los siguientes factores:

1. **Personas.** Un responsable y los miembros del equipo de procesos, todas ellas con conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas.
2. **Materiales.** Materias primas o semielaboradas, información con las características adecuadas para su uso.
3. **Recursos físicos.** Instalaciones, maquinarias, utillajes, hardware, software que han de estar siempre en las adecuadas condiciones de uso.
4. **Métodos/Planificación del proceso.** Método de trabajo. Procedimientos, hoja de procesos, gama, instrucción técnica, instrucción de trabajo, etc. Descripción de la forma de utilizar los recursos, quién hace qué, cuándo y muy ocasionalmente cómo.
5. **Medio Ambiente.** O entorno en que se lleva a cabo el proceso. (pp. 57-58)

### 2.2.11 Clasificación de los Procesos

Harrington, H.(2001) En la gestión por procesos, los procesos se dividen en: procesos gerenciales, procesos claves y procesos de apoyo.

**Procesos Gerenciales.-** Se denominan a los procesos gerenciales de planificación y control, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de: Planificación Financiera o Desdoblamiento de la Estrategia.

**Procesos Claves.-** Se denominan a los procesos claves aquellos que generen salidas y tienen un impacto alto sobre la satisfacción del cliente, por ejemplo: Investigación y Desarrollo de Productos, Servicio al Cliente o Procesamiento de solicitudes.

**Procesos de Apoyo.-** Se denominan a los procesos de apoyo a procesos internos que dan sustento a los claves o gerenciales, por ejemplo: Servicios Legales,

Administrativos, de Recursos Humanos, Sistemas contables o sistemas de información.  
(p. 46)

### **2.2.12 Jerarquización de los Procesos**

Agudelo, L. (2010) Dice que los procesos se pueden clasificar o jerarquizar dependiendo del impacto, el alcance o el aporte que le hacen a la organización.

Dependiendo del alcance, se pueden clasificar en cuatro niveles: Macroprocesos, procesos, actividades y tareas. (p. 34)

Harrington, H. (2001) Comenta que al hablar de jerarquía dentro de los procesos, debemos partir desde la aceptación de que casi la totalidad de las cosas que realizamos constituyen un procesos, pudiendo ser extremadamente complejos o procesos muy sencillos.

Debido a la diferencia entre los procesos por su complejidad es necesario establecer una jerarquización de los procesos, los cuales se clasifican en:

- Macroprocesos
- Procesos
- Subprocesos

Todo macroproceso o subproceso está compuesto por un determinado número de actividades; estas son las indicaciones que se requieren para generar un determinado resultado en un proceso; estas son la esencia de un diagrama de flujo.

De la misma manera las actividades están conformadas por un determinado grupo de tareas, las cuales normalmente están a cargo de un individuo o un grupo pequeño. (p. 46-47)

### **2.2.13 Eficiencia, Eficacia, Efectividad y Productividad de los Procesos**

Harrington, H.(2005) Los define de la siguiente manera, en lo que respecta a los procesos:

- Eficiencia de procesos
  - Es el punto hasta el cual los recursos se minimizan y se eliminan falencias y/o errores en búsqueda de efectividad.

- La eficiencia nos indica que el proceso provee del uso adecuado de los recursos de la empresa.
- Eficacia de procesos
- Es la capacidad de lograr y alcanzar los objetivos deseados por parte del cliente.
- Efectividad de procesos
- Es la forma acertada en que se cumple los requerimientos de los clientes finales.  
(p.49)

(Mariño, H. 2003)

- Productividad de procesos
- La productividad del valor agregado es un índice o factor económico que usa como medidor la capacidad que tiene una organización para producir valor agregado a través de los recursos de los que dispone la organización. (p. 39)

#### **2.2.14 Mapa de Procesos**

Baque, A. & Leon, J.(2012) Definen al mapa de procesos como una “visión general del sistema de gestión en el que se representa los componentes del sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información”. (p. 38)

Moreira, G. (2009) Define al mapa de procesos como la representación gráfica de los procesos en donde se muestran entradas y salidas y tiene la capacidad de descomponer a la cadena de valor de la misma en macro procesos, en procesos, subprocesos, en actividades y tareas ligadas al día a día.

Un mapa de procesos permite visualizar y analizar por medio de la representación gráfica los componentes y subcomponente que se realizan en la empresa, determinado actividades y tareas que se realizan en cada uno de los procesos que posea una organización. (p. 6)

#### **2.2.15 Interacción de los Procesos**

Pérez, J. (2010) Menciona que en los procesos se producen interacciones a nivel de:

- Input.
- Output.
- Salidas Laterales. Es un punto intermedio del proceso de fabricación donde pudieran generarse subproductos que desencadenarán la ejecución de un proceso de gestión medioambiental.
- Entradas Laterales. Personas (Gestión del Personal), Recursos materiales (Gestión de Proveedores) y Recursos físicos (Mantenimiento).

Los procesos de gestión del personal y fabricación interactúan porque comparten “personas adecuadamente integradas”, no cualquier persona.

Los de compra y fabricación comparten “Productos listos para ser usados en la fábrica”.

Mantenimiento y fabricación comparten “recursos físicos disponibles y fiables”.

Las interacciones entre procesos, es decir, los productos que comparten, tienen que tener unas determinadas características objetivas que, al afectar a la eficacia del proceso principal, han de ser definidas por consenso entre el proveedor interno. (pp. 59-60)

### 2.2.16 Control de Procesos

Roure, J., Rodríguez, M., & Moñino, M. (1997) Describen que para determinar si un proceso se halla bajo control deberá estar:

1. **Entendido.-** Por todas las personas involucradas, es decir, conocerán sobre:
  - a. ¿Cuál es el propósito y descripción básica de proceso?
  - b. ¿Quiénes son sus clientes?
  - c. ¿Quiénes son sus proveedores?
  - d. ¿Quién es el propietario?
  - e. ¿Qué rendimiento se está obteniendo?
  
2. **Documentado.-** Entre los aspectos que deberá incluir se consideran:
  - a. Diagramas de flujos de procesos incluyendo posibles interrelaciones.
  - b. Medidas de rendimiento.
  - c. Nombre del propietario del proceso.
  - d. Miembros del equipo de gestión del proceso.
3. **Medido.-** El proceso debe ser medido de manera que se pueda conocer su rendimiento, con respecto a las expectativas del cliente interno y externo. (p. 20)

### **2.2.17 Beneficios del Control de Procesos**

Roure, J., Rodríguez, M., & Moñino, M.(1997) Mencionan algunos beneficios que permiten lograr el control de procesos, tales como:

- Ayuda a conocer con mayor rapidez y profundidad la efectividad de la gestión.
- Acelera la tasa de mejora.
- Reduce el margen de error en los procesos de toma de decisiones.
- Reduce los costes por procesado o fallo gracias al mejor conocimiento y comprensión aportado por la documentación.
- Ayuda a empleados y supervisores a clasificar el trabajo que se ha de realizar y el rendimiento esperado de sus actividades.
- Hace más fácil el entrenamiento y agiliza la integración en la función de nuevas incorporaciones.
- Facilita la comunicación e interacción entre todos los afectados por el proceso.
- Facilita el seguimiento del rendimiento del proceso al estar documentadas las métricas.
- Posibilita la identificación de las interrelaciones con otros procesos.
- Aumenta la satisfacción del cliente final como resultado de un mejor encadenamiento a través de la organización de los distintos procesos interrelacionados que afectan al servicio o producto ofrecido. (p. 21)

### **2.2.18 Documentación de Procesos**

Agudelo, L. (2012) Dice que la documentación es importante porque conserva el conocimiento de la organización y asegura que no se cambie o se pierda.

Documentar es definir ampliamente las responsabilidades, el lugar, el momento y la forma como debe ejecutarse cualquier actividad, pero en sentido más amplio. Cualquier sistema implantado en la organización debe documentarse, particularmente cuando requiere que esas actividades se repitan de la mejor manera.

La documentación busca aportar soluciones adecuadas en el momento oportuno, con el fin de evitar la proliferación de métodos y procesos, y la toma de decisiones incoherentes o complejas.

- **Manual del Sistema**

- Documento que enuncia la política de la organización en cuanto al sistema en sí y lo describe propiamente.
- **Categorización de Procesos**
- Documento que describe esquemáticamente la secuencia de actividades que se deben seguir por las personas de las áreas involucradas en el desarrollo de un proceso.
- **Formatos**
- Documentos dispuestos para el registro de datos e información
- **Instructivos**
- Documentos que describen de manera específica la elaboración de los formatos o de algunas actividades o tareas.
- **Registros**
- Documentos que representan resultados obtenidos o que proporcionan evidencias de actividades desempeñadas.
- **Diagramas de Flujos**
- Representaciones gráficas, apoyadas en símbolos claramente identificables y acompañados de una breve descripción.
- **Diagrama Enriquecidos**
- Representaciones gráficas que presentan la idea de un proceso mediante la utilización de figuras o imágenes.
- **Diagrama de Cadena de Valor**
- Representación macro, primer o segundo nivel de desagregación de los procesos en la organización, representado en forma simple la secuencia o interacción de diferentes procesos.
- **Diagramación Estándar**
- Representación gráfica que permite observar la secuencia de las actividades desde el principio hasta el fin, de una manera general. Se utilizan símbolos estándar que permiten ilustrar la acción de acuerdo con el significado del símbolo.
- **Flujograma Analítico de Procesos**
- Diagrama que se utiliza para identificar, de forma secuencial, las actividades componentes y subcomponentes de un proceso y establecer a cada una de ellas la identificación del tipo de operación clasificado en cinco símbolos, la cantidad de veces que se ejecuta la actividad, el tiempo requerido y las distancias recorridas.
- **Diagrama Funcional**

- Representación gráfica de un proceso, además contiene los responsables funcionales o de las áreas responsables de cada actividad. (pp. 34-41)

### 2.2.19 Equipos de Levantamiento de Procesos

Agudelo, L. (2012) Menciona que siempre que se vaya a documentar procesos en una organización, es importante conformar un grupo para el diseño de los mismos. Este grupo no debe ser superior a ocho personas para evitar demasiadas discusiones, ni inferior a cinco personas porque habría pocos criterios, las personas que lo conforman deben conocer el proceso. Se debe tener en cuenta además las diferentes instancias de decisión sugeridas para formalizar los procesos en la organización. Ellas son:

- **Grupo gerencial.-** Es la máxima autoridad que orienta el sistema que se está implantando en la organización. Define prioridades para mejorar los procesos y los comunica cuando están definidos y aprobados, vigila especialmente el cumplimiento de las políticas organizacionales y asigna los recursos adecuados y suficientes para facilitar el desarrollo de los procesos.
- **Dueño de proceso.-** Es el responsable de la ejecución y verificación del cumplimiento de los objetivos del proceso que le ha sido asignado; debe conocer con claridad el alcance y los límites de su proceso, para coordinar las actividades de los responsables y miembros de equipo, para asegurar la satisfacción del cliente final y de los clientes internos.
- **Responsable del proceso.-** Ejerce las funciones delegadas por el dueño del proceso. No puede modificar procesos. Su obligación es hacer seguimiento y facilitar el logro en el cumplimiento de los objetivos, hace mediciones de los indicadores y evalúa las tendencias; ante una variación debe actuar proactivamente y activar las acciones correctivas y preventivas que se requieran, de común acuerdo con el dueño del proceso.
- **Ejecutor.-** Es toda persona que realiza actividades en los procesos. Su responsabilidad es conocer muy bien el proceso y los procesos con los que interactúa, teniendo siempre como referente el cliente final. Debe trabajar permanentemente para lograr el objetivo determinado para el proceso. (pp. 44-46)

### **2.2.20 Modelamiento de los Procesos**

Peteiro, D. (2012) Menciona que un modelo es una representación de un sistema. Los sistemas están formados por distintos elementos interrelacionados tales como: personas, equipos, productos, tareas, materiales, documentación, software, hardware, etc.

Un modelo describe que hace el sistema, como funciona, como se controla, y que produce. Los modelos se elaboran con objeto de comprender, analizar, mejorar o sustituir un sistema.

Un adecuado modelo debe permitir:

- Mejorar el diseño de sistemas.
- Facilitar la integración de nuevos sistemas de los existentes.
- Servir de documentación de referencia para la comprensión de los sistemas.
- Facilitar la comunicación entre las personas que interviene en el diseño y funcionamiento de los sistemas. (p. 63)

### **2.2.21 Medición de los Procesos**

Roure, J.,Rodríguez, M., & Moñino, M.(1997) Mencionan que los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificadores, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles. No se puede controlar y medir un proceso sin datos.

En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos. (Al menos para procesos claves y estratégicos).

Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas. (p. 55)

### **2.2.22 Sistema de Medición de los Procesos**

Roure, J.,Rodríguez, M., & Moñino, M.(1997) Dicen que una vez establecidos los procesos es necesario definir un sistema de control para asegurar y garantizar que los procesos que se han detallado satisfagan los requerimientos definidos.

La medición de los procesos permite identificar el avance de los mismos de forma que permitan alcanzar el nivel de competencia esperado y se mantenga por encima de lo propuesto.

La recolección, el análisis y el almacenamiento de datos son actividades que no agregan valor hasta cuando estos se utilizan para controlar, documentar o mejorar un proceso; por tanto, jamás debe recolectarse datos que no van a usarse. Se puede concluir que una de las razones relevantes para contar con un sistema de medición del proceso consiste en identificar y establecer prioridades en lo que se refiere al mejoramiento del proceso y las oportunidades de cambio.

Es importante recordar que la gestión por procesos está vinculada al direccionamiento estratégico de la empresa, esta vinculación se complementa con los indicadores, ya que sirven para evaluar el cumplimiento de los objetivos, es decir, determinar si los procesos alcanzan el rendimiento esperado. (p. 23)

### **2.2.23 Indicadores de Procesos**

Roure, J., Rodríguez, M., & Moñino, M.(1997) Describen que el indicador es la representación cuantificada de una información a través de señales, signos, muestras o marcas de algún proceso – fenómeno que evidencian sus particularidades, constituyendo el medio a través del cual se puede evaluar de manera objetiva los cambios, buscados con el desarrollo de la empresa.

Las características básicas, por tanto, para contar con un buen indicador deben ser:

- **Medibles.** Para poder verificar en la realidad su grado de cumplimiento, la medición puede ser cuantitativa o cualitativa.
- **Disponibles.** Deben encontrarse en algún sistema de información o alguien debe asumir la responsabilidad de proveerlo con las características exigidas, para utilizarlos como instrumento de evaluación, agregación (o desagregación), frecuencia, cobertura.
- **Determinantes.** Es decir, seleccionados o configurados de manera que sean lo que mejor expresen la naturaleza del resultado de medida. (p.25)

### 2.2.24 Objetivos de Indicadores de Procesos

Gallardo, A. & Herrera, F. (2009) En sus trabajo investigativo mencionan que el sistema de medición establece de forma explícita las relaciones que existen entre los objetivos y las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas conforme avanza el proceso; las medidas en el proceso son ventanas a través de las cuales se puede observar y controlar, las misma que deben ser confiables y deben permitir una visión continua del proceso.

Por tal situación, los indicadores de gestión persiguen los siguientes objetivos:

- Propender cumplimiento de objetivos, metas y políticas de alta dirección.
- Garantizar la producción de información confiable.
- Prevenir errores.
- Asegurar la idoneidad y eficiencia del recurso humano.
- Garantizar el permanente análisis y evaluación de la gestión.
- Asegurar la existencia de mecanismos de verificación y evaluación. (p. 6)

### 2.2.25 Tipos de Indicadores

(Instituto Andaluz de Tecnología, 2005)Tipos de indicadores:

#### ❖ **Indicadores de cumplimiento:**

Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc.

#### ❖ **Indicadores de evaluación:**

Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y

oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos siguiendo las directrices de un modelo establecido.

❖ **Indicadores de eficiencia:**

Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.

❖ **Indicadores de eficacia:**

Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

❖ **Indicadores de gestión:**

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella. (p. 1)

### **2.2.26 Beneficios de los Indicadores**

Gallardo, A. & Herrera, F. (2009) Mencionan que es necesario identificar los beneficios esperados y la forma en que determinará si han sido alcanzados. Como beneficios de los indicadores se podría presentar los siguientes:

- Identificar oportunidades para mejorar la rentabilidad.
- Evaluar oportunamente la gestión de la empresa.

- Brindar un aporte dentro de los procesos para la toma de decisiones.
- Orientar actividades hacia los objetivos lo que permitirá fijar metas y evaluar el desempeño promoviendo la eficiencia y eficacia para la satisfacción del cliente.

La medición se inclinara a partir de la información obtenida en el levantamiento inicial de procesos, lo que permitirá un acercamiento a los distintos ámbitos de evaluación y a cada proceso involucrado. En caso de que no exista información para la construcción de los indicadores y que las instancias mencionadas no puedan proporcionarlas, se sugerirán directamente los indicadores basados en requerimientos acordes a los objetivos de la empresa. (p. 5)

### **2.2.27 Gestión en los Procesos y los Indicadores de Gestión**

Instituto Andaluz de Tecnología (2005) Menciona lo siguiente con respecto a los indicadores de gestión:

Los indicadores de gestión son claves para el pilotaje de los procesos relacionados. Cualquiera de los otros indicadores citados sirve para ver la evolución del proceso de gestión.

Es muy frecuente en las organizaciones establecer indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar a los resultados de los mismos para tomar acciones. Pero es más que evidente que con esto solo conseguiremos establecer acciones para el futuro, dejando el presente a las inclemencias de los elementos.

Los diferentes tipos de indicadores son necesarios. Pero en la mayoría de las organizaciones son el resultado de los indicadores de gestión. Así que estaremos obligados a identificar y/o definir indicadores de gestión si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos:

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y /o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible. (p. 1)

### **2.2.28 Planteamiento de los Indicadores**

Instituto Andaluz de Tecnología (2005) Dice que una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos? (p. 1)

### **2.2.29 Que Medir con los Indicadores**

Instituto Andaluz de Tecnología (2005) Dice que Nuestra primera prioridad es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia deberá ser resuelta, en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario. Luego estaremos obligados a identificar y/o implantar esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices del pilotaje de los procesos.

Una vez definidos los diferentes tipos indicadores, se recomienda no más de cinco indicadores por cada proceso. Entre estos deberá de existir por lo menos un indicador de gestión, donde la primera labor a realizar con los citados indicadores consiste en:

- ❖ Concretar los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los Objetivos Estratégicos.
- ❖ Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se está llevando a cabo.
- ❖ En aquellos que proceda establecer comparaciones y relacionarlos con actividades de benchmarking y/o actividades de aprendizaje y/o actividades de reingeniería.
- ❖ Guardar por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.
- ❖ Establecer un panel de indicadores estratégicos y establecer prioridades. Es más que evidente que si estamos hablando de procesos, tenemos o tendremos que identificar los procesos claves. El panel de indicadores tendrá exclusivamente los indicadores

significativos de estos procesos. Es decir tendrán que ser pocos y dar una visión global y operativa de la gestión empresarial.

- ❖ Este panel de indicadores será utilizado en todas aquellas reuniones operativas que se consideren oportunas con el objetivo de establecer y planificar mejoras con sus correspondientes ciclos PDCA o PHVA. El resto de indicadores serán utilizados por los miembros de los equipos a un segundo nivel. (p. 1)

### **2.2.30 Mejoramiento Continuo**

Sarmiento, J. (2009) Menciona que la Mejora Continua consiste en desarrollar ciclos de mejora en todos los niveles, donde se ejecutan las funciones y los procesos de la organización. Con la aplicación de una modalidad circular, el proceso o proyecto no termina cuando se obtiene el resultado deseado, sino que más bien, se inicia un nuevo desafío no sólo para el responsable de cada proceso o proyecto emprendido, sino también para la propia organización. Además, permite identificar las oportunidades de mejora y se aplican análisis con métodos más simples y eficientes para reducir costos, eliminar desperdicios y mejorar la calidad de los productos y los servicios. (p. 1)

### **2.2.31 Importancia del Mejoramiento Continuo**

Sarmiento, J. (2009) Da a conocer que a través del ciclo PHVA la empresa planea, estableciendo objetivos, definiendo los métodos para alcanzar los objetivos y definiendo los indicadores para verificar que en efecto, éstos fueron logrados. Luego, la empresa implementa y realiza todas sus actividades según los procedimientos y conforme a los requisitos de los clientes y a las normas técnicas establecidas, comprobando, monitoreando y controlando la calidad de los productos y el desempeño de todos los procesos clave. (p. 1)

### **2.2.32 Manual de Procesos**

(Carrasco, 2012) Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.

El Manual de Procesos de una organización es un documento que permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización. (p. 59)

(Baque Ochoa & Leon Herrera, 2012) Menciona que el mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión en el que representa los componentes del sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

Un mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión, ofreciendo una visión general del sistema. (p. 5)

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

El diseño de un Modelo de Gestión por Procesos permitirá a la empresa “Nutricereales” mayores niveles de efectividad y competitividad de esta, orientando el mejoramiento continuo en todos sus procesos y actividades, generando un cambio cultural.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se realiza de manera cuantitativa y cualitativa, a razón de que la recolección de datos es realizada directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna., también mediante la selección y recopilación de información por medio de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, centros de documentación e información.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **Investigación Descriptiva**

Es aquella que describe las situaciones, los fenómenos o los eventos que nos interesan, midiéndolos, y evidenciando sus características.

#### **Investigación Bibliográfica**

El propósito es conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, por medio de documentos.

#### **Investigación de Campo**

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen los acontecimientos, tomando contacto directo con los sucesos para obtener la información adecuada.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1 Población**

El universo de los elementos que componen el sujeto de la investigación, fue representado por todos los funcionarios de la empresa Nutricereales.

Un total de 9 personas que laboran en la empresa

2 Administrativos.

7 De Producción.

#### **3.3.2 Muestra**

Se aplicara a todos los trabajadores.

### **3.4 MÉTODOS. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1 Métodos de Investigación**

En esta investigación se utilizará el método descriptivo, inductivo, lo que permitirá acceder a datos confiables con respecto al tema investigado.

**Inductivo.-** Se utilizará la investigación inductiva ya que este nos permite obtener conclusiones generales a partir de indicios particulares, mediante la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización.

**Descriptivo.-** Se utilizará la investigación descriptiva ya que la misma se ocupa de la descripción de datos y características de una población. El objetivo es la adquisición de datos objetivos, precisos y sistemáticos, preocupándose por los fenómenos que ocurren naturalmente.

**Deductivo.-** Se utilizará la investigación deductiva ya que en este método se desciende de lo general a lo particular, de forma que partiendo de enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares.

### **3.4.2 Técnicas de Investigación**

Las técnicas a aplicar para obtener la información necesaria relevante y competente para la elaboración del sistema de gestión, necesarias que fundamente la realización del tema investigado, sus opiniones y conclusiones son:

**Observación.-** Presencia física de cómo se realizan ciertas operaciones o hechos.

**Encuesta o entrevista.-** Es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

**Inspección.-** Consiste en examinar registros, documentos, o activos tangibles. La inspección de registros y documentos proporciona evidencia de auditoría de grados variables de confiabilidad dependiendo de su naturaleza y fuente y de la efectividad de los controles internos sobre su procesamiento.

### **3.4.3 Instrumentos de Investigación**

Hojas de anotaciones

Documentos electrónicos y físicos

Hoja de encuesta

## **3.5 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

Con el diseño del Modelo de Gestión por Procesos para la empresa NUTRICEREALES, ciudad de Riobamba, se empezó un cambio de cultura organizacional en cabeza Gerente de la empresa, quien autoriza y aprueba la planificación/ documentación para el modelo

de gestión por procesos en dicha Dirección, a fin de la optimización en la gestión de las actividades y el cumplimiento de la normativa.

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos aplicado a la empresa Nutricereales de la ciudad de Riobamba.

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Análisis Situacional y del Entorno de la Organización**

La empresa Nutricereales, es una pequeña empresa que como tal constituye un referente de alimentación y nutrición por medio del cereal o granola, la cual es producida y distribuida a la sociedad mediante los grandes supermercados a nivel nacional.

Por lo tal la empresa Nutricereales tiene como propósito el estructurar un modelo de gestión por procesos que permita elevar la capacidad y productividad empresarial y organizacional de sus procesos.

La gestión por procesos, el análisis y su definición, permite identificar objetivos los cuales contribuirán directamente con la empresa, y de los cuales se verán identificados en la implementación de esta propuesta, por consiguiente los beneficios de estructurar una gestión organizacional por procesos son muchos, es decir, tiene un alto grado de ventajas tangibles en costos como intangibles en el desarrollo de una cultura organizacional que permita una mejora continua y lo que es más importante que sea perdurable este estilo de gestión.

Por ello también es importante que una organización conozca que las operaciones de los procesos que agregan valor requieren de liderazgo, a través de una dirección coherente del rumbo de la institución organizando su entorno interno, y es precisamente eso es lo que la empresa Nutricereales debe identificar en esta etapa de inicio de la gestión para un sistema de gestión organizacional por procesos.

Desde hace varios años la empresa Nutricereales ha distribuido al mercado cientos de miles de productos de granola, aportando a la nutrición de muchas familias, y debido a que con una globalización que apunta con mucha más exigencia a que las empresas hoy en día sean mejores y produzcan con mayores índices o estándares de calidad, ello conlleva a que las empresas cambien su filosofía administrativa, logrando que sus niveles jerárquicos comiencen a alinear y dirigir sus procesos bajo una gestión por procesos, tomando en cuenta que el input debe enfocarse a la calidad y satisfacción del servicio nutricional de salud que recibe el consumidor final por medio del producto que la empresa elabora.

De aquí que los clientes de la empresa Nutricereales a parte de los mercados minoristas también son dos grandes corporaciones, y estos a su vez se convierten en intermediarios para los consumidores finales, los cuales son personas de las distintas clases sociales del país que requieren o consumen el producto elaborado.

