



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

CARRERA: INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA MOCEPROSA S.A. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTORA:

ERICA ELIZABETH PARCO CUJE

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA., ha sido desarrollado por la Srta. Erica Elizabeth Parco Cuje, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Dr. Alberto Patricio Robalino

DIRECTOR TRIBUNAL

Lic. Danilo Remigio Vallejo Altamirano

MIEMBRO TRIBUNAL

CERTIFICADO DE AUTENTICIDAD

Yo, Erica Elizabeth Parco Cuje, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Erica Elizabeth Parco Cuje

DEDICATORIA

A Dios sobre todas las cosas, por sus infinitas bendiciones

A mis padres Juan y Antonia por su esfuerzo y dedicación para realizarme como persona de bien, a ellos mil gracias por ayudarme a culminar mis estudios.

A mis hermanos Pamela, Mishel y Dennys, por ser mi apoyo constante y ayudarme en todo momento.

AGRADECIMIENTO

El más sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo en especial a la Facultad de Administración de empresas, Escuela de Contabilidad y Auditoría, por acogerme en sus aulas y haberme brindado la oportunidad de formarme tanto moral como profesionalmente.

A los Ingenieros Patricio Robalino y Danilo Vallejo quienes me guiaron y dedicaron su tiempo y conocimiento para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A la empresa Moceprosa S.A, en especial al Ing. Pablo Ramón Gerente General, por brindarme la oportunidad de realizar el presente trabajo de investigación dándome la apertura necesaria para la culminación de este logro.

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	xi
Indice de Anexos	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del Problema	3
1.1.2. Delimitación del Problema.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos Específicos	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1. Antecedentes Históricos	8
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
2.2.1. Gestión.....	8
2.2.2. Modelo de Gestión	9
2.2.3. La Gestión por procesos en las organizaciones	9
2.2.3.1. Direccionamiento estratégico.....	9
2.2.3.1.1. Definición de direccionamiento estratégico	10
2.2.3.1.2. Misión.....	12

2.2.3.1.3.	Visión	12
2.2.3.1.4.	Objetivos Estratégicos	13
2.2.3.1.5.	Políticas empresariales.....	14
2.2.4.	La Gestión por Procesos Tradicional y Estratégica.....	14
2.2.5.	Cadena de Valor	18
2.2.6.	Proceso	19
2.2.6.1.	Clasificación de los Procesos.....	20
2.2.6.1.1.	Procesos Estratégicos:	20
2.2.6.1.2.	Procesos Clave:	21
2.2.6.1.3.	Procesos de Apoyo:.....	21
2.2.6.2.	Elementos de un Proceso.....	22
2.2.6.3.	Jerarquía de los Procesos.....	22
2.2.6.4.	Análisis de los Procesos Claves.....	24
2.2.6.5.	Diagrama de Flujo.....	25
2.2.6.6.	Fichas de Procesos	26
2.2.7.	Gestión por Procesos	27
2.2.7.1.	La Gestión Tradicional y la Gestión por Procesos	27
2.2.7.2.	Principios de la Gestión por Procesos:.....	28
2.2.7.3.	Análisis de un Proceso.....	29
2.2.7.4.	Beneficios de un modelo de gestión por procesos.....	30
2.2.8.	Mapa de Procesos.....	30
2.2.9.	Manual de Procedimientos.....	31
2.2.9.1.	Procedimientos	31
2.2.9.2.	Las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:	31
2.2.9.3.	Actualización del manual de procedimientos.....	33
2.2.10.	Indicadores de Gestión	33
2.2.10.1.	Tipos de Indicadores.....	33
2.2.10.2.	Características de los Indicadores de Gestión:.....	34
2.2.10.3.	Elementos determinantes de los indicadores de gestión	35
2.2.11.	Qué es el Ciclo PDCA	35
2.2.11.01.	Cómo implantar el Ciclo PDCA en una organización?	36
2.3.	HIPÓTESIS	37

2.3.1.	General	37
2.3.2.	Específicas	37
2.4.	VARIABLES	37
2.4.1.	Variable independiente	37
2.4.2.	Variable dependiente	37
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO		38
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	38
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	40
3.4.1.	Métodos:.....	40
3.4.2.	Técnicas e Instrumentos	40
3.5.	RESULTADOS	42
3.6.1.	Planteo de la Hipótesis del Trabajo y la Hipótesis Nula.....	49
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO		51
4.1.	TITULO	51
4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA		51
4.2.1.	Situación Actual de la empresa.....	51
4.2.2.	Direccionamiento estratégico	52
4.2.2.1.	Misión.....	52
4.2.2.2.	Visión	53
4.2.2.3.	Valores	53
4.2.2.3.	Objetivos Estratégicos	53
4.2.2.4.	Organigrama Estructural	54
4.2.2.5.	Análisis Situacional de la Empresa (FODA)	55
4.2.3.	Cadena de Valor	56
4.2.4.	Establecimiento del Mapa de Procesos.....	56
4.2.5.	Identificación de los Procesos de Moceprosa S.A.....	57
4.2.5.1.	Procesos Clave de la empresa Moceprosa S.A	57
4.2.5.2.	Procesos de Apoyo de la empresa Moceprosa S.A	57
4.2.6.	Identificación de los Procesos Críticos.....	58

4.2.7.	Propuesta de Mejoramiento de los Procesos en base a la Metodología PDCA	58
4.2.7.1.	Análisis de los Procesos para la empresa Moceprosa S.A.	58
4.2.7.1.1.	Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Transformar Insumos en Productos.	59
4.2.7.1.2.	Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Transformar Insumos en Productos.	60
4.2.7.1.3.	Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Ventas y Gestión de pedidos.	61
4.2.7.1.4.	Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Ventas y Gestión de pedidos.	62
4.2.11.	Manual de Procedimientos	63
	CONCLUSIONES	87
	RECOMENDACIONES	88
	BIBLIOGRAFÍA	89
	ANEXOS	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Componentes de la Misión y la Visión.....	13
Tabla 2: Gestión Tradicional y Estratégica de los Procesos	17
Tabla 3: Ficha de Procesos	26
Tabla 4: Personal de la Empresa Moceprosa S.A.....	39
Tabla 5: Respuestas pregunta N.- 1	42
Tabla 6: Respuestas a la pregunta N.- 2.....	43
Tabla 7: Respuestas a la pregunta N.- 3.....	44
Tabla 8: Respuestas a la pregunta N.- 4.....	45
Tabla 9: Respuestas a la pregunta N.- 5.....	46
Tabla 10: Productos que Produce Actualmente la Empresa	52
Tabla 11: Análisis FODA Moceprosa S.A	55
Tabla 12: Procesos Claves de la empresa Moceprosa S.A	57
Tabla 13: Procesos de Apoyo de la empresa Moceprosa S.A.....	57
Tabla 18: Descripción del proceso almacenaje de materia prima e insumos.	67
Tabla 19: Indicador para el proceso almacenaje de materia prima e insumos	69
Tabla 20: Descripción del proceso Transformar Insumos en Productos	71
Tabla 21: Indicador para el procedimiento de transformación de Insumos en Producto	73
Tabla 22: Descripción del proceso Transformar Insumos en Productos	75
Tabla 23: Indicador para el procedimiento de Gestión de Pedidos y Venta.....	77
Tabla 24: Descripción del Proceso de Ventas y Gestión Cobro	79
Tabla 25: Indicador para el procedimiento de Ventas y Gestión de cobros	82
Tabla 26: Descripción del Proceso de Reclutamiento del Personal.....	84
Tabla 27: Indicador para el procedimiento de Ventas y Gestión de cobros	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Energía de Retorno (Retroalimentación)	10
Gráfico 2: Modelo de Estrategias Fundamentales Interrelacionadas.....	11
Gráfico 3: Los Procesos en La Organización.....	15
Gráfico 4: Representación Gráfica de Gestión por Procesos	18
Gráfico 5: Cadena de Valor de Michael Porter	19
Gráfico 6: ¿Qué es un Proceso?	20
Gráfico 7: Jerarquía de los Procesos.....	23
Gráfico 8: Organización por Procesos	24
Gráfico 9: Simbología en los Diagramas de Flujo	26
Gráfico 10: Contenido del Mapa de Procesos	31
Gráfico 11: Ciclo PDCA - Planificar, Hacer, Verificar, Actuar	35
Gráfico 12: Representación porcentual pregunta N.- 1	42
Gráfico 13: Representación porcentual pregunta N.- 2	43
Gráfico 14: Representación porcentual pregunta N.- 3	44
Gráfico 15: Representación porcentual pregunta N.- 4	45
Gráfico 16: Representación porcentual pregunta N.- 5	46
Gráfico 17: Organigrama Organizacional	54
Gráfico 18: Cadena de Valor Moceprosa S.A.....	56
Gráfico 19: Mapa de Procesos Moceprosa S.A	56
Gráfico 20: Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Transformar Insumos en Productos	59
Gráfico 21: Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Transformar Insumos en Productos.....	60
Gráfico 22: Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Ventas y Gestión de pedidos.....	61
Gráfico 23: Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Ventas y Gestión de pedidos.....	62
Gráfico 24: Recepción y almacenaje de MP. E Insumos	68
Gráfico 25: Flujograma Transformar Insumos en productos	72
Gráfico 26: Ventas y Gestión de Pedidos	76
Gráfico 27: Ventas y Gestión de Cobros	80
Gráfico 28: Ventas y Gestión de Cobro.....	81

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigido a los empleados de la empresa Moceprosa s.a	92
Anexo 2: Entrevista al ing. Pablo ramon gerente de la empresa Moceprosa s.a.....	93
Anexo 3: Formato para la descripción de procesos	94
Anexo 4: Formato para presentación del flujograma del proceso.....	95
Anexo 5: Formato para presentación de indicadores.....	96

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene por objeto el Diseño de un Modelo de Gestión por procesos con el fin de optimizar la gestión administrativa y operativa para la toma correcta de decisiones en la empresa Moceprosa S.A, con la finalidad de brindarles una guía de actividades, permitiéndole alcanzar la eficiencia y eficacia organizacional, enfocada a ser más competitiva.

Se procedió a realizar una guía de gestión basada en el cuadro de mando integral, tomando como base la cadena de valor, permitiendo identificar los nudos críticos y graficarlos a través de flujogramas enfocándome en cuatro pasos fundamentales como: La identificación y secuencia de los Procesos, la descripción de cada uno ellos, el seguimiento y la medición para conocer los resultados. El presente trabajo de investigación se espera que sea un aporte fundamental para el mejoramiento de la gestión administrativa y operativa de la empresa.

Se recomienda implementar el Modelo de Gestión por procesos con el fin de garantizar el cumplimiento del mismo y mejorar la gestión administrativa y operativa de los colaboradores.

Palabras claves

Diseño, modelo de gestión, proceso, sistema administrativo, indicador de gestión.

ABSTRACT

The present investigation is about Process Management Model Design in order to optimize the administrative and operative management so that enterprise Moceprosa S.A can make right decisions and offer an activity guide to reach the organizational efficiency and effectiveness focused to be more competitive.

A management guide based on the integral dashboard was made according to the value chain which identifies the critical points and draw them by using flow charts focusing on four fundamental steps such as: identification and sequence of the process, description, monitoring and measuring in order to know the results. It is expected that this present investigation will be a fundamental contribution for improvement of the administrative and operative management of this enterprise.

It is recommended to implement the Process Management Model in order to guarantee its fulfillment and improve the administrative and operative management of the coworkers.

Key words

Design, management model, process, administrative system, management indicator.

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más globalizado, cada día son más las exigencias para llegar a ser más competitivos, es un reto proponer cambios en la gestión administrativa de una empresa, no basta con conocer más sobre el mercado, sino que también es necesario conocer los procesos que se ejecutan tanto interna como externamente.

Las empresas suelen tener una gestión por funciones sin mayor significado para los clientes internos y externos, lo que ocasiona una fragmentación de los procesos creándose las clásicas organizaciones verticales donde solo los directivos pueden tomar decisiones, es por eso que surge la necesidad de diseñar un modelo de Gestión por procesos que permita identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las distintas actividades que se llevan a cabo dentro de los procesos.

Así como proyecto previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría y junto con la aceptación y compromiso de la alta dirección, se propone un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa Moceprosa S.A con el objetivo de mejorar la gestión administrativa y operativa.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

MOCEPROSA S.A, comienza sus operaciones en Febrero del 2007, marcando desde su comienzo un crecimiento sostenido, proporcional a la excelente calidad de los productos que procesa tales como: harinas y sémolas, posicionándose poco a poco en el mercado ecuatoriano, siendo dirigido hasta la actualidad por el Ing. Pablo Ramón como Gerente General, mismo que señala al momento una serie de problemas en la empresa.

- Incumplimiento de la planificación en la gestión administrativa, lo cual influye en las actividades y consecuentemente en el logro de los objetivos empresariales.
- Es evidente en el análisis de los procesos la falta de un modelo de gestión, lo que conduce a que se apliquen procedimientos empíricos en la valoración de los procesos administrativos, este es el resultado a que no existe coherencia de lo que se debe hacer en el proceso necesario y lo ejecutan de manera errónea.
- Los procesos no estandarizados dificulta los procedimientos de la gestión administrativa de los niveles de eficiencia y eficacia , éstos se detienen al pasar de un proceso a otro, sin que nadie se percate de ello por la falta de comunicación entre las distintas dependencias.
- Otro de los problemas radica en la falta de coordinación entre los procesos de producción, en donde cada tarea mal desempeñada por los empleados afecta a la elaboración del producto terminado en cuanto a la calidad del mismo, aumentando considerablemente los desperdicios de materia prima.
- Es notorio la existencia de duplicidad de tareas, provocando tiempo ocioso por parte del funcionario que repite innecesariamente las tareas encomendadas.
- -Existe falta de organización y orden en la recopilación de documentos de los archivos digitales de la empresa, pues dicha información no es custodiada de manera adecuada, permitiendo que cualquier funcionario tenga acceso a las

mismas con el consiguiente peligro de pérdida, sustracción o mal uso de las mismas.

- Retrasos, demoras y pérdidas de tiempo al realizar labores administrativas con relación al departamento de Talento Humano, lo que provoca atrasos en los pagos de sueldos, beneficios sociales y utilidades al personal, debido a que no existe un proceso de registro de asistencia del personal que labora dentro del mismo.
- Finalmente, existen una serie de sanciones económicas por incumplimiento con obligaciones tributarias al no presentar a tiempo las respectivas declaraciones, pues no existen procesos definidos para la recopilación de información en cuanto a facturas e ingreso al sistema del mismo, tanto de compras como de ventas.
- Todos los problemas citados anteriormente tienen su origen en la inexistencia de un modelo de gestión por procesos, situación que ocasiona toda esta serie de efectos indeseables para el desarrollo de la empresa. Por todo lo expuesto se establece la necesidad de diseñar un modelo de gestión por procesos para la empresa Moceprosa S.A., que permita que los procesos se lleven a cabo de manera controlada y organizada, haciéndolos más operativos y efectivos; y, coadyuvando de esta forma a un mejor desarrollo organizacional.

1.1.1. Formulación del Problema

De qué manera el diseño de un modelo de gestión por procesos facilita el mejoramiento de la Gestión Administrativa y operativa de la Empresa Moceprosa S.A. de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo?

1.1.2. Delimitación del Problema

Área: Administración

Campo: Gestión administrativa

Objeto: Modelo de Gestión por Procesos

Delimitación espacial: Empresa Moceprosa S.A., Ubicada en las calles Antonio Santillán y Evangelista Calero, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Delimitación Temporal: 3 a 5 años.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo actual de las empresas productivas del país, necesita un modelo de gestión por procesos que sirva para mejorar las actividades de las empresas paralelamente el desempeño del talento humano basados en la orientación estratégica y las acciones, para cumplir los objetivos propuestos, por ende alcanzar la competitividad y la rentabilidad de la empresa.

Con el modelo de gestión por procesos contribuye a optimizar los procedimientos macro y micro entorno con la consiguiente descripción de actividades de cada departamento, además sirve para evaluar un control interno y verificar el cumplimiento del trabajo encomendado, mediante la simplificación, análisis de tiempos, delegación de autoridad, y establecimiento de un moderno sistema de información y fundamentalmente mejorar los sistemas de información eficiente y eficaz.

Un modelo de gestión por procesos facilita las labores de auditoria, evalúa el control y desempeño interno, permite su adecuada observancia a la normativa legal, desarrolla la productividad en los empleados basados en el saber hacer, como hacerlo y cuando hacerlo, y, por último construye una base sólida para el análisis del funcionamiento, el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y de los métodos utilizados.

Justificación Teórica.

Con base en los fundamentos teóricos y científicos existentes se dispone de un referente teórico sobre el cual se diseñará un modelo de gestión por procesos que contribuya con acciones correctivas concretas para que los diferentes procesos fluyan dentro de la

empresa, y al mismo tiempo permitir que cada actividad llegue a su objetivo, lo cual beneficiará al personal y clientes de la organización.

Justificación Metodológica.

La presente investigación se justifica su realización desde la perspectiva metodológica, pretendiendo aplicar los diferentes, métodos, técnicas y herramientas de investigación existentes, de tal forma que permitan recabar información veraz, oportuna y confiable que posteriormente se pueda resumir en un Modelo de Gestión por Procesos que vaya a solucionar los problemas existentes al interior de la empresa Moceprosa S.A.

Justificación Académica.

La realización de esta investigación se justifica desde el enfoque académico, se pretende poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica para aportar con soluciones a los problemas existentes en la empresa Moceprosa S.A.; paralelamente, será la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos fruto de la experiencia y la vida real; y, sin dejar de ser menos importante estaré cumpliendo con un pre requisito para mi incorporación como nueva profesional de la república.

Justificación Práctica.

El presente tema desde la parte práctica se diseña los diferentes procesos que se ejecutan al interior de la Empresa Moceprosa S.A., lo que a su vez permitirá evaluar el desempeño del personal y en base a esto los directivos puedan tomar decisiones correctivas y establecer controles que permitan cumplir los objetivos y metas propuestas.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos con el fin de optimizar la gestión administrativa y operativa para la toma correcta de decisiones en la Empresa Moceprosa S.A. de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Construir el marco teórico y referencial sobre del diseño un modelo de gestión por procesos como base para sustentar la situación problemática de la investigación.
- Determinar las bases metodológicas necesarias como herramientas que permitan realizar una investigación adecuada, sustentada y estructurada.
- Elaborar una guía de gestión por procesos para cada departamento de la empresa Moceprosa S.A., que mejore la gestión de las actividades administrativas y operativas de la empresa.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

A lo largo del tiempo se ha desarrollado varios trabajos de investigación enfocados al Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos, es por esta razón que para el desarrollo del presente tomare como referencia los dos últimos trabajos de investigación que menciono a continuación:

Un primer trabajo corresponde a (Maldonado Cárdenas, 2015), quien realizó la propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos Basado en Normas de Calidad en el Departamento de Producción y Logística de la empresa Creaciones LILI'S de la Ciudad de Riobamba. Este trabajo se relaciona con la propuesta en curso ya que se enfocó en cuatro pasos fundamentales que fueron: La identificación y secuencia de los procesos, la descripción de cada uno de los procesos, el seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen y la mejora de los procesos, mismos que serán utilizados también en el presente trabajo de investigación.

En el segundo trabajo (Ortiz Bonilla, 2015) propone un Modelo de Gestión Empresarial por Procesos para la empresa IMCALVI CÍA. LTDA en la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua, en el cual estructura las guías que son necesarias para incorporar nuevas herramientas de gestión que permitan controlar sus actividades y resultados a través de un modelo que mida, e informe oportunamente sobre el cumplimiento y evolución de los objetivos estratégicos.