Y ante ya lo expuesto y para el desarrollo de la gestión por procesos, para ello los procesos agregadores de valor que se pueden evidenciar en las operaciones diarias que realizan que son dirigidas con liderazgo por la administración y el talento humano permitirán el alcance a efecto de organizar los procesos de toda la organización de toda la empresa.

Realmente con lo anteriormente expuesto la empresa Nutricereales genera un producto alimentario al consumidor ecuatoriano que durante su proceso requiere de entradas para generar un satisfactorio servicio y producto, reconociendo que la calidad es relevante para generar resultados.

Constituye muy necesario visualizar resultados en una organización que requiere un enfoque futuro de gestión por procesos, este cambio converge desde una causa para llegar al efecto deseado.

Los procesos sin calidad pueden atravesar momentos de mala calidad, no debe ocurrir pues para muchos la buena alimentación constituye un factor primordial y esencial para la salud del ser humano.

La calidad en las organizaciones no son simplemente injerencia de los procesos sino también de una verdadera política de calidad en la gestión que solo se la puede vivir y evidenciar en una organización cuando los niveles de alta responsabilidad y dirección lo determinan en las organizaciones como un estilo organizacional que se lo aplica a todo nivel.

La calidad a nivel mundial se ha globalizado a través de la Norma ISO, enfoque que organizaciones orientadas a productos lo han implementado, y con mucha más razón es vital que el horizonte del servicio nutricional y alimentario de salud sea dirigida por esta norma no solo en el la empresa Nutricereales sino en toda organización o empresa.

El desarrollo de una cultura de gestión organizacional por procesos lleva a las organizaciones a consolidar indicadores de cada uno de sus procesos para gestionarlos a través de su medición y poder mejorar los costos, tiempos y movimientos por lo que muchas empresas privadas del Ecuador ya tienen un Cuadro de Mando Integral que dirige, organiza sus operaciones de generación de productos y servicios para el cliente respectivamente, por lo que es importante conocer cuál es el propósito de su implementación en una organización.

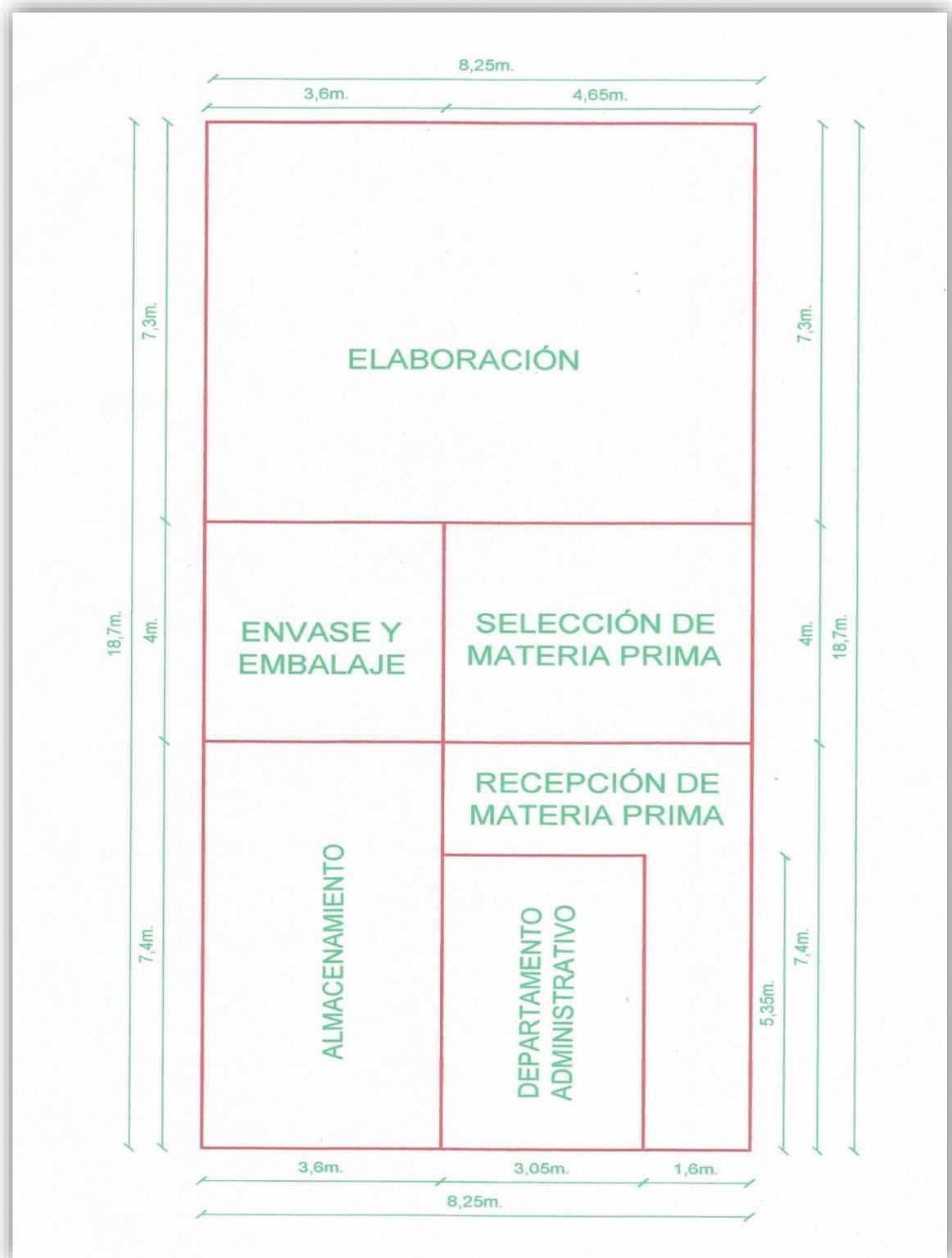
Con todo lo anteriormente señalado como fundamentos teóricos que orientarán el propósito de esta investigación de lograr diseñar un modelo de gestión por procesos para la empresa Nutricereales, es importante considerar que se aterrizará a la realidad a través de un resumen de indicadores claves mismo que exigirá una medición mensual a la vez que una evaluación trimestral, semestral y anual, para de esta manera verificar los resultados esperados como también un indicio de mejora continua en los procesos.

#### **4.2.2 Presentación de la Empresa**

En la ciudad de Riobamba, capital de la provincia de Chimborazo, en la parroquia urbana Velazco, del barrio San Miguel de Tapi, calles Rio Paute intersección Padre Manuel Orozco se encuentra la empresa Nutricereales.



Gráfico 5: Distribución del Área de Trabajo



FUENTE: Empresa Nutricereales

ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macías

### **4.2.3 Diagnostico Situacional Externo**

Anteriormente se describieron los factores del entorno interno de la empresa Nutricereales, mismo que también es afectado por muchos factores del entorno externo, siendo aquellos que no se puede modificar pero si puede la organización adaptarse a entorno que se presente, depende mucho de su cultura y estilo organizacional fundamentada en la actitud y aptitud de quienes laboran o trabajan en esta área.

#### **4.2.3.1 Macro Entorno**

El análisis del macro entorno debe ser muy profundo porque en este ámbito se desenvuelven las organizaciones y para ello existen algunos factores que se describen a continuación para iniciar el diagnóstico externo:

El macro entorno que analizamos es el de los factores: político, económico, socio cultural, tecnológico, ambiental, regulatorio, etc., que afecten al sector industrial empresarial en que nos hallemos. En general, las variables del macro entorno son poco o nada controlables para los directivos de la empresa, por lo que presenten un dato para nuestro análisis y uno una variable que pueda ser afectada por nuestras decisiones.

De este macro entorno tenemos que analizar solo aquello que tiene verdadero impacto sobre el desempeño futuro de la empresa. La clave para saber qué es lo que impacta es identificar las variables que explican o implicarán lo que ocurre en el sector industrial que nos encontremos. Estas variables pueden tener un impacto positivo o negativo sobre el sector.

Político: es un factor medido en: porcentaje de aceptación, mismo que actualmente explica el posicionamiento político por parte del Econ. Rafael Correa Delgado, Presidente de la República del Ecuador desde el año 2007, con una aceptación al final del año 2014 con un 60%, y al cierre de 2015 en un 46% frente a una oposición del 42% y un 12% que no aprueba ni desaprueba nada.

Riesgo país: es un factor medido en puntos por J.P. Morgan, el Banco Central del Ecuador publica que el Ecuador al cierre del año 2015 obtuvo 1365 puntos segundo más

alto de América Latina luego de Venezuela que es el primero., y ya hasta el mes de agosto 3346 puntos.

Económico: es un factor medido en % Pib, el producto interno bruto - PIB del Ecuador en el año 2014 alcanzó el 3,8%, y a lo que va del año hasta el mes de agosto el Pib se ha reducido en un 4,3%, mayormente por la baja del petróleo en la economía de Ecuador.

Social: es un factor medido en % de desempleo, mismo que en cifras registró el 4,84% y 6'862.618 ciudadanos con empleo pleno durante el año 2014. La pobreza presentó un coeficiente de Gini con 46,65%.

Mercado: es un factor medido en % tasa de crecimiento de la producción industrial, observándose que el mercado ecuatoriano alcanzó una expansión acorde a la tasa de crecimiento de la producción industrial del 3,09% hasta diciembre del año 2014.

#### **4.2.4 Diagnostico Situacional Interno**

La relevancia de lo externo afecta en el ámbito interno sin embargo la empresa Nutricereales posee actualmente una orientación al cambio la cual se encuentra definida a continuación.

##### **4.2.4.1 Micro Entorno**

Esta empresa cuenta con 8 años gestión orientada la alimentación por medio de cereales, en este caso de granolas y fuente de energía y salud, pero ahora requiere incorporarse a una gestión por procesos, lo cual implica conocer a profundidad su historia, su realidad presente y su visión futura, para ello es importante un diagnóstico interno por lo que el análisis del entorno es muy importante para un cambio que marque un hito trascendente en una organización.

Es importante puntualizar el concepto de micro entorno para maximizar las ventajas de elaborar un detallado diagnóstico.

Los problemas o el desarrollo de una organización son muy importantes los mismos que requieren ser interpretados y asistidos de manera urgente permiten orientar el cambio en una organización iniciando desde un diagnóstico integral.

Una encuesta dirigida al talento humano de la empresa Nutricereales permitió determinar aspectos importantes que en la diversidad de individuales personalidades coincidieron en ciertos problemas organizacionales y poder orientarlos hacia soluciones gracias a este diagnóstico visualizó oportunamente mismos que se detallan a continuación:

Tabla 2: Aspectos Importantes del Entorno

<b>N°-</b>	<b>FACTORES CLAVES</b>	<b>PORCENTAJE %</b>
<b>1</b>	<b>Sección – Estructura Orgánica Funcional</b>	<b>56%</b>
<b>2</b>	<b>Sección - Capacitación y Desarrollo</b>	<b>78%</b>
<b>3</b>	<b>Sección - Comunicación y Clima Laboral</b>	<b>67%</b>
<b>4</b>	<b>Sección - Evaluación Del Desempeño y Satisfacción Laboral</b>	<b>56%</b>
<b>5</b>	<b>Sección - Infraestructura Física y Tecnológica</b>	<b>56%</b>
<b>6</b>	<b>Sección - Conocimiento y Cumplimiento de Procesos</b>	<b>89%</b>
<b>7</b>	<b>Sección - Satisfacción Clientes Proveedores</b>	<b>89%</b>

ELABORADO POR: Andrés Ortiz Macias

El cuadro anteriormente expuesto es el resultante de un diagnóstico con el talento humano que labora en la empresa Nutricereales, que al responder a la encuesta permitieron visibilizar factores que posiblemente no se observaban a la vista organizacional y que oportunamente se los ha podido detectar para una intervención integral, fundamentándose principalmente en los procesos agregadores de valor en la producción.

#### 4.2.4.2 Análisis Micro Entorno

A continuación se detalla de forma individual la tabla antes expuesta, pudiendo analizar de mejor manera e individualmente, la pregunta fundamental de cada sección de la encuesta realizada al personal:

- **¿Conoce usted, la parte orgánica – funcional y direccionamiento de la empresa?**

Tabla 3: Estructura Orgánica Funcional

SECCIÓN – ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL	
Fortaleza – Conocen	56%
Debilidad - Desconocen	44%

ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

Gráfico 6: Estructura Orgánica Funcional



ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

La empresa Nutricereales en lo que se refiere a la estructura orgánica e información relevantes estratégica, según la encuesta realizada a los trabajadores que laboran, en cuanto a objetivos, visión, misión y demás conocimiento no se tiene el conocimiento o el saber de los mismo, los mismos que a inicio debieron ser socializados para conocimiento del empleado y de los cuales en su mayoría conocen entre otros que desconocen.

➤ **¿La empresa demuestra tener interés en mí desarrollo personal y laboral?**

Tabla 4: Capacitación y Desarrollo

<b>SECCIÓN - CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	
<b>Fortaleza - Personal Conforme</b>	78%
<b>Debilidad - Personal Inconforme</b>	22%

ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

Gráfico 7: Capacitación y Desarrollo



ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

La empresa Nutricereales en lo que se refiere a capacitación y desarrollo del personal, casi en su totalidad el personal menciona estar capacitado con los conocimientos requeridos intelectual y emocional para el buen desempeño de las actividades de la empresa, dígase que el desarrollo personal para los trabajadores es esencial para el buen cumplimiento de la realización de sus trabajos, siendo más ágiles, eficaces, logrando más y mejor interés por el trabajo encomendado.

- **¿La comunicación y el clima laboral entre todo el personal que labora en la empresa es positiva?**

Tabla 5: Comunicación y Clima Laboral

<b>SECCIÓN - COMUNICACIÓN Y CLIMA LABORAL</b>	
<b>Fortaleza - Muy Bueno</b>	67%
<b>Debilidad - No muy Bueno</b>	33%

ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

Gráfico 8: Comunicación y Clima Laboral



ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

La empresa Nutricereales en lo que se refiere a comunicación y clima laboral, posee un excelente trato y comunicación entre el jefe y el personal que labora en la misma , dígase además entre los mismo trabajadores, tomando en cuenta que además se los mantiene informados antes cualquier situación, comunicación o aviso por parte del dueño o la asistente administrativa. Cabe recalcar que en su mayoría las decisiones se toman en base a las opiniones de los trabajadores conjuntamente con la administración, considerando el caso que en muchos casos la decisión del jefe es la única.

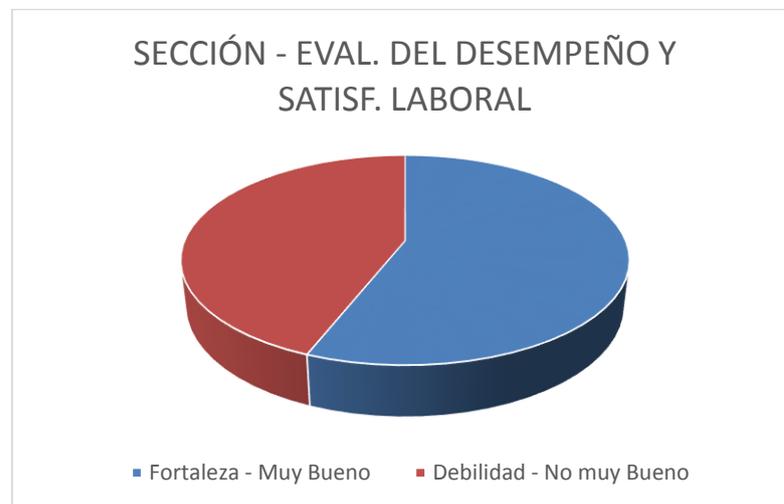
➤ **¿Te sientes satisfecho por el trato que recibes dentro de la empresa?**

Tabla 6: Evaluación del Desempeño y Satisfacción Laboral

<b>SECCIÓN – EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN LABORAL</b>	
<b>Fortaleza - Muy Bueno</b>	56%
<b>Debilidad - No muy Bueno</b>	44%

ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

Gráfico 9: Evaluación del Desempeño y satisfacción Laboral



ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

La empresa Nutricereales en lo que se refiere a la evaluación del desempeño y satisfacción laboral, muestra un grado de satisfacción por parte de los empleados en su mayoría por la cordialidad y el desempeño que realizan aunque dígase que los mismo trabajadores reconocen posee un excelente trato y comunicación entre el jefe y el personal que labora en la misma , dígase además entre los mismo trabajadores, en ciertas cuestiones la satisfacción laboral es algo que no se denota debido a que el trabajador con tal de que le asignen sus valores por el trabajo realizado, incluyendo en la sección de comunicación y clima laboral cuenta en mismos grado con la actual.

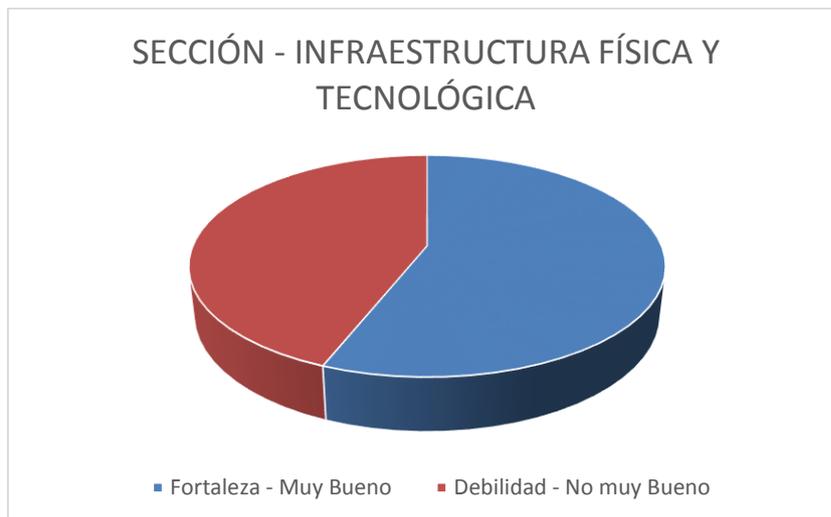
- **¿Crees tú, que cuentas con los espacios suficientes para la movilidad y cuentas con la tecnología adecuada para el buen desempeño laboral?**

Tabla 7: Infraestructura Física y Tecnológica

<b>SECCIÓN - INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA</b>	
<b>Fortaleza - Muy Bueno</b>	56%
<b>Debilidad - No muy Bueno</b>	44%

ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

Gráfico 10: Infraestructura Física y Tecnológica



ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

La empresa Nutricereales en lo que se refiere a la infraestructura física en lo que respecta a la observación del espacio mismo para los casos de fabricación el espacio bueno considerándose que la fábrica no es grande, pero sabiendo que en lo que respecta a la infraestructura tecnológica la empresa cuenta con todos los equipos y materiales para el buen desempeño de sus actividades en fabricación.

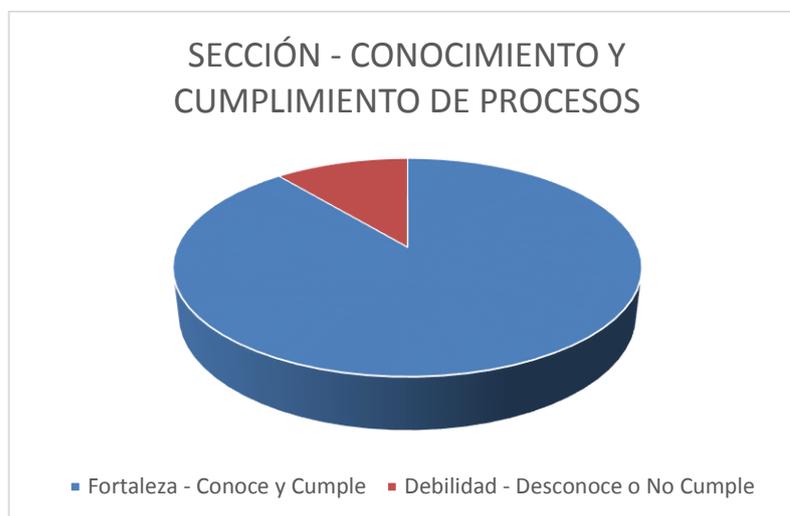
- **¿Cómo trabajador de la empresa, conoces los procesos a realizar y cumples satisfactoriamente con los procedimientos y tareas a tu cargo?**

Tabla 8: Conocimiento y Cumplimiento de Procesos

<b>SECCIÓN - CONOCIMIENTO Y CUMPLIMIENTO DE PROCESOS</b>	
<b>Fortaleza - Conoce y Cumple</b>	89%
<b>Debilidad - Desconoce o No Cumple</b>	11%

ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macías

Gráfico 11: Conocimiento y Cumplimiento de Procesos



ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macías

La empresa Nutricereales en lo que se refiere a conocimiento y cumplimiento de procesos, relaciona a que todos en la empresa conocen o deben conocer los procesos que se ejecutan, y en sí que en su mayoría los trabajadores son operarios que realizan todos los procesos excepto los administrativos que son de alto rango y de los cuales en administración conocen.

- **¿Cumplen de acuerdo a los tiempos establecidos, las entradas y salidas de productos en cuanto a proveedores y clientes se refiere?**

Tabla 9: Satisfacción Clientes Proveedores

<b>SECCIÓN - SATISFACCIÓN CLIENTES PROVEEDORES</b>	
<b>Fortaleza - Buena</b>	89%
<b>Debilidad - Mala</b>	11%

ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

Gráfico 12: Satisfacción Clientes Proveedores



ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

La empresa Nutricereales en lo que se refiere a satisfacción clientes proveedores, posee un alto grado en lo que respecta desde la perspectiva de los trabajadores, siendo que ellos cumple a cabalidad sus responsabilidades de elaborar el producto según los lotes diarios, aunque cabe recalcar que todo esto depende si los proveedores envían a tiempo las materias primas para la elaboración de las mismas, la cual en muy pocos casos suele pasar tal situación. La empresa en si siempre trata de cumplir y quedar bien con sus clientes, para ello logra que sus pedidos ante los proveedores sean realizados en los tiempos correctos a fin de que siempre en la empresa existas materia prima en stock para cumplir con lo antes mencionado.

La empresa Nutricereales cuenta con 9 personas que laboran actualmente orientados al servicio nutricional de alimentación.

#### **4.2.5 Direccionamiento Estratégico Empresarial**

##### **4.2.5.1 Misión**

NUTRICEREALES, es una empresa riobambeña dedicada a la producción y comercialización de Granola y cereales; en base a sólidos principios y valores, altos estándares de calidad y eficiencia, mejoramiento continuo de todos los procesos de nuestra organización, y al generar valor agregado a nuestros productos, se satisface las necesidades y expectativas de sus clientes siendo así competitivos dentro del mercado potencial ecuatoriano.

##### **4.2.5.2 Visión**

Ser la empresa líder, con presencia nacional e internacional con nuestro producto, con la mayor gama de cereales para nuestro mercado objetivo, apoyándonos en instalaciones con la más alta tecnología para su fabricación, además de contar con personal altamente calificado, y promoviendo así, el desarrollo social de la comunidad y el país; manteniendo la rentabilidad del negocio, los niveles de crecimiento y los debidos estándares de calidad: para alcanzar la satisfacción de todos nuestros clientes, con el compromiso de mejorar continuamente nuestros procesos productivos.

##### **4.2.5.3 Valores**

- Trabajo en equipo.
- Actitud de servicio.
- Honestidad.
- Respeto.
- Creatividad e innovación.
- Calidad.
- Crecimiento y desarrollo.

- Responsabilidad social.

#### **4.2.5.4 Objetivos**

- Ser la empresa líder en producción y comercialización de cereales.
- Satisfacer al cliente interno y externo.
- Producir cereales en base a altos estándares de calidad.
- Innovar y crecer constantemente con una diversa gama de cereales.
- Optimizar recursos y minimizar costos.
- Obtener una mayor rentabilidad, que le permita a la empresa ser competitiva.
- Mejorar la productividad con base en indicadores de gestión.
- Desarrollar y mejorar competencias y habilidades del personal, fomentando su desarrollo profesional, a través de un buen clima organizacional.
- Implementar una alta responsabilidad social empresarial.

#### **4.2.5.5 Organigrama Estructural**

Nivel Ejecutivo:

- Gerencia

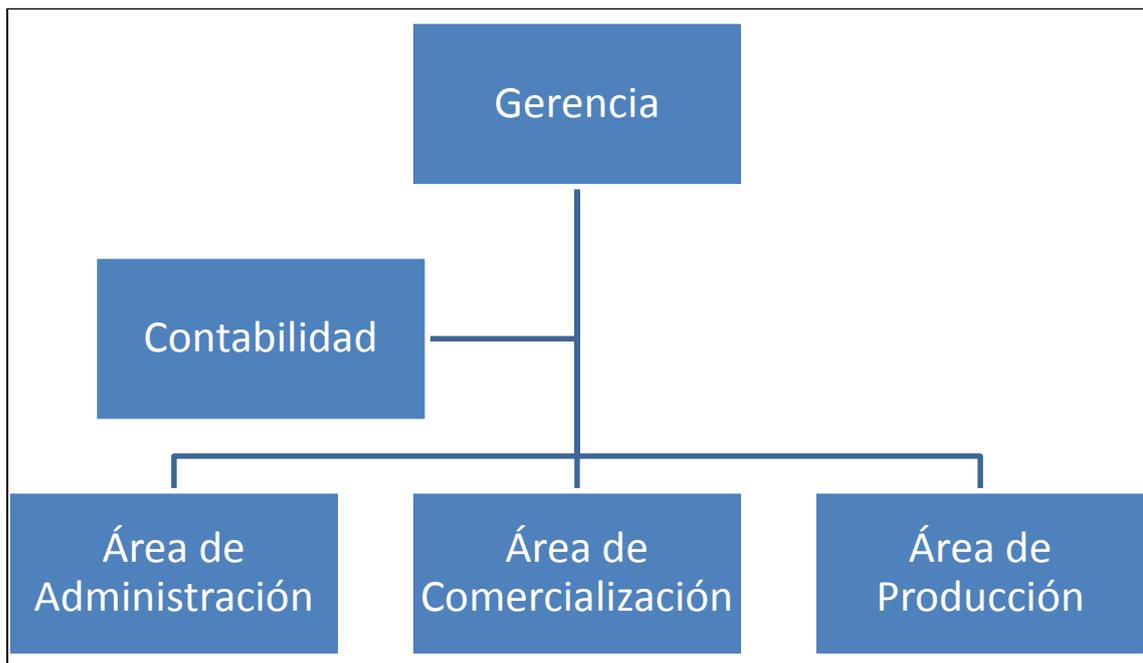
Nivel Operativo:

- Área administrativa
- Área de Comercialización
- Área de Producción

Nivel de Apoyo o Staff:

- Contabilidad

Gráfico 13: Organigrama de la Empresa



FUENTE: Empresa Nutricereales

ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

El organigrama anteriormente dibujado constituye la base fundamental de la gestión de los objetivos organizacionales de la empresa Nutricereales, pero esta generará mejores resultados cuando exista una mejor interacción que se la logre a través de un diseño de un modelo de gestión por procesos, integrando los procesos agregadores de valor con los procesos administrativos.

Para actuar es importante contar con los recursos distribuidos en una estructura dinámica que permita tener capacidad de respuesta ante las necesidades del servicio nutrición, por lo que un organigrama integrado y orientado hacia una gestión por procesos generará satisfacción al consumidor y cliente.

#### **4.2.6 Análisis F.O.D.A.**

El análisis de los factores externos e internos distribuidos en: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) establecido por Michel Porter, permite que la empresa Nutricereales genere una visión con mayor amplitud, de la posición actual que se encuentra.

Tabla 10: F.O.D.A. Empresarial

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Capacitado</li> <li>• Especialización en un producto único nutritivo, saludable y de calidad.</li> <li>• Excelente ambiente y clima laboral</li> <li>• Nicho del mercado definido claramente</li> <li>• Infraestructura tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de la marca</li> <li>• Falta de espacio físico acorde a las necesidades de la empresa</li> <li>• Insuficientes equipos de fabrica</li> <li>• Falta de evaluación del desempeño</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda en mercado en crecimiento</li> <li>• Desarrollo de líneas de nuevos productos</li> <li>• Ampliación futura de líneas de negocios</li> <li>• Posicionamiento del mercado</li> <li>• Nuevos segmentos del mercado</li> <li>• Reconocimiento de la marca a nivel nacional</li> <li>• Apertura de nuevos mercados</li> <li>• Apoyo gubernamental por ser productores nacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio futuros en regulaciones estatales</li> <li>• Variedad de competencias y sustitutos</li> <li>• Escasez de materia prima</li> <li>• Incumplimiento de Proveedores</li> <li>• Incremento de precios de materia prima, materiales, insumos, repuestos y demás suministros.</li> <li>• Nuevas leyes, reglamentos y normativas en el Ecuador</li> </ul>

ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

#### 4.2.7 El Modelo de Gestión por Procesos

El diseño del “MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS” para la empresa NUTRICEREALES, se realiza por interés del dueño de la empresa y las mejoras de su administración, el cual es el Sr. Samuel Toala Gerente de la misma; quien espera que

con el diseño del modelo de gestión por procesos se comience un cambio de cultura organizacional en cada una de las áreas o secciones de la empresa, además de la estandarización y normalización de los procesos a fin de que se logre la optimización en la gestión de las actividades que presta la misma.

La investigación realizada permitió analizar el referente teórico adecuado, identificar las actividades, aplicar metodología para estructurar el modelo y documentar los procesos y procedimientos inmersos en su quehacer de la empresa. Aportando para que la gestión administrativa se contienda por los principios de eficacia, eficiencia, productividad y calidad las cuales toda organización actual debe lograr, como también a contribuir el alcance de los objetivos planteados por la empresa, siendo parte del crecimiento y desarrollo de la misma.

#### **4.2.8 Planificación Documental**

El inicio del Modelo De Gestión Por Procesos para la empresa Nutricereales, parte de la Planificación, en donde se establece las actividades que se va a realizar en la empresa para conocer las acciones se hará y como se hará, con el fin de obtener información clara, relevante, competente, y precisa. Para ello se trabajó bajo un conjunto de pasos para lo que respecta al levantamiento de la información.

Gráfico 14: Pasos para el Levantamiento de la Información



ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macías

#### 4.2.8.1 Diagnóstico del Análisis Situacional

Después de un diagnóstico situacional previamente realizado identificando el entorno de la empresa, la empresa Nutricereales para su diagnóstico organizacional se utilizó la herramienta FODA, en esta sección se empleará una visión integral de la gestión de operaciones de los procesos.

Este diagnóstico de la empresa Nutricereales, permitirá iniciar un proceso de cambio en el cual van de la mano la creatividad y otros elementos, logrando así identificar y levantar la información abriendo paso hacia otro factor fundamental que contribuirá en esta investigación que como resultante generará el diseño de un modelo de gestión por procesos y posteriormente su implementación para esta empresa.

#### 4.2.8.2 Análisis Documental

En el análisis documental se procedió a la identificación, recolección, ordenamiento y análisis de los procesos y de la información que involucra de manera directa a la información para el desarrollo del modelo de gestión por procesos.

### 4.2.8.3 Identificación, Recolección, Ordenamiento y Análisis de los Procesos

En la empresa Nutricereales, existen procesos que hasta la presente fecha se encuentran generando resultados en la gestión de la misma, en donde la identificación de los procesos permite conocer factores importantes.

Con ellos es importante además comprender las tareas que realizan los responsables de las operaciones alineando, ordenando, complementando y sinergizando las actividades con las demás de la empresa.

Al entender la verdadera gestión de las operaciones que involucran la totalidad de las tareas, permitirá en ese momento integrar información valiosa y a la vez cual es el objetivo de la gestión operativa de la empresa Nutricereales.

De aquí que la identificación de los procesos integran varios factores que actualmente influyen en los resultados que la empresa brinda en el producto, y esta misma constituye la base para realizar el levantamiento de los procesos como una brújula orientadora que es el diseño de un modelo de gestión por procesos.

Siendo la empresa Nutricereales una pequeña industria en auges de crecimiento, se determinaron y ordenaron en el siguiente puesto según el área o sección de la empresa. Para el caso presente de estudio, se han identificado los siguientes:

Tabla 11: Procesos de la Empresa Nutricereales

SECCIÓN	PROCESOS
<b>A. Almacenaje de Materia Prima</b>	Recibir materia prima
	Seleccionar materia prima
<b>B. Fabricación</b>	Fabricar producto
	Preparar producto
	Elaborar dulce o miel
<b>C. Comercialización</b>	Almacenar producto
	Vender producto
<b>D. Gestión Administrativa</b>	Remunerar al personal

<b>E. Gestión de Adquisiciones</b>	Comprar materia prima para la producción
	Comprar insumos, materiales, herramientas y equipos
<b>F. Gestión de Talento Humano</b>	Contratar personal
	Verificar asistencia
	Supervisar tareas
	Capacitar al personal

ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macías

#### 4.2.8.4 Levantamiento de Procesos

En el levantamiento de procesos se realizó las siguientes actividades:

##### a) Autorización

Se envió la solicitud de autorización para la elaboración del Modelo de Gestión por Procesos al Gerente de la empresa Nutricereales y el levantamiento de procesos.

##### b) Levantamiento de Procesos

Para el levantamiento de la información y los procesos se realizó vía consulta y entrevista con el gerente y personal de la empresa. En cada actividad se realizó específicamente en el área de administración y parte de producción. Toda observación e indicación dada se llevó en apuntes, en hojas narrativas, para luego ser distribuidas en las diferentes fichas técnicas elaboradas, después de su procesamiento de la información y su respectivo análisis.

#### 4.2.8.5 Fichas Técnicas de Procesos

La ficha de procesos contiene la información del proceso, siendo está el resumen de los elementos que forman parte de un proceso. Mediante las mismas se observará la información levantada en esta investigación.

Tabla 12: Ficha de Proceso

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>PROCESO</b>	<b>Nombre del proceso (Un solo proceso)</b>
<b>ÁREA</b>	<b>Lugar de Ejecución donde se ejecuta el proceso</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Fin de ejecutar el proceso</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>Quien ejecuta el proceso (Cargo)</b>
<b>ALCANCE</b>	<b>Determinación del inicio y fin del proceso(Como referencia)</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>Es lo que motiva al inicio del proceso</b>
<b>SALIDAS</b>	<b>Es la entrada transformada, producto</b>
<b>RECURSOS</b>	<b>Aquello que sirve en el proceso para su ejecución de actividades</b>
<b>INSUMOS</b>	<b>No sufre transformación o se consume en el proceso</b>
<b>DURACIÓN</b>	<b>Tiempo transcurrido desde la actividad identificada como inicio, hasta la actividad identificada como fin</b>
<b>CAPACIDAD</b>	<b>Lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración</b>

ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

#### 4.2.8.6 Indicadores de Gestión

A continuación se han definido los siguientes indicadores para llevar a cabo el control y gestión de la empresa Nutricereales:

Tabla 13: Indicadores de Gestión

<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>PROCESO</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>UNIDAD</b>
<b>NC-TOR</b>	Tasa de órdenes recibidas por el proveedor	Recibir Materia Prima	Efectividad	Mide la cantidad de órdenes recibidas del proveedor	# órdenes recibidas / # total de órdenes pedidas	%
<b>NC-TCM</b>	Tasa de consumo de materia prima	Seleccionar Materia Prima	Productividad	Mide la cantidad de recursos utilizados reales versus los planificados	# recursos utilizados / # recursos planificados	%
<b>NC-PLP</b>	Tasa de proporción lograda y programada	Fabricar Productos	Productividad	Mide la producción lograda con la programada	# cajas logradas / # cajas programadas	%
<b>NC-TEC</b>	Tasa de productos programados en envase y empaque	Preparar Producto; Elaborar dulce o miel	Efectividad	Mide la cantidad de productos envasados por la cantidad de empacados por caja	# productos envasados programados / # total de productos empacados por caja	%
<b>NC- TSC</b>	Tasa de solicitudes cumplidas a tiempo	Almacenar Producto	Tiempo	Mide la cantidad de solicitudes cumplidas a	Cantidad de cajas realizadas a tiempo /	%

				tiempo	cantidad de cajas solicitadas o programadas	
<b>NC-TEP</b>	Tasa de entregas programadas	Vender Producto	Efectividad	Mide el número de entregas a tiempo	# entregas efectivas / # entregas programadas	%
<b>NC-TPT</b>	Tasa de pagos a trabajadores	Remunerar Personal	Productividad	Mide la cantidad de pagos realizados a los trabajadores	# personal remunerado/ # personal en nómina	%
<b>NC-TOS</b>	Tasa de órdenes de producción	Comprar Materia Prima	Calidad	Mide la cantidad de órdenes de compras realizadas para producción	# de órdenes de compra realizadas / # de órdenes de compra requeridas	%
<b>NC-TPC</b>	Tasa de personas contratadas	Contratar Personal	Productividad	Mide el número de personas contratadas	# de personas contratadas / # de personas requeridas	%
<b>NC-TAI</b>	Tasa de ausentismo e inconformidad	Supervisar Asistencia; Supervisar tareas	Productividad	Mide el grado de ausencia e inconformidad ante la empresa por parte del personal	# horas personal ausente / # horas personal trabajadas	%
<b>NC-PEC</b>	Tasa de personal	Capacitar	Calidad	Mide la cantidad del	# Personal capacitado	%

	capacitado	Personal		personal que ha sido capacitado	/ # personal empleado	
<b>NC-CRP</b>	Tasa de cajas revisadas por pedido	Verificar Producto	Calidad	Mide la cantidad de cajas revisadas a cantidad de cajas realizadas	# cajas revisadas / # cajas realizadas	%
<b>NC-TOI</b>	Tasa de órdenes de insumos	Comprar Insumos, materiales, herramientas	Efectividad	Mide la cantidad de órdenes de compras realizadas para insumos	Cantidad de órdenes insumos realizadas / cantidad de órdenes de insumos requeridas	%

ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

#### 4.2.8.7 Fichas Técnicas de Indicadores

La ficha de indicadores contiene la información del indicador, siendo está el resumen de los elementos que forman parte de un indicador. Mediante las mismas se observará la información realizada para evaluar y controlar la gestión de los procesos de esta investigación.

Tabla 14: Ficha de Indicador

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>CÓDIGO</b>	Referencia o siglas que se le da a un indicador para su identificación
<b>INDICADOR</b>	Nombre del Indicador
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Breve resumen del concepto del indicador
<b>OBJETIVO</b>	Fin de ejecutar el indicador
<b>PROCESO AL QUE MIDE</b>	Nombre del proceso al cual se le va a realizar el cálculo
<b>VARIABLE</b>	Tipo de Indicador, Cualitativo y Cuantitativo
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	Algoritmo para el cálculo del indicador
<b>PERIODICIDAD</b>	Tiempo periódico en que se realiza el cálculo del indicador
<b>RESPONSABLE DEL CALCULO</b>	Persona encargada de realizar el cálculo y evaluación
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	Lugar donde se puede encontrar la información
<b>NIVEL DE SATISFACIÓN</b>	Alto, medio o bajo

ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

#### 4.2.8.8 Procedimientos

La ficha de procedimientos contiene la información de las actividades de un o los procesos que se realizan en la empresa, siendo está un listado de todas las actividades según el orden y secuencia de las mismas dentro del proceso. Mediante las mismas se observará la información levantada en esta investigación.

Tabla 15: Ficha de Procedimientos

<b>PROCEDIMIENTO.</b>	
<b>PROCESO</b>	<b>ÁREA</b>
Nombre del proceso al que corresponde este procedimiento	Lugar de Ejecución del proceso
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES.</b>
00	Tareas o secuencias de tareas que se realizan en un periodo o tiempo determinado

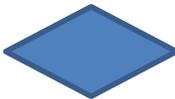
ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

#### 4.2.8.9 Diagramas de Flujo

Como bien se conoce, los Diagramas de flujos o Flujogramas, no es más que la representación gráfica de la secuencia de los pasos o procedimientos que se realizan en un proceso, mostrando claramente las actividades o en muchos de los casos las áreas en donde podría haber ciertas falencias, que se podrían mejorar.

En la tabla 17 se podrán observar los gráficos o símbolos a utilizar en la elaboración de flujo diagramación:

Tabla 16: Simbología de la Flujo Diagramación

	INICIO	<b>Inicio / Fin:</b> Indica el inicio o la terminación del proceso.
	PROCESO	<b>Actividad:</b> Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	DECISIÓN	<b>Decisión:</b> Indica una pregunta en el proceso de tipo SI – NO.
	DOCUMENTO	<b>Impresión:</b> Indica la impresión de uno o varios documentos en el proceso.
	FLECHAS DE CONECCIÓN	<b>Fechas de Conexión:</b> Proporciona indicación sobre el sentido del proceso
	ALMACENAMIENTO INTERNO	<b>Archivo:</b> Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento.
	CONECTOR	<b>Conector de Actividad:</b> Conexión o enlace con otra actividad del mismo proceso.
	SUBPROCESO o ACTIVIDAD CONJUNTA	<b>Actividad de Subproceso:</b> Representa una actividad llevada a cabo en otro subproceso, que forma parte del proceso.
	DATOS ALMACENADOS	<b>Información Digital:</b> Representa la descarga o carga de información en un medio tecnológico informático

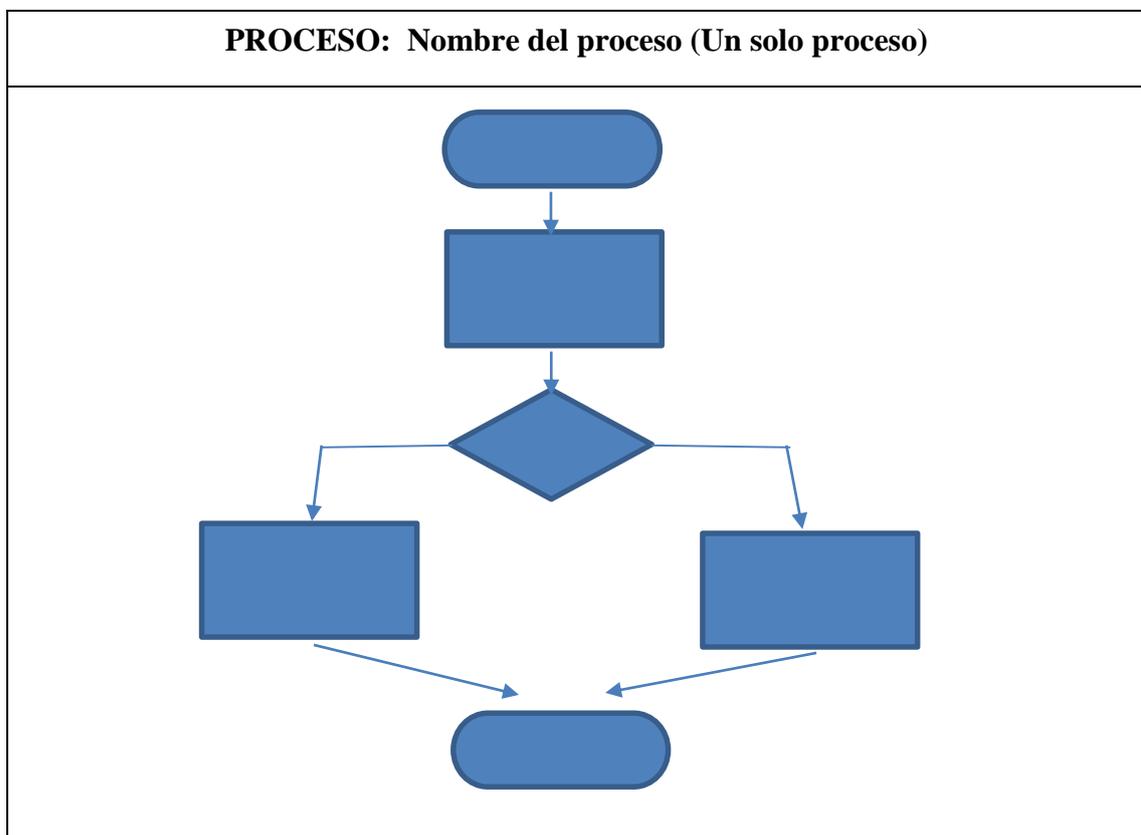
ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macías

#### 4.2.8.10 Fichas de Diagramación

La ficha de diagramación contiene la flujo diagramación de las actividades de los procesos que se realizan en la empresa, siendo está listado de todas las actividades según el orden y secuencia de las mismas dentro del proceso pero en símbolos o gráficos apreciables y entendibles para las demás personas. Mediante las mismas se observará la información levantada en esta investigación.

A continuación se presentará las fichas técnicas de los procedimientos que intervendrán en el cambio de gestión organizacional:

Tabla 17: Ficha de Flujo Diagramación



ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macías

#### **4.2.8.11 Validación de Procesos**

Para la validación de procesos de la empresa Nutricereales, se dio a conocer al gerente sobre la presentación de los procesos y la información de cada uno de los procesos levantados. Cabe recalcar que el señor Gerente, como dueño y representante de la empresa como cabeza principal dio fe y validó la presentación del Modelo de Gestión por Procesos y presentación del Manual de procesos.

#### **4.2.8.12 Diseño del Modelo de Gestión por Procesos**

Para la realización del modelo de gestión por procesos, el diseño del mismo se inicia con un cambio de cultura organizacional en cada una de las áreas de la empresa. Entiéndase que el modelo de Gestión por procesos no son documentos, no son manuales, no son documentos documentados, es una nueva cultura, es una forma diferente de comportarse la organización, trabajar por objetivos, trabajar por iniciativa y cumplimientos de objetivos, cumplir con los procesos, hacer un cambio cultural, sin embargo hay dos elementos que hay que tomar en cuenta:

1. El cambio cultural en sí, y
2. Documentación

El cambio cultural se inicia con la documentación y se realizar o sigue adelante todos los días.

#### **4.2.8.13 Estructura para el diseño del Modelo de Gestión por Procesos para la empresa Nutricereales**

Un Modelo de Gestión por Procesos, tiene una pirámide documental o estructura documental, y de ella partimos con el diseño del mismo:

Gráfico 15: Estructura Documental del Diseño del Modelo de Gestión por Procesos



ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

#### **a) Compromiso de la organización**

Dígase que la Gestión por Procesos se requiere compromiso para su implementación y aplicación con éxito; este documento acoge el compromiso dirigido primeramente al gerente como también de aquellos y que forman parte de la empresa, a fin de que en su implementación la gestión por procesos cumpla los objetivos y mejora continua de los procesos mismos, como también aumentar de manera permanente la satisfacción de los clientes. Dicho compromiso será documentado a través de un documento llamado ACTA DE COMPROMISO. (Ver Anexo 05)

#### **b) Manual de Procesos**

Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la ejecución de los procesos en la empresa Nutricereales, incluyendo además información relevante y descriptiva de los procedimientos, el proceso que interviene, etc.

### c) Mapa de Procesos

Es un gráfico y diagrama que muestra los procesos de la empresa Nutricereales; el mapa de procesos proporciona una perspectiva global – local, obligando a posesionar cada proceso identificado.

En la elaboración del Mapa de Procesos para la empresa Nutricereales, se realizó los siguientes pasos:

#### ○ **Identificar Procesos**

En la identificación de procesos, se realizó mediante el levantamiento de procesos, en los cuales se enlisto, cada uno de los procesos.

*Proceso Gobernante*, son aquellos que se orientan a la gestión de la empresa Nutricereales.

- Remunerar al Personal
- Comprar Materia prima

*Proceso Clave*, son los responsables de generar el producto y servicios destinados a clientes internos y externos; constituyen la razón de ser de la empresa Nutricereales.

- Recibir Materia prima
- Seleccionar Materia Prima
- Fabricar Producto
- Elaborar Dulce o Miel
- Embalar Producto

*Proceso de Apoyo*, son aquellos encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico a la empresa Nutricereales, demandados por los Procesos Gobernantes, Procesos Clave y para sí mismo.