Los procesos constituyen la base fundamental de las organizaciones para que se dé una correcta administración, porque a través de su optimización se intenta dar satisfacción a las necesidades del cliente.

2.1.1. Antecedentes Históricos

La empresa Moceprosa S.A, de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, empieza a operar en Febrero del 2007, alcanzando, desde sus inicios, crecimiento sostenido en todos los años posteriores, se ha mantenido la vanguardia del procesamiento y molienda de cereales, posicionandose poco a poco en el mercado ecuatoriano.

Cuenta con una planta de producción y bodegas de almacenamiento, las que están construidas cumpliendo con los requerimientos de ley para el funcionamiento de una empresa de este tipo. Desde la cual se sigue actualizando para ofrecer y prestar el mejor servicio a la ciudadanía e industria en general, dentro de los conceptos modernos del Manejo Integrado de Plagas y buenas Prácticas de Manufactura.

En la actualidad la empresa Moceprosa S.A Trabaja directamente con el sector Público con el Instituto de Provisión de Alimentos, ofreciendo al Sector Educativo Colada y Galleta, producido y distribuido a todas las ciudades del Ecuador.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Gestión

(Fantoya, 2005) “La Gestión es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso lo que incluye:

- La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.
- La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones)”.

(Heizer y Render, 2009) menciona que:

La Gestión es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo

en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada. (p.65)

2.2.2. Modelo de Gestión

(Navarro, E. 2009) Afirma que “Un Modelo de Gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública”.

2.2.3. La Gestión por procesos en las organizaciones

2.2.3.1. Direccionamiento estratégico

(Bertalanffy, 1986) Manifiesta que:

En la Historia de la Humanidad la facultad estratégica ha distinguido, entre otros, a gobernantes, guerreros, dirigentes, comerciantes y gerentes. La estrategia puede ser intuitiva, no planificada, lo que no la hace menos acertada, o planificada, ejercicio requerido para situaciones complejas, como las de las organizaciones modernas. Así con la llegada de la teoría de los sistemas, se evidencio con claridad la naturaleza sistemática de las organizaciones en general y de las empresas en particular. El concepto de sistema abierto surgió en biología a partir del estudio de los seres vivos y de su dependencia y adaptabilidad al medio ambiente, y se extendió a otras disciplinas científicas como psicología, sicología, etc., hasta llegar a la administración. (p.123)

(Heizer y Render, 2009) Manifiesta que:

El sistema es un todo organizado con lógica. Cuando se habla de naturaleza sistémica, ésta se refiere al funcionamiento global, total e integrado en que el todo es mayor (o diferente) que la suma de sus partes. Para el funcionamiento de un sistema, se requiere de los siguientes requerimientos:

- a) Entradas o insumos (inputs): Todo sistema recibe o importa del ambiente externo insumos necesarios para funcionar. Ningún sistema es autosuficiente o autónomo. Los insumos pueden ser recursos, energía o información.
- b) Operación o procesamiento: todo sistema procesa o convierte sus entradas a través de sus subsistemas.

- c) Salidas o resultados (outputs): todo sistema coloca en el ambiente externo las salidas o resultados de sus operaciones o procesamiento. Las salidas, productos o servicios prestados, energía o información, son consecuencias de las operaciones o procesos realizados por los diversos subsistemas en conjunto.
- d) Retroacción o retroalimentación (feedback): retorno o entrada de nuevo al sistema de parte de sus salidas o resultados que influyen en su funcionamiento. La retroalimentación es un mecanismo sensor que permite al sistema orientarse frente al ambiente externo y detectar los desvíos que deben corregirse para alcanzar los objetivos. (p.234)

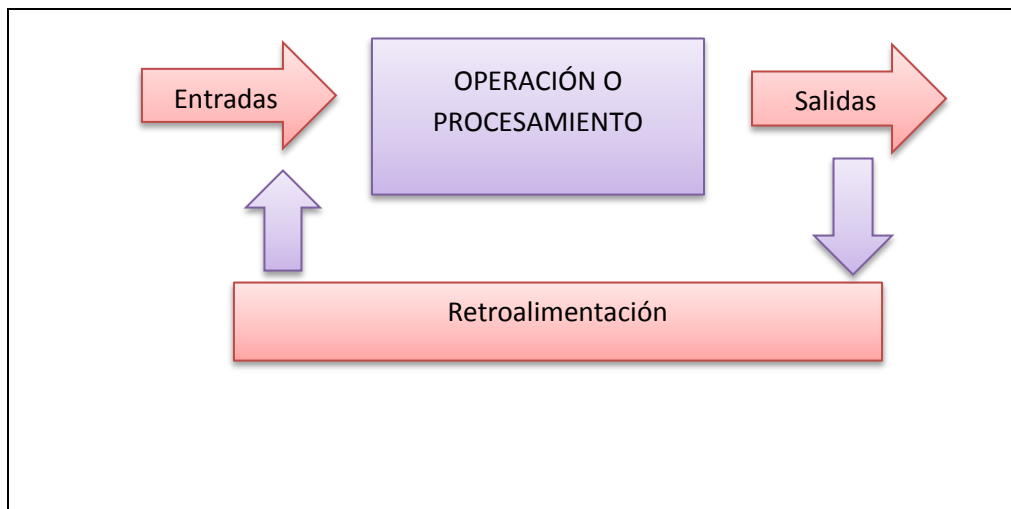


Gráfico 1: Energía de Retorno (Retroalimentación)

Fuente: La Gestión por Procesos (Jeanne & Peter Weill, 2010)

2.2.3.1.1. Definición de direccionamiento estratégico

(Beltrán, 2009) Define al Direccionamiento estratégico como: “El instrumento metodológico por el cual establecemos logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.”

Los factores que más pesan al formular el direccionamiento estratégico son su misión, y su visión, puesto que las distintas organizaciones se concretan en una serie de objetivos en cuya consecución han de participar todas las áreas organizativas, su estructura responde a los procesos que dan soporte a la consecución de dichos objetivos.

(Fantoya, 2005) Concluye que:

El conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como Planeamiento Estratégico, que comprende tres estrategias fundamentales, interrelacionadas.

- a) La estrategia corporativa
- b) La estrategia de Mercadeo
- c) La estrategia Operativa o de Competitividad.

La relación de estas estrategias permite realizar una comparación entre lo real y lo planeado, basado en información adquirida a través del tiempo y del entorno y a su vez permite a la organización determinar el terreno en el cual se está actuando y como debe accionar ante sus actividades, para obtener resultados positivos en la participación dentro del mercado (p.263).

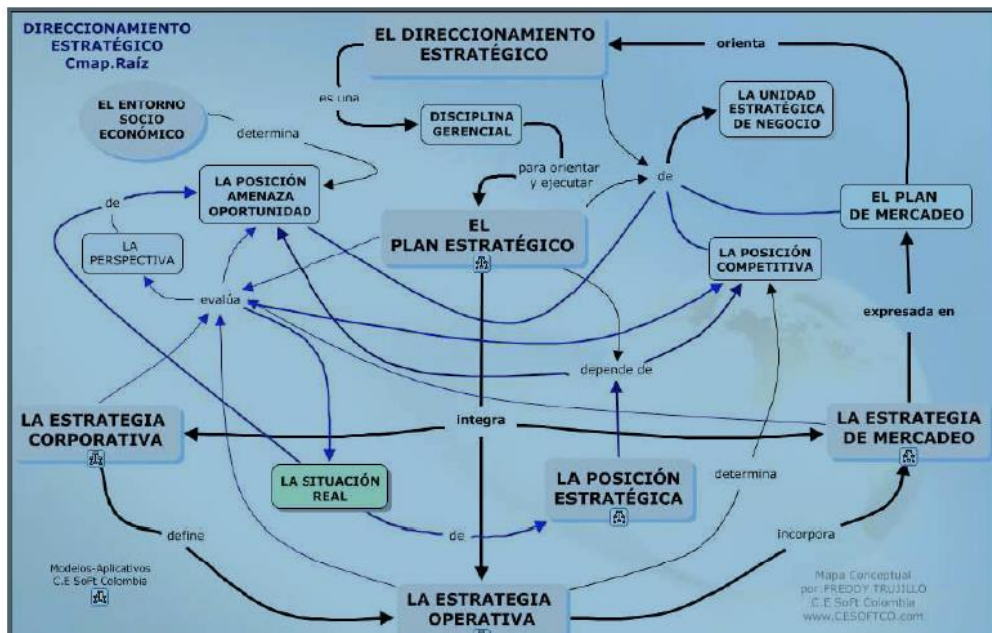


Gráfico 2: Modelo de Estrategias Fundamentales Interrelacionadas

Fuente: Gestión por Procesos (Trujillo, 2006)

Después de analizar el Gráfico 2 se concluye que el direccionamiento estratégico es la etapa de la Planificación estratégica en la que se designan la Misión, Visión Objetivos Estratégicos, Políticas y las Estrategias Empresariales para la Organización.

2.2.3.1.2. Misión

Muchas personas suelen confundir la misión con la visión de una empresa. Una forma sencilla de diferenciar estas dos declaraciones es recordando que la visión responde a la pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?”, mientras que la misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

La Misión Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

- a) ¿Quiénes somos?
- b) ¿Qué buscamos?
- c) ¿Qué hacemos?
- d) ¿Dónde lo hacemos?
- e) ¿Por qué lo hacemos?
- f) ¿Para quién trabajamos?

2.2.3.1.3. Visión

(Fleitman, 2000) “Visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

(Fleitman, 2000) “La Visión denominado como el SUEÑO de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante”.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

¿Cómo seremos en el futuro?

¿Qué haremos en el futuro?

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Tabla 1: Componentes de la Misión y la Visión.

DESCRIPCIÓN	COMPONENTES
VISIÓN	Horizonte de tiempo
	Ámbito de acción
	Posicionamiento en el medio
	Negocio fundamental
	Valores y principios organizacionales
MISIÓN	Valores
	Principios Organizacionales
	Ámbito de Acción
	Negocio Fundamental
	Clientes
	Productos y Servicios
	El para qué? Del negocio
	Ventajas competitivas

Fuente: Direccionamiento Estratégico (Fleitman, 2000)

2.2.3.1.4. Objetivos Estratégicos

(Thompson & Strickland, 2003) Se denomina objetivos estratégicos a “las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico”, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

(Fleitman, 2000), menciona sobre el mismo tema que:

- Los objetivos deben ser prácticos, realistas y comunicados con claridad para garantizar el éxito, ya que ayudan a todos los que conforman la empresa a entender y comprender a dónde quiere llegar la empresa en un futuro, estableciendo las prioridades de esta.
- En resumen, los objetivos deben poseer las siguientes características:
 - Alcanzables.
 - Comprensibles.
 - Deben ser cuantificados o expresados en cifras
 - Deben derivarse de las estrategias de la institución.
 - No deben ser abstractos.
 - Deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas.
 - Deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzo.
 - Deben ser múltiples.(p.56)

2.2.3.1.5. Políticas empresariales

(Torres Andrade, 2012) Las políticas empresariales son “un recurso muy útil, ya que permiten comunicar de forma explícita, los principios básicos de la compañía para la toma de decisiones. Este proceso debe ser coherente con los objetivos globales de la empresa” (p,76), es decir, las decisiones que se tomen deben ir orientadas a la consecución de las metas propuestas, de lo contrario, se habrá perdido todo el esfuerzo.

Es importante que las políticas empresariales afecten a toda la organización, ya que de ese modo se creará una cadena de trabajo orientado a cumplir las políticas y a trabajar por el objetivo común de la compañía. Esto les permite a los directivos medios elaborar planes concretos de acción orientados al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Un ejemplo claro de una política empresarial, puede referirse al tema de calidad. Si un objetivo empresarial es ofrecer un producto de excelente calidad, debe establecerse una política de calidad clara y de fácil comprensión por todos los empleados para que al final, el cliente reciba el producto con la calidad que se desea.

2.2.4. La Gestión por Procesos Tradicional y Estratégica.

(Roure, Moñino, & Rodriguez, 1997), Mencionan que:

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

Hasta los comienzos del siglo XX, las empresas de todo el mundo, tenían una orientación hacia el producto enfocados a aumentar la productividad con base en el incremento continuo en el número de bienes producidos o de los bienes prestados.”

En aquellos tiempos la inspección del producto final fue la única práctica predominante con respecto a la calidad.

En la actualidad la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo utilizada ampliamente por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El Enfoque Basado en Procesos consiste en la identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrolla en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). Gestión, según la norma ISO son “las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”.

La gestión de procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado.

En este contexto es fundamental la figura del propietario que es la persona que, además de ocupar una determinada posición en el organigrama “convencional” (vertical), es responsable de analizar el proceso, mejorarlo y especialmente conseguir sus objetivos. La organización debe conocer quién es el propietario de cada uno de los procesos. El propietario asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello, debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que él o el equipo de mejora del proceso estimen oportuno. (p.245)

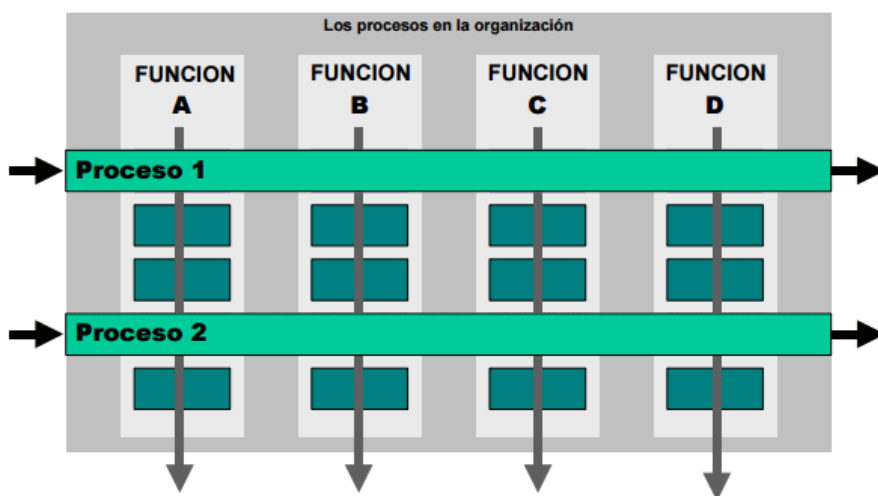


Gráfico 3: Los Procesos en La Organización

Fuente: Mejora Continua de Procesos (Chang, 1996)

(Harrington, 1992) La Gestión por Procesos se basa en: “la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto”. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una empresa se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general). (p.345)

La Norma ISO 9001:2000, especifica en su apartado 4.1 a) que: “Se deben Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”.

En el apartado 4.1 b) se requiere “Determinar la secuencia e interrelación de estos proceso.

En el apartado 7.1 se matiza: “La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto”.

(ISO 9001-2000, 2002), en su apartado 7.3 especifica que:

La Gestión por procesos en nuestros días sí que incorpora una serie de nuevos componentes necesarios para competir con éxito en el nuevo milenio y se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores.
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

Tabla 2: Gestión Tradicional y Estratégica de los Procesos

Gestión Tradicional de los Procesos	Gestión Estratégica de los Procesos
Se centra en los procesos operativos o administrativos que dependen, normalmente, de una unidad funcional	Se centra en los procesos críticos para el éxito del negocio, con independencia de las unidades funcionales implicadas
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 procesos, de carácter reactivo.	Mejora permanente gradual y radical, de carácter proactivo.
Aprendizaje esporádico del propio sector	Benchmarking sistemático dentro y fuera del sector.

Fuente: *La Gestión de los procesos* (Roure, Moñino, & Rodríguez, 1997)

(Harrington, 1992), establece que:

El Gestionar una empresa en base a Procesos, es de mucha utilidad porque:

- Le permite a la organización centrarse en el cliente.
- Le permite a la empresa predecir y controlar el cambio.
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Suministra los medios para realizar, en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas.
- Apoya a la organización para manejar de manera efectiva sus interrelaciones.
- Ofrece una visión sistemática de las actividades.
- Mantiene a la organización centrada en el proceso.
- Previene posibles errores.
- Ayuda a la empresa a comprender como se convierten los insumos en productos.
- Le suministra a la organización una medida de sus costos de la mala calidad.
- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos.

- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.
- Ofrece una visión de lo buena que podría ser la organización y define el modo de lograr este objetivo.
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros.

El esfuerzo que las organizaciones realizan por priorizar sus procesos es una de las claves que explican el éxito con que gestionan sus procesos. La idea de manejar una organización bajo una Administración por Procesos es identificar los principales procesos que intervienen en las actividades de cada organización, definiendo así procesos Gobernantes (Gerenciales), Operacionales (Productivos) y de Apoyo. A continuación se presenta la gráfica de la Gestión por Procesos, en donde se puede observar la relación entre el proveedor y el cliente del proceso, su interacción, así como también los controles y recursos para funcionamiento y desempeño,

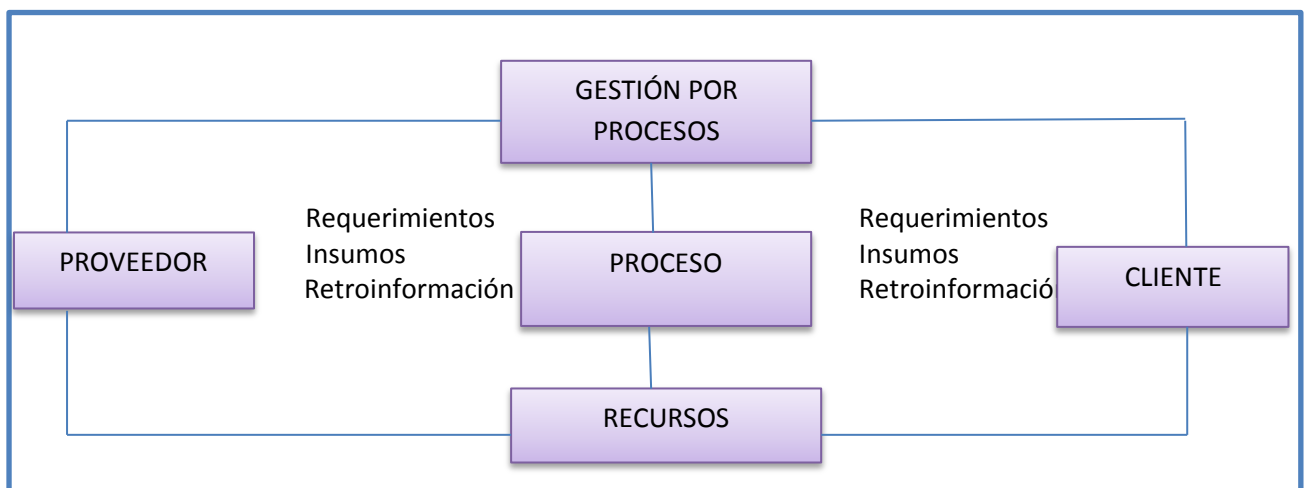


Gráfico 4: Representación Gráfica de Gestión por Procesos

Fuente: Mejoramiento de los procesos de la empresa (Harrington, 1992)

2.2.5. Cadena de Valor

En la actualidad con la competencia del mercado, es necesario analizar las unidades de negocio que inciden en movimientos empresariales para cumplir metas y objetivos. De la misma manera surge la implementación de estrategias que serán sustentos a la ventaja competitiva, para de esta manera lograr alcanzar el éxito en el medio donde desempeñan sus actividades. De esta manera nace la *CADENA DE VALOR*, que permitirá contribuir

a desarrollar nuevos diseños de gestión para las organizaciones que tienen visión de futuro. De acuerdo a la mención anterior, es necesario definir una cadena de valor, empezando por la cadena genérica, la cual se puede subdividir en actividades discretas.

(Cedillo y Sánchez, 2006) “La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra Competitive Advantage.” (p.87)



Gráfico 5: Cadena de Valor de Michael Porter

Fuente: Mejoramiento de los procesos de la empresa

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo.

2.2.6. Proceso

ISO 9000 define proceso como un Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.”

(Roig ,1998) “Conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.”

(James Arthur, 2005) “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar juntas en los elementos de entrada los convierten en resulta”.

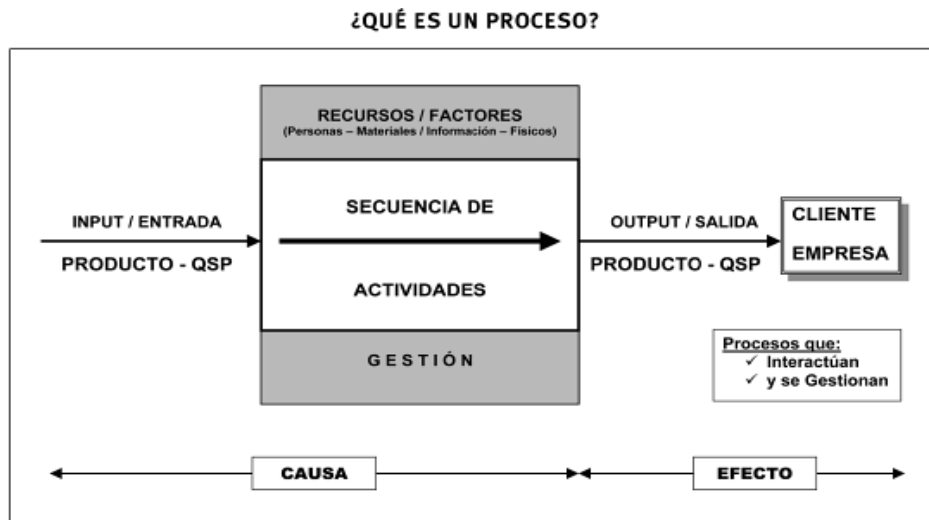


Gráfico 6: ¿Qué es un Proceso?

Fuente: Jerarquía de los Procesos (Hernández Fernández , 2011)

2.2.6.1. Clasificación de los Procesos

(Jeanne, W, 2010) “Los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, la estrategia, la imagen corporativa, y en la satisfacción del personal...” Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos.

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

2.2.6.1.1. Procesos Estratégicos:

(Navarro, E, 2009) Procesos estratégicos son “los que permiten definir las estrategias y objetivos en la mayor parte de negocios (marketing estratégico, estudios de mercado, planificación, seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, y evaluación de la satisfacción de los clientes...)”.

(García Juanma, 2007), menciona que:

Los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Así, por ejemplo, en

una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debería ser considerado estratégico. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización. (p.203)

2.2.6.1.2. *Procesos Clave:*

(Jeanne & Peter Weill, 2010): indica que:

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, el confort para los pasajeros la productividad y la rentabilidad para la empresa. El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios de formación. Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios.

Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización. (p.45)

2.2.6.1.3. *Procesos de Apoyo:*

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión.

(Arcelay Salazar, 1999) Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- “Control de la Documentación Auditorías Internas

- No Conformidades, Correcciones y Acciones Correctivas
- Gestión de Productos No conformes Gestión de Equipos de Inspección, Medición y Ensayo.
- Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión”. (p.34)

2.2.6.2. Elementos de un Proceso

(Perez Fernández, 2010), destaca que:

Todo proceso tiene 4 elementos:

- a. Un INPUT (entrada Principal), producto con unas características objetivas que responda al estándar o criterio de aceptación definido: la factura del suministrador con los datos necesarios
- b. La Secuencia de las Actividades propiamente dicha que precisan de medios u recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una persona con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar las facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar u cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente eslabón del proceso administrativo.
- c. Un OUTPUT (salida) producto con la calidad exigida por el estándar del proceso: el impreso diario con el registro de facturas recibidas, importe, vencimiento, etc.

La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente (externo o interno); el output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso del cliente
- d. Un sistema de control conocido con indicadores de funcionamiento del proceso y medidas de resultados del producto del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno muchas veces). (p.345)

2.2.6.3. Jerarquía de los Procesos

(Hernández Fernández , M. F. 2011), menciona que:

En un sistema lo suficientemente sencillo es posible que todos los procesos que podrían ser necesarios en algún momento pueden estar presentes durante la inicialización del sistema, pero en la mayoría de los

sistemas, es necesario una forma de crear y destruir procesos, cuando se requiera durante la operación. (p.178)

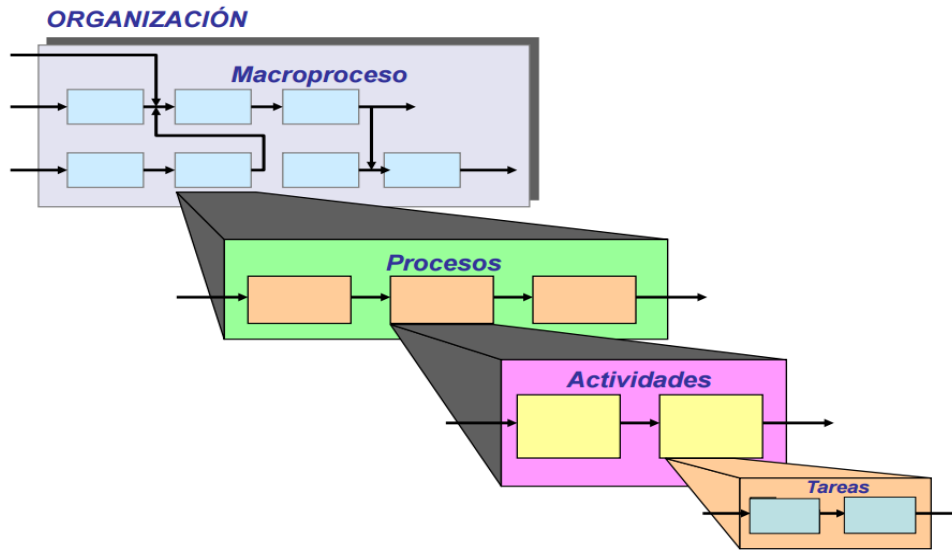


Gráfico 7: Jerarquía de los Procesos.

Fuente: Gestión por Procesos Hernández Fernández , M. F. 2011)

Desde el punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y, o dirigir una organización, es necesario mostrar la jerarquía de proceso en la siguiente gráfica. Esta jerarquía muestra cinco niveles: nivel macro proceso, nivel proceso, nivel subprocesso, nivel actividades y nivel de tareas específicas a realizar en un proceso concreto.



Gráfico 8: Organización por Procesos

Fuente: Gestión de Procesos Arcelay Salazar, A. (1999)

2.2.6.4. Análisis de los Procesos Claves

(García Juanma, M. M, 2007), indica que:

Esta es la etapa inicial y más delicada de la gestión de los procesos. En la misma se pretende desmenuzar los procesos identificados, confeccionando una ficha para cada uno de ellos en los que se incluirán, como elementos básicos, las entradas, salidas e indicadores de procesos o control y de resultados.

El análisis parte del mapa de procesos. Para cada uno de los procesos identificados se parte del momento de prestación del servicio al cliente / usuario. Desde este momento y recogiendo el proceso hacia atrás se irán identificando los pasos, tareas, entradas y salidas, responsables, etc., que se han ido realizado hasta el instante en el que se realizó la solicitud del servicio.

Es importante que este trabajo se realice con detalle y dedicando el tiempo que sea necesario. Este trabajo es complejo y se recomienda que se realice en varias etapas. En una primera se deben identificar los subprocesos en los que se puede dividir el proceso clave analizado, para posteriormente pasar al estudio detallado de cada uno de éstos. (p.179)

El análisis de cada proceso culmina con la elaboración del Diagrama de flujo, la ficha del proceso, la identificación de los indicadores de control y resultados y, finalmente, con la organización de la documentación correspondiente.

2.2.6.5. Diagrama de Flujo

(Navarro, 2009), define al Diagrama de Flujo como:

Una de las herramientas más extendidas para el análisis de los procesos. La visión gráfica de un proceso facilita la comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora. El diagrama de flujo es la representación gráfica del proceso. Hay una gran bibliografía y normas para la elaboración de los diagramas de flujo. No obstante, es recomendable utilizar unos conceptos muy simples y que sean fácilmente asimilables por todos los componentes de la Unidad o Servicio. Una vez elaborado el diagrama de flujo, se puede utilizar para detectar oportunidades de mejora o simples reajustes y, sobre el mismo, realizar una optimización del proceso.

El diagrama de flujo se emplea, en estos casos, para visualizar la secuencia de los cambios a ejecutar.

El diagrama de flujo se debe elaborar al mismo tiempo que se realiza la descripción del proceso, con ello se facilita el trabajo de la comisión y la comprensión del proceso. Se debe comenzar por establecer los puntos de partida y final del proceso. Posteriormente se identifican y clasifican las diferentes actividades que forman el proceso a realizar, la interrelación existente entre todas ellas, las áreas de decisión, etc. Todo este entramado se representa mediante la simbología predefinida según el tipo de diagrama. (p.212)

Los diagramas de flujo utilizan una serie de símbolos predefinidos para representar el flujo de operaciones con sus relaciones y dependencias. El formato del diagrama de flujo no es fijo, existiendo diversos tipos que emplean simbología diferente. El conjunto de símbolos que se utilizarán en la elaboración de Mapas de Procesos es el siguiente:

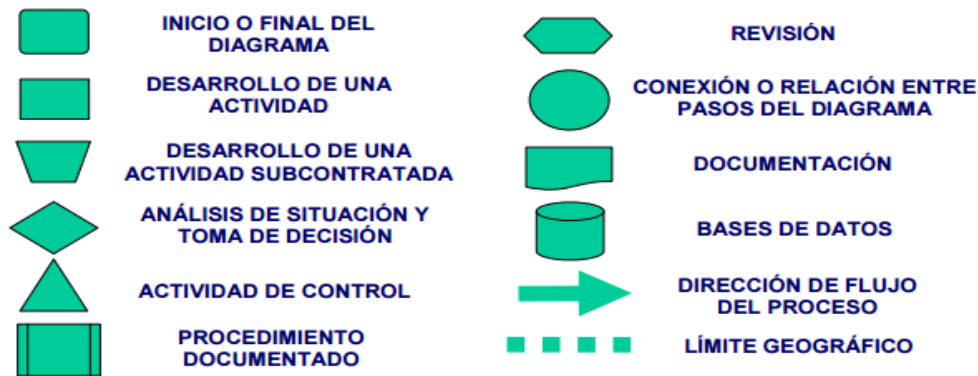


Gráfico 9: Simbología en los Diagramas de Flujo

Fuente: Gestión y reingeniería de los Procesos. Navarro, E. (2009)

Un aspecto importante antes de realizar el diagrama de flujo es establecer qué grado de profundidad se pretende en la descripción de actividades, procurando mantener siempre un mismo nivel de detalle.

2.2.6.6. Fichas de Procesos

Una ficha de procesos es un registro donde se definen los elementos claves de un proceso. Es la forma más simple de documentar procesos.

Tabla 3: Ficha de Procesos

Nombre del proceso	La denominación por la cual identificaremos al proceso
Descripción	Se trata de definir el proceso dando una idea general de sus partes o propiedades
Misión/objetivo	Es el objetivo del proceso, el fin último para el cual está diseñado. Debe relacionarse con las necesidades de los clientes/usuarios.
Responsable	Persona de la Unidad o Servicio que tiene la responsabilidad sobre la correcta ejecución del proceso.
Destinatario	Clientes/usuarios a los que se presta el servicio. Se indicará brevemente las necesidades que se pretenden cubrir.

Inicio/fin	El comienzo es el evento que pone en marcha el proceso. El fin es la entrega al cliente/usuario del producto o servicio finalizado.
Entradas	Documentos, registros, recursos que en algún momento hacen su entrada en el proceso y que son necesarios para el desarrollo del mismo.
Salidas	Documentos, registros, productos, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el proceso.
Indicadores	Son magnitudes utilizadas para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.
Registros	Son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencia de actividades desempeñadas.
Procedimientos asociados	Se relacionan todos aquellos procedimientos al proceso.
Aplicación informática	Especificar en el caso de que el proceso se sustente, en parte o en todo, en una aplicación informática.

Fuente: Gestión y reingeniería de los Procesos. Navarro, E. (2009)

2.2.7. Gestión por Procesos

(González Vázquez E., 1995) “Forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente”.

(Arcelay Salazar A., 1999) La Gestión por procesos es “una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.”.

2.2.7.1. La Gestión Tradicional y la Gestión por Procesos

(Chang, 1996), menciona que:

Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas.

Los organigramas establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones. Este tipo de diagrama permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando). Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o clave ni los flujos de información y comunicación interna. (p.34)

2.2.7.2.Principios de la Gestión por Procesos:

(Arcelay Salazar, 1999) Proceso es “un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas”.

Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido: los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos.

En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso.

- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

(García, 2007), La Gestión por Procesos conlleva:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del

proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral)

2.2.7.3. Análisis de un Proceso

(Arcelay Salazar, 1999), indica que:

Cuando se define y analiza un proceso, es necesario investigar todas las oportunidades de simplificación y mejora del mismo. Para ello, es conveniente tener presentes los siguientes criterios:

- Se deben eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor.
- Los detalles de los procesos son importantes porque determinan el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones, en definitiva: la eficiencia de los procesos. La calidad y productividad requieren atención en los detalles.
- No se puede mejorar un proceso sin datos. En consecuencia: son necesarios indicadores que permitan revisar la eficacia y eficiencia de los procesos (al menos para los procesos clave y estratégicos).
- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.
- En la dinámica de mejora de procesos, se pueden distinguir dos fases bien diferenciadas: la estabilización y la mejora del proceso.
- 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.
- La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia. (p.234)

El análisis y definición de los procesos permite:

Según (Rey Peteiro, 2008):

- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto (definiendo indicadores de los procesos).
- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo (asignando responsables por proceso y por actividad).
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la “Departamentalización” de la empresa.
- Facilitar la Mejora Continua (Gestión del Cambio).
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión
- Evitar despilfarros de todo tipo:

- De excesos de capacidad de proceso
 - De transporte y movimientos
 - De tiempos muertos
 - De stocks innecesarios
 - De espacio
 - De actividades que no aportan valor
 - De fallos de calidad
 - De conocimiento
- Facilitar la Integración de los diferentes sistemas de gestión
 - Los procesos de una organización pueden verse afectados por diversos requisitos legales y/o normativos, del cliente, internos y externos, medioambientales, de calidad, de seguridad, de medio ambiente, de productividad. Pueden surgir nuevos requisitos o verse modificados los actuales, pero la estructura de procesos no tiene porqué sufrir modificaciones.(p.256)

2.2.7.4. Beneficios de un modelo de gestión por procesos

(Jeanne y Peter, 2010)

- La reducción de costes
- La reducción de tiempos en la toma de decisiones
- Una mejor gestión de riesgos en el negocio, la optimización del cumplimiento normativo, mejor tiempo de respuesta ante desastres y disminución de los riesgos de seguridad.
- Una estandarización dentro de la compañía, por mejora en la información compartida y por constituirse un estándar de integración de los procesos.
- Estratégicamente, se consigue la excelencia operacional, un mejor servicio al cliente, agilidad estratégica y potenciación del liderazgo en los productos y servicios.(p.178)

2.2.8. Mapa de Procesos

(García Juanma, 2007) “Es una representación gráfica que define y refleja la estructura y relación de los diferentes procesos del sistema de gestión de una organización, para lo cual debemos identificar los procesos que intervienen”.

Para obtener una visión de conjunto del sistema de gestión de la organización, resulta de gran utilidad realizar agrupaciones de varios procesos (macro procesos) en función del tipo de actividad y de su importancia.



Gráfico 10: Contenido del Mapa de Procesos

Fuente: Guía para la Identificación y Análisis de los Procesos (García Juanma, 2007)

2.2.9. Manual de Procedimientos

(Ortiz Ibañez , 2010) “Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa”.

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

2.2.9.1. Procedimientos

(Pérez Fernández de Velasco, 1999) “Un procedimiento es la forma específica de llevar a término un proceso o una parte del mismo”.

Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas del personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológico y financiero, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.

2.2.9.2. Las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

- Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Auxilian en la inducción al puesto.

- Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- Son guías del trabajo a ejecutar.

(Ortiz Ibañez , 2010) Indica que:

Un sistema está basado en varios procedimientos interdependientes.

- Elaboración

Para elaborar un manual de procedimientos hay que seguir los siguientes pasos:

- Definir el contenido:
 - Introducción.
 - Objetivos.
 - Áreas de aplicación.
 - Responsables.
 - Políticas.
 - Descripción de las operaciones.
 - Formatos.
 - Diagramas de flujo.
 - Terminología
- Recopilación de información.
- Estudio preliminar de las áreas.
- Elaboración de inventario de procedimientos.
- Integración de la información.
- Análisis de la información.
- Graficar los procedimientos.
- Revisión de objetivos, ámbito de acción, políticas y áreas responsables.
- Implantación y recomendaciones para la simplificación de los procedimientos. (p.345)

2.2.9.3. Actualización del manual de procedimientos

Es necesario mantener los manuales permanentemente actualizados, mediante revisiones periódicas, a fin de tenerlos apegados a la realidad de la operación.

2.2.10. Indicadores de Gestión

(Beltrán Jaramillo, 2002) Un indicador “es la expresión cuantitativa que relaciona dos o más variables, permite evaluar el comportamiento o desempeño de una empresa o unidad organizativa, cuyo resultado, al ser comparada por algún nivel de referencia, nos podrá estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas”(p.128)

Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

2.2.10.1. Tipos de Indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

(Beltrán Jaramillo, 2002) Indica que:

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

- **Los indicadores de eficacia** se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.
- **Los indicadores de eficiencia** miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y

miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad. (p.187)

2.2.10.2. Características de los Indicadores de Gestión:

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- **Simplicidad**

Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.

- **Adecuación**

Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- **Validez en el tiempo**

Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un periodo deseado.

- **Participación de los usuarios**

Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.

- **Utilidad**

Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular un valor particular y mejorarlas.

- **Oportunidad**

Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

2.2.10.3. Elementos determinantes de los indicadores de gestión

Los Indicadores de Gestión deben cumplir las siguientes condiciones básicas:

(Beltrán Jaramillo, 2002) “Deben aportar información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

· Su cálculo debe repartir de las magnitudes observadas sin dar lugar a ambigüedades; permitiendo que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe su fiabilidad siempre que sea preciso”

2.2.11. Qué es el Ciclo PDCA

(Bernal, 2013) Menciona que:

“Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...)”.

El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para para ser usada en empresas y organizaciones.