- Comprar Insumos, Materiales, Herramientas y Equipos
- Contratar Personal
- Verificar Asistencia
- Supervisar Tareas
- Capacitar Personal
- Almacenar Producto
- Vender Producto

#### ○ **Identificación de los Clientes**

**Clientes Internos**

- Trabajadores
- Empleados

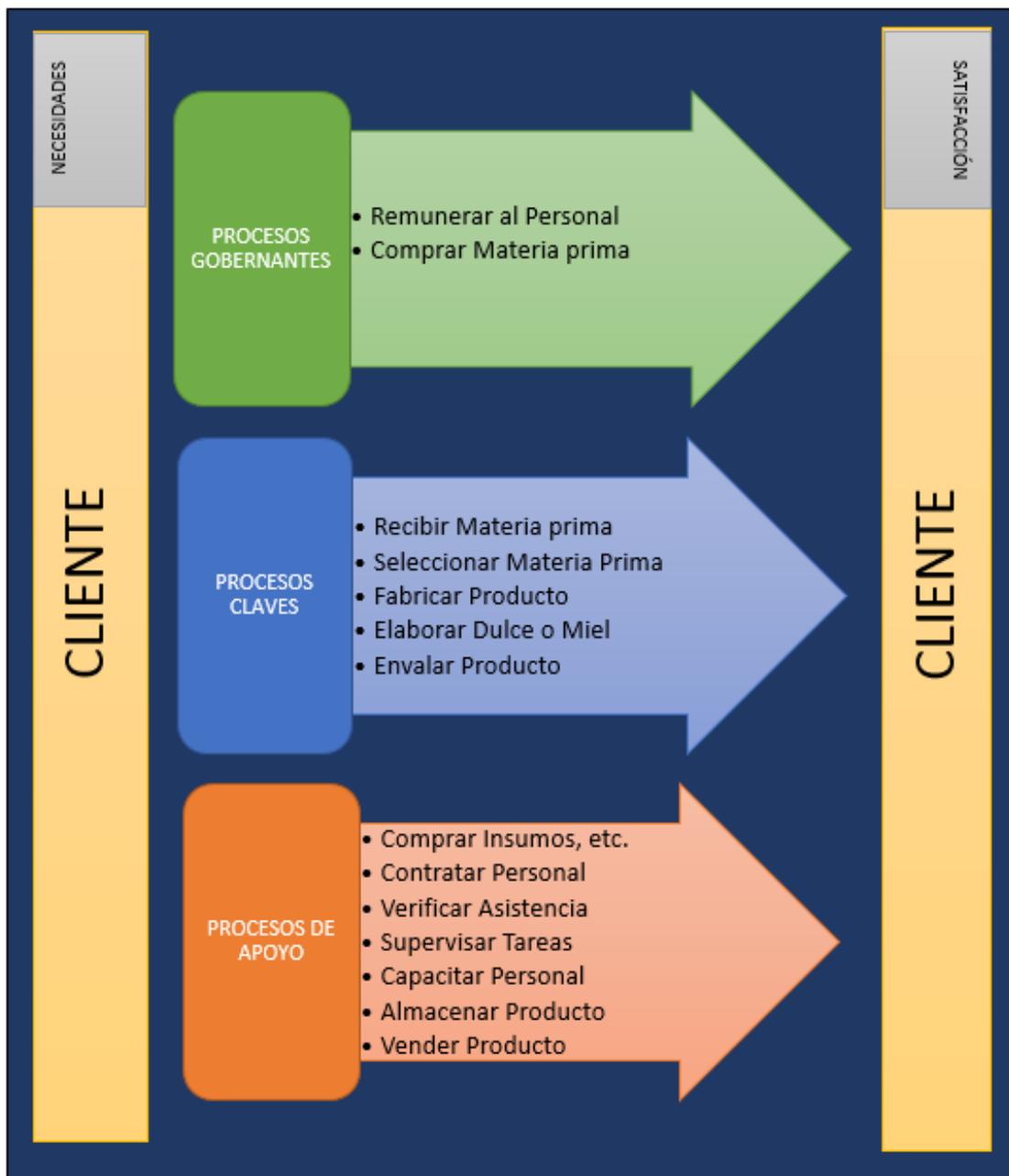
**Clientes Externos**

- Servicio de Rentas Internas SRI
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS
- Ministerio de Trabajo
- Proveedores
- Clientes
- Detallistas

- **Elaboración del Mapa de Procesos**

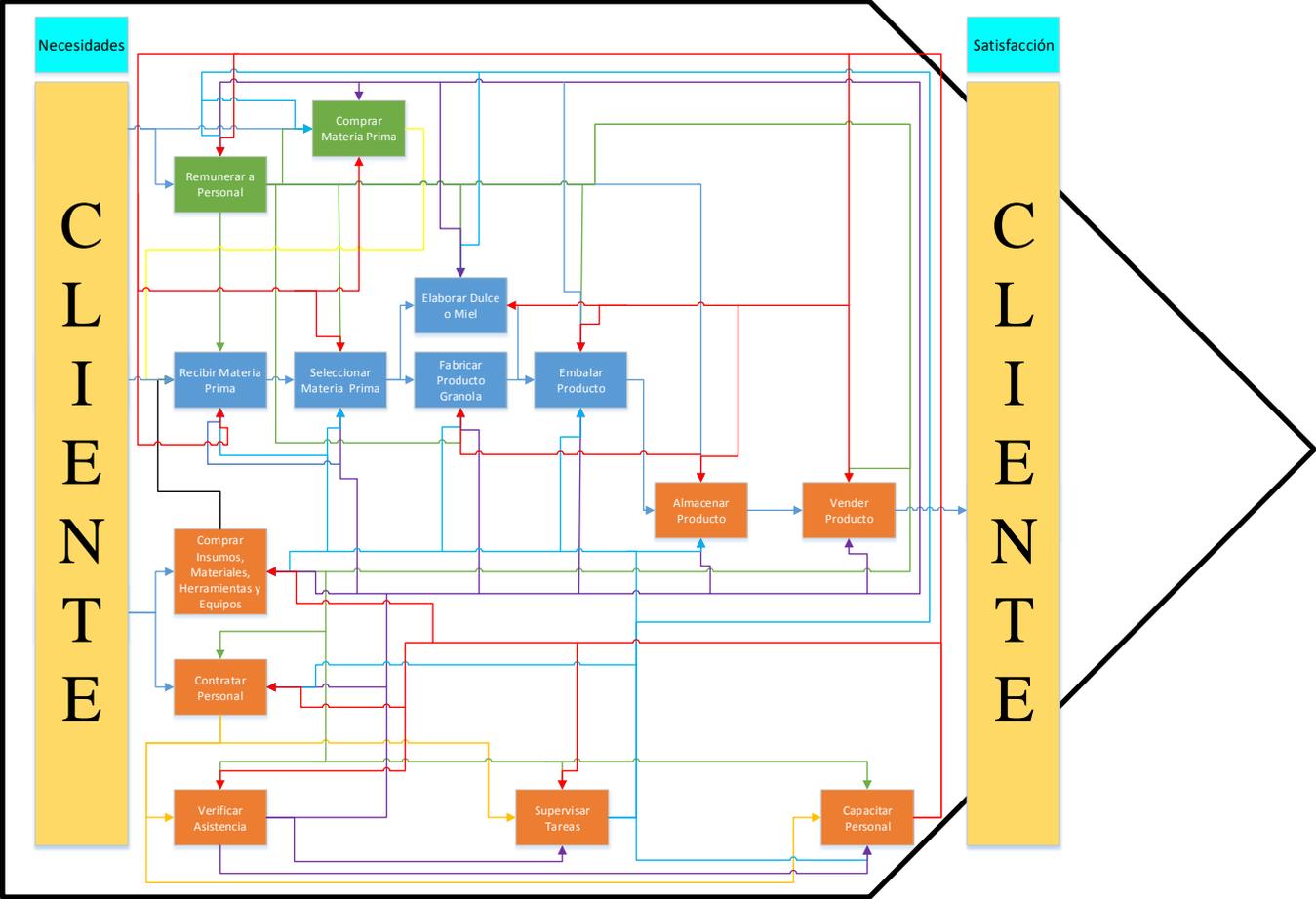
En el mapa de procesos se observan los procesos de la empresa Nutricereales; cabe recalcar que la presente estructura planteada en el presente trabajo puede ser modificada y mejorada sea cual sea el caso de acuerdo al desarrollo posterior de la organización, es decir, que la misma al ir creciendo puede ir implementando nuevos procesos. El modelo presentado a continuación presentara la situación ideal de la empresa Nutricereales.

Gráfico 16: Mapa de Procesos de la Empresa Nutricereales 1



ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

Gráfico 17: Mapa de Procesos de la Empresa Nutricereales 2



ELABORADO POR: Elías Andrés Ortiz Macias

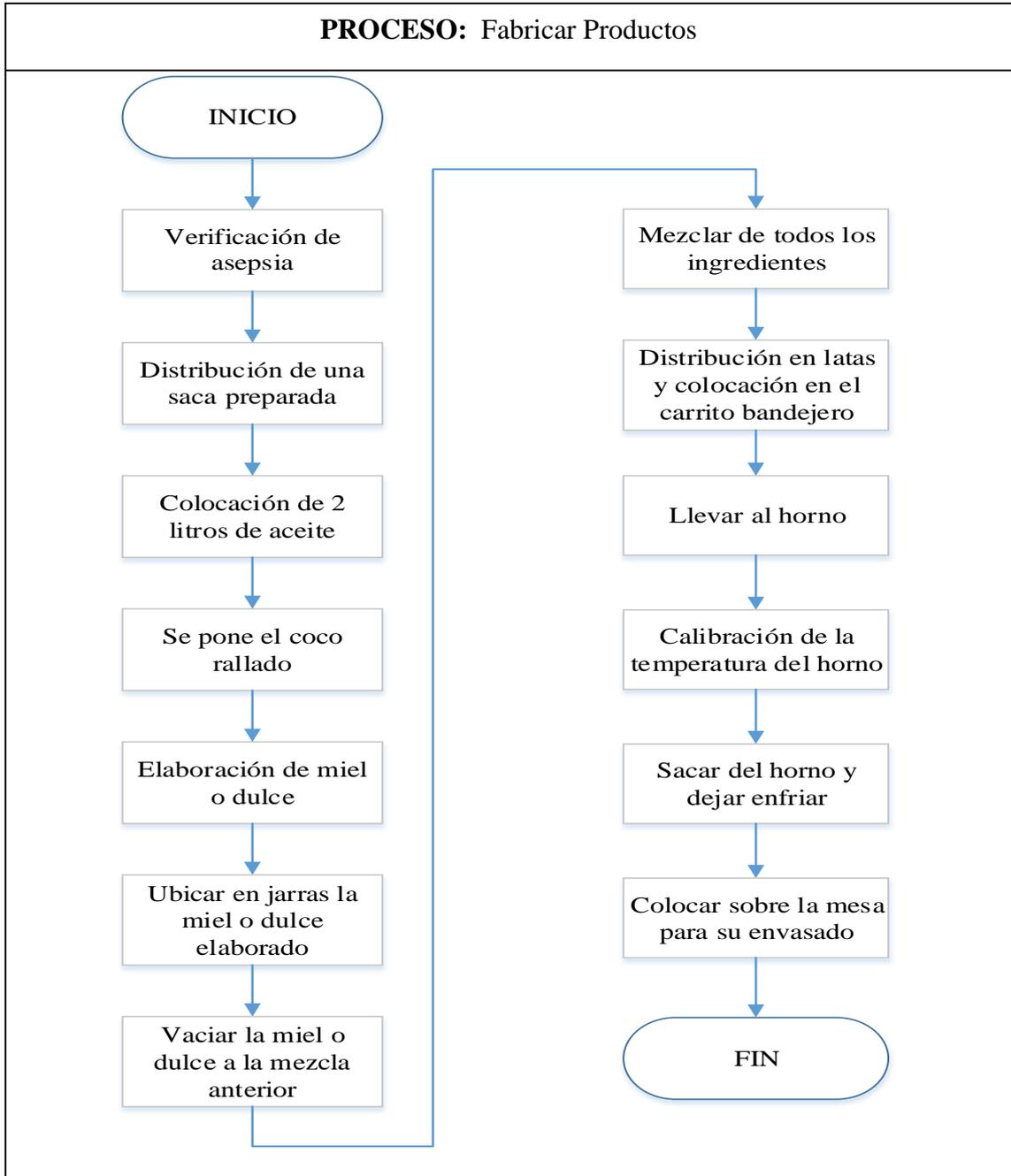
○ **Procedimientos Documentados**

Son todos los documentos de cada proceso identificado, con el objetivo de estandarizar una metodología documental para el diseño del Modelo de Gestión por Procesos para la empresa Nutricereales.

Ejemplo de un Procedimiento Documentado:

PROCEDIMIENTO.			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>PROCESO</b> Fabricar Productos</td> <td style="width: 50%; text-align: center;"><b>ÁREA</b> Fabricación</td> </tr> </table>		<b>PROCESO</b> Fabricar Productos	<b>ÁREA</b> Fabricación
<b>PROCESO</b> Fabricar Productos	<b>ÁREA</b> Fabricación		
N°	ACTIVIDADES		
<b>01</b>	Verificación de asepsia en el área de trabajo.		
<b>02</b>	Distribución de una saca preparada para dos personas		
<b>03</b>	Colocación de 2 litros de aceite por cada saca y mezclar.		
<b>04</b>	Se pone el coco rallado encima de la mezcla		
<b>05</b>	Elaboración de miel o dulce. (Subproceso de Elaborar Dulce o Miel)		
<b>06</b>	Ubicar en jarras de 2-4 litros de capacidad la miel o dulce elaborado.		
<b>07</b>	Vaciar la miel o dulce a la mezcla anterior (avena + aceite + el coco).		
<b>08</b>	Realizar la mezcla de todos los ingredientes.		
<b>09</b>	Distribución en latas (40) y colocación en el carrito bandejero.		
<b>10</b>	Llevar al horno.		
<b>11</b>	Calibración de la temperatura del horno a 122° Celsius		

12	Después de la cocción sacar del horno y dejar enfriar.
13	Una vez fría la granola, es colocada sobre la mesa para su envasado.



○ **Registros**

Son los tipos de documentos elaborados en el levantamiento de la información como evidencias y soporte en las actividades que se realizan tanto legal, teórico, técnico y práctico de la investigación realizada a la empresa Nutricereales.

Ejemplo de un Procedimiento Documentado:

<b>NUTRICEREALES</b> REGISTRO DE ASISTENCIA DE CAPACITACIÓN					
NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN: _____		NÚMERO DE HORAS: _____			
LUGAR: _____		DÍA	MES	AÑO	
No.	NOMBRE Y APELLIDOS	CÉDULA DE CIUDADANIA	CARGO	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

## CONCLUSIONES

- Al finalizar el trabajo de titulación y de acuerdo al diagnóstico externo e interno, al referente teórico, legal y técnico y la estructura orgánica y problemas identificados, se ordenó y analizó en la investigación orientando de manera eficiente al modelo de gestión por procesos de la Empresa Nutricereales.
- Al identificar las actividades de la Empresa Nutricereales se pudo realizar el análisis documental realizando el levantamiento de la información tanto de la situación de la empresa como también información sobre los procesos, procedimientos, flujogramas e indicadores de gestión, que detallan toda la información de cada proceso identificado, realizadas por medio de entrevistas, y visitas de campo.
- Para la estructuración del Modelo de Gestión por Procesos y la estructura documental se trabajó bajo un conjunto de etapas establecidas identificadas bajo la ayuda de los tutores del presente trabajo de titulación.
- Con la presentación del manual de proceso se presentó la estructura del Modelo de Gestión por Procesos que consta del documento legal del compromiso de la Empresa Nutricereales, Manual de Procesos, Mapa de Procesos, Procedimientos Documentados y Registros.
- Con la presentación del trabajo de investigación del Modelo de Gestión por Procesos a la Empresa Nutricereales se validó la información logrando que la generación de cambio en la cultura organizacional permita mejoras en productividad y calidad en su posterior implementación.
- El apoyo y compromiso por parte de la Dirección de la empresa fueron factores muy importantes, de los cuales se dio a conocer que se deben hacer cambios dentro de la organización en su estructura y manera de gestionar y de lo cual se presenta este trabajo de investigación, aportando con información valiosa para el levantamiento e identificación de los procesos.
- Finalmente, al mantener una adecuada documentación y estandarización de los procesos de la empresa Nutricereales, se podrá lograr un mejor desempeño de las actividades y constantemente se lograrán mejores resultados en todas las áreas de la misma.

## RECOMENDACIONES

- Orientar los Modelos de Gestión por Procesos bajo la sugestión del diagnóstico externo e interno, al referente teórico, legal y técnico y la estructura orgánica de la empresa identificados, a fin de permitir instaurar la administración por procesos.
- Aplicar del modelo de gestión por procesos para evitar aplazamiento en la gestión de los procesos e identificar el alcance de las responsabilidades dentro de los mismos, a fin de lograr una optimización en la gestión de las actividades y el cumplimiento de la normativa.
- Concienciar el inicio del cambio de la cultura organizacional por procesos, a fin de que permita mejorar, controlar y evaluar la gestión de la empresa Nutricereales, permitiendo la optimización de la gestión de las actividades y contribuya a la mejora del desempeño organizacional.
- Involucrar a todos los miembros de la Empresa Nutricereales en la implementación del modelo para que se cumpla los objetivos de mejorar continuamente los procesos, a fin de que el personal se sienta motivado y comprometido con la organización, fomentando el trabajo en equipo.
- Lograr un cambio por procesos estratégico por parte de la administración de la empresa mediante el modelo de gestión por procesos que de soluciones de mejora con el propósito de tomar decisiones correctas a fin de alcanzar los objetivos planteados por la misma.
- Capacitar al personal de manera permanente en temas de administración por procesos, para de esta manera lograr mejores resultados en la instauración de procesos.
- Conseguir que el presente trabajo de titulación sea un punto referente para que la documentación desarrollada pueda ser utilizada para próximamente conseguir una certificación o implementación de alguna norma de calidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo Tobón, L. F. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Bogota: ICONTEC.
- Harrington, H. J. (2001). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa* (5a ed.). Santa Fé de Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Harrington, H. (2005). *Mejoramiento de los procesos de la empresa* (14o Aniversario ed.). México DF: McGraw-Hill.
- Mariño, H. (2001). *Gerencia de Procesos*. Bogota: Alfaomega .
- Mariño, H. (2003). *Gerencia de Procesos*. Bogota: Alfaomega .
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos* (4a ed.). Madrid: ESIC.
- Roure , J., Rodríguez, M., & Moñino, M. (1997). *La Gestión por Procesos*. Barcelona: Folio S.A.
- Baque Ochoa, A., & Leon Herrera, J. (2012). *TESIS: Diseño de un sistema de gestión por procesos para una empresa de servicios médicos*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Carrasco, A. M. (2012). *TESIS: Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa Equinorte S.A*. Quito: ESPOL.
- Flores Quiguiri, J., Gallardo Peña, K., & Villamar Martillo, G. (2012). *Artículo de Investigación Tesina: Diseño de un Sistema de Gestión por Porcesos aplicada a una hacienda*. Guayaquil: ESPOL.
- Gallardo Ramos, A. E., & Herrera Ordoñez, F. E. (2009). *TESIS: Diseño de un Sistema de Gestión por Porcesos para la empresa comercializadora de combustible Petroleos y Servicios C.A. en la ciudad de Quito*. Guayaquil: ESPOL.
- Moreira, G. Y. (2009). *TESIS: Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos para la empresa Licorera LOVISONNE*. Quito: Escuela Politécnica Nacional

## WEBGRAFÍA

Fundación Wikimedia, I. (0 de Desconocido de 2015). *https://es.wikipedia.org/wiki/*. Recuperado el 21 de Julio de 2015, de <https://es.wikipedia.org/wiki/https://es.wikipedia.org/wiki/>

Instituto Andaluz de Tecnología, M. E. (23 de Julio de 2005). *Excelencia Empresarial*. Recuperado el 6 de Julio de 2015, de Excelencia Empresarial: [http://www.excelencia-empresarial.com/gestion\\_indicadores.htm](http://www.excelencia-empresarial.com/gestion_indicadores.htm)

Peteiro, D. R. (4 de Junio de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 6 de Julio de 2015, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm#mas-autor>

Sarmiento, J. M. (24 de Noviembre de 2009). *Nolimits Quality*. Recuperado el 6 de Julio de 2015, de Nolimits Quality: <http://nolimitsquality.blogspot.com/2009/11/el-ciclo-phva.html>

## ANEXOS

### Anexo 1: Inicio de documentación, levantamiento de información y de procesos

Riobamba, 23 de septiembre de 2015

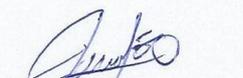
Señor  
Samuel Toala  
**GERENTE DE LA EMPRESA NUTRICEREALES**  
Presente.-

De mis consideraciones:

Luego de expresarle un cordial y atento saludo, me dirijo a usted para informarle que el trabajo de investigación en desarrollo para la empresa Nutricereales con la temática "DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS APLICADO A LA EMPRESA "NUTRICEREALES DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA", se encuentra en la fase de inicio de documentación, levantamiento de información y de procesos, por lo cual solicito muy cordialmente se autorice el inicio de levantamiento de lo mismo, por medio al acceso a la empresa y a la entrevista con el personal autorizado en los meses de octubre y noviembre en los días miércoles y viernes, a fin que comunique la información requerida a quien corresponda y se dé el inicio de este cambio de gestión por procesos en beneficio de la organización.

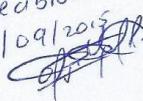
Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente.



Elías Andrés Ortiz Macías



Recibido  
23/09/2015  








# Granola Nutricereal

**ALTO** en **AZÚCAR**

**MEDIO** en **GRASA**

**BAJO** en **SAL**

Granola Nutricereal es una combinación de cereales  
Granola Nutrigrain is a mixing of whole cereals

### INGREDIENTES

Avena, panela, aceite de soya, agua, coco rallado, azúcar morena, pasas, almendras, ajonjolí, germen de trigo, sal, canela, saborizante artificial de coco, saborizante artificial de vainilla negra, saborizante artificial de anís, saborizante artificial de naranja, sabor artificial a rosa.

"contiene gluten, soya, almendras"

**Para darse gusto**  
Mezcle aproximadamente 3 cucharadas de granola Nutricereal en un vaso de leche fría, agregue yogurt, frutas frescas o con su helado favorito.

**If you really want to enjoy it**  
Add 3 full spoons of Nutrigrain to your cold milk add some yogurt, fresh fruit and favorite ice cream

Conservar en un lugar fresco y seco



### Información Nutricional

Tamaño de la porción 50 g  
Porciones por envase aprox. 7  
Cantidad por porción  
Energía (Calorías): 964 kJ (230 Cal)  
Energía de Grasa (Calorías de Grasa): 335 kJ (80 Cal)

Grasa Total	9 g	14%
Ácidos grasos saturados	2 g	11%
Ácidos grasos trans	0 g	
Ácidos grasos mono insaturados	3 g	
Ácidos grasos poli insaturados	3 g	
Colesterol	0 mg	0%
Sodio	20 mg	1%
<b>Carbohidratos Totales</b>	<b>32%</b>	<b>11%</b>
Fibra Dietética	3 g	12%
Azúcares	9 g	
<b>Proteína</b>	<b>5 g</b>	<b>10%</b>

\* Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 8380 kJ (2000 calorías).

Elaborado por: NUTRICEREALES

Pedidos: 0991847142 0986022417

### Sugerencias:

nutricereales\_s@hotmail.com

Riobamba - Ecuador

Reg. Sanitario: 012743 INHQAN 0211

Fecha de Elaboración:

Tiempo máximo de consumo: 6 meses

Lote:

PVP:



HECHO EN ECUADOR RECICLA

TIP

## Anexo 4: Manual de Organización y de Funciones

### ▪ CODIGOS.

- ✓ **CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES;** Suplemento -- Registro Oficial N° 351 -- Miércoles 29 de Diciembre del 2010.
- ✓ **CÓDIGO DE TRABAJO;** Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de diciembre del 2005, actualizado al 20 de abril del 2015.

## 5. MISIÓN Y VISIÓN.

### 5.1. MISIÓN

NUTRICEREALES, es una empresa riobambeña dedicada a la producción y comercialización de *Granola* y cereales; en base a sólidos principios y valores, altos estándares de calidad y eficiencia, mejoramiento continuo de todos los procesos de nuestra organización, y al generar valor agregado a nuestros productos, se satisface las necesidades y expectativas de sus clientes siendo así competitivos dentro del mercado potencial ecuatoriano.

### 5.2. VISIÓN

Ser la empresa líder, con presencia nacional e internacional con nuestro producto, con la mayor gama de cereales para nuestro mercado objetivo, apoyándonos en instalaciones con la más alta tecnología para su fabricación, además de contar con personal altamente calificado, y promoviendo así, el desarrollo social de la comunidad y el país; manteniendo la rentabilidad del negocio, los niveles de crecimiento y los debidos estándares de calidad: para alcanzar la satisfacción de todos nuestros clientes, con el compromiso de mejorar continuamente nuestros procesos productivos.



### 5.3. PRINCIPIOS Y VALORES

- Trabajo en equipo.
- Actitud de servicio.
- Honestidad.
- Respeto.
- Creatividad e innovación.
- Calidad.
- Crecimiento y desarrollo.
- Responsabilidad social.

### 5.4. OBJETIVOS DE NUTRICEREALES

- Ser la empresa líder en producción y comercialización de cereales.
- Satisfacer al cliente interno y externo.
- Producir cereales en base a altos estándares de calidad.
- Innovar y crecer constantemente con una diversa gama de cereales.
- Optimizar recursos y minimizar costos.
- Obtener una mayor rentabilidad, que le permita a la empresa ser competitiva.
- Mejorar la productividad con base en indicadores de gestión.
- Desarrollar y mejorar competencias y habilidades del personal, fomentando su desarrollo profesional, a través de un buen clima organizacional.
- Implementar una alta responsabilidad social empresarial.

## 6. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

### Nivel Ejecutivo:

- Gerencia

### Nivel Operativo:

- Área administrativa
- Área de Comercialización
- Área de Producción

### Nivel de Apoyo o Staff:

- Contabilidad



## 7. ORGANIGRAMA.

### 7.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.



## Anexo 5: Compromiso de la Empresa

Riobamba, 14 de diciembre de 2015

Señor  
Samuel Toala  
GERENTE DE LA EMPRESA NUTRICEREALES  
Presente.-

De mi consideración:

Con un cordial y atento saludo me dirijo a usted deseándole el mejor de los éxitos en las actividades de las cuales usted desempeña y de la cual es responsable en beneficio de la buena alimentación de las personas.

Un cambio de gestión como el que va a realizar la empresa tiene por objetivo la satisfacción de sus partes interesadas, esto requiere compromiso por parte de todos los integrantes del mismo, motivo por el cual y de manera conjunta se ha elaborado la siguiente declaración, misma que se demuestra el compromiso que tiene la empresa por el cambio organizacional y el compromiso con la calidad, esperando por nuestra parte el oficio de aprobación del compromiso de la empresa para incluirlo en la documentación, el texto es el siguiente.

### ***Compromiso de la Empresa Nutricereales***

***La empresa Nutricereales y quienes colaboramos en ella nos comprometemos a implementar y mejorar continuamente la gestión de procesos en la búsqueda permanente de la satisfacción de nuestros clientes internos y externos y alcanzar niveles de excelencia tanto en gestión como en nuestro producto.***

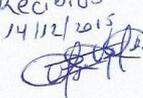
Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente.



Elías Andrés Ortiz Macías



Recibido  
14/12/2015  




# MANUAL DE PROCESOS

PRIMERA EDICIÓN

# NUTRICEREALES

# MANUAL DE PROCESOS

---

## SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

Fecha de Elaboración: 12 de enero de 2016

Fecha de Revisión: \_\_\_\_\_

Fecha de Aprobación: \_\_\_\_\_

Elaborado por: Andrés Ortiz

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

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

## **AUTORIDADES**

**GERENTE – PROPIETARIO**

Sr. Toala Samuel

**ASISTENTE ADMINISTRATIVA**

Ing. Uquillas Olga

## REGISTRO DE EDICIÓN

<b>Versión</b>	<b>Motivo Edición</b>	<b>Responsable</b>	<b>Aprobación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Modificaciones</b>	<b>Observaciones</b>
Primera Edición	Normalización, Estandarización de los procesos	Andrés Ortiz	Samuel Toala	12/01/2016		

## LISTA DE DISTRIBUCIÓN

<b>Copia Original N°</b>	<b>Entregado a:</b>	<b>Fecha de entrega:</b>
MP001	Samuel Toala	29/01/2016
Mag MP001	Samuel Toala	129/01/2016

## ÍNDICE DE CONTENIDO

AUTORIDADES	89
REGISTRO DE EDICIÓN	90
LISTA DE DISTRIBUCIÓN	91
ÍNDICE DE CONTENIDO	92
ALCANCE DEL MANUAL	95
OBJETIVOS DEL MANUAL	96
LA EMPRESA	97
CARTA DE COMPROMISO	98
MAPA DE PROCESOS 1	99
MAPA DE PROCESOS 2	100
PROCESOS GOBERNANTES	101
REMUNERAR AL PERSONAL	102
COMPRAR MATERIA PRIMA PARA LA PRODUCCIÓN.	108
PROCESOS CLAVES	113
RECIBIR MATERIA PRIMA	115
SELECCIONAR MATERIA PRIMA	120
FABRICAR PRODUCTO	125
ELABORAR DULCE O MIEL	131
ENVASAR PRODUCTO	134
PROCESOS DE APOYO	139
COMPRAR INSUMOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	141
CONTRATAR PERSONAL	146
VERIFICAR ASISTENCIA	150
SUPERVISAR TAREAS	155
CAPACITAR AL PERSONAL	159
ALMACENAR PRODUCTO	164
VENDER PRODUCTO	169
NOTAS FINALES O ACLARATORIAS	174
DE LA FABRICACIÓN	174
DEL EMPAQUE	174

DEL ALMACENAMIENTO DEL PRODUCTO FINAL .....	174
DE LA COMPRA DE REPUESTO Y MAQUINARÍA .....	174
SIMBOLOGÍA Y SIGNIFICADOS DE LAS FICHAS Y TABLAS -----	176
FICHAS TÉCNICAS DE PROCESOS .....	176
FICHAS TÉCNICAS DE INDICADORES .....	177
PROCEDIMIENTOS.....	178
DIAGRAMAS DE FLUJO.....	178
FLUJO DIAGRAMACIÓN.....	180

## **INTRODUCCIÓN**

El manual de procesos, constituye un medio valioso, mediante el cual se servirá en mostrar el registro de los procesos y procedimientos de la empresa Nutricereales y su funcionamiento.