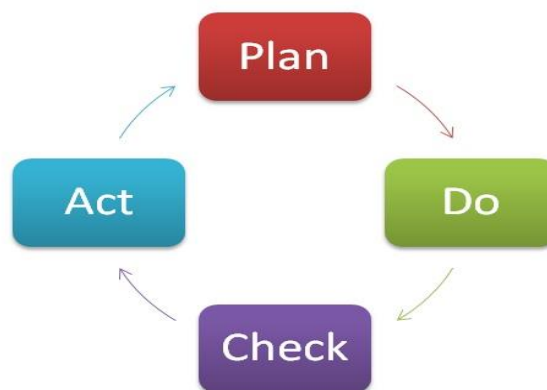


Gráfico 11: Ciclo PDCA - Planificar, Hacer, Verificar, Actuar
Fuente: Circulo de Deming. Mejora continua (Bernal, 2013)

2.2.11.01. Cómo implantar el Ciclo PDCA en una organización?

(Bernal, 2013) En su artículo menciona las cuatro etapas que componen el ciclo son las siguientes:

“1. Planificar (Plan): Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc.

2. Hacer (Do): Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.

3. Controlar o Verificar (Check): Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.

4. Actuar (Act): Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.”

2.3.HIPÓTESIS

2.3.1. General

Con el Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos se optimizará la gestión administrativa y operativa para la toma correcta de decisiones en la Empresa Moceprosa S.A. de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

2.3.2. Específicas

- Al construir un marco teórico sobre el diseño de un modelo de gestión por procesos, servirá como base para el cumplimiento de la investigación.
- Al determinar las bases metodológicas necesarias como herramientas que permitan realizar una investigación adecuada, sustentada y estructurada.
- Al desglosar una guía de Gestión por Procesos para cada departamento de la empresa Moceprosa S.A., mejorará la gestión de las actividades administrativas y operativas de la empresa.

2.4. VARIABLES

2.4.1. Variable independiente

Modelo de Gestión por Procesos.

2.4.2. Variable dependiente

Optimización de la Gestión administrativa y operativa.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1.MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo investigativo tiene un método de investigación cualitativa cuantitativa por la descripción de los procesos y examinación de datos numéricos; adicional será diseñada de manera secuencial, sistemática y basada en la observación para poder diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa Moceprosa S.A.

3.2.TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- La Investigación Descriptiva: se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad; en el caso de la empresa Moceprosa S.A, se describe paso a paso los procesos en los departamentos: financieros, talento humano y Control de Calidad - Producción.

- Investigación explicativa: con esta investigación encontraremos las causas por las cuales un proceso no llega a su término; pues la misma no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo.

3.3.POBLACIÓN Y MUESTRA

La presente investigación se aplicó a las siguientes áreas de la empresa Moceprosa S.A: Financiero, Talento Humano y Control de Calidad – Producción.

POBLACIÓN

Tabla 4: Personal de la Empresa Moceprosa S.A

PERSONAL MOCEPROSA S.A	
Estratos	NÚMERO
Gerente	1
Departamento de Talento Humano	
Jefe de talento humano	1
Asistentes contables	2
Total	3
Departamento Financiero	
Gerente financiero	1
Asistente financiero	1
Jefe contable	1
Asistentes contables-bancos	2
Asistente contable-compras	1
Asistente contable- ventas	1
Asistente contable-facturación	1
Asistente contable-inventarios	1
Total	9
Departamento control de calidad – producción	
Jefe de calidad	1
Jefe de producción	1
Obreros	34
Total	36
Total Personal	49

Fuente: Departamento de la empresa Moceprosa S.A

Elaborado por: Erica Parco

MUESTRA

Se trabajará con el 100% de la población.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Métodos:

Método inductivo – deductivo

- **Método Deductivo**

Sigue un proceso sintético analítico, es decir se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales, de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las que se aplican.

Con el método deductivo se analizó la normativa vigente de la organización para plantear de la mejor manera el Modelo de Gestión por procesos.

- **Método Inductivo**

Es un proceso analítico sintético el cual se parte del estudio de hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que los rige, de tal manera que partiremos de la observación de los hechos y casos particulares de la no existencia de un manual de procesos, para que de una mejor manera podamos normarlas

Para el caso del Diseño de un Manual de Gestión por Procesos se aplicará los dos métodos antes mencionados apoyados a las técnicas de investigación de tal manera que se lleguen a comprobar las hipótesis planteadas.

3.4.2. Técnicas e Instrumentos

A continuación se mencionan las técnicas que se utilizarán durante el proceso de recolección de la información, para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

- **Observación**

(Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010) “La observación no es mera contemplación (sentarse a ver el mundo y tomar notas) nada de eso, implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones”. Mediante esta técnica se cerciorará personalmente de hechos y circunstancias relacionadas con las operaciones de empresa Moceprosa S.A.

- **Indagación**

Averiguaremos y recabaremos información en relación al problema específico.

- **Encuestas**

Se aplicara encuestas mediante preguntas orales o escritas realizadas a las personas que se ajustan al problema de investigación.

3.5. RESULTADOS

Es necesario realizar la verificación de la existencia de un modelo de gestión por procesos, para lo cual se partió con una entrevista al gerente general de la empresa Moceprosa S.A y una encuesta a los empleados de la misma a continuación se presentan los resultados.

1.- ¿Existe un Modelo de Gestión que permita verificar los procesos en el área administrativa y operativa de la empresa?

Tabla 5: Respuestas pregunta N.- 1

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	49	100%
TOTAL	49	PERSONAS

Fuente: Personal Moceprosa S.A

Elaborado por: Erica Parco

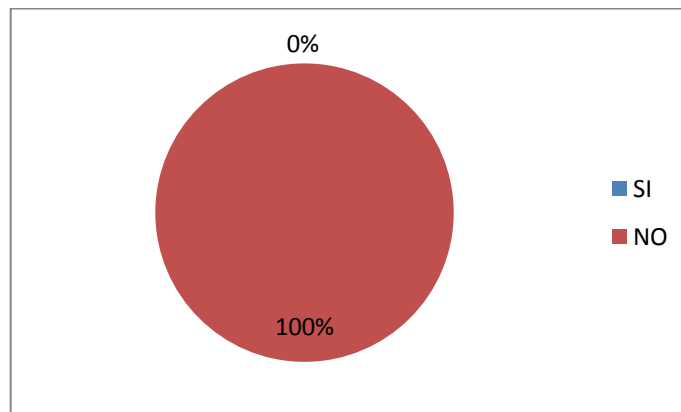


Gráfico 12: Representación porcentual pregunta N.- 1

Elaborado por: Erica Parco

Análisis e Interpretación:

Al tabular las respuestas de los empleados con respecto a la pregunta N.- 1, se reflejó la inexistencia de un modelo de Gestión por procesos. Esto afirma la necesidad de crear el mismo.

2.- ¿Según su criterio se deben mejorar los procesos y procedimientos para mejorar la gestión administrativa y operativa de la empresa Moceprosa S.A.?

Tabla 6: Respuestas a la pregunta N.- 2

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	49	100%
NO	0	0%
TOTAL	49	PERSONAS

Fuente: Personal Moceprosa S.A

Elaborado por: Erica Parco

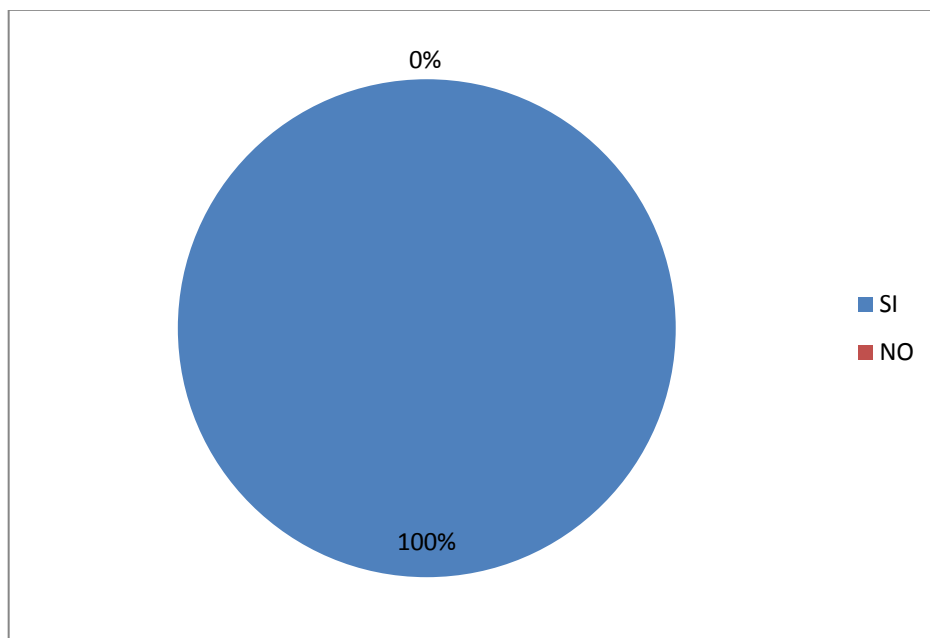


Gráfico 13: Representación porcentual pregunta N.- 2

Elaborado por: Erica Parco

Análisis e Interpretación:

Los empleados de la empresa Moceprosa S.A, respondieron en un 100% que se deben mejorar los procesos y procedimientos para mejorar la eficiencia de la gestión administrativa y operativa.

3.- ¿Se han aplicado políticas para los procesos administrativos u operativos de la empresa?

Tabla 7: Respuestas a la pregunta N.- 3

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	22	45%
NO	27	55%
TOTAL	49	PERSONAS

Fuente: Personal Moceprosa S.A

Elaborado por: Erica Parco

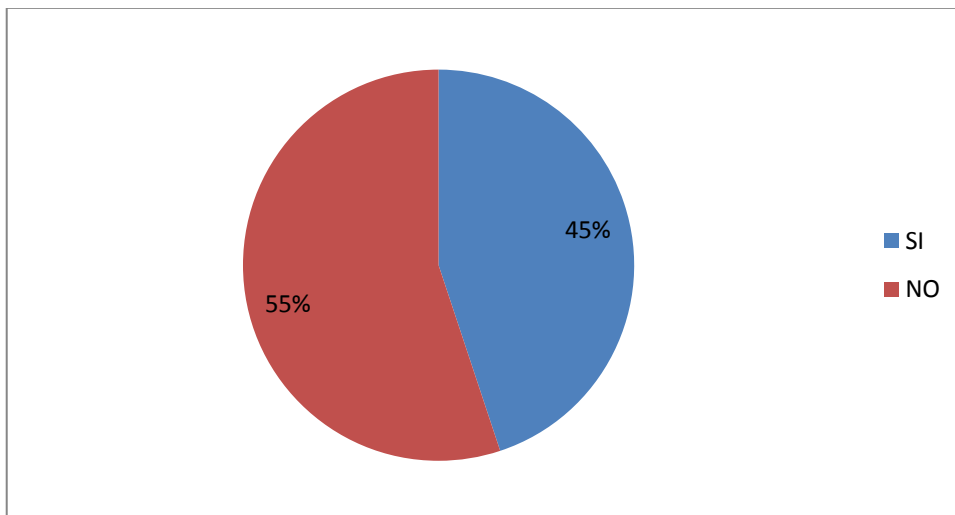


Gráfico 14: Representación porcentual pregunta N.- 3

Elaborado por: Erica Parco

Análisis e Interpretación:

El 55 % de los empleados manifiestan que dentro de las áreas administrativas y operativas no se han aplicado políticas, mientras un 45% contesta que sí. Por tal razón se considera necesario realizar un modelo de Gestión por procesos que sea informado a cada uno de los empleados.

4.- ¿Con que frecuencia se informa a Gerencia General sobre la eficiencia de los procesos de los distintos departamentos de la empresa?

Tabla 8: Respuestas a la pregunta N.- 4

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
DIARIO	2	4%
SEMANAL	15	31%
NO SE INFORMA	32	65%
TOTAL	49	PERSONAL

Fuente: Personal Moceprosa S.A

Elaborado por: Erica Parco

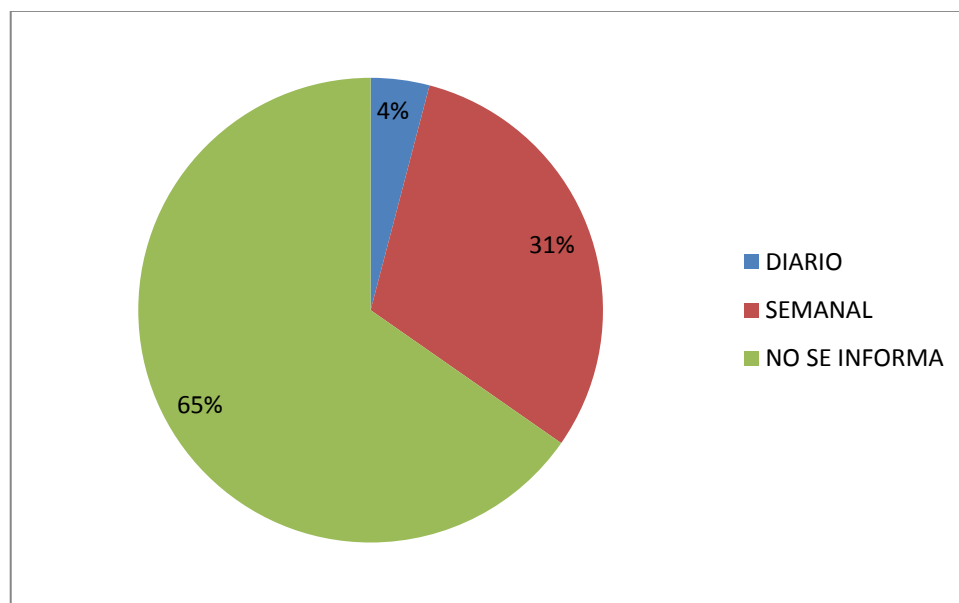


Gráfico 15: Representación porcentual pregunta N.- 4

Elaborado por: Erica Parco

Análisis e Interpretación:

El 4% de los empleados indican que informan a Gerencia General sobre la eficiencia de los procesos, el 31 % responde que semanal y el 65 % no informa, lo que quiere decir que no se está dando seguimiento a los procedimientos que se efectúan dentro y fuera de la empresa.

5.- ¿El personal de la empresa conoce por escrito las funciones que debe cumplir?

Tabla 9: Respuestas a la pregunta N.- 5

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	100	100%
TOTAL	100	PERSONAS

Fuente: Personal Moceprosa S.A

Elaborado por: Erica Parco

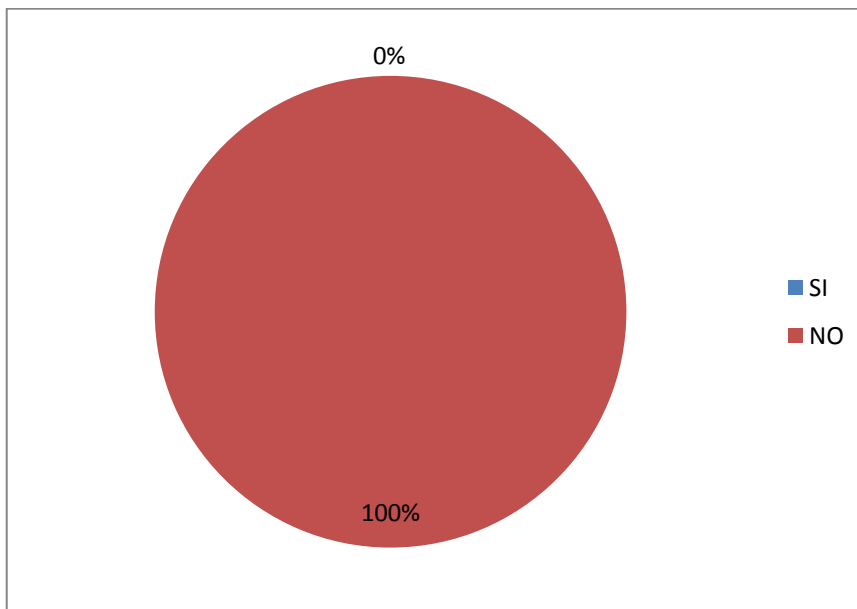


Gráfico 16: Representación porcentual pregunta N.- 5

Elaborado por: Erica Parco

Análisis e Interpretación:

El 100% de los empleados respondieron que no tienen ningún documento recibido donde especifiquen las funciones que tienen a su cargo. Con esta respuesta se concluye que se debe tomar en cuenta este proceso al realizar el Modelo de Gestión.

- **Entrevista**

La entrevista se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).

En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logrará una comunicación y la construcción conjunta de los significados respecto a un tema. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010)

Se entrevistará al Gerente General de la empresa para recolectar información de la existencia de un modelo de gestión por procesos en la empresa Moceprosa S.AA continuación se detalla las respuestas recibidas por el Gerente

**ENTREVISTA AL ING. PABLO RAMON GERENTE DE LA EMPRESA
MOCEPROSA S.A**

1.- ¿Existe un Modelo de Gestión por Procesos en la empresa Moceprosa S.A?

Dentro de la empresa Moceprosa en si no existe un Modelo de Gestión, sin embargo en algunas áreas se han establecido algunas políticas por cada jefe departamental, con el fin de manejar de mejor manera los procesos.

2.- ¿Cree usted que un Modelo de Gestión por Procesos puede lograr eficiencia y eficacia en las distintas actividades que se realizan en la empresa?

Pienso que un Modelo de Gestión por procesos aportaría positivamente al crecimiento sostenido que está últimamente teniendo la empresa, porque así podremos estandarizar los procesos, y podríamos llegar a tener lo que toda organización quiere eficiencia y eficacia en todas las funciones que realiza los empleados de cada departamento.

3.- ¿Cree usted que se requiere mayor frecuencia acerca de la información que usted necesita respecto al tiempo de cada proceso?

Efectivamente, se requiere una información acertada y actualizada de cada departamento, en cualquier momento, hay veces que se requiere de información indispensable que debe estar a la mano para la toma de decisiones Gerenciales.

4.- ¿Para la toma de decisiones, cree usted que debe mejorar la información acerca de la gestión procesos?

Todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa son de vital importancia, y el mantenerme informado en qué estado se encuentran las actividades en cuanto a retrasos o demoras me permitirán tomar decisiones en base a esta información.

3.6. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

3.6.1. Planteo de la Hipótesis del Trabajo y la Hipótesis Nula

H1.- El modelo de Gestión por procesos guarda relación significativa con la optimización de la Gestión Administrativa y operativa.

Ho.- El modelo de Gestión por procesos no guarda relación significativa con la optimización de la Gestión Administrativa y operativa.

3.6.2. Construcción de la Matriz de Contingencia

	SI	NO	TOTAL
Variable Independiente	7	24	31
Variable Dependiente	16	2	18
TOTAL	23	26	49

Elaborado por: Erica Parco

3.6.3. Grado de Libertad

F-1 x C-1

2 - 1 X 2 - 1

1 X 1 = 1

95% Nivel de confianza

5% Margen de error

3,84 Chi cuadrado de la Tabla

3.6.4. Frecuencia Esperada

O	E	O-E	(O-E) ² /E
7	14.55	-7.55	3.92
16	8.44	7.56	6.77
24	16.44	7.56	3.48
2	9.55	-7.55	5.97
	TOTAL	1,01	20.14

Elaborado por: Erica Parco

3.6.5. Decisión

De acuerdo a este resultado se obtuvo que el X^2_c es mayor que el X^2_t lo cual nos lleva a aceptar la hipótesis de trabajo y rechazar la hipótesis nula; es decir “El modelo de Gestión por procesos guarda relación significativa con la optimización de la Gestión Administrativa y operativa”

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1.TITULO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA MOCEPROSA S.A. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

EMPRESA MOCEPROSA S.A

4.2.1. Situación Actual de la empresa

La empresa Moceprosa S.A. marca un crecimiento sostenido, proporcional a la excelente calidad de los productos que procesa, manteniéndose a la vanguardia en el diseño y procesamiento de alimentos instantáneos y fáciles de preparar a base de cereales extruidos.

Moceprosa S.A. elabora varios productos entre los cuales podemos mencionar: Maíz molido que es entregado a industrias como Kellogg's, Carli, para la elaboración de Snake de maíz, a su vez maizales: un producto pre cocido a base únicamente de harina de maíz.

Tabla 10: Productos que Produce Actualmente la Empresa

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
Maizales	Harina de maíz pre-cosida, harina fina al consumirla no tiene sabor afrechoso.
Colada de Gobierno Ecuatoriano	Colada a base de ingrediente previamente seleccionados por el gobierno ecuatoriano con el fin de mantener un nivel nutritivo alto para los niños ecuatorianos
Gritz	Materia prima utilizadas por otras empresas para la fabricación de otros productos
Galleta	Galletas de vainilla y chocolate con o sin glass de sabores y formas diversas seleccionadas por su color aroma y aspecto suave y delicado.
Extruido	Producto de harina pre cosida utilizada por otras empresas como materia prima para la fabricación de snack etc.

Fuente: Información de la Empresa Moceprosa S.A

Elaborado por: Erica Parco

4.2.2. Direccionamiento estratégico

4.2.2.1. Misión

Brindar nutrición y bienestar a los clientes con productos alimenticios de alta calidad, tecnología avanzada y capital humano calificado; promoviendo y manteniendo relaciones de lealtad y compromiso con nuestros clientes, proveedores, personal y la comunidad a la que nos debemos, en el marco de nuestro sistema de calidad.

4.2.2.2. Visión

Ser una empresa agroindustrial reconocida por la calidad de sus productos y servicios, con procesos de alto valor agregado y una cultura de excelencia que faciliten la aplicación de certificaciones de calidad que avalen nuestras buenas prácticas industriales en el mercado nacional y expandirnos a mercados internacionales.

4.2.2.3. Valores

- Honestidad
- Responsabilidad Social
- Disciplina
- Integración
- Compromiso con la empresa
- Respeto al medio ambiente
- Trabajo en equipo

4.2.2.3. Objetivos Estratégicos

Para la formulación de los objetivos organizacionales de la empresa Moceprosa S.A, se realizaron reuniones con los jefes departamentales en donde se pudo determinar los objetivos que se regirán las tres perspectivas: Financiera, Talento Humano y Producción.

- Como primer objetivo se estableció la familiarización al personal de la Temática de la Gestión por procesos para que puedan desarrollarse eficientemente las actividades de todos los departamentos de la empresa Moceprosa S.A.
- Establecer una gestión por procesos ya una vez que se haya familiarizado al personal de la organización con la metodología de procesos.
- Identificar los nudos críticos o cuellos de botellas y eliminarlos para poder alcanzar de mejor manera los resultados
- Promover la creatividad e innovación para mejorar el servicio al cliente.

4.2.2.4. Organigrama Estructural

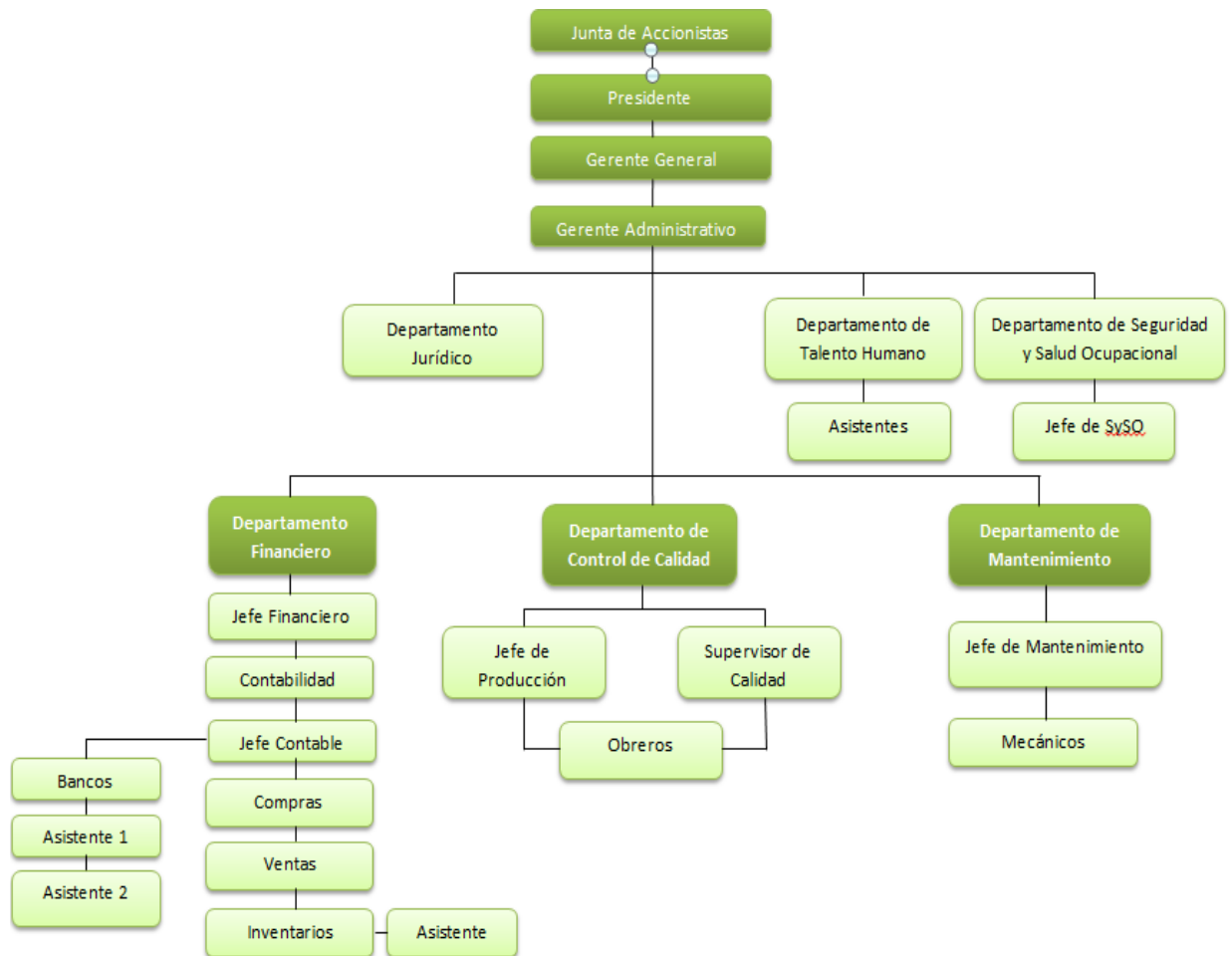


Gráfico 17: Organigrama Organizacional

Fuente: Moceprosa S.A

4.2.2.5. Análisis Situacional de la Empresa (FODA)

Tabla 11: Análisis FODA Moceprosa S.A

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Precios Bajos	No tener posicionamiento en cadenas de supermercados
	Presencia nacional	Ausencia en autoservicios
	Buena distribución	Precios altos de producto nacional vs producto importado
	Alta calidad	Desconocimiento de la marca
	Alianza estratégica para ampliar el espectro de clientes a través de cobertura	Baja campaña publicitaria
	Personal comprometido con su trabajo	
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Restricción de importaciones	Ingreso de galletas importadas con precios bajos
	Elevada capacidad de producción suficiente para cubrir demanda nacional	Productos de la competencia bien posicionados
	Proyección internacional	Alto presupuesto de la publicidad de la competencia
	Mercado constante crecimiento e innovación	
	Ingreso a nuevos mercados	
	Adecuados márgenes de utilidad	

Elaborado por: Erica Parco

4.2.3. Cadena de Valor

A continuación se presenta la cadena de calor que se propone para la empresa Moceprosa S.A

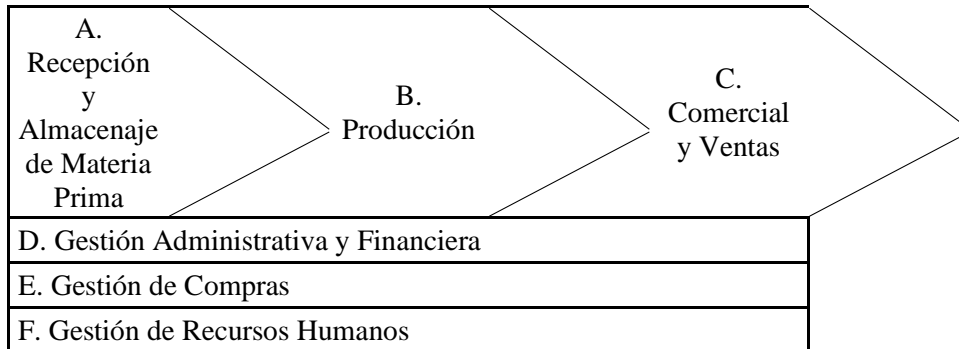


Gráfico 18: Cadena de Valor Moceprosa S.A

Elaborado por: Erica Parco

En el grafico 13 identificamos todas las actividades que se desarrollan en la empresa, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

4.2.4. Establecimiento del Mapa de Procesos

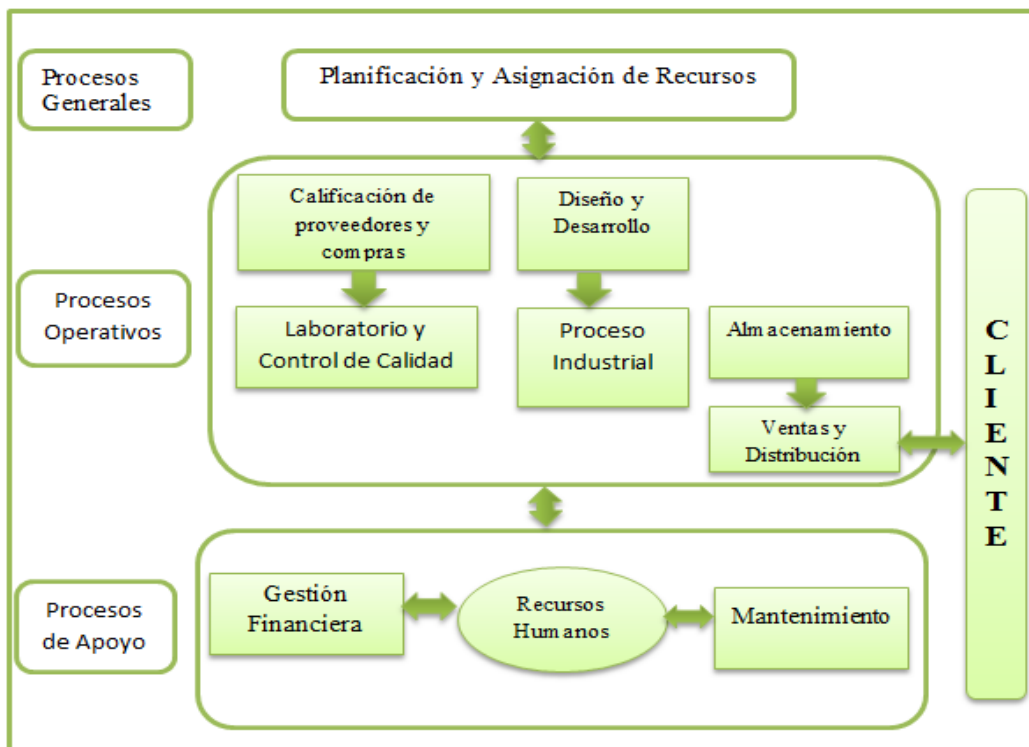


Gráfico 19: Mapa de Procesos Moceprosa S.A

Elaborado por: Erica Parco

4.2.5. Identificación de los Procesos de Moceprosa S.A

Para la empresa Moceprosa S.A, determinaremos primeramente los Procesos Clave (Productivos) y luego los de Apoyo.

4.2.5.1. Procesos Clave de la empresa Moceprosa S.A

Tabla 12: Procesos Claves de la empresa Moceprosa S.A

PROCESO	SUBPROCESOS
A. Recepción y Almacenaje de MP e Insumos	A.1. Recepción y almacenaje de MP e Insumos
B. Producción	B.1. Transformar insumos en Productos
C. Comercial y Ventas	C.1. Ventas y Gestión de Pedidos C.2. Gestión de Cobros C.3. Gestión de Despacho C.4. Gestión de Degustación

Fuente: Moceprosa S.A

Elaborado por: Erica Parco

4.2.5.2. Procesos de Apoyo de la empresa Moceprosa S.A

Tabla 13: Procesos de Apoyo de la empresa Moceprosa S.A

PROCESO	SUBPROCESOS
D. Gestión Administrativa y Financiera	D.1. Gestión de la Información D.2. Gestión de Pagos
E. Gestión de Compras	E.1. Adquirir recursos
F. Gestión de Recursos Humanos	F.1. Contratar Personal F.2. Nómina de RRHH

Fuente: Moceprosa S.A

Elaborado por: Erica Parco

4.2.6. Identificación de los Procesos Críticos

Para determinar los procesos críticos, se efectuó una reunión con la Alta Dirección de la Empresa Moceprosa S.A, realizando un análisis del nivel de aportación que tiene cada proceso para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Determinándose así procesos críticos a:

- Transformar insumos en Productos (B.1)
- Gestión de pedidos y Ventas (C.2)

Estos procesos son los que necesitan ejecutarse de mejor manera, con el fin de cumplir los objetivos propuestos, y así satisfacer las necesidades de los clientes.

4.2.7. Propuesta de Mejoramiento de los Procesos en base a la Metodología PDCA

Una vez identificados los procesos en la Empresa Moceprosa S.A, se realiza un análisis para poder justificar si la situación actual debe mantenerse o mejorarse.

4.2.7.1. Análisis de los Procesos para la empresa Moceprosa S.A

Como resultado del análisis efectuado en el punto anterior, se desarrollaron para los procesos críticos de la empresa Moceprosa S.A comparaciones en cuanto a:

- Diagrama de flujo de la situación actual y la situación mejorada.

4.2.7.1.1. Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Transformar Insumos en Productos.

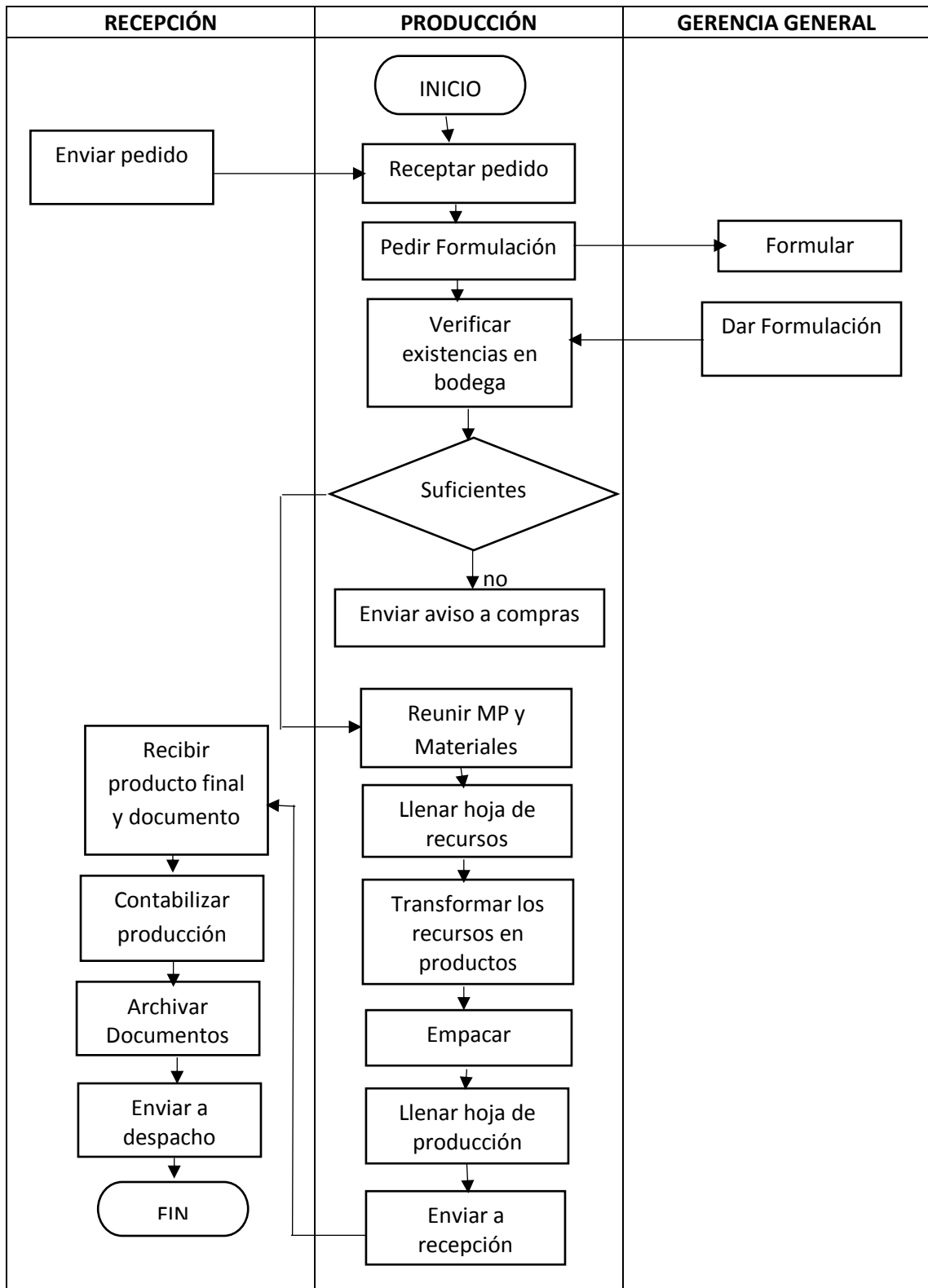


Gráfico 20: Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Transformar Insumos en Productos

Elaborado por: Erica Parco

4.2.7.1.2. Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Transformar Insumos en Productos.