Se establece como un instrumento de sostén al proceso o cambio de la cultura organizacional, y su elaboración del presente manual tiene como fin de mantener un registro actualizado de los procedimientos que ejecuta la empresa Nutricereales, que permita alcanzar los objetivos encomendados y contribuya a orientar al personal al área sobre la ejecución de sus actividades encomendadas, constituyéndose así en una guía de forma en que se opera e interviene en la empresa.

Cabe señalar que el presente manual deberá revisarse anualmente, o bien cada vez que exista una modificación a la estructura orgánica, funcional o de procedimientos de la empresa Nutricereales, luego después de su revisión y aprobación del presente.

## **ALCANCE DEL MANUAL**

El siguiente Manual de Procesos tiene un alcance total de todos los procesos y las actividades que se realizan en la empresa

## **OBJETIVOS DEL MANUAL**

- Contar como un instrumento de apoyo administrativo que permita inducir al personal en las actividades que se desarrollan en la empresa.
- Establecer los lineamientos a seguir para asegurar la eficiente y oportuna realización de actividades y prestación de servicios por parte del personal.
- Servir como herramienta de control que permita que las actividades se realicen correctamente y que se puedan resolver los cuellos de botellas que puedan existir.
- Estandarizar los procedimientos que existen en la empresa a fin de que se normalicen y sirva de guía de consulta para los clientes internos y externos.

## **LA EMPRESA**

La empresa Nutricereales, es una pequeña empresa que como tal constituye un referente de alimentación y nutrición por medio del cereal o granola, la cual es producida y distribuida a la sociedad mediante los grandes supermercados a nivel nacional y en empresas detallistas a nivel de provincias y ciudad.

En la ciudad de Riobamba, capital de la provincia de Chimborazo, en la parroquia urbana Velazco, del barrio San Miguel de Tapi, calles Rio Paute intersección Padre Manuel Orozco se encuentra la empresa Nutricereales.

La empresa en mención posee la siguiente distribución de área en cada departamento o sección en la que lleva a cabo sus actividades: De administración, de recepción de materia prima, selección de materia prima, elaboración, envase y embalaje y almacenamiento.

# CARTA DE COMPROMISO

Riobamba, 14 de diciembre de 2015

Señor  
Samuel Toala  
GERENTE DE LA EMPRESA NUTRICEREALES  
Presente.-

De mi consideración:

Con un cordial y atento saludo me dirijo a usted deseándole el mejor de los éxitos en las actividades de las cuales usted desempeña y de la cual es responsable en beneficio de la buena alimentación de las personas.

Un cambio de gestión como el que va a realizar la empresa tiene por objetivo la satisfacción de sus partes interesadas, esto requiere compromiso por parte de todos los integrantes del mismo, motivo por el cual y de manera conjunta se ha elaborado la siguiente declaración, misma que se demuestra el compromiso que tiene la empresa por el cambio organizacional y el compromiso con la calidad, esperando por nuestra parte el oficio de aprobación del compromiso de la empresa para incluirlo en la documentación, el texto es el siguiente.

### *Compromiso de la Empresa Nutricereales*

***La empresa Nutricereales y quienes colaboramos en ella nos comprometemos a implementar y mejorar continuamente la gestión de procesos en la búsqueda permanente de la satisfacción de nuestros clientes internos y externos y alcanzar niveles de excelencia tanto en gestión como en nuestro producto.***

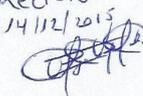
Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente.

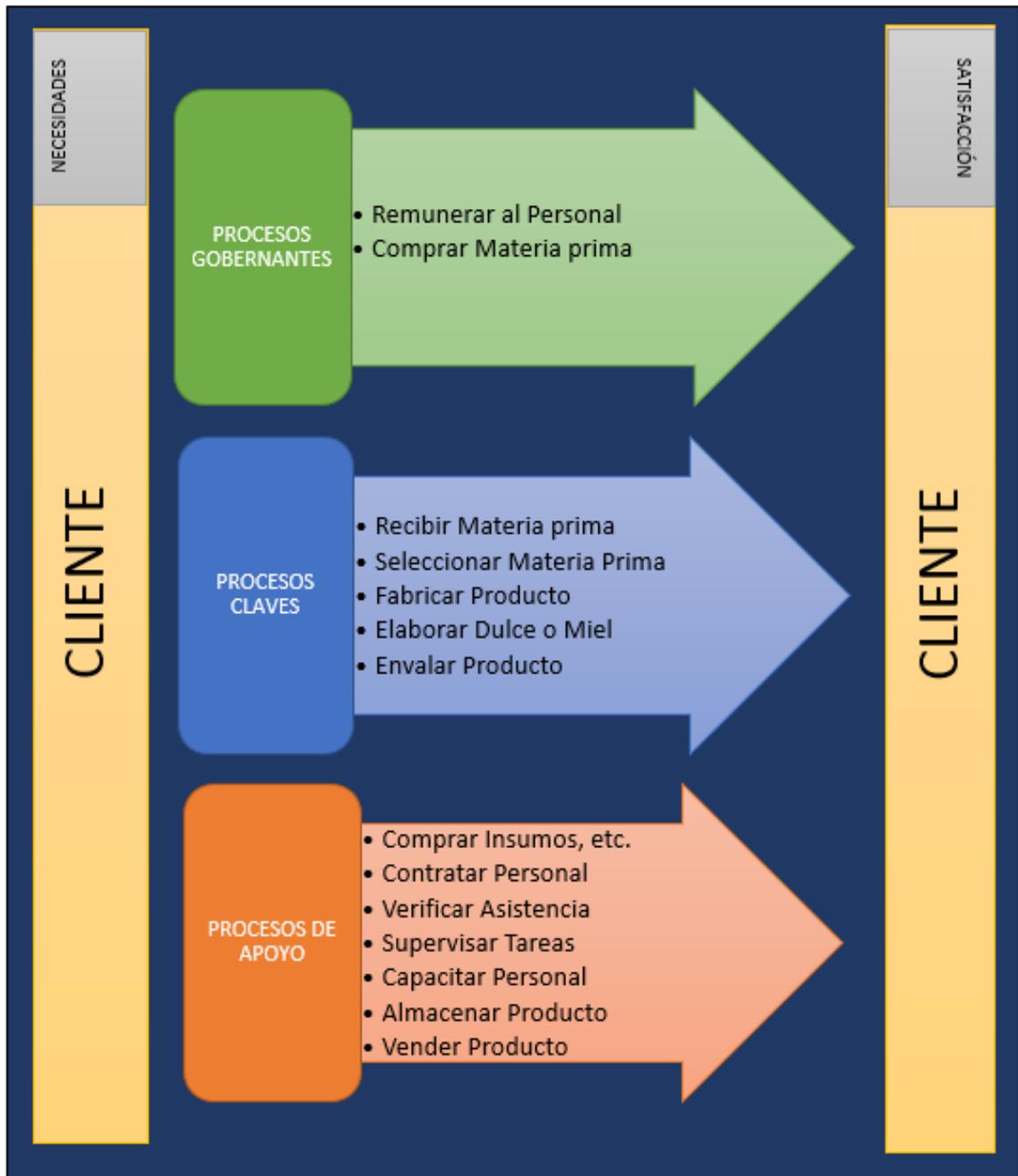


Elías Andrés Ortiz Macías

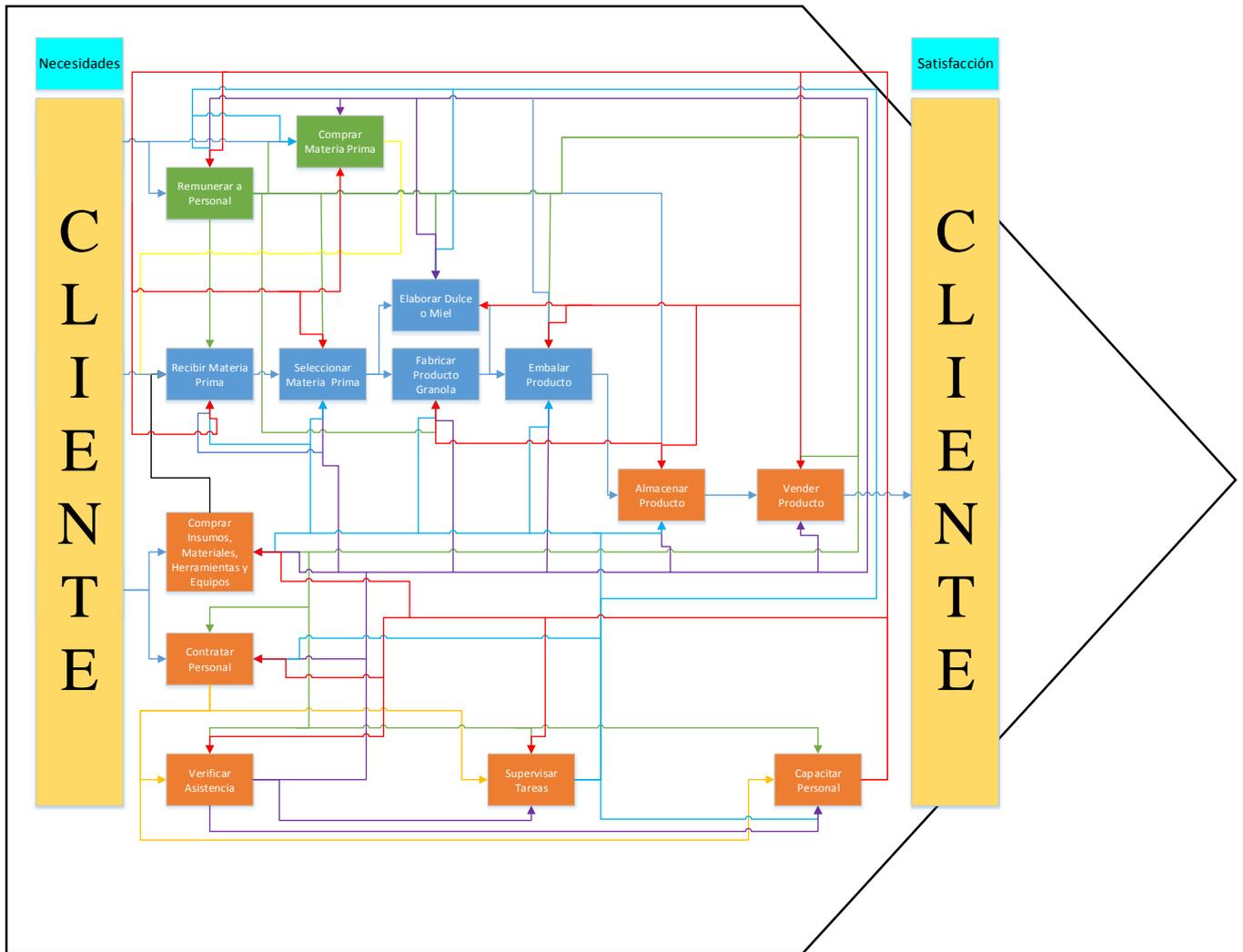


Recibido  
14/12/2015  


## MAPA DE PROCESOS 1

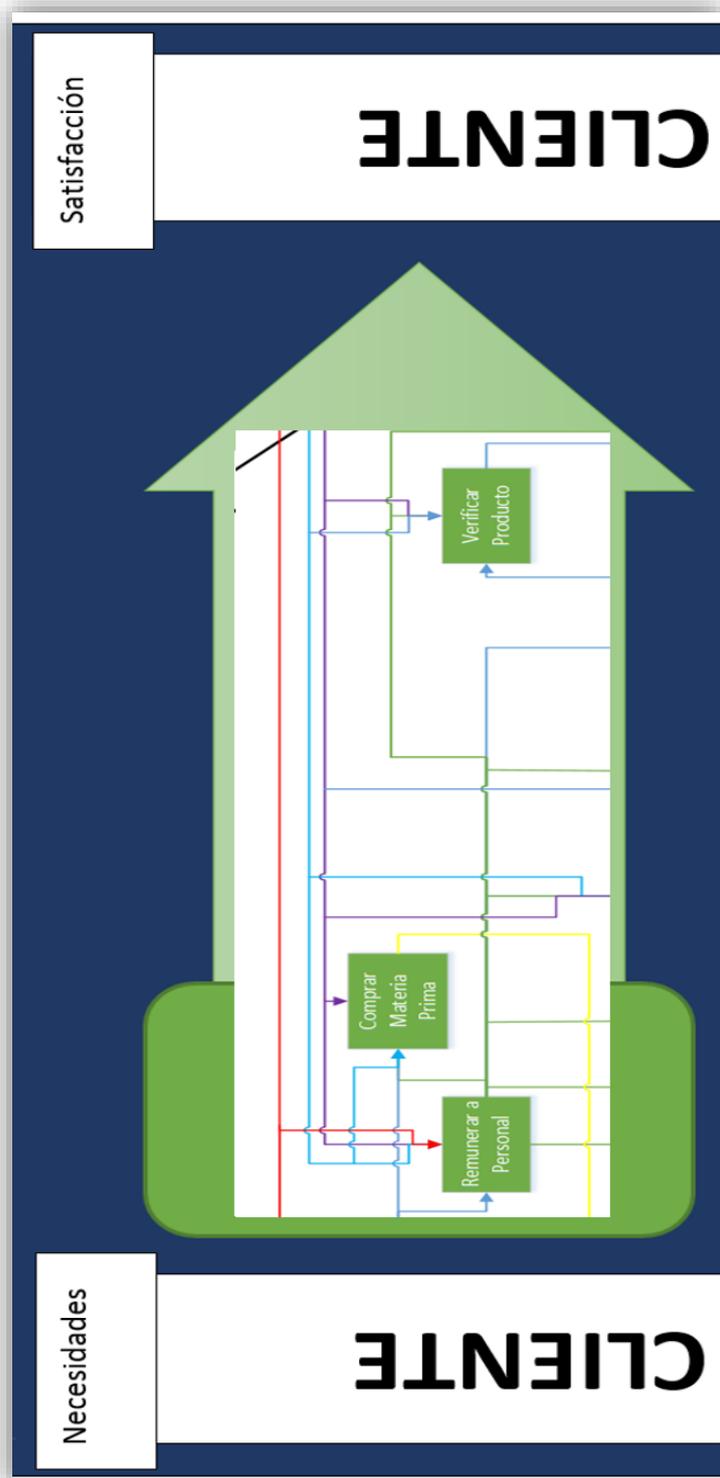


# MAPA DE PROCESOS 2



## PROCESOS GOBERNANTES



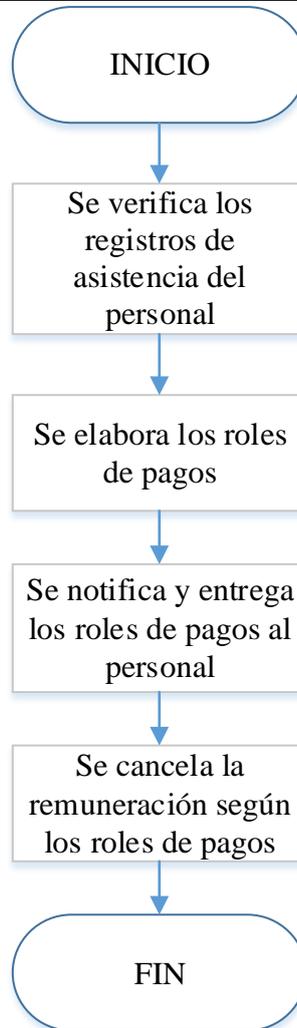


## REMUNERAR AL PERSONAL

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>PROCESO</b>	Remunerar al personal
<b>ÁREA</b>	Gestión de talento humano
<b>OBJETIVO</b>	Pagar el sueldo y salario al personal que labora en la empresa.
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente – Asistente administrativo
<b>ALCANCE</b>	Durante el tiempo que laboren los trabajadores, cada mes
<b>ENTRADAS</b>	Trabajo del personal
<b>SALIDAS</b>	Personal remunerado
<b>RECURSOS</b>	Humano: Asistente administrativa, operarios. Materiales: Roles de pagos Tecnológico: Computadoras
<b>INSUMOS</b>	Papel, esfero, registro de asistencia, tinta
<b>DURACIÓN</b>	Según el tiempo de labores
<b>CAPACIDAD</b>	Depende de la cantidad de trabajadores

PROCEDIMIENTOS.	
PROCESO	ÁREA
<b>Remunerar Personal</b>	Gestión Administrativa
N°	<b>ACTIVIDADES.</b>
<b>01</b>	Verificación de registros de asistencia del personal.
<b>02</b>	Elaboración de roles de pagos de acuerdo a los registros.
<b>03</b>	Notificación y entrega de rol de pagos al personal.
<b>04</b>	Cancelación de la remuneración según su rol de pagos.

**PROCESO: Remunerar Personal**



<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>CÓDIGO</b>	NC-TPT
<b>INDICADOR</b>	Tasa de pagos a trabajadores
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide la cantidad de pagos realizados a los trabajadores
<b>OBJETIVO</b>	Determinar en porcentaje la cantidad de pagos realizados a los trabajadores
<b>PROCESO AL QUE MIDE</b>	Remunerar al personal
<b>VARIABLE</b>	Productividad - Cuantitativa
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	# personal remunerado/ # personal en nómina
<b>PERIODICIDAD</b>	Mensualmente
<b>RESPONSABLE DEL CÁLCULO</b>	Gerente – Asistente Administrativo
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	Administración
<b>NIVEL DE SATISFACIÓN</b>	Alto

REGISTRO

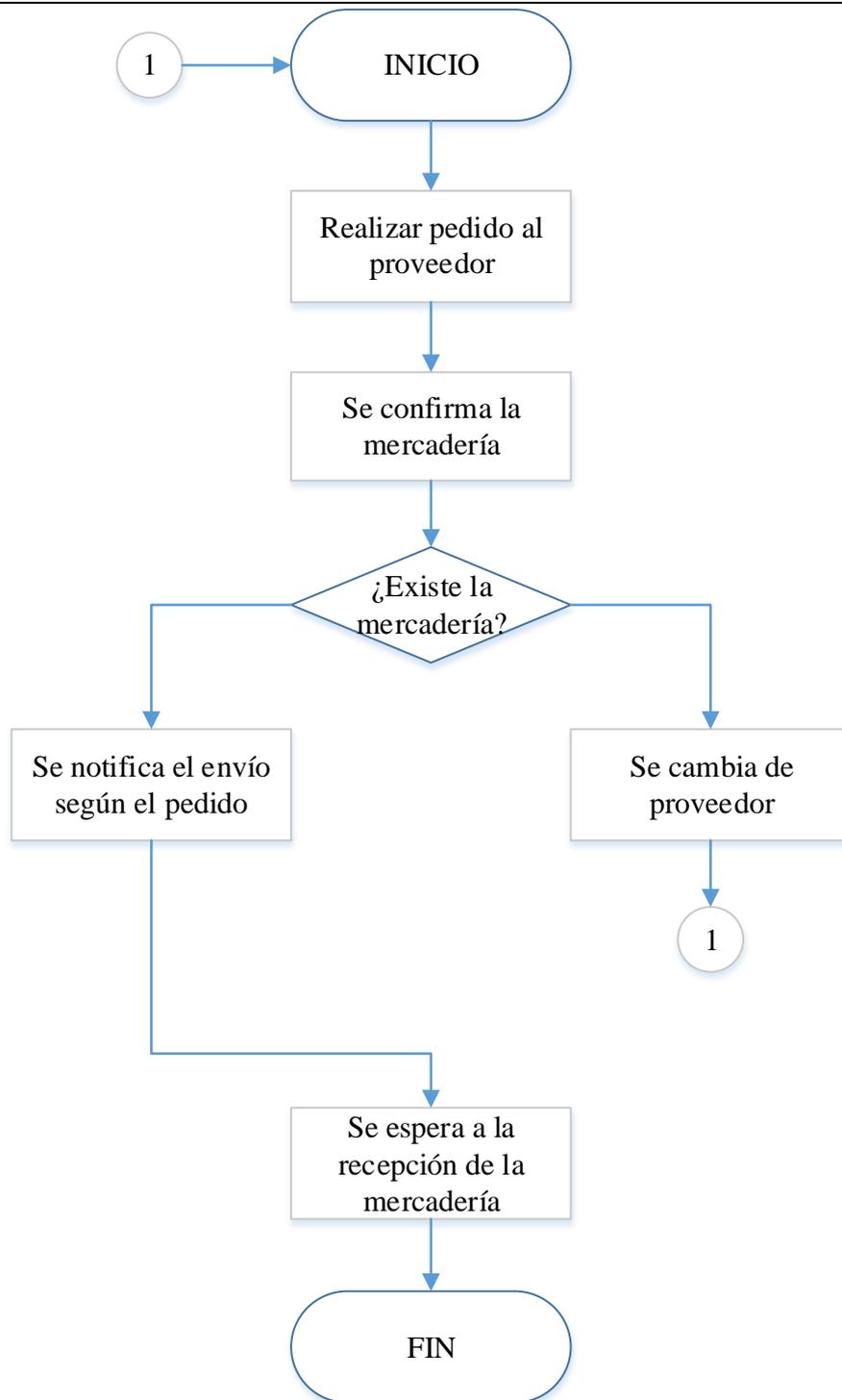
NUTRICEREALES					
ROL DE PAGOS					
MES					
<b>NOMBRE:</b>					
<b>PUESTO:</b>					
<b>DIAS TRABAJADOS /PAGADOS:</b>			0		TGOPI
INGRESOS:			DESCUENTOS:		
<i>Sueldo</i>			<i>Aporte IESS</i>		\$ -
<i>Horas extras</i>		\$ -	<i>Horas no trabajadas,</i>		\$ -
<i>Suplementarias</i>	\$ -		<i>atrasos.</i>		\$ -
<i>Extraordinarias</i>	\$ -		<i>Otros</i>		\$ -
<i>Total ingresos</i>		\$ -	<i>Total descu</i>		\$ -
<b>TOTAL A RECIBIR</b>				<b>\$ -</b>	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <b>FIRMA TRABAJADOR</b>					

## COMPRAR MATERIA PRIMA PARA LA PRODUCCIÓN.

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>PROCESO</b>	Comprar materia prima para la producción
<b>ÁREA</b>	Gestión de adquisiciones
<b>OBJETIVO</b>	Gestionar las compras de la materia prima para la producción.
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente – Asistente de Administrativo
<b>ALCANCE</b>	Desde el contacto con los proveedores Hasta la recepción de la materia prima para la producción.
<b>ENTRADAS</b>	Pedidos
<b>SALIDAS</b>	Materia prima para la producción.
<b>RECURSOS</b>	Humano: gerente; Económico: dinero, cheque; Tecnológico: computadora
<b>INSUMOS</b>	Papel, esfero
<b>DURACIÓN</b>	Depende desde la realización del pedido hasta la recepción del mismo, aproximadamente de 3 a 15 días
<b>CAPACIDAD</b>	Depende de la cantidad del pedido

PROCEDIMIENTO.	
<b>PROCESO</b>	
Comprar Materia Prima Para La Producción.	
<b>ÁREA</b>	
Gestión de Adquisiciones	
N°	<b>ACTIVIDADES.</b>
<b>01</b>	Los pedidos se realizan por llamadas telefónicas hacia los proveedores.
<b>02</b>	Se confirmar la mercancía se espera entre 3-15 días.
<b>03</b>	En caso de no haber la mercancía necesaria se cambia de proveedor
<b>04</b>	Para la envío de la mercadería esta es cubierta por parte del proveedor.
<b>05</b>	Llegada la mercadería se despacha y almacena.

**PROCESO:** Comprar Materia Prima Para La Producción.

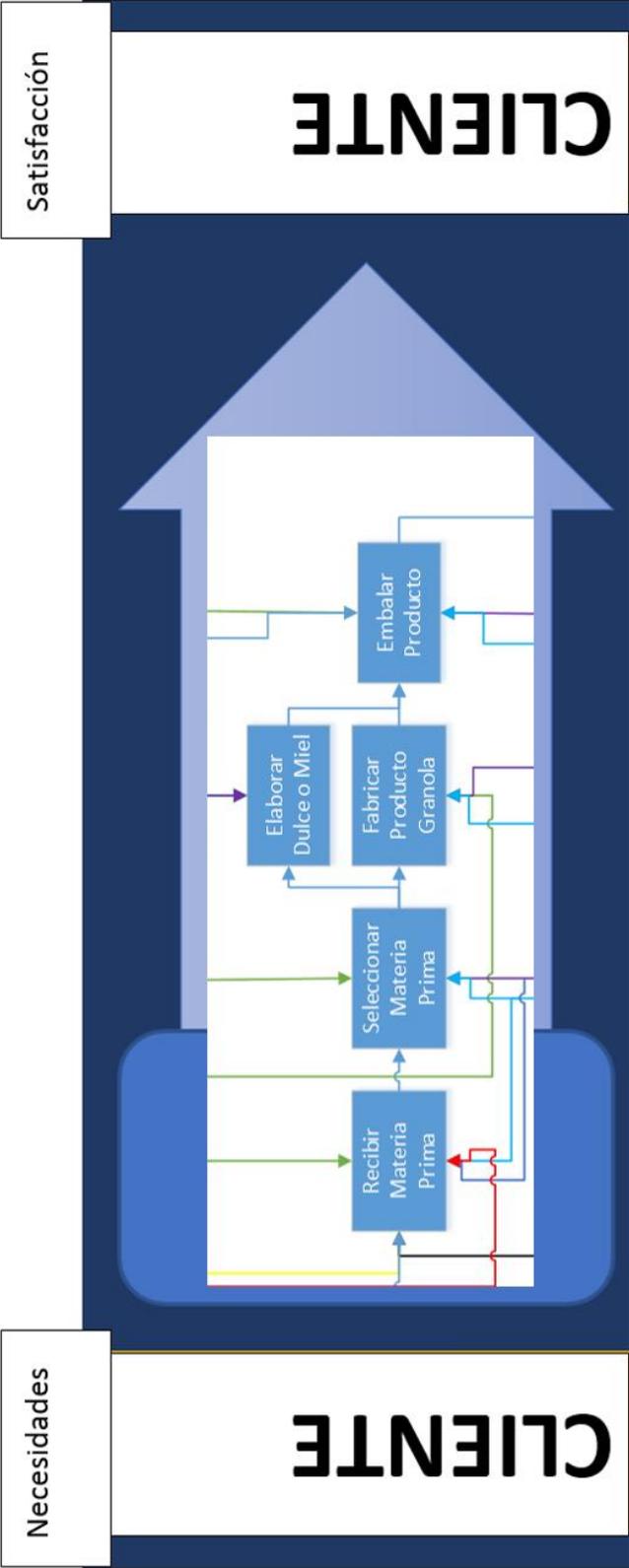


<b>FICHA TÉCNICA DE INDICADOR</b>	
<b>CÓDIGO</b>	NC-TOS
<b>INDICADOR</b>	Tasa de órdenes de producción
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide la cantidad de órdenes de compras realizadas para producción
<b>OBJETIVO</b>	Determinar la cantidad de órdenes de compras realizadas para producción
<b>PROCESO AL QUE MIDE</b>	Comprar Materia Prima
<b>VARIABLE</b>	Calidad - Cuantitativo
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	# de órdenes de compra realizadas / # de órdenes de compra requeridas
<b>PERIODICIDAD</b>	Cada 28 o 30 días
<b>RESPONSABLE DEL CALCULO</b>	Gerente – Asistente administrativo
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	Administración
<b>NIVEL DE SATISFACIÓN</b>	Medio



## PROCESOS CLAVES



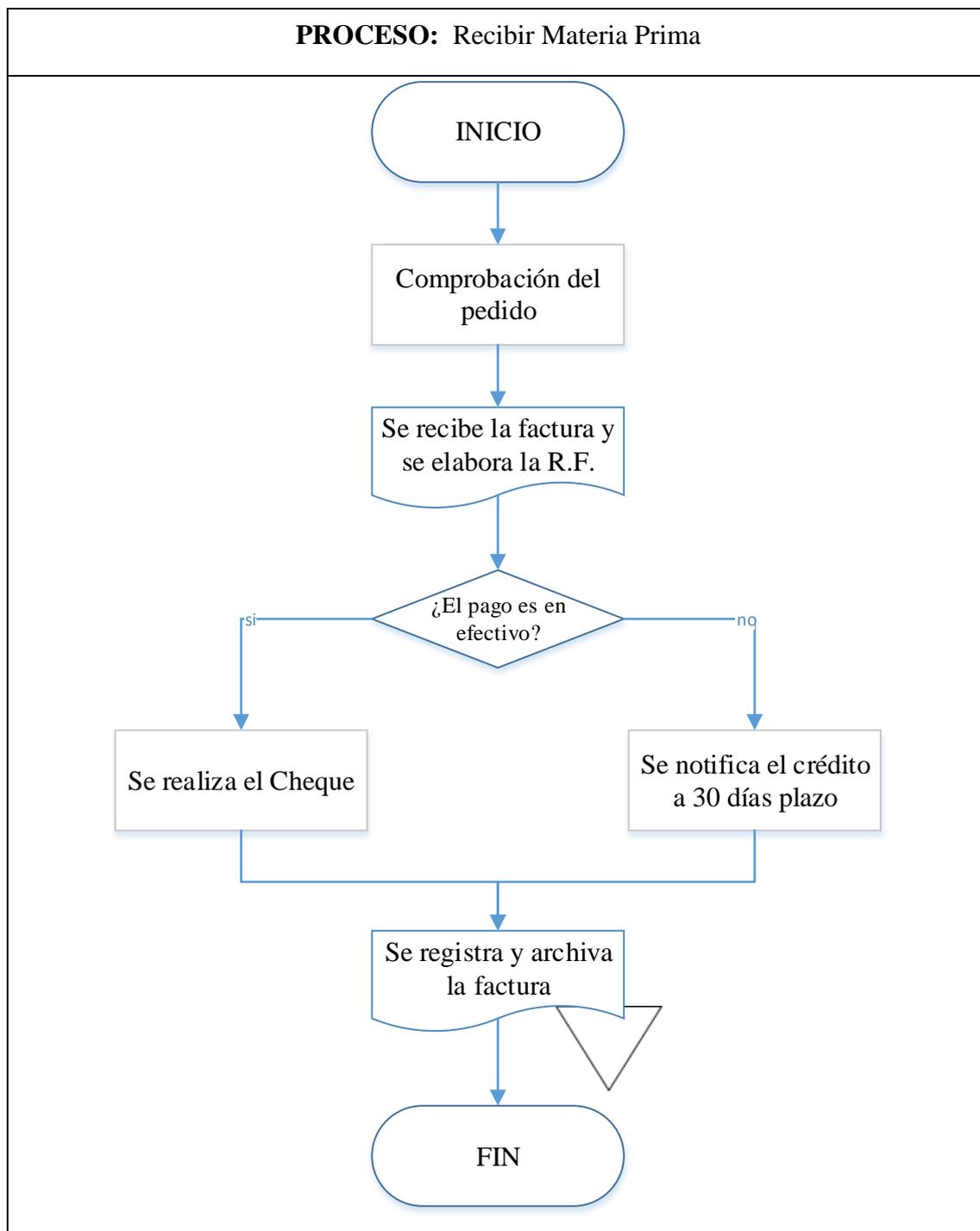


## RECIBIR MATERIA PRIMA

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>PROCESO</b>	Recibir materia prima
<b>ÁREA</b>	Almacenaje materia prima
<b>OBJETIVO</b>	Recibir la materia prima para la producción
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente – Asistente administrativo
<b>ALCANCE</b>	Desde el contacto de Proveedores Hasta el almacenamiento de la materia prima
<b>ENTRADAS</b>	Materia prima
<b>SALIDAS</b>	Materia prima
<b>RECURSOS</b>	Humano: Asistente administrativo
<b>INSUMOS</b>	Esfero, retención.
<b>DURACIÓN</b>	30 minutos en recepción
<b>CAPACIDAD</b>	Avena: 30 Sacos Aceite: 45 – 50 Canecas Almendras: 10 C Pasas: 30 Cajas Sal y Azúcar: 1 – 3 Sacos Panela: 10 Bultos Semanales Otros Productos.

<b>PROCEDIMIENTO</b>	
<b>PROCESO</b>	<b>ÁREA</b>
Recibir Materia Prima	Almacenaje De Materia Prima
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>01</b>	Comprobación del pedido de acuerdo a lo solicitado.
<b>02</b>	Se recibe la factura y se elabora la retención.
<b>03</b>	Si la cancelación es en efectivo, se paga por medio de un cheque
<b>04</b>	Si la cancelación es a crédito, se notifica el plazo a 30 días para su cancelación
<b>05</b>	Se archiva la factura

**PROCESO:** Recibir Materia Prima



<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>CÓDIGO</b>	NC-TOR
<b>INDICADOR</b>	Tasa de órdenes recibidas por el proveedor
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide la cantidad de órdenes recibidas del proveedor
<b>OBJETIVO</b>	Determinar la cantidad de órdenes recibidas por el proveedor en la empresa
<b>PROCESO AL QUE MIDE</b>	Recibir materia prima
<b>VARIABLE</b>	Efectividad - Cualitativo
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	# órdenes recibidas / # total de órdenes pedidas
<b>PERIODICIDAD</b>	Cada 15 o 30 días
<b>RESPONSABLE DEL CALCULO</b>	Gerente – Asistente administrativo
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	Administración
<b>NIVEL DE SATISFACIÓN</b>	Alto

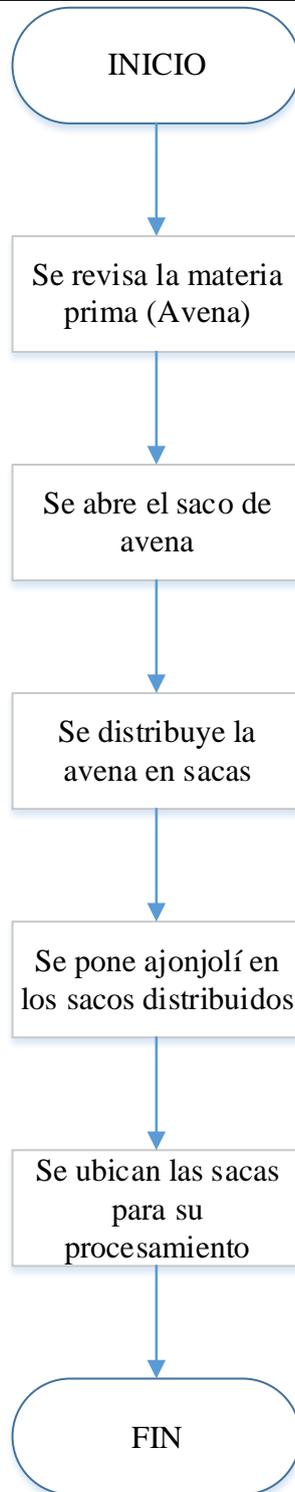


## SELECCIONAR MATERIA PRIMA

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>PROCESO</b>	Seleccionar materia prima
<b>ÁREA</b>	Almacenaje materia prima
<b>OBJETIVO</b>	Preparar a la materia prima antes de su procesamiento y elaboración de un producto
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente – Asistente administrativo
<b>ALCANCE</b>	Desde que está en bodega Hasta que está en producción para su procesamiento
<b>ENTRADAS</b>	Materia prima (Avena, panela, aceite, almendras, pasas, ajonjolí, )
<b>SALIDAS</b>	Materia Prima (Avena en sacos con peso de 27,5 kg cada uno, 30 g de ajonjolí; y demás productos)
<b>RECURSOS</b>	Humano: operario; Tecnológico: balanza; Material: Sacos, recogedor
<b>INSUMOS</b>	Ninguno
<b>DURACIÓN</b>	Entre las 7h40 a 8h10 am dando un total de 30 minutos desde que pasa de bodega hasta producción.
<b>CAPACIDAD</b>	Avena: 6 Sacos Aceite: 2 1/2 Canecas Almendras: 1 Cajas Pasas: 1 Caja Sal: 1 ½ Funda Azúcar: 1 Funda Panela: 50 Unidades o 2 Bultos

FICHA DE PROCEDIMIENTOS.	
PROCESO	
Seleccionar Materia Prima	
ÁREA	
Almacenaje de Materia Prima	
N°	ACTIVIDADES.
01	Se revisa la materia prima: Avena, Ajonjolí
02	Se abre los sacos.
03	Se distribuye la avena en sacas de 27,5 libras.
04	Se pone ajonjolí 30 g.
05	Se ubican las sacas distribuidas para su posterior procesamiento.

**PROCESO:** Seleccionar Materia Prima



<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>CÓDIGO</b>	NC-TCM
<b>INDICADOR</b>	Tasa de consumo de materia prima
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide la cantidad de recursos utilizados reales versus los planificados
<b>OBJETIVO</b>	Determinar en porcentaje la cantidad de recursos utilizados reales versus los planificados en la empresa
<b>PROCESO AL QUE MIDE</b>	Seleccionar materia prima
<b>VARIABLE</b>	Productividad - Cuantitativo
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	# recursos utilizados / # recursos planificados
<b>PERIODICIDAD</b>	Cada semana
<b>RESPONSABLE DEL CALCULO</b>	Gerente – Asistente administrativo
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	Administración
<b>NIVEL DE SATISFACIÓN</b>	Alto



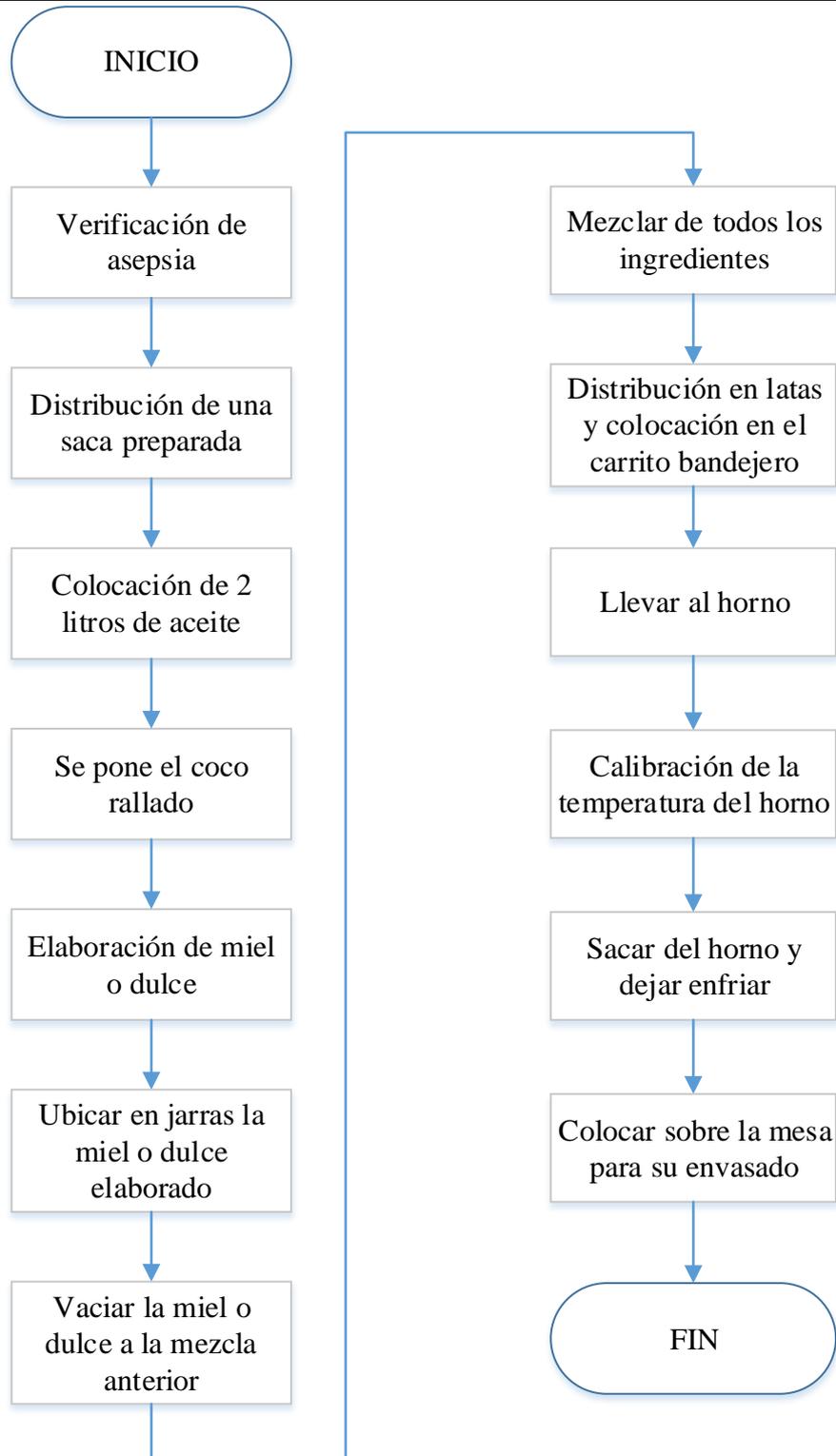
## FABRICAR PRODUCTO

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>PROCESO</b>	Fabricar producto
<b>ÁREA</b>	Producción
<b>OBJETIVO</b>	Procesar la materia prima para la elaboración del producto
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente – Asistente administrativo
<b>ALCANCE</b>	Desde la selección de materia prima hasta su envase y embalaje.
<b>ENTRADAS</b>	Materia Prima (Avena en sacos con peso de 27,5 kg cada uno, 30 g de ajonjolí;) + (Aceite y coco) + (Dulce o miel)
<b>SALIDAS</b>	Granola
<b>RECURSOS</b>	Humano: operarios ; Tecnológico: rayador de coco, horno, carrito de metal, latas Materiales: Gorros, guantes, mandiles
<b>INSUMOS</b>	Electricidad
<b>DURACIÓN</b>	Desde la descarga de los sacos de avena y su mezcla con el aceite: 10 minutos; desde la preparación del dulce o miel y mezclado con el coco: 10 minutos; desde su puesta en las latas y estas en el carrito metálico: 10 minutos; desde su puesta en el horno el carrito metálico hasta su cocción: 60 minutos; desde retiro del horno al carrito metálico hasta su enfriamiento y esquivo de las latas: 20 minutos; el esquivo de las latas: 10 minutos; todo el proceso da una duración de 120 minutos
<b>CAPACIDAD</b>	Una parada responde al proceso normal en duración, al día se realizan entre 6 a 7 paradas

PROCEDIMIENTO.		
<b>PROCESO</b> Fabricar Productos		<b>ÁREA</b> Fabricación
N°	ACTIVIDADES	
01	Verificación de asepsia en el área de trabajo.	
02	Distribución de una saca preparada para dos personas	
03	Colocación de 2 litros de aceite por cada saca y mezclar.	
04	Se pone el coco rallado encima de la mezcla	
05	Elaboración de miel o dulce. (Proceso de Elaborar Dulce o Miel)	
06	Ubicar en jarras de 2-4 litros de capacidad la miel o dulce elaborado.	
07	Vaciar la miel o dulce a la mezcla anterior (avena + aceite + el coco).	
08	Realizar la mezcla de todos los ingredientes.	
09	Distribución en latas (40) y colocación en el carrito bandejero.	
10	Llevar al horno.	
11	Calibración de la temperatura del horno a 122° Celsius	
12	Después de la cocción sacar del horno y dejar enfriar.	
13	Una vez fría la granola, es colocada sobre la mesa para su envasado.	



**PROCESO:** Fabricar Productos



<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>CÓDIGO</b>	NC-PLP
<b>INDICADOR</b>	Tasa de proporción lograda y programada
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide la producción lograda con la programada
<b>OBJETIVO</b>	Determinar en porcentaje la producción lograda con la programada
<b>PROCESO AL QUE MIDE</b>	Fabricar Productos
<b>VARIABLE</b>	Productividad - Cualitativo
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	# cajas logradas / # cajas programadas
<b>PERIODICIDAD</b>	Diario, semanal, mensual
<b>RESPONSABLE DEL CÁLCULO</b>	Gerente – Asistente administrativo
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	Administración
<b>NIVEL DE SATISFACCIÓN</b>	Alto

# REGISTRO

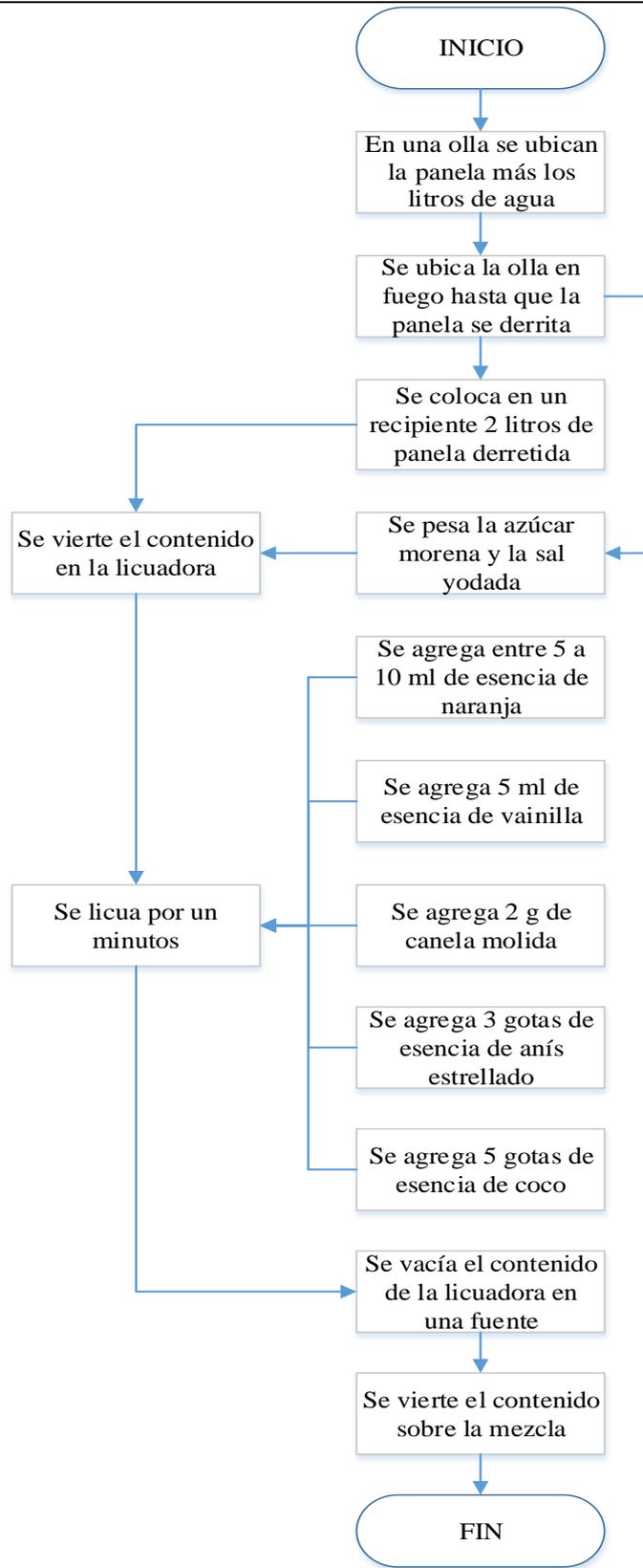
NUTRICEREALES									
Fecha de Elaboración	_____								
N° de Orden de Selección de M.P.	_____								
Parada de Elaboración N°	_____								
Control Previo	_____								
Parada Lista a Tempo	_____								
Parada Quemada o no Lista	_____								
Parada N°	<table border="1"><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr></table>								
Firma del Responsable									

## ELABORAR DULCE O MIEL

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>PROCESO</b>	Elaborar Dulce o Miel
<b>ÁREA</b>	Fabricación
<b>OBJETIVO</b>	Procesar la materia prima para la elaboración del dulce o miel del producto final
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente – Asistente administrativo
<b>ALCANCE</b>	Desde la selección de materia prima hasta su envase y embalaje.
<b>ENTRADAS</b>	Materia Prima (Panela, azúcar morena, sal, esencias de naranja, vainilla, anís estrellado, coco y canela molida)
<b>SALIDAS</b>	Dulce o miel para la granola
<b>RECURSOS</b>	Humano: operarios Tecnológico: Licuadora, balanzas. Materiales: bandejas o fuentes, jarras, cuchara
<b>INSUMOS</b>	Electricidad
<b>DURACIÓN</b>	Desde la vertida de la panela derretida en la licuadora y el vacío de los demás ingredientes, dejando licuar entre 1 a 2 minutos, para después ser vaciada en la fuente y está sobre la mezcla en el proceso de Fabricar Producto
<b>CAPACIDAD</b>	Cada licuada contiene más de 2 litros del dulce o miel para la elaboración de la granola

PROCEDIMIENTO.	
PROCESO	ÁREA
Elaborar Dulce o Miel	Fabricación
Nº	ACTIVIDADES
01	(Día anterior) Se coloca en una olla de 50 litros a más 16 unidades de panela en 20 litros de agua.
02	Se pone a derretir la panela en el agua dentro de la olla la cual se encuentra a fuego hasta su disolución completa.
03	(Día posterior) Colocación de 2 litros de la panela derretida en una jarra por cada mezcla que se esté realizando
04	Se vierte el contenido en la licuadora
05	Se pesa la azúcar morena 940 g. y la sal yodada 30 g. y se vacía la cantidad sobre la licuadora
06	Se licua por un minuto
07	(Mientras se licua se vierte los siguientes ingredientes) Se agrega entre 5 a 10 ml de esencia de naranja
08	Se agrega 5 ml de esencia de vainilla
09	Se agrega 2 g de canela molida
10	Se agrega 3 gotas de esencia de anís estrellado
11	Se agrega 5 gotas de esencia de coco
12	(Después de Licuado) Se vacía el contenido de la licuadora en una fuente
13	Y se vierte el contenido de la fuente sobre la mezcla

**PROCESO:** Elaborar Dulce o Miel

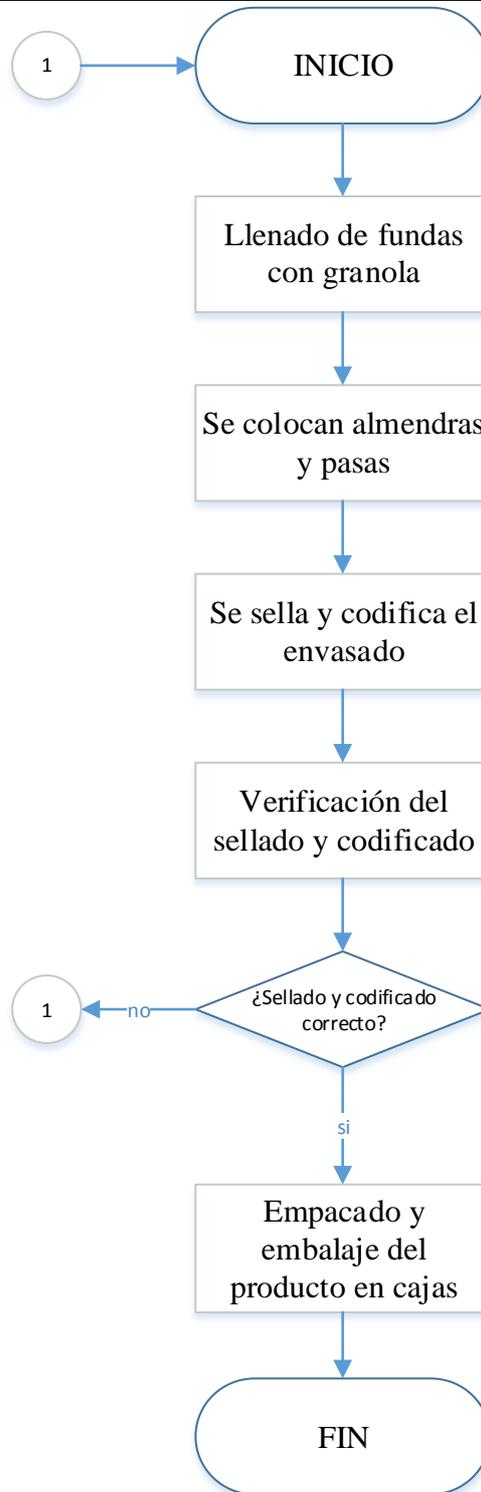


## ENVASAR PRODUCTO

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>PROCESO</b>	Envasar producto
<b>ÁREA</b>	Fabricación
<b>OBJETIVO</b>	Enfundar y empaçar el producto listo para su distribución
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente – Asistente administrativo
<b>ALCANCE</b>	Desde que se produce y sale la granola hasta el almacenaje del producto elaborado.
<b>ENTRADAS</b>	Granola
<b>SALIDAS</b>	Granola enfundada, empaçada y embalada
<b>RECURSOS</b>	Humano: operarios; Material: paleta de recoger, mesas; Tecnológico: selladora codificadora,
<b>INSUMOS</b>	Cajas de cartón, fundas de producto, electricidad
<b>DURACIÓN</b>	Entre 40 minutos en enfundar y empaçar una parada
<b>CAPACIDAD</b>	Al día se empaçan entre 300 a 600 o más unidades.