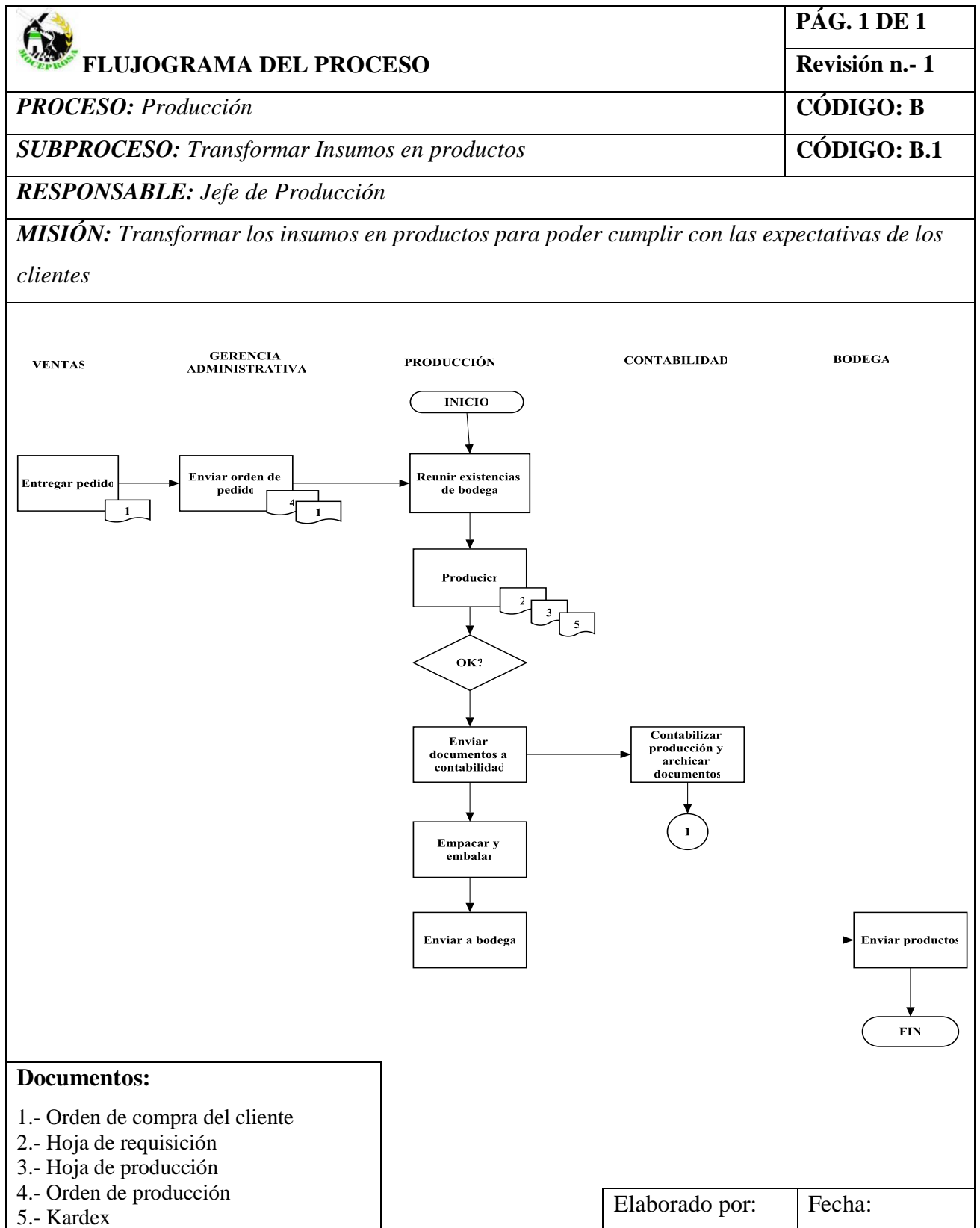


Gráfico 21: Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Transformar Insumos en Productos.

4.2.7.1.3. Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Ventas y Gestión de pedidos.

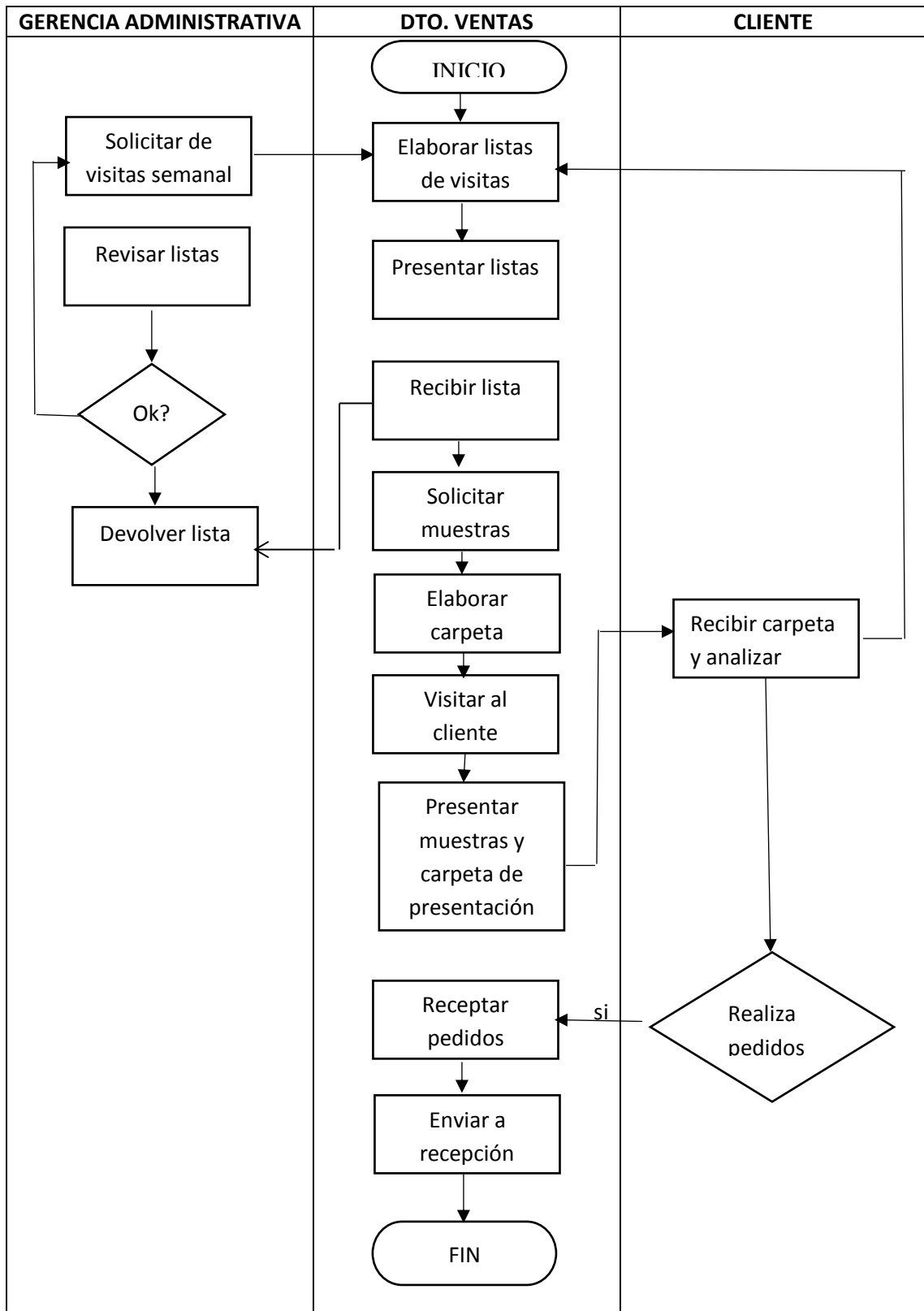


Gráfico 22: Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Ventas y Gestión de pedidos.

4.2.7.1.4. Diagrama de Flujo de la Situación Mejorada del Proceso de Ventas y Gestión de pedidos.

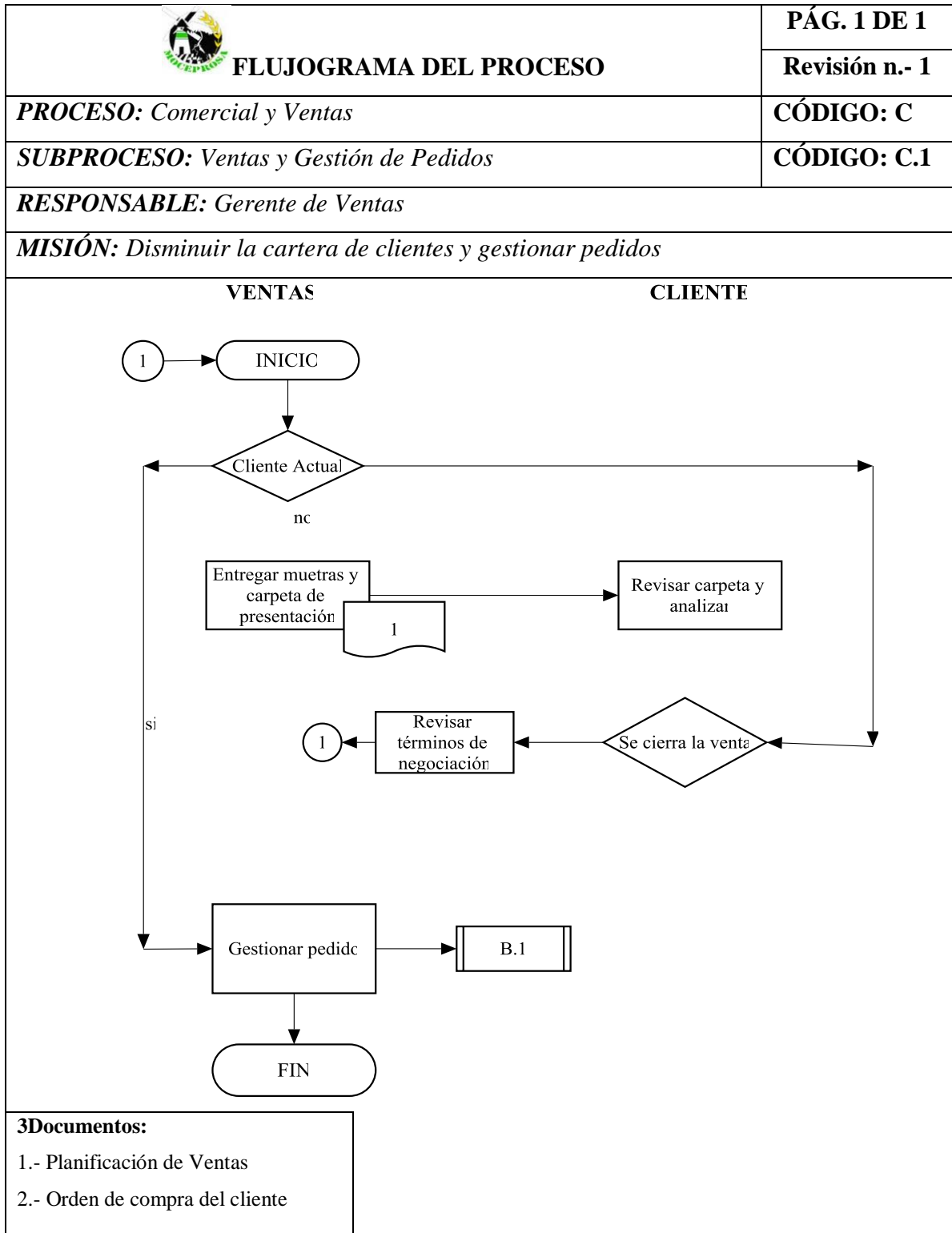


Gráfico 23: Diagrama de Flujo de la Situación Actual del Proceso de Ventas y Gestión de pedidos.

Elaborado por: Erica Parco

4.2.11. Manual de Procedimientos



EMPRESA MOCEPROSA S.A

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



OBJETO DEL MANUAL DE PROCESOS

El objeto de este manual es la estandarización de los Procesos que tiene la empresa Moceprosa S.A.

ALCANCE DEL MANUAL DE PROCESOS

Este manual cubre los Procesos Productivos y los Procesos de apoyo que tiene la empresa Moceprosa S.A.

MISIÓN

Brindar nutrición y bienestar a los clientes con productos alimenticios de alta calidad, tecnología avanzada y capital humano calificado; promoviendo y manteniendo relaciones de lealtad y compromiso con nuestros clientes, proveedores, personal y la comunidad a la que nos debemos, en el marco de nuestro sistema de calidad.

VISIÓN

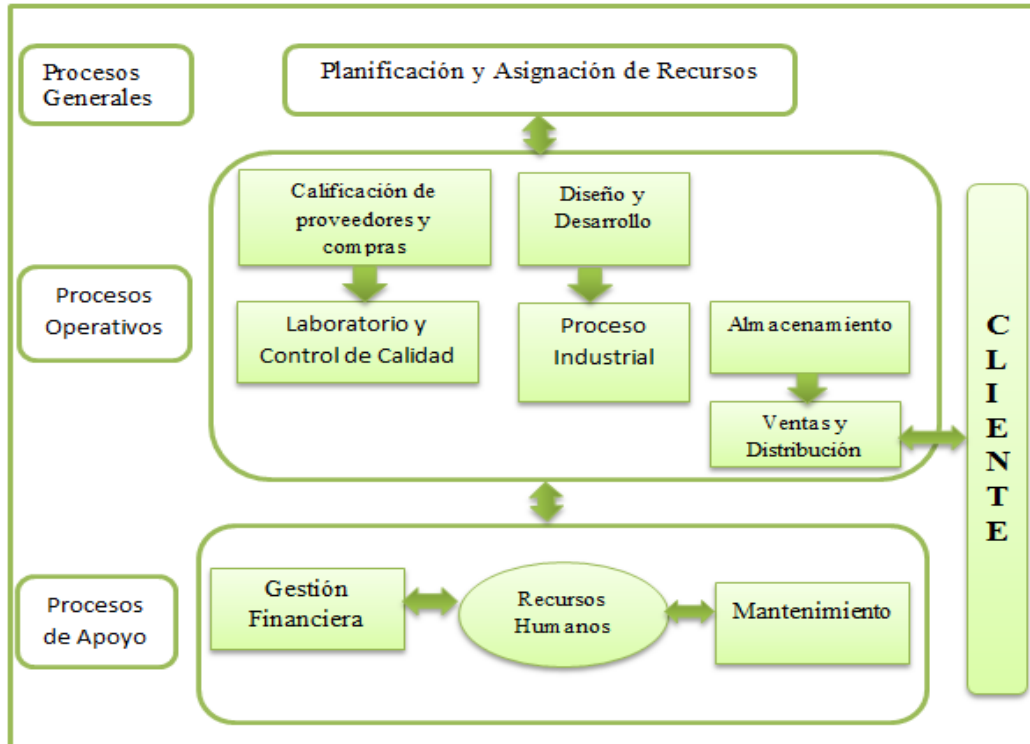
Ser una empresa agroindustrial reconocida por la calidad de sus productos y servicios, con procesos de alto valor agregado y una cultura de excelencia que faciliten la aplicación de certificaciones de calidad que avalen nuestras buenas prácticas industriales en el mercado nacional y expandirnos a mercados internacionales.

VALORES

- Honestidad
- Responsabilidad Social
- Disciplina
- Integración
- Compromiso con la empresa
- Respeto al medio ambiente

- Trabajo en equipo.

MAPA DE PROCESOS



PROCEDIMIENTOS

1. PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE MATERIA PRIMA E INSUMOS

Propósito

Establecer un procedimiento para que la recepción y almacenamiento de Materias Primas, se realice de modo que se obtengan existencias reales.

Alcance

Se aplica a todas las existencias Materias Primas, así como a los Productos en proceso y Productos Terminados.

Políticas de operación, normas y lineamientos

- La recepción y almacenaje de Materia Prima e insumos lo realizará el bodeguero, conjuntamente con la asistente de inventarios para su registro en libros auxiliares.
- El bodeguero será el único responsable de la custodia e integridad de las Materias Primas e insumos.
- Para el despacho de las Materias Primas únicamente se lo hará con autorización de la asistente de inventarios.

Tabla 14: Descripción del proceso almacenaje de materia prima e insumos.

Secuencia de etapas	Actividad	Responsables
Recepción de la documentación de soporte	Recibe la factura para verificar las Materias Primas que ingresan a la empresa	Bodeguero
Cuenta, pesa y mide los artículos	Revisa que la cantidad de materia prima sea la correcta	Bodeguero
Entrega la Factura firmada con el recibí conforme	Entrega la copia de la factura sellada con el recibí conforme al proveedor	Bodeguero/Proveedor
Actualiza el kardex	Registra en el kardex la cantidad de las materias primas recibidas	Bodeguero
Envía factura original a contabilidad	Envía la factura original a la asistente de facturación para el ingreso al sistema, y registrar condiciones de pago	Bodeguero/Asistente Facturación
Pago al Proveedor	Si el pago acordado es al contado elabora nota de egreso y cheque, e inmediatamente se cancela al proveedor	Asistente de Facturación / Asistente de pagos
FIN DEL PROCESO		

Fuente: Moceprosa S.A

Elaborado por: Erica Parco

Diagrama de Flujo

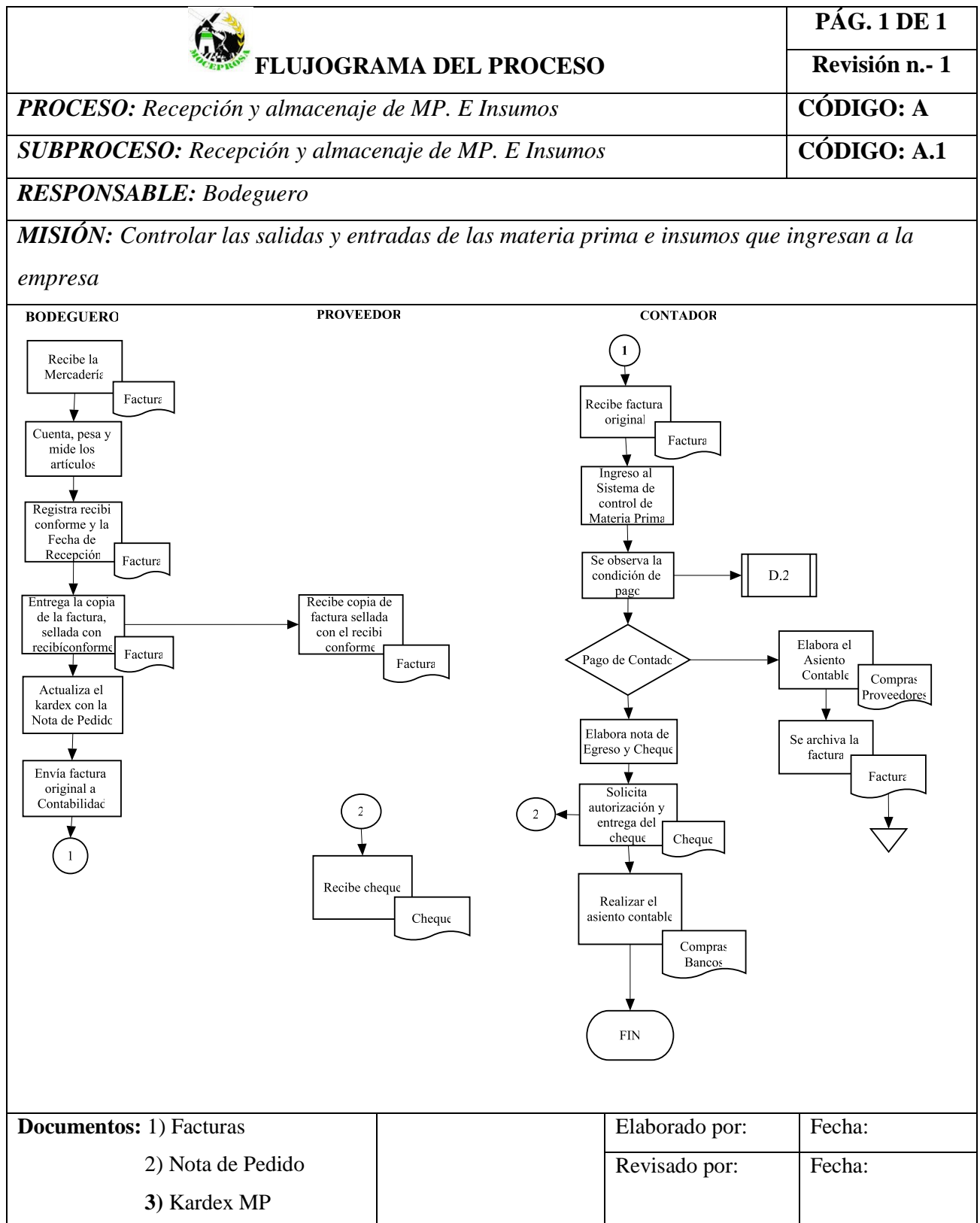


Gráfico 24: Recepción y almacenaje de MP. E Insumos

Elaborado por: Erica Parco

Tabla 15: Indicador para el proceso almacenaje de materia prima e insumos

Nombre Del Indicador	Tipo	Fórmula	Unidad De Medida	Aplicación	Resultados	Análisis	
Niveles de Existencias por mes	Indicadores del área de Producción	#Cantidad de materia Prima recibida mes actual	1 0 0	Unid.	Bodeguero	Control aumento o disminución de compras de materias primas al mes actualizado	Obtendremos el porcentaje de aumento o disminución de ingreso de materia prima a la empresa
		# Cantidad de materia Prima recibida mes anterior					
Niveles de materias primas utilizadas	Indicadores del área de Producción	#Cantidad de materia Prima utilizada mes actual	1 0 0	Unid.	Bodeguero	Informe de disminución de materia prima actualizado	Obtendremos el porcentaje disminución de materia con respecto al mes anterior.
		#Cantidad de materia Prima Utilizada mes anterior					

Fuente: Indicadores de Gestión (Pacheco , Catañeda , & Caicedo , 2004)

Elaborado por: Erica Parco

Glosario

- **Materia Prima**

Se define como materia prima todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. La materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final.

- **Kardex**

El kardex no es más que un registro de manera organizada de la mercancía que se tiene en un almacén. Para hacerlo, es necesario hacer un inventario de todo el contenido, la cantidad, un valor de medida y el precio unitario.

2. PROCEDIMIENTO TRANSFORMAR INSUMOS EN PRODUCTOS

Propósito

Establecer un procedimiento para que la transformación de insumos en productos llegue a su término, con el fin de obtener un producto acorde a las necesidades del cliente.

Alcance

El procedimiento es aplicado a todos los pedidos de Venta autorizados por gerencia general para su producción

Políticas de operación, normas y lineamientos.

- El Jefe de Producción recibirá los pedidos por el departamento de ventas previa autorización de Gerencia General para su elaboración.
- Antes de empezar la producción el Jefe de Producción deberá pedir informe de existencias en bodega.
- El Jefe de Producción será el responsable de entregar el producto terminado según especificaciones del cliente en el tiempo acordado.

Tabla 16: Descripción del proceso Transformar Insumos en Productos

Secuencia de etapas	Actividad	Responsables
Entregar Pedido	Entrega el pedido a Gerencia para aprobación de producción	Asistente de Ventas
Enviar orden de pedido	Envía orden de pedido autorizada para su producción	Gerencia
Reunir existencias en bodega	Reunir existencias en bodega de las materia primas a utilizar en el pedido	Bodeguero/Jefe de Producción
Producir	Produce el producto según pedido	Jefe de producción/obreros
Enviar documentos a contabilidad	Contabilizar producción y archivar documentos	Jefe de Producción/Asistente inventarios
Empacar y embalar	Empacar el producto terminado según pedido	Obreros
Enviar a bodega	Enviar producto terminado a bodega para entregar al cliente	Jefe de Producción / Bodega
FIN DEL PROCESO		

Fuente: Moceprosa S.A

Elaborado por: Erica Parco

Diagrama de Flujo

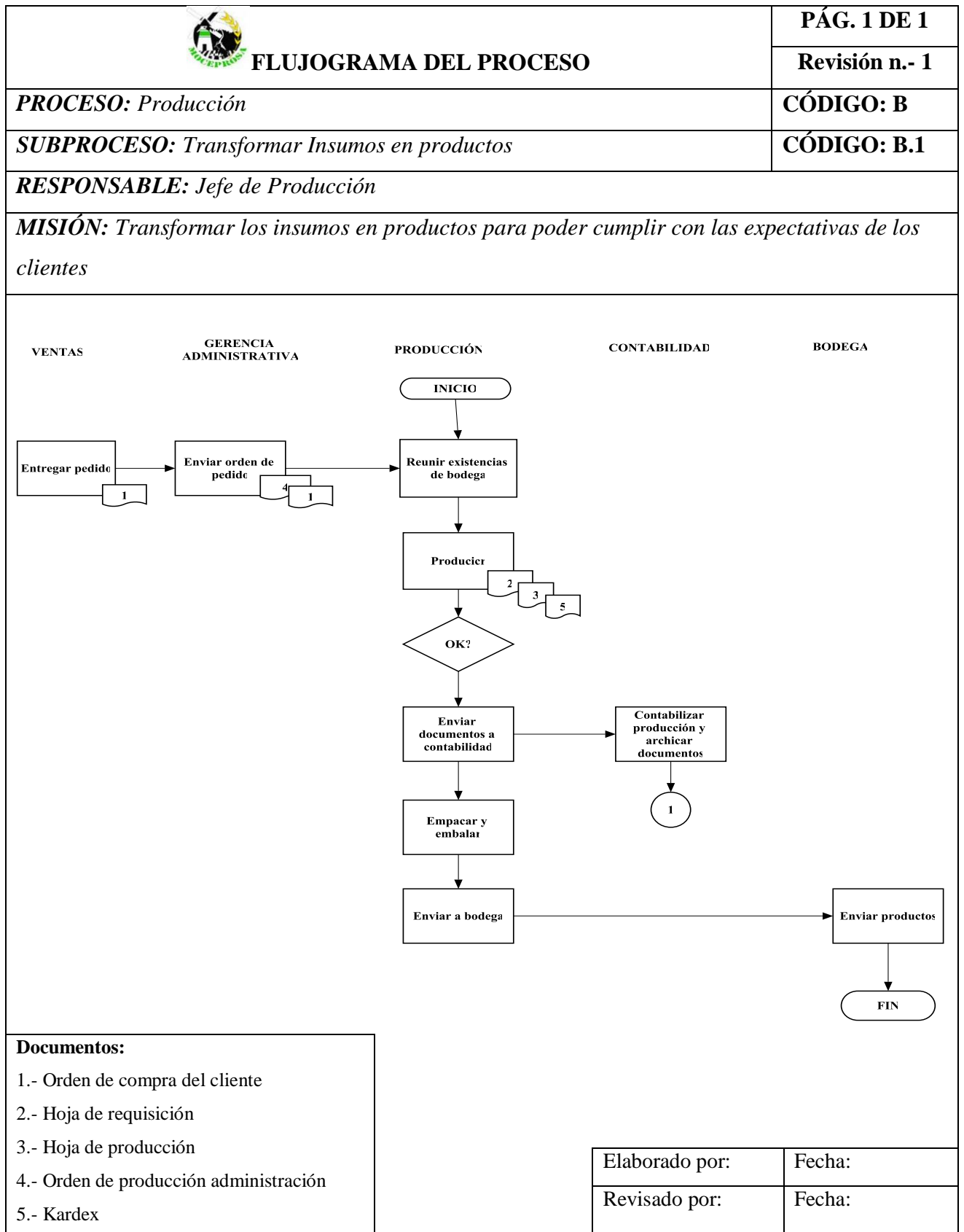


Gráfico 25: Flujograma Transformar Insumos en productos

Elaborado por: Erica Parco

Tabla 17: Indicador para el procedimiento de transformación de Insumos en Producto

Nombre Del Indicador	Tipo	Fórmula	Unidad De Medida	Aplicación	Resultados	Análisis
Tiempo real de Producción	Indicador de eficiencia	Tiempo total de producción (-)Tiempo de parada (-) tiempo de reparaciones	Tiempo	Producción	Control Productos Terminados a Tiempo	Obtendremos el tiempo utilizado para producir un determinado pedido

Fuente: Indicadores de Gestión (Pacheco , Catañeda , & Caicedo , 2004)

Elaborado por: Erica Parco

Glosario

- **Orden de Producción**

La Orden de producción es la solicitud para producir determinado producto.

- **Producto Terminado**

Productos fabricados por la empresa y destinados al consumo final o a su utilización por otras empresas

3. PROCEDIMIENTO PARA GESTIÓN DE PEDIDOS Y VENTAS

Propósito

Establecer un procedimiento para que la gestión de pedidos este en concordancia con las ventas de la empresa.

Alcance

El procedimiento será aplicado al área de Gestión de Pedidos y Ventas

Políticas de operación, normas y lineamientos

- La asistente de ventas será la encargada de elaborar los pedidos y enviarlos a producción, a su vez será la única responsable de vender producto terminado según verificación de stock en bodega.
- Las ventas y descuentos en grandes cantidades deben ser autorizadas por Gerencia General.
- El asistente de Ventas deberá entregar carpeta de presentación a clientes nuevos.

- **Tabla 18: Descripción del proceso Transformar Insumos en Productos**

Secuencia de etapas	Actividad	Responsables
Verificación del cliente	Verificar si es cliente actual de la empresa	Asistente de Ventas
Gestión del pedido	Gestionar el pedido con el departamento de producción	Asistente de Ventas
Secuencia de etapas	Actividad	Responsables
Entregar muestras y carpeta de presentación	Si no es cliente de la empresa se entregara muestras del producto al cliente y tarjeta de presentación	Asistente de Ventas
Revisar carpeta y analizar	Revisar la calidad de las muestras y la carpeta de presentación	Cliente
Cierra la Venta	Revisar términos de negociación	Asistente de Ventas/ cliente
FIN DEL PROCESO		

Fuente: Moceprosa S.A

Elaborado por: Erica Parco

Diagrama de Flujo

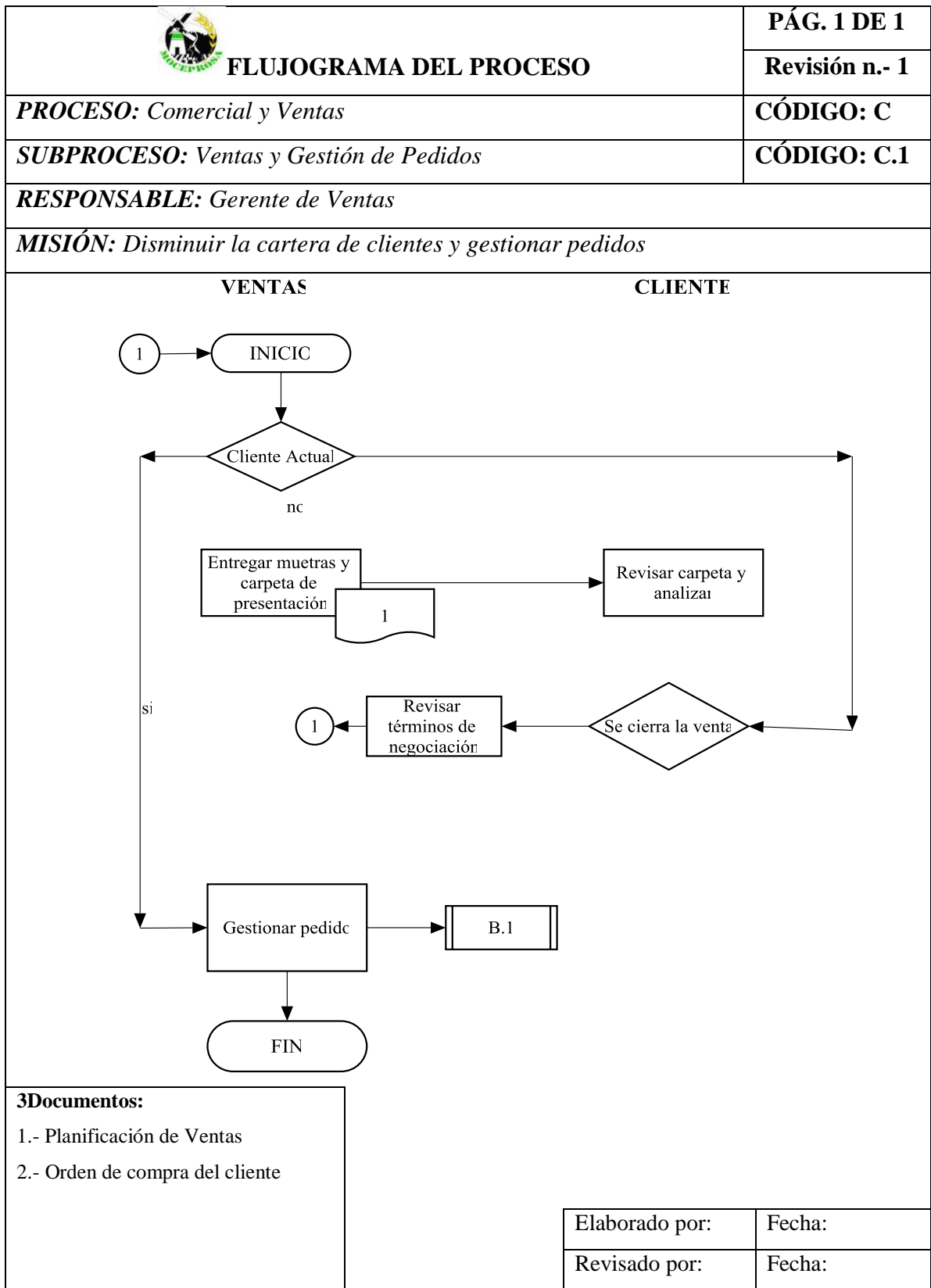


Gráfico 26: Ventas y Gestión de Pedidos

Elaborado por: Erica Parco

Tabla 19: Indicador para el procedimiento de Gestión de Pedidos y Venta

Nombre Del Indicador	Tipo	Fórmula	Unidad De Medida	Aplicación	Resultados	Análisis	
Clientes atendidos al mes	Indicador de eficiencia	# de Clientes atendidos mes actual	x 1	Unid.	Ventas	Control de clientes atendidos por mes	Obtendremos el porcentaje de aumento o disminución de clientes atendidos con respecto a los meses anteriores
		# de Clientes atendidos mes anterior	0 0				
Clientes nuevos	Indicador de eficiencia	# Clientes nuevos	x 1 0 0	Unid.	ventas	Informe de clientes nuevos adquiridos a la empresa	Obtendremos el porcentaje de clientes nuevos que se ha obtenido en la empresa.
		# Cantidad de clientes atendidos					

Fuente: Indicadores de Gestión (Pacheco , Catañeda , & Caicedo , 2004)

Elaborado por: Erica Parco

Glosario

- **Cliente**

Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa, especialmente la que lo hace regularmente.

- **Negociación**

La negociación es un diálogo entre dos o más personas realizado con la intención de lograr un resultado beneficio para los involucrados, resolviendo puntos de diferencia, ganando ventajas para una persona o grupo, o diseñando resultados para satisfacer varios intereses.

4. PROCEDIMIENTO PARA VENTAS Y GESTIÓN DE COBROS

Propósito

Establecer un procedimiento para cobranzas de la empresa con el fin de que la cartera de la empresa no crezca hacia niveles altos, sino esta se encuentre a niveles óptimos para que la empresa esta sólida y líquida.

Alcance

El procedimiento será aplicado al área de Ventas y Cobranzas.

Políticas de operación, normas y lineamientos

- La asistente de ventas será la encargada de elaborar mensualmente informes de las cuentas por cobrar que tiene la empresa.
- Los créditos a clientes serán autorizados por Gerencia General.
- Las cobranzas efectuadas serán registradas en el sistema por la Asistente de Ventas y a su vez el dinero deberá ser depositado en la cuenta bancaria de la empresa.

Tabla 20: Descripción del Proceso de Ventas y Gestión Cobro

Secuencia de etapas	Actividad	Responsables
Realizar pedidos	Realizar pedidos en el departamento de ventas	Clientes
Recibe el pedido	Se prepara el pedido de venta y se envía al departamento de crédito para su aprobación.	Asistente de ventas
Aprueba crédito	envía el pedido aprobado para crédito	Gerencia
Despacho	Recibe pedidos aprobados Prepara la guía de remisión Envía los pedidos al departamento de Facturación	Bodeguero
Facturación	Recibe guía de remisión y notas de pedidos Prepara la factura y envía al departamento de cuentas por cobrar	Asistente de ventas
Registro de cuentas por cobrar	Recibe las facturas y prepara el diario de ventas	Asistente de cuentas por cobrar
Registro de ventas en el mayor	Registra en el libro mayor las cuentas por cobrar	Asistente contable
Secuencia de etapas	Actividad	Responsables
Recibe ingresos en efectivo	Los ingresos en efectivo, depósitos o transferencias son registrados en el libro mayor	Asistente contable
Registro de cobranza	Registra la cobranza en el auxiliar de cuentas por cobrar	Asistente de cuentas por cobrar
Estados de cuenta	Realiza estados de cuenta de los clientes concedidos crédito	Asistente de cuentas por cobrar
FIN DEL PROCESO		

Fuente: Moceprosa S.A

Elaborado por: Erica Parco

Diagrama de Flujo

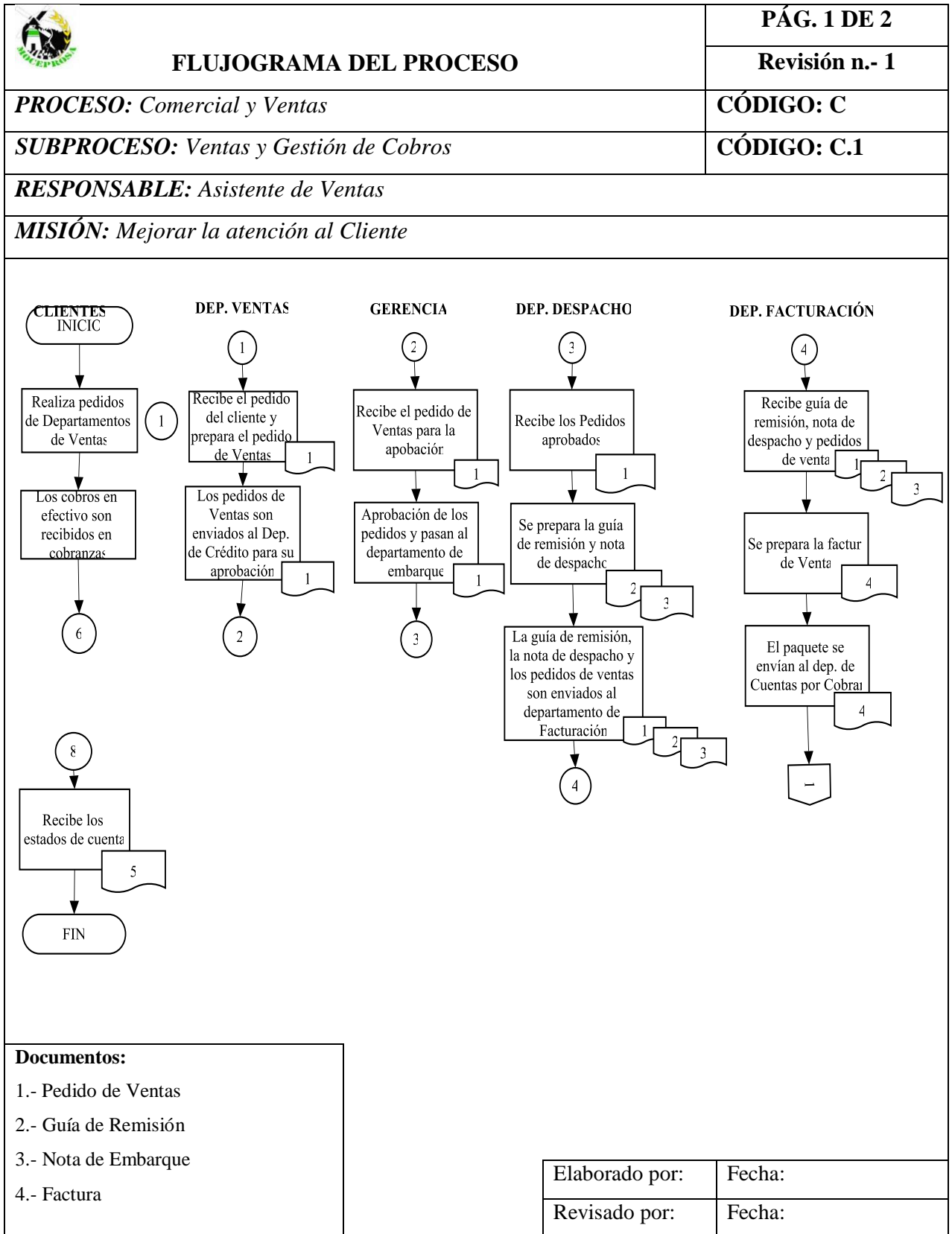


Gráfico 27: Ventas y Gestión de Cobros

Elaborado por: Erica Parco



FLUJOGRAMA DEL PROCESO

PÁG. 2 DE 2

Revisión n.- 1

PROCESO: Comercial de Ventas

CÓDIGO: C

SUBPROCESO: Ventas y Gestión de Cobro

CÓDIGO: C.1

RESPONSABLE: Asistente de Ventas, Despachador y Bodeguero.