PROCEDIMIENTO.					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>PROCESO</th> <th>ÁREA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Envasar Producto</td> <td>Fabricación</td> </tr> </tbody> </table>		PROCESO	ÁREA	Envasar Producto	Fabricación
PROCESO	ÁREA				
Envasar Producto	Fabricación				
N°	ACTIVIDADES				
<b>01</b>	Llenado de fundas con granola con capacidad de 330g.				
<b>02</b>	Se colocan 2 almendras y 5 pasas dando un total de 10g.				
<b>03</b>	Sellado y codificado de envasado: fechas de elaboración y caducidad, número de lote y precio.				
<b>04</b>	Verificación del sellado y codificado.				
<b>05</b>	En caso de no haber realizado el proceso anterior se lo inicia, caso contrario se continúa.				
<b>06</b>	Empacado y embalaje del producto en cajas de 25 unidades.				

**PROCESO:** Envasar Producto



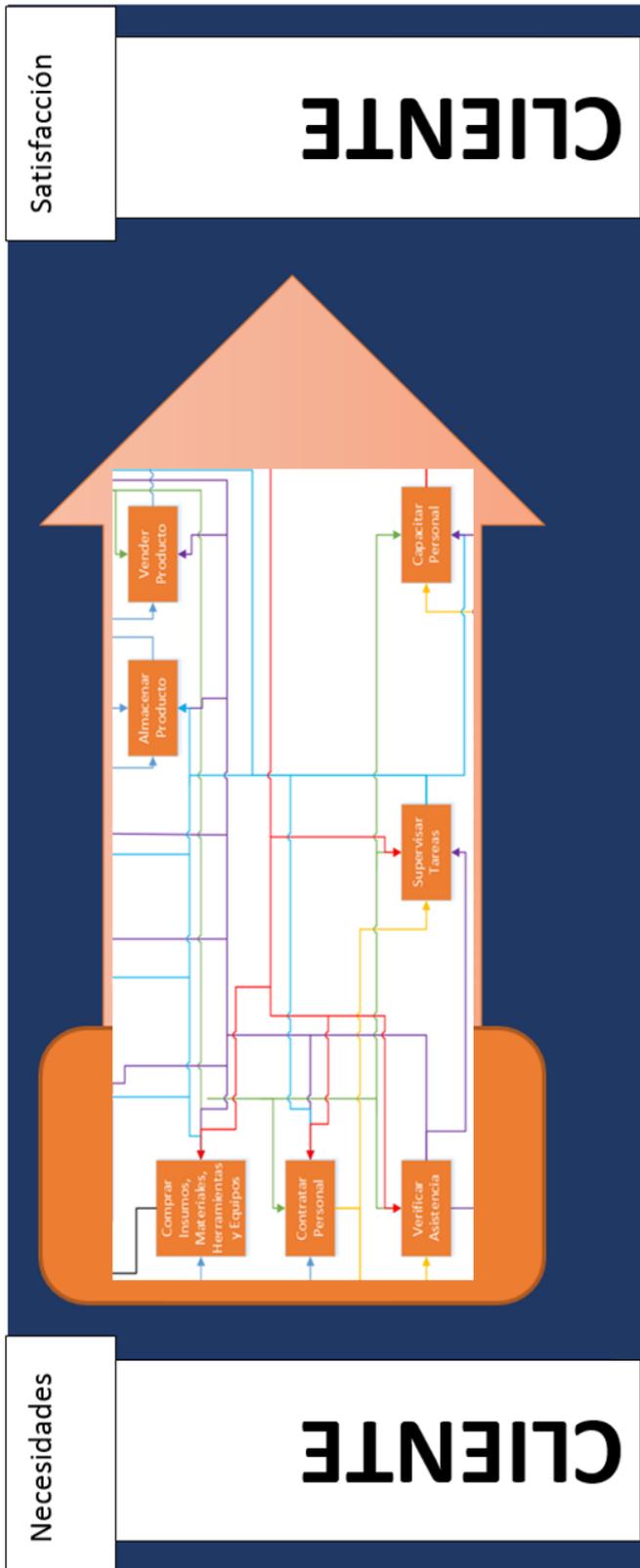
<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>CÓDIGO</b>	NC-TEC
<b>INDICADOR</b>	Tasa de productos programados en envase y empaque
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide la cantidad de productos envasados por la cantidad de empacados por caja
<b>OBJETIVO</b>	Determinar en porcentaje la cantidad de productos envasados por la cantidad de empacados por caja
<b>PROCESO AL QUE MIDE</b>	Envasar producto
<b>VARIABLE</b>	Efectividad - Cualitativo
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	# productos envasados programados / # total de productos empacados por caja
<b>PERIODICIDAD</b>	Siempre que se embale el producto para su distribución
<b>RESPONSABLE DEL CALCULO</b>	Gerente – Asistente Administrativo
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	Administración
<b>NIVEL DE SATISFACIÓN</b>	Alto

REGISTRO

NUTRICEREALES					
CONTROL POR LOTES					
MES:					
No.	FECHA	CODIFICACIÓN		RESPONSABLE	OBSERVACIÓN
		INICIA EN	TERMINA EN		
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

## PROCESOS DE APOYO



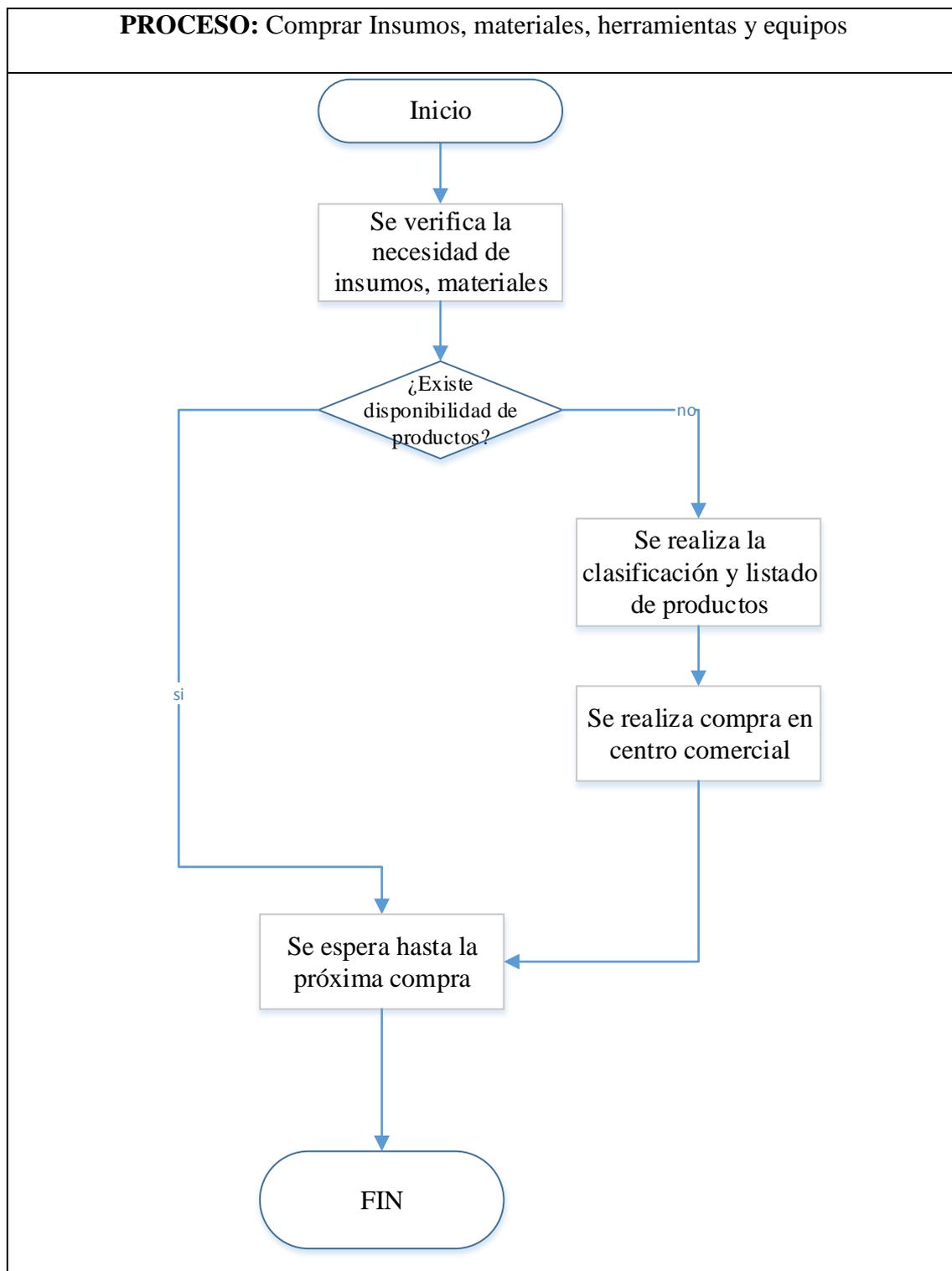


## COMPRAR INSUMOS, MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>PROCESO</b>	Comprar insumos, materiales, herramientas y equipos.
<b>ÁREA</b>	Gestión de adquisiciones
<b>OBJETIVO</b>	Gestionar las compras de insumos, materiales, herramientas y equipos para la empresa.
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente – Asistente de Administrativo
<b>ALCANCE</b>	Desde la compra de insumos, materiales, herramientas y equipos Hasta la recepción y uso de los insumos, materiales, herramientas y equipos para la empresa
<b>ENTRADAS</b>	Orden de compra según la necesidad
<b>SALIDAS</b>	Insumos, materiales, herramientas y equipos
<b>RECURSOS</b>	Humano: gerente; Económico: dinero.
<b>INSUMOS</b>	Papel, esfero
<b>DURACIÓN</b>	Depende desde la realización de la compra personalmente aproximadamente de 30 a 60 minutos
<b>CAPACIDAD</b>	Depende de la cantidad del pedido

<b>PROCEDIMIENTO.</b>	
<b>PROCESO</b>	<b>ÁREA</b>
Comprar Insumos, materiales, herramientas y equipos	Gestión de Adquisiciones
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES.</b>
<b>01</b>	Se verifica la necesidad de insumos, materiales, herramientas y equipos
<b>02</b>	Existe disponibilidad de productos, o están por agotarse
<b>03</b>	Si están por agotarse, se realizar la clasificación y listado de insumos, materiales, herramientas y equipos
<b>04</b>	Se dirige al centro comercial para la compra física de los productos según el listado
<b>05</b>	Si existe disponibilidad, se espera hasta la próxima compra

**PROCESO:** Comprar Insumos, materiales, herramientas y equipos



<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>CÓDIGO</b>	NC-TOI
<b>INDICADOR</b>	Tasa de órdenes de insumos
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide la cantidad de órdenes de compras realizadas para insumos
<b>OBJETIVO</b>	Determinar la cantidad de órdenes de compras realizadas para insumos
<b>PROCESO AL QUE MIDE</b>	Comprar Insumos, materiales, herramientas
<b>VARIABLE</b>	Efectividad - Cualitativo
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	Cantidad de órdenes insumos realizadas / cantidad de órdenes de insumos requeridas
<b>PERIODICIDAD</b>	Mensual
<b>RESPONSABLE DEL CÁLCULO</b>	Gerente – Asistente administrativo
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	Administración
<b>NIVEL DE SATISFACIÓN</b>	Alto

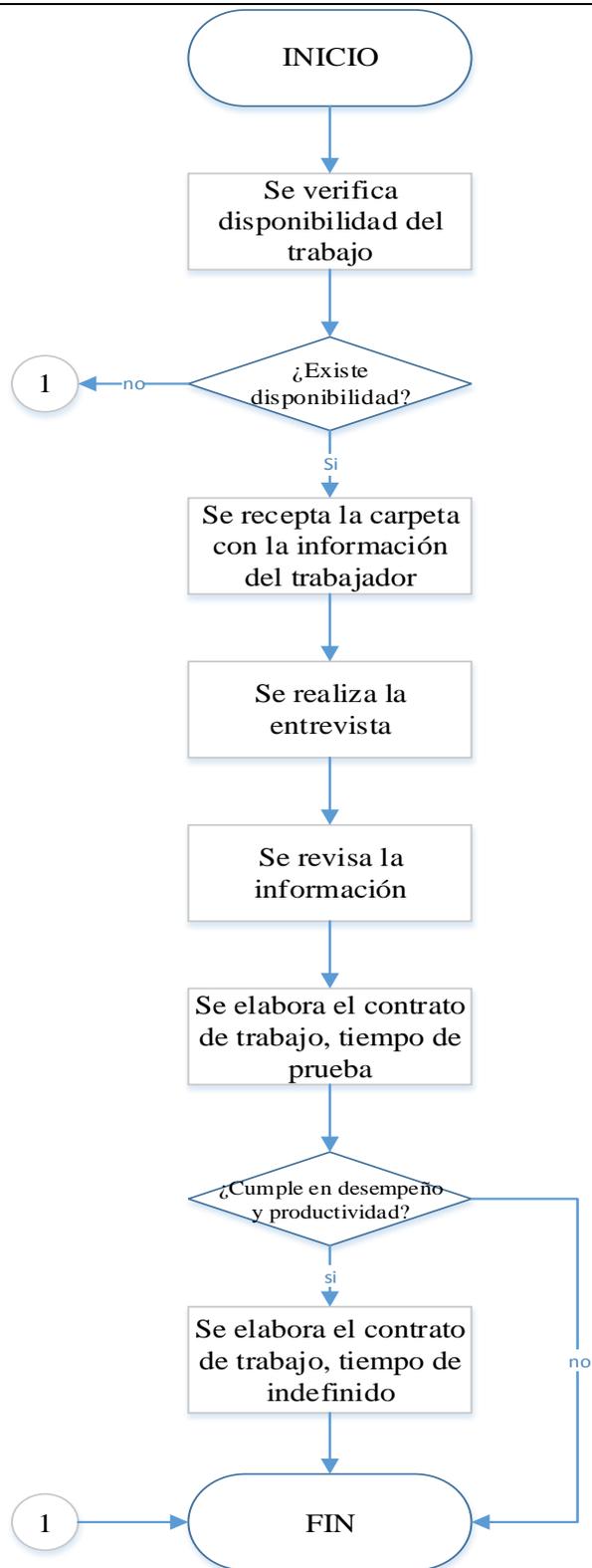


## CONTRATAR PERSONAL

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>PROCESO</b>	Contratar personal
<b>ÁREA</b>	Gestión de talento humano
<b>OBJETIVO</b>	Gestionar las contrataciones de nuevo personal que labore en la empresa.
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente – Asistente Administrativo
<b>ALCANCE</b>	Desde la recepción de la carpeta Hasta su ubicación en el puesto de trabajo.
<b>ENTRADAS</b>	Solicitud de trabajo
<b>SALIDAS</b>	Personal idóneo de trabajo
<b>RECURSOS</b>	Humano: gerente;
<b>INSUMOS</b>	Papel, esfero, contrato
<b>DURACIÓN</b>	Según el plazo estimado de prueba o el indefinido
<b>CAPACIDAD</b>	Depende de la cantidad de trabajo que requiera la empresa

<b>PROCEDIMIENTO.</b>	
<b>PROCESO</b> Contratar Personal	<b>ÁREA</b> Gestión De Talento Humano
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>01</b>	Se verifica disponibilidad del trabajo
<b>02</b>	Si la hay, continua el proceso para la contratación
<b>03</b>	Se recepta la carpeta con la información del trabajador
<b>04</b>	Se realiza la entrevista, a fin de intercambiar y receptar información del aspirante
<b>05</b>	Se revisa la información, investiga y revisa si cumple lo necesario
<b>06</b>	Se elabora el contrato de trabajo en la empresa a tiempo de prueba (3 meses)
<b>07</b>	Si existe el desempeño y productividad deseada, dentro del tiempo de prueba, se extiende el contrato a plazo indefinido

**PROCESO: Contratar Personal**



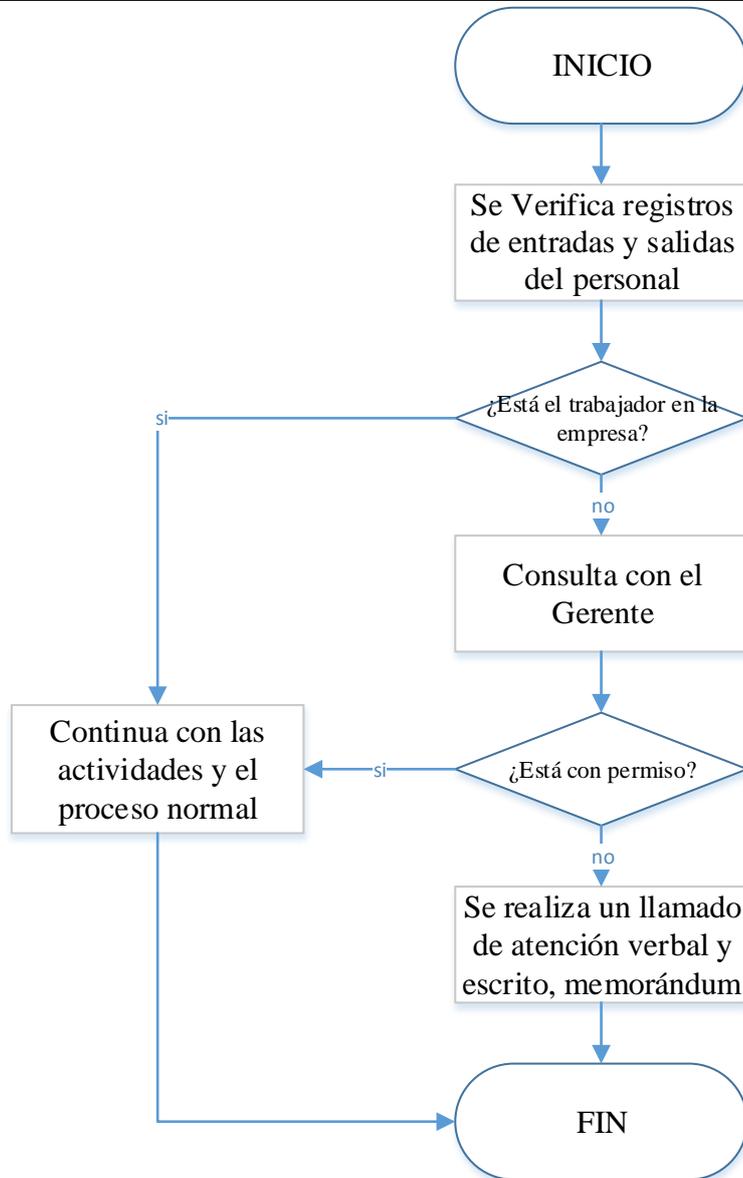
<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>CÓDIGO</b>	NC- TPC
<b>INDICADOR</b>	Tasa de personas contratadas
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el número de personas contratadas
<b>OBJETIVO</b>	Determinar en porcentaje el número de personas contratadas según el requerimiento de la empresa
<b>PROCESO AL QUE MIDE</b>	Contratar personal
<b>VARIABLE</b>	Productividad - Cuantitativo
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	# de personas contratadas / # de personas requeridas
<b>PERIODICIDAD</b>	Trimestral
<b>RESPONSABLE DEL CALCULO</b>	Gerente – Asistente Administrativo
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	Administración
<b>NIVEL DE SATISFACIÓN</b>	Baja

## VERIFICAR ASISTENCIA

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>PROCESO</b>	Verificar Asistencia
<b>ÁREA</b>	Gestión de Talento Humano
<b>OBJETIVO</b>	Controlar la asistencia del personal que labore en la empresa.
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente - Asistente Administrativo
<b>ALCANCE</b>	Durante el tiempo que laboren los trabajadores
<b>ENTRADAS</b>	Personal
<b>SALIDAS</b>	Registros
<b>RECURSOS</b>	Humano: gerente, asistente administrativa, operarios;
<b>INSUMOS</b>	Papel, esfera, registro de asistencia, registro de cumplimiento
<b>DURACIÓN</b>	Según el tiempo de labores semanales
<b>CAPACIDAD</b>	Depende de la cantidad de trabajadores

<b>PROCEDIMIENTO.</b>	
<b>PROCESO</b> Verificar Asistencia	
<b>ÁREA</b> Gestión De Talento Humano	
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>01</b>	Verificación de registros de entradas y salidas.
<b>02</b>	Están los trabajadores en la empresa cumpliendo sus actividades
<b>03</b>	En caso de no estar el trabajador, consultar al gerente.
<b>04</b>	Se determina si esta con permiso o algún imprevisto.
<b>05</b>	De no ser así se realiza un llamado de atención o memorándum.
<b>06</b>	Si el trabajador se encuentra en el trabajo, continua con las actividades y el proceso normal de la empresa

**PROCESO:** Verificar Asistencia



<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>CÓDIGO</b>	NC-TAI
<b>INDICADOR</b>	Tasa de ausentismo e inconformidad
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el grado de ausencia e inconformidad ante la empresa por parte del personal
<b>OBJETIVO</b>	Determinar en porcentaje del grado de ausencia e inconformidad ante la empresa por parte del personal
<b>PROCESO AL QUE MIDE</b>	Verificar Asistencia
<b>VARIABLE</b>	Productividad - Cuantitativo
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	# horas personal ausente / # horas personal trabajadas
<b>PERIODICIDAD</b>	Semanal
<b>RESPONSABLE DEL CALCULO</b>	Gerente – Asistente Administrativo
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	Administración
<b>NIVEL DE SATISFACIÓN</b>	Medio