MISIÓN: Mejorar la atención al cliente.

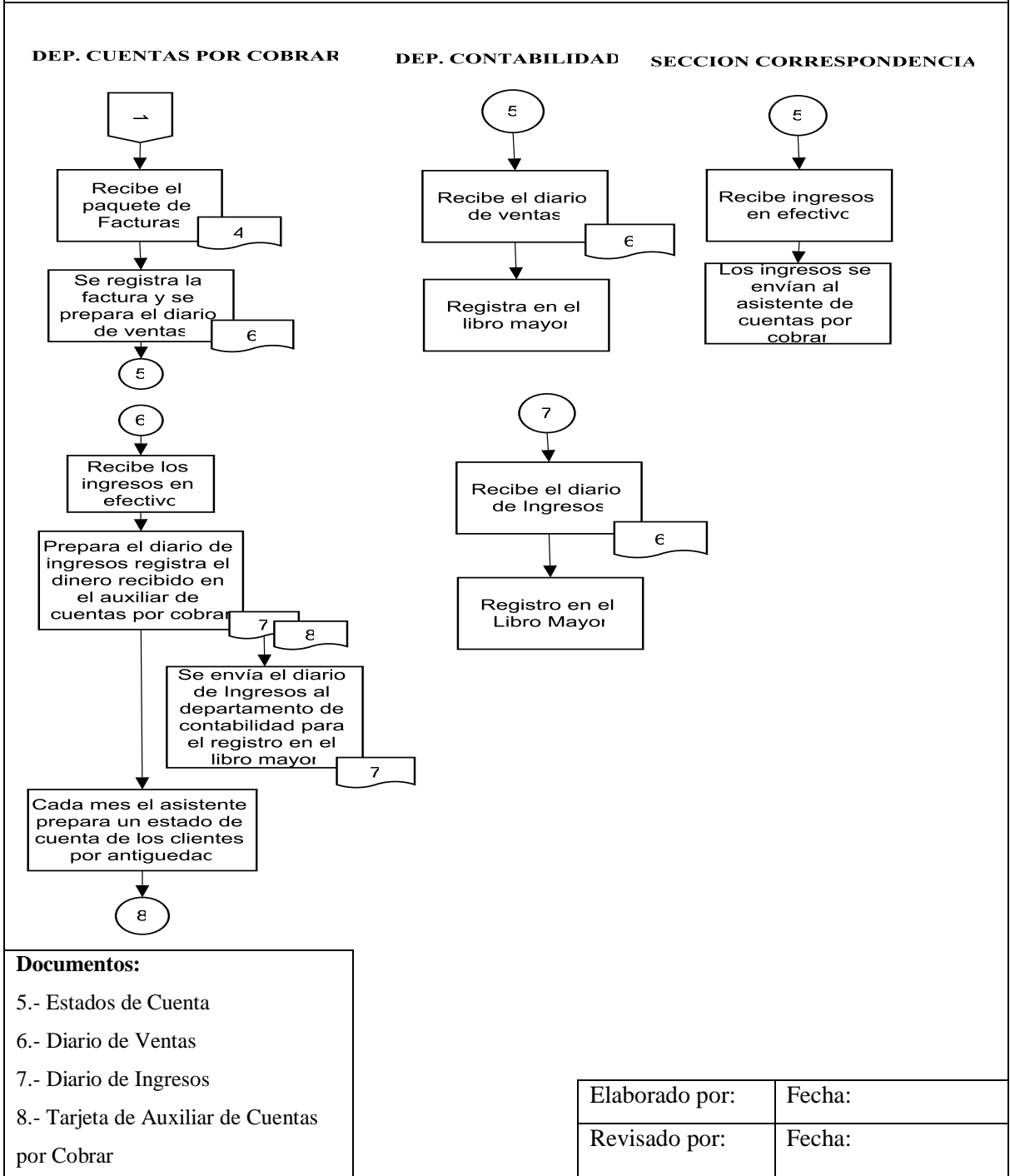


Gráfico 28: Ventas y Gestión de Cobro

Elaborado por: Erica Parco

Tabla 21: Indicador para el procedimiento de Ventas y Gestión de cobros

Nombre Del Indicador	Tipo	Fórmula		Unidad De Medida	Aplicación	Resultados	Análisis
Clientes concedidos créditos al mes	Indicador de eficiencia	#Clientes atendidos mes actual (crédito)	x10	Unid.	Ventas	Control de clientes concedidos créditos	Obtendremos el nivel de aumento o disminución de clientes concedidos créditos con respecto a los meses anteriores
		#Clientes atendidos mes anterior (crédito)	0				
Recuperación de cartera	Indicador de económico	360	x10	Unid.	ventas	Control de cartera por mes y año	Obtendremos la capacidad de recuperación que tiene la empresa.
		Rotación de cuentas por cobrar	0				

Fuente: Indicadores de Gestión (Pacheco , Catañeda , & Caicedo , 2004)

Elaborado por: Erica Parco

Glosario

- **Cobranza**

Proceso mediante el cual se hace efectiva la percepción de un pago en concepto de una compra, de la prestación de un servicio, de la cancelación de una deuda, etc.

- **Guía de remisión**

Documento creado y regulado, que sustenta el traslado de bienes por las pistas y carreteras del país, no es el único, pero es el de uso más extendido.

5. PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Propósito

Establecer un procedimiento para reclutar personal con experiencia, conocimientos, destrezas y habilidades idóneas para los diferentes departamentos de la empresa.

Alcance

El procedimiento será aplicado al departamento de Talento Humano.

Políticas de operación, normas y lineamientos

- El jefe de talento humano será la encargada de realizar las entrevistas a los aspirantes
- Las hojas de vida serán receptadas únicamente por correo electrónico.
- Los avisos de reclutamiento de personal se lo harán en los periódicos de mayor circulación de la ciudad.
- El asistente de talento humano será el encargado del registro en la nómina al aspirante electo.

Tabla 22: Descripción del Proceso de Reclutamiento del Personal

Secuencia de etapas	Actividad	Responsables
Reclutamiento del personal	Recibir hojas de vida por correo electrónico	Jefe de Talento Humano
Entrevista	Elige las mejores hojas de vida y requiere de la presencia del aspirante electo a la empresa	Jefe de Talento Humano
Periodo de prueba	Acude a la empresa para realizar el periodo de prueba	Aspirante
Contratar aspirante	Contrata a la persona electa	Jefe de Talento Humano
Registra en la nómina y afilia al IESS	Registra al aspirante en la nómina de la empresa y la afilia al IESS	Asistente de Talento Humano
FIN DEL PROCESO		

Fuente: Moceprosa S.A

Elaborado por: Erica Parco

Diagrama de Flujo

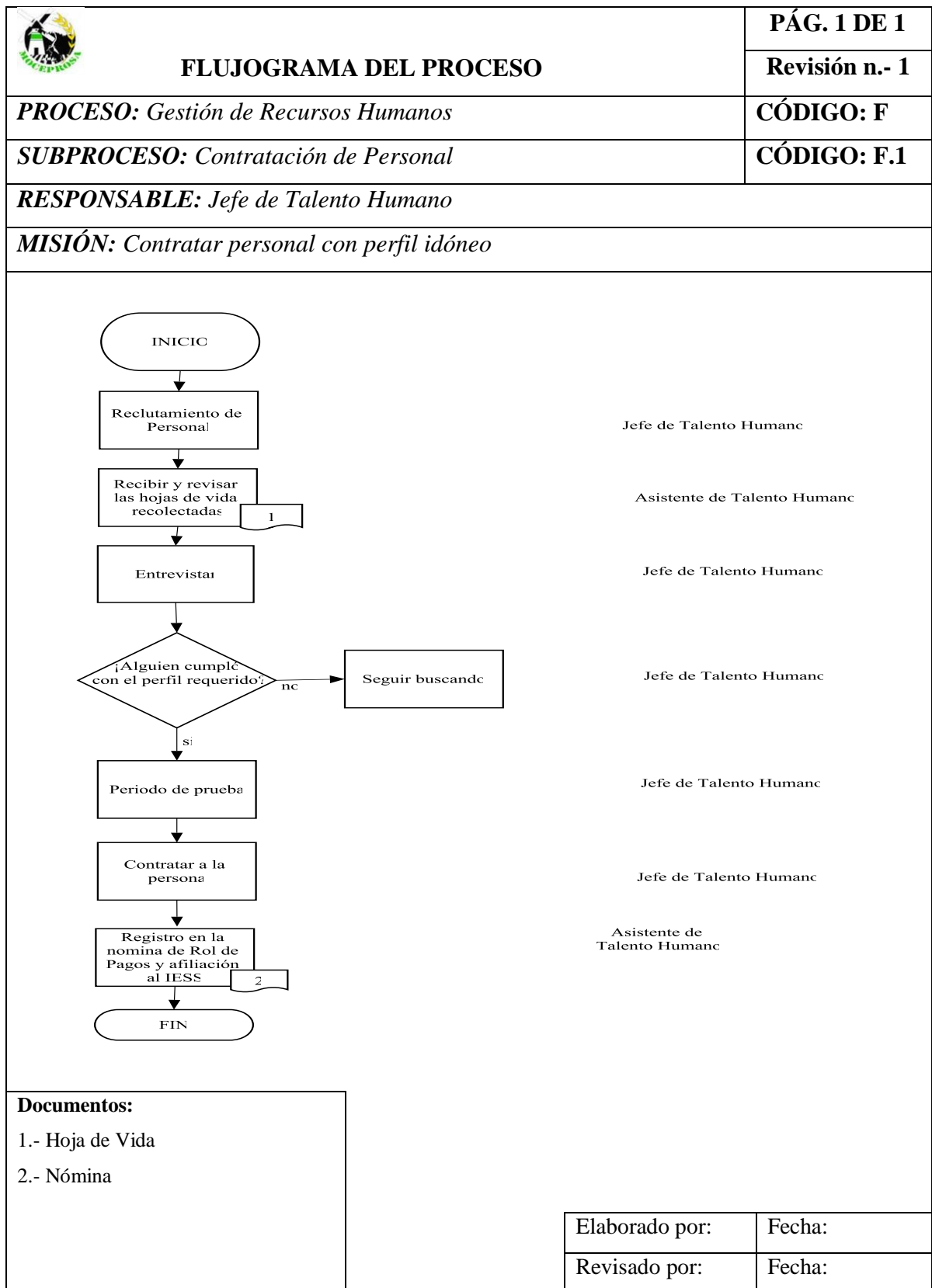


Gráfico 29: Contratación de Personal

Elaborado por: Erica Parco

Tabla 23: Indicador para el procedimiento de Ventas y Gestión de cobros

Nombre Del Indicador	Tipo	Fórmula		Unidad De Medida	Aplicación	Resultados	Análisis
Nivel de aprobación de entrevista	Factor crítico de éxito	# de profesionales que aprobaron la entrevista	x100	Unidad	Talento Humano	Control de profesionales entrevistados	Se obtendrá el porcentaje de profesionales aptos para un determinado puesto, y poder elegir entre ellos
		total de personas entrevistadas					

Fuente: Indicadores de Gestión (Pacheco , Catañeda , & Caicedo , 2004)

Elaborado por: Erica Parco

Glosario

- **Contrato de Trabajo**

Es un acuerdo entre el trabajador y el empresario, en virtud del cual el trabajador se compromete a prestar sus servicios de forma voluntaria, por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección del empresario, que se compromete al pago de una retribución.

- **Entrevista**

Reunión de dos o más personas para tratar algún asunto, generalmente profesional o de negocios.

- **Hoja de Vida**

Es una herramienta que sirve para dar a conocer el valor profesional y personal que posees, es de vital importancia para alcanzar los objetivos deseados en el campo laboral.

CONCLUSIONES

La empresa Moceprosa S.A, no cuenta con un modelo de gestión por procesos, que realice un direccionamiento de las actividades que se ejecutan tanto interno como externo.

Los empleados de la empresa no son comunicados de sus funciones y procesos a realizar, simplemente lo hacen por inercia, sin darse cuenta que al realizar de manera incorrecta las actividades se están convirtiendo en procesos críticos.

No existe una persona encargada de normalizar los procesos según estos van apareciendo, al mismo tiempo que la empresa va creciendo en el mercado.

No se realiza ningún tipo de seguimiento para evaluar, medir la eficiencia y eficacia de los procesos.

RECOMENDACIONES

Implementar el Modelo de Gestión por Procesos en la empresa Moceprosa S.A, a su vez dar a conocer a los empleados su existencia con el fin de garantizar el cumplimiento del mismo y optimizar la Gestión administrativa y operativa de los colaboradores.

Aplicar el manual de procedimientos según el área, sea este administrativo u operativo, enviando por escrito los procesos a los cuales cada empleado tiene que remitirse.

La empresa debe nombrar un encargado que actualice y monitoree el manual de procedimientos con el fin de tener normalizado los procesos que se vayan incrementando en la empresa.

Se recomienda hacer un seguimiento adecuado y secuencial aplicando los indicadores de gestión propuestos en el presente trabajo, con el fin de evaluar el grado de cumplimiento a los procesos planteados en el manual de procedimientos.

BIBLIOGRAFÍA

- Beltrán Jaramillo, J. M. (2002). *Indicadores de Gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Bertalanffy, L. V. (1986). *Teoría General de los Sistemas*, 2ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Teoría de la Administración*, 9ª ed. México. McGraw-Hill
- David, Fred. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*, 9ª ed. México: Editorial Pearson Educacion.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Harrington, J. H. (1992). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogota: Mcgraw-Hill.
- Hernandez Sampieri, R., et al (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Maldonado Cárdenas, R. (2015). Tesis *Modelo de Gestión por Procesos Basado en Normas de Calidad* . Riobamba: Espoch
- Norton , D., & Kaplan, R. (2005). *Cuadro de mando Integral*. 3ª ed. Barcelona: Gestión 2000.
- Ortiz Bonilla , Y. (2015). Tesis *Propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos*. Riobamba: Espoch
- Ortiz Ibañez , L. O. (2010). *Manual de Procesos y Procedimientos: Bases estratégicas y organizacionales*. México.
- Pacheco , J. C., et al (2004). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá: McGraw-Hill
- Perez Fernández, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. 4ª ed Madrid:ESIC
- Roure, J., Moñino, M., & Rodriguez, M. (1997). *La Gestion Por Procesos*. México: Servicios editoriales 6NS.

Thompson, A., & Strickland, A. (2003). *Planeación Estratégica - Teoría y Casos*. 18ª ed , México:McGraw-Hill.

Trujillo, F. (2006). *Direccionamiento Estratégico* Cmaps. Bogotá: 3R Editores

INTERNET

Arcelay Salazar, A. (1999). *Gestión de Procesos*. Obtenido de <http://www.chospab.es/calidad/archivos/Documentos/Gestiondeprocesos.pdf>

BELTRAN, G. (2009). *Consultoría Estratégica*. Obtenido de <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>

Chang, R. (1996). *Mejora Continua de Procesos*. Obtenido de http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas/mapa_procesos.pdf

Fantoya, F. (2005). *Manual para la Gestión de la Intervención Social*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n>

Stoner, J. A. (2006). *Administración* . Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Proceso>

García Juanma, M. M. (2007). *Guía para la Identificación y Análisis de Procesos*. Obtenido de http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos

González Vázquez, E., González López, I., & Pereiro, P. (1995). *Benchmarking, Cultura Empresarial para el Siglo XXI. Marketing*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml#xzz3ldH2MsAl>

Hernández Fernández , M. F. (2011). *Jerarquía de Procesos*. Obtenido de <http://miaula.blogia.com/2011/052303-jerarquia-de-procesos.php>

ISO 9001-2000. (2002). *Herramientas para Sistemas de Calidad*. Obtenido De Normas ISO 9001: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

Jeanne , W. R., & Peter Weill, D. C. (2010). *Gestión por Procesos*. Obtenido de Consultoría de Procesos: <http://www.6-sigma-solutions.com/129968538>

- Navarro, E. (2009). *Gestión y Reingeniería de Procesos*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos98/gestion-por-procesos2.shtml#ixzz3ldShOVgr>
- Pérez Fernandez de Velasco, J. A. (1999). *Gestión de la Calidad Orientada a los Procesos*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id>
- Render, H. y. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/gestion.html>
- Rey Peteiro, D. (2008). *Todo Sobre la Gestión por Procesos*. Obtenido de <http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>
- Roig, A. (1998). *La Evaluación de la Gestión Documental*. Obtenido de <http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/archivo/Calidad/Criterio5.pdf>
- Torres Andrade, H. (2012). *La solución para el Emprendimiento y el Fortalecimiento empresarial*. Obtenido de <http://empresamia.com/crear-empresa/crear/item/809-que-son-las-politicas-empresariales>

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MOCEPROSA S.A

1.- ¿Existe un Modelo de Gestión que permita verificar los procesos en el área administrativa y operativa de la empresa?

Si No

2.- ¿Según su criterio se deben mejorar los procesos y procedimientos para mejorar la gestión administrativa y operativa de la empresa Moceprosa S.A.?

Si No

3.- ¿Se han aplicado políticas para los procesos de la empresa?

Si No

4.- ¿Con que frecuencia se informa a Gerencia General sobre la eficiencia de los procesos de los distintos departamentos de la empresa?

Diario

Semanal

No se informa

5.- ¿El personal de la empresa conoce por escrito las funciones que debe cumplir?

Si No


ANEXO 2: ENTREVISTA AL ING. PABLO RAMON GERENTE DE LA EMPRESA MOCEPROSA S.A

- 1.- ¿Existe un Modelo de Gestión por Procesos en la empresa Moceprosa S.A?
- 2.- ¿Cree usted que un Modelo de Gestión por Procesos puede lograr eficiencia en los procesos?
- 3.- ¿Cree usted que se requiere mayor frecuencia acerca de la información que usted necesita respecto al tiempo de cada proceso?
- 4.- ¿Para la toma de decisiones, cree usted que debe mejorar la información acerca de la gestión procesos?

ANEXO 3: FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Secuencia de etapas	Actividad	Responsables
FIN DEL PROCESO		

ANEXO 4: FORMATO PARA PRESENTACIÓN DEL FLUJOGRAMA DEL PROCESO

 <p align="center">FLUJOGRAMA DEL PROCESO</p>	PÁG. 1 DE 1
	Revisión n.-
PROCESO:	CÓDIGO:
SUBPROCESO:	CÓDIGO:
RESPONSABLE:	
MISIÓN:	
Documentos:	

ANEXO 5: FORMATO PARA PRESENTACIÓN DE INDICADORES

Nombre Del Indicador	Tipo	Fórmula		Unidad De Medida	Aplicación	Resultados	Análisis