REGISTRO



## NUTRICEREALES

### REGISTRO DE ASISTENCIA

**NOMBRE:** Producción  
**ÁREA:**  
**MES:**

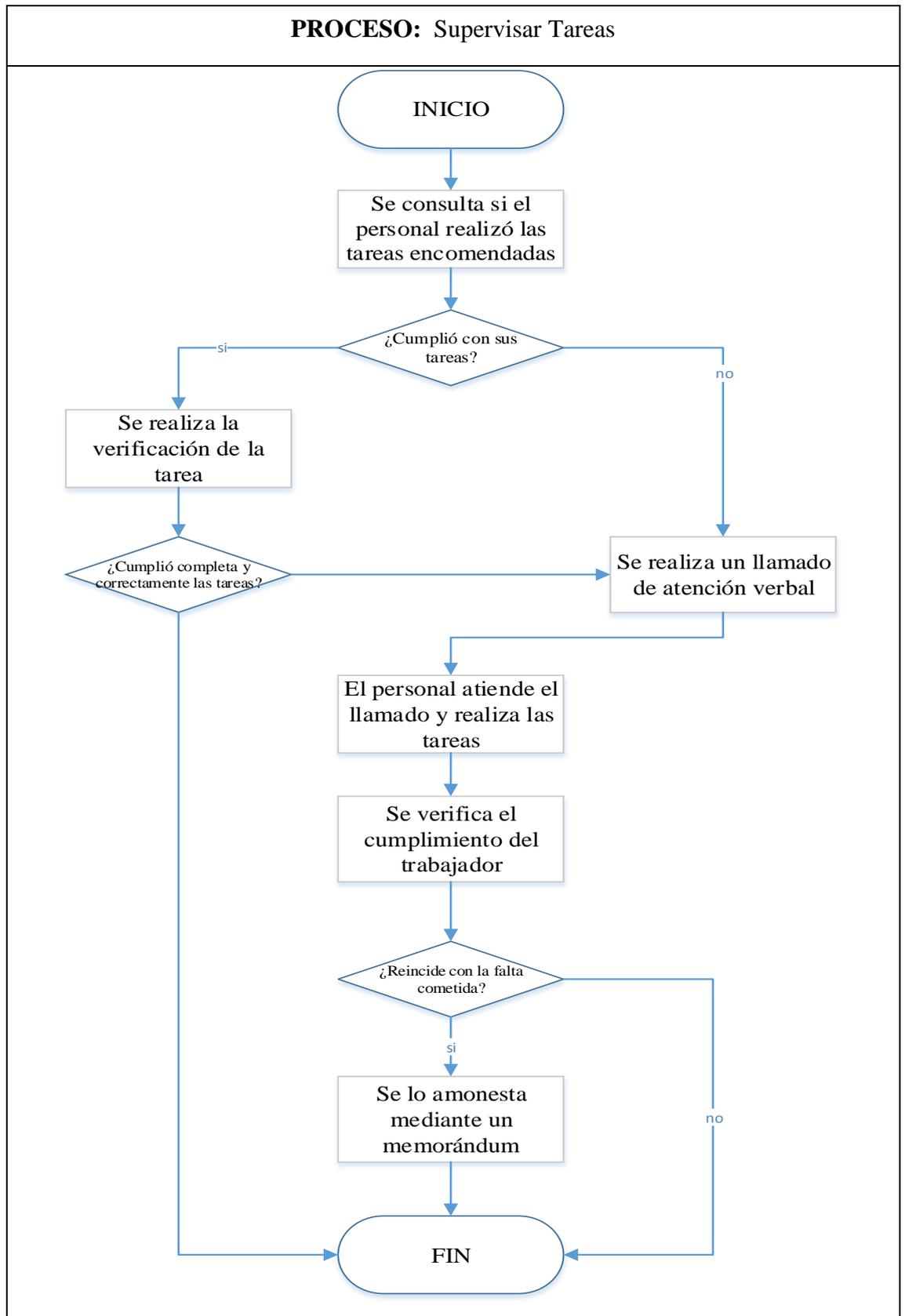
No.	FECHA	JORNADA LABORAL DIARIA (8 HORAS)				DESCUENTOS			HORAS EXTRAS		OBSERVACIÓN	
		MAÑANA (5:00)		TARDE (3:00)		FALTAS	HORAS NO TRABAJADAS Y ATRASOS	TOTAL	H. SUPLEMENTARIAS	H. EXTRAORDINARIAS		
		HORA INGRESO	HORA SALIDA	ALMUERZO	HORA INGRESO	HORA SALIDA						
1								0:00:00				
2								0:00:00				
3								0:00:00				
4								0:00:00				
5								0:00:00				
6								0:00:00				
7								0:00:00				
8								0:00:00				
9								0:00:00				
10								0:00:00				
11								0:00:00				
12								0:00:00				
13								0:00:00				
14								0:00:00				
15								0:00:00				
16								0:00:00				
17								0:00:00				
18								0:00:00				
19								0:00:00				
20								0:00:00				
21								0:00:00				
		<b>TOTAL</b>							0.00	0.00	0.00	
		Valor por hora							\$ -	\$ -	\$ -	
		Total U.S.D.							\$ -	\$ -	\$ -	
									Elaborado por: Ing. Olga Uquillas			

## **SUPERVISAR TAREAS**

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>PROCESO</b>	Supervisar Tareas
<b>ÁREA</b>	Gestión de Talento Humano
<b>OBJETIVO</b>	Supervisar y controlar las acciones del personal que labore en la empresa.
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente - Asistente Administrativo
<b>ALCANCE</b>	Durante el tiempo que laboren los trabajadores
<b>ENTRADAS</b>	Personal
<b>SALIDAS</b>	Registros
<b>RECURSOS</b>	Humano: gerente, asistente administrativa, operarios;
<b>INSUMOS</b>	Papel, esfero, registro de asistencia, registro de cumplimiento
<b>DURACIÓN</b>	Según el tiempo de labores semanales
<b>CAPACIDAD</b>	Depende de la cantidad de trabajadores

<b>PROCEDIMIENTO.</b>	
<b>PROCESO</b> Supervisar Tareas	<b>ÁREA</b> Gestión De Talento Humano
N°	<b>ACTIVIDADES.</b>
<b>01</b>	Se consulta si el personal realizó las tareas encomendadas.
<b>02</b>	El personal que no cumplió con sus tareas, se realiza un llamado de atención verbal
<b>03</b>	El personal atiende el llamado y realiza las tareas encomendadas
<b>04</b>	De volver a reincidir se lo amonesta mediante un memorándum
<b>05</b>	El personal que si cumplió con sus tareas, se realiza la verificación de que se haya realizado completa correctamente
<b>06</b>	Si en la verificación no se cumplió completa o correctamente las tareas encomendadas, se realiza un llamado de atención verbal
<b>07</b>	El personal atiende el llamado y realiza las tareas encomendadas
<b>08</b>	De volver a reincidir se lo amonesta mediante un memorándum

**PROCESO: Supervisar Tareas**



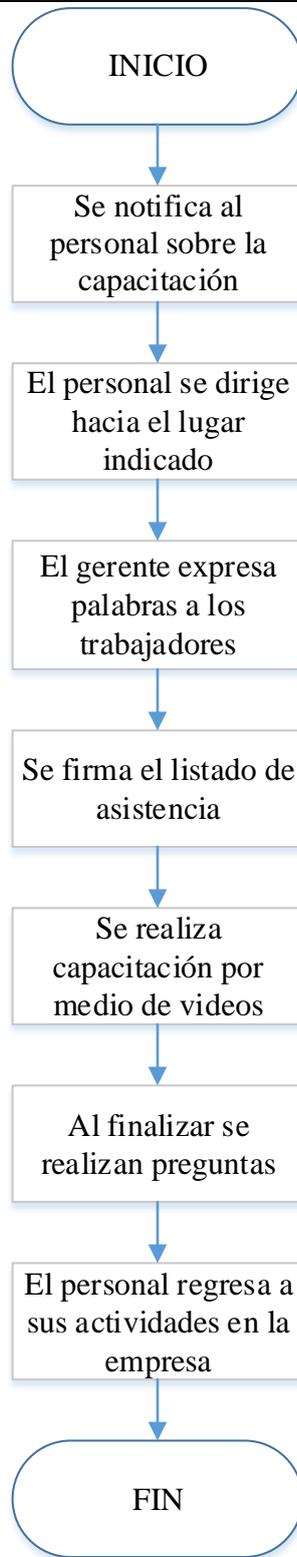


## CAPACITAR AL PERSONAL

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>PROCESO</b>	Capacitar al personal
<b>ÁREA</b>	Gestión de talento humano
<b>OBJETIVO</b>	Capacitar al personal que labora en la empresa.
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente – Asistente Administrativo
<b>ALCANCE</b>	Durante el tiempo que laboren los trabajadores, cada 6 meses
<b>ENTRADAS</b>	Personal
<b>SALIDAS</b>	Personal Capacitado
<b>RECURSOS</b>	Humano: gerente, asistente administrativa, operarios;
<b>INSUMOS</b>	Papel, esfero, registro de asistencia
<b>DURACIÓN</b>	Según el tiempo de labores
<b>CAPACIDAD</b>	Depende de la cantidad de trabajadores

<b>PROCEDIMIENTO.</b>	
<b>PROCESO</b> Capacitar Al Personal	
<b>ÁREA</b> Gestión de Talento Humano	
<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDADES.</b>
<b>01</b>	Notificación al personal sobre la capacitación, lugar, fecha y hora.
<b>02</b>	El personal se dirige hacia el lugar indicado.
<b>03</b>	El gerente expresa palabras a los trabajadores.
<b>04</b>	Se firma el listado de asistencia.
<b>05</b>	Iniciación de la capacitación por medio de videos.
<b>06</b>	Al finalizar se realizan preguntas.
<b>07</b>	Terminada la capacitación el personal se dirige a sus actividades.

**PROCESO:** Capacitar Personal



<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>CÓDIGO</b>	NC-PEC
<b>INDICADOR</b>	Tasa de personal capacitado
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide la cantidad del personal que ha sido capacitado
<b>OBJETIVO</b>	Determinar en porcentaje la cantidad del personal que ha sido capacitado
<b>PROCESO AL QUE MIDE</b>	Capacitar al personal
<b>VARIABLE</b>	Calidad - Cualitativo
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	# Personal capacitado / # personal empleado
<b>PERIODICIDAD</b>	Cada 4 meses
<b>RESPONSABLE DEL CALCULO</b>	Gerente – Asistente Administrativo
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	Administración
<b>NIVEL DE SATISFACIÓN</b>	Medio

# REGISTRO

**NUTRICIONALES**  
**REGISTRO DE ASISTENCIA DE CAPACITACION**

NOMBRE DE LA CAPACITACION: \_\_\_\_\_

NÚMERO DE HORAS: \_\_\_\_\_

LUGAR: \_\_\_\_\_

DÍA	MES	AÑO

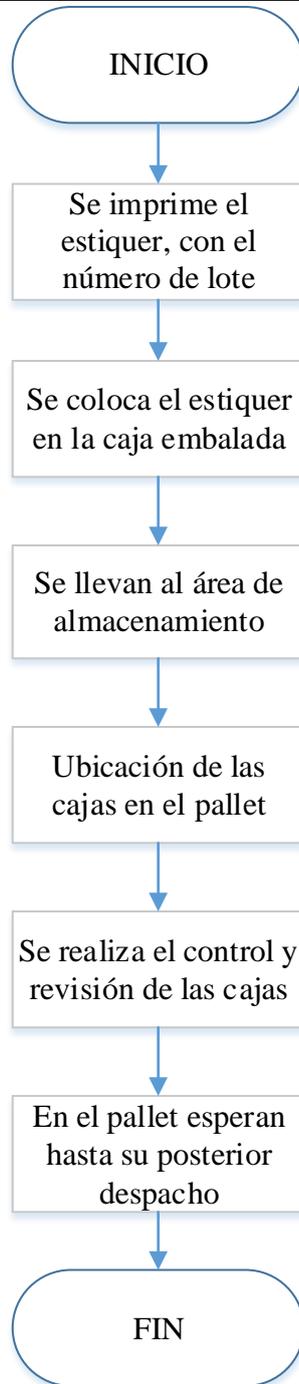
Nº.	NOMBRE Y APELLIDOS	CÍDULA DE CIUDADANÍA	CARGO	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

## ALMACENAR PRODUCTO

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>PROCESO</b>	Almacenar producto
<b>ÁREA</b>	Comercialización
<b>OBJETIVO</b>	Tener en stock producto terminado para cubrir pedidos y entregas de los clientes.
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente – Asistente Administrativo
<b>ALCANCE</b>	Desde que se envasa embala y produce y sale la granola hasta el almacenaje del producto elaborado.
<b>ENTRADAS</b>	Granola enfundada, empacada y embalada en cajas
<b>SALIDAS</b>	Cajas con Granolas para entrega y distribución
<b>RECURSOS</b>	Humano: operarios; Materiales: rampas de madera
<b>INSUMOS</b>	Papel, esfero
<b>DURACIÓN</b>	Desde q se embala hasta que sea retirada de bodega
<b>CAPACIDAD</b>	Entre 300 a 500 cajas

<b>PROCEDIMIENTO.</b>	
<b>PROCESO</b> Almacenar Producto	<b>ÁREA</b> Comercialización
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>01</b>	Se imprime y mantiene listo el estiquer, con el respectivo número de lote.
<b>02</b>	Se coloca el estiquer en la caja embalada.
<b>03</b>	Se llevan al área de almacenamiento.
<b>04</b>	Ubicación de las cajas en el pallet, según los números de lotes ; Cada pallet alcanza una altura 60 cajas.
<b>05</b>	Se realiza el control y revisión de las cajas.
<b>06</b>	En el pallet esperan hasta su posterior despacho.

**PROCESO:** Almacenar Producto



<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>CÓDIGO</b>	NC- TSC
<b>INDICADOR</b>	Tasa de solicitudes cumplidas a tiempo
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide la cantidad de solicitudes cumplidas a tiempo
<b>OBJETIVO</b>	Determinar en porcentaje la cantidad de solicitudes cumplidas a tiempo
<b>PROCESO AL QUE MIDE</b>	Almacenar producto
<b>VARIABLE</b>	Tiempo – Cuantitativo
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	Cantidad de cajas realizadas a tiempo / cantidad de cajas solicitadas o programadas
<b>PERIODICIDAD</b>	Cada 8 días
<b>RESPONSABLE DEL CALCULO</b>	Gerente – Asistente Administrativo
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	Administración
<b>NIVEL DE SATISFACIÓN</b>	Alto

## REGISTROS

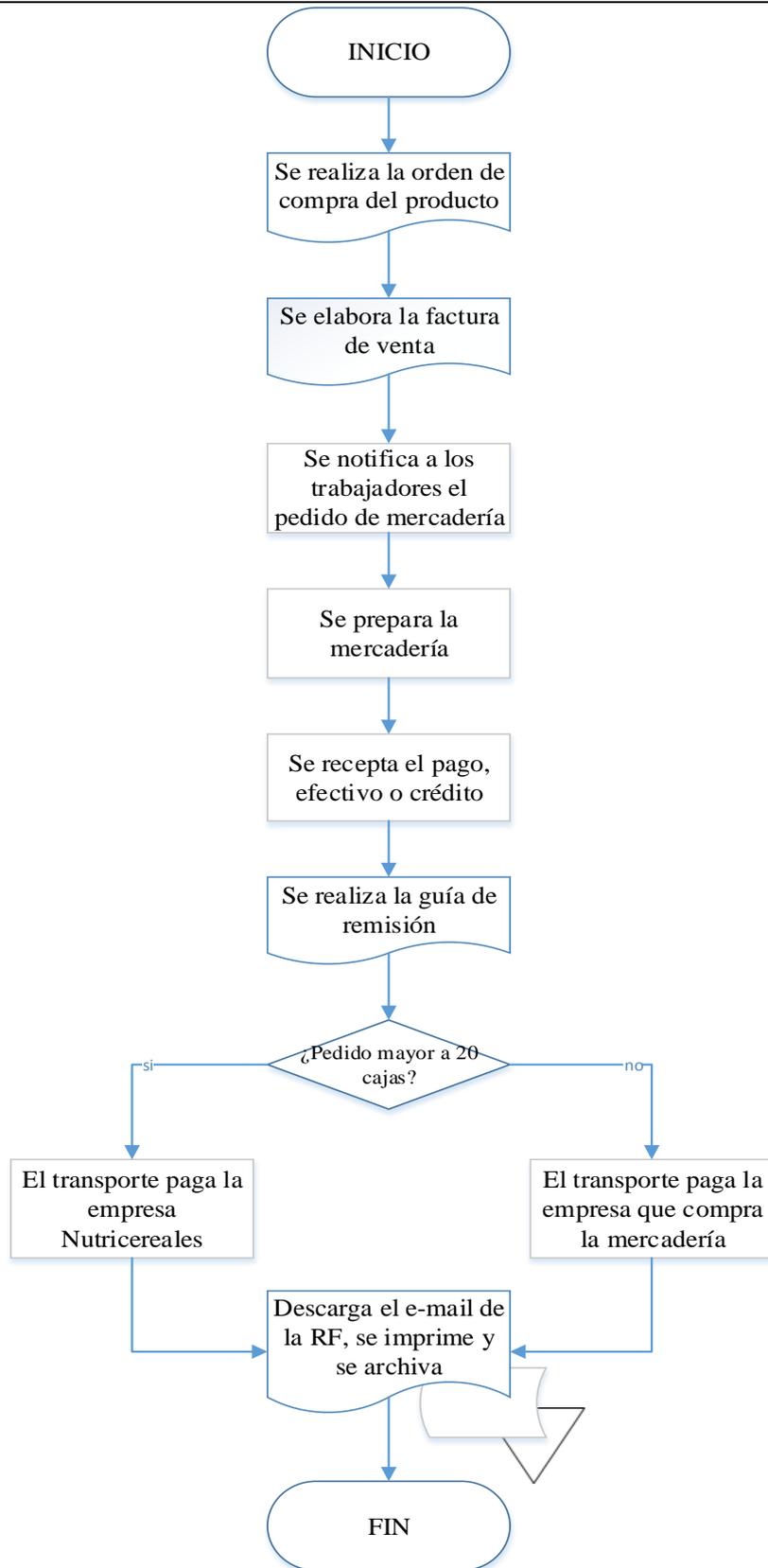
<b>NUTRICEREALES</b>	
<b>CONTROL DE ALMACENAMIENTO</b>	
Fecha de Control	
N° de Pallet	_____
N° de Lotes por Pallet	_____
N° de Pallet por Pedido	_____
Cliente	_____
No Cliente	_____
Fecha de Almacenamiento	_____
Fecha de Despacho	_____
Firma del Responsable	

## VENDER PRODUCTO

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>PROCESO</b>	Vender producto
<b>ÁREA</b>	Comercialización
<b>OBJETIVO</b>	Gestionar las ventas y los pedidos del producto
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente – Asistente Administrativo
<b>ALCANCE</b>	Desde el contacto de clientes Hasta el despacho del producto
<b>ENTRADAS</b>	Pedidos
<b>SALIDAS</b>	Venta del producto
<b>RECURSOS</b>	Humano: gerente; Económico: dinero, cheque ; Tecnológico: Computadora
<b>INSUMOS</b>	Papel, esfero, letras de cambio, factura
<b>DURACIÓN</b>	Depende de la entrega del producto 5 a 10 días
<b>CAPACIDAD</b>	Depende de la cantidad del producto pedido

<b>PROCEDIMIENTO.</b>	
<b>PROCESO</b> Vender Producto	<b>ÁREA</b> Comercialización
<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>01</b>	El cliente realiza la orden de compra del producto
<b>02</b>	Se elabora la factura de venta
<b>03</b>	Se notifica a los trabajadores el pedido de mercadería para la fabricación del producto
<b>04</b>	Se prepara la mercadería según la cantidad pedida (Procesos de fabricar, preparar y almacenar producto)
<b>05</b>	Se receipta el pago, sea este en efectivo, por medio de transferencia bancaria o a 30 días plazo
<b>06</b>	Se realiza la guía de remisión
<b>07</b>	Si el pedido es mayor a 20 cajas de granolas, la empresa cancela el valor del transporte
<b>08</b>	SI el pedido es menor a 20 cajas de granolas, el valor del transporte corre por quien compra la mercadería
<b>09</b>	Se descarga del correo electrónico de la empresa la retención en la fuente, se imprime y se archiva

**PROCESO:** Vender Producto



<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>CÓDIGO</b>	NC-TEP
<b>INDICADOR</b>	Tasa de entregas programadas
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide el número de entregas a tiempo
<b>OBJETIVO</b>	Determinar en porcentaje el número de entregas a tiempo de los pedidos
<b>PROCESO AL QUE MIDE</b>	Vender producto
<b>VARIABLE</b>	Efectividad – Cualitativo
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	# entregas efectivas / # entregas programadas
<b>PERIODICIDAD</b>	Cada semana
<b>RESPONSABLE DEL CALCULO</b>	Gerente- Asistente Administrativo
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	Administración
<b>NIVEL DE SATISFACIÓN</b>	Medio



## **NOTAS FINALES O ACLARATORIAS**

### **DE LA FABRICACIÓN**

- Al día se pueden o no realizar entre 6 a 8 paradas de producto o granola.
- Una parada es un proceso completo de fabricar producto.
- En cada parada se necesita 4 personas o dos parejas para la fabricación de la granola.
- La miel que se prepara por cada parada se usa 2 jarras, la cual consta del líquido preparado del dulce. Una por pareja.

### **DEL EMPAQUE**

- La funda dañada o mal codificada pasa a ser desperdicio o materia prima desechada por mal uso.

### **DEL ALMACENAMIENTO DEL PRODUCTO FINAL**

- Todo producto envasado, embalado y almacenado y listo para su entrega o venta, se ubicará según el lote o grupo de fabricación.
- En la distribución para ciertas empresas, ellas pueden hacer una verificación física de comprobación del producto almacenado.
- Todo proceso externo realizado después de la venta del producto, es concerniente a la otra empresa o persona que realice la compra.

### **DE LA COMPRA DE REPUESTO Y MAQUINARIA**

- Para realizar la compra de algún repuesto de maquinaria, esta se realiza mediante la verificación física y verificación de un técnico o personal calificado de su reparación. En muchos de los casos, se cuenta con garantía del producto y esta corre por cuenta del proveedor.
- Si se realiza la compra de una maquinaria nueva, esta se realizará por el gerente o dueño encargada para la misma, según las especificaciones técnicas y requerimiento de la empresa.

Si alguna especificación no se encuentra en este manual, está según los requerimientos de la empresa y con la aprobación de la dirección de la empresa, se realizarán estas hasta poder ser rediseñado el proceso o actividad y por consiguiente la siguiente edición de este manual.

## **SIMBOLOGÍA Y SIGNIFICADOS DE LAS FICHAS Y TABLAS**

### **FICHAS TÉCNICAS DE PROCESOS**

La ficha de procesos contiene la información del proceso, siendo está el resumen de los elementos que forman parte de un proceso.

<b>FICHA DE PROCESO</b>	
<b>PROCESO</b>	<b>Nombre del proceso (Un solo proceso)</b>
<b>ÁREA</b>	<b>Lugar de Ejecución donde se ejecuta el proceso</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Fin de ejecutar el proceso</b>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>Quien ejecuta el proceso (Cargo)</b>
<b>ALCANCE</b>	<b>Determinación del inicio y fin del proceso (Como referencia)</b>
<b>ENTRADAS</b>	<b>Es lo que motiva al inicio del proceso</b>
<b>SALIDAS</b>	<b>Es la entrada transformada, producto</b>
<b>RECURSOS</b>	<b>Aquello que sirve en el proceso para su ejecución de actividades</b>
<b>INSUMOS</b>	<b>No sufre transformación o se consume en el proceso</b>
<b>DURACIÓN</b>	<b>Tiempo transcurrido desde la actividad identificada como inicio, hasta la actividad identificada como fin</b>
<b>CAPACIDAD</b>	<b>Lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración</b>

## FICHAS TÉCNICAS DE INDICADORES

La ficha de indicadores contiene la información del indicador, siendo está el resumen de los elementos que forman parte de un indicador.

<b>FICHA DE INDICADOR</b>	
<b>CÓDIGO</b>	Referencia o siglas que se le da a un indicador para su identificación
<b>INDICADOR</b>	Nombre del Indicador
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Breve resumen del concepto del indicador
<b>OBJETIVO</b>	Fin de ejecutar el indicador
<b>PROCESO AL QUE MIDE</b>	Nombre del proceso al cual se le va a realizar el cálculo
<b>VARIABLE</b>	Tipo de Indicador, Cualitativo y Cuantitativo
<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	Algoritmo para el cálculo del indicador
<b>PERIODICIDAD</b>	Tiempo periódico en que se realiza el cálculo del indicador
<b>RESPONSABLE DEL CALCULO</b>	Persona encargada de realizar el cálculo y evaluación
<b>FUENTE DE INFORMACIÓN:</b>	Lugar donde se puede encontrar la información
<b>NIVEL DE SATISFACIÓN</b>	Alto, medio o bajo

## PROCEDIMIENTOS

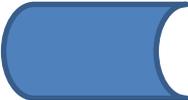
La ficha de procedimientos contiene la información de las actividades de un o los procesos que se realizan en la empresa, siendo está un listado de todas las actividades según el orden y secuencia de las mismas dentro del proceso.

PROCEDIMIENTO.	
PROCESO	ÁREA
Nombre del proceso al que corresponde este procedimiento	Lugar de Ejecución del proceso
Nº	<b>ACTIVIDADES.</b>
<b>00</b>	Tareas o secuencias de tareas que se realizan en un periodo o tiempo determinado

## DIAGRAMAS DE FLUJO

Como bien se conoce, los Diagramas de flujos o Flujogramas, no es más que la representación gráfica de la secuencia de los pasos o procedimientos que se realizan en un proceso, mostrando claramente las actividades o en muchos de los casos las áreas en donde podría haber ciertas falencias, que se podrían mejorar.

	INICIO	<b>Inicio / Fin:</b> Indica el inicio o la terminación del proceso.
	PROCESO	<b>Actividad:</b> Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	DECISIÓN	<b>Decisión:</b> Indica una pregunta en el proceso de tipo SI – NO.
	DOCUMENTO	<b>Impresión:</b> Indica la impresión de uno o varios documentos en el

		proceso.
	FLECHAS DE CONECCIÓN	<b>Fechas de Conexión:</b> Proporciona indicación sobre el sentido del proceso
	ALMACENAMIENTO INTERNO	<b>Archivo:</b> Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento.
	CONECTOR	<b>Conector de Actividad:</b> Conexión o enlace con otra actividad del mismo proceso.
	SUBPROCESO O PROCESOS CONTINUO	<b>Actividad de Subproceso:</b> Representa una actividad llevada a cabo en otro subproceso, que forma parte del proceso.
	DATOS ALMACENADOS	<b>Información Digital:</b> Representa la descarga o carga de información en un medio tecnológico informático

## FLUJODIAGRAMACIÓN

La ficha de diagramación contiene la flujo diagramación de las actividades de los procesos que se realizan en la empresa, siendo está listado de todas las actividades según el orden y secuencia de las mismas dentro del proceso pero en símbolos o gráficos apreciables y entendibles para las demás personas.

