



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CPA.

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Tipo: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CPA.**

### **TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA "PRODUCTOS ALIMENTICIOS SAN SALVADOR", DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

### **AUTORA:**

LIGIA FLOR SALAU CAIZAGUANO

Riobamba - Ecuador

2018

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Ligia Flor Salau Caizaguano, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su investigación.

Ing. Víctor Manuel Betancourt Soto

**DIRECTOR**

Ing. Víctor Oswaldo Cevallos Vique

**MIEMBRO**

## **CERTIFICACIÓN DE AUTENTICIDAD**

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

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

Riobamba, 17 de abril de 2018

Ligia Flor Salau Caizaguano  
C.C. 060421062-5

## **DEDICATORIA**

A mis Padres Adolfo y Luisa por su afán, confianza y sacrificio entregados durante esta etapa estudiantil de mi vida, infundiendo ejemplo de perseverancia para poder cumplir con éxito este logro profesional.

A mis queridas hermanas Judith y Jenny por su apoyo incondicional para llegar a cumplir este objetivo académico.

En especial dedico este Proyecto a mi Esposo Mauro Morocho, por el amor y comprensión que me ha sabido brindar en todo momento, aportando de gran manera en mi superación Académica y Personal.

A mi querida Keila Yuribeth que ha sido fuente de inspiración día tras día y una gran razón para surgir en la vida.

*Ligia Flor Salau Caízaguano*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser el guía de mi existencia, a mis padres Adolfo y Luisa por su esfuerzo brindado para alcanzar a culminar mi Carrera.

A los Ingenieros Víctor Manuel Betancourt Soto y Víctor Oswaldo Cevallos Vique por su paciencia y acertada dirección en el presente proyecto de titulación.

A toda la Familia que conforma “Productos Alimenticios San Salvador” por la apertura y colaboración para desarrollar del presente proyecto.

A todos mis Profesores por haberme guiado y enseñado la ciencia del saber preparándome para el campo laboral y a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por abrirme sus puertas y promover sabiduría en mi formación profesional.

*Ligia Flor Salau Caízaguano*

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del Tribunal .....	ii
Certificación de Autenticidad .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas .....	ix
Índice de Ilustraciones .....	xi
Índice de Gráficos .....	xii
Índice de Anexos .....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos .....	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	7
2.2.1 Gestión.....	7
2.2.2 Modelo de Gestión.....	8
2.2.3 El Modelo Tradicional de Organización Funcional.....	9
2.2.4 Gestión por Procesos .....	9
2.2.4.1 Cambios de la Gestión por Procesos.....	10
2.2.4.2 Principios de la Gestión por Procesos.....	10
2.2.4.3 Fases de la Gestión por Procesos.....	11

2.2.5	Procesos .....	13
2.2.5.1	Enfoque basado en Procesos.....	14
2.2.5.2	Identificación del Proceso.....	15
2.2.5.3	Elementos básicos de un Proceso .....	15
2.2.5.4	Características de un Proceso .....	16
2.2.5.5	Clasificación de los Procesos.....	17
2.2.5.6	Mejora de Procesos.....	18
2.2.5.7	Jerarquización de los Procesos .....	19
2.2.5.8	Control de Procesos .....	20
2.2.5.9	Documentación de Procesos .....	21
2.2.5.10	Medición de los Procesos .....	21
2.2.5.11	Sistema de Medición de los Procesos .....	21
2.2.6	Mapa de Procesos .....	22
2.2.7	Manual de Procesos .....	23
2.2.8	Indicadores.....	23
2.2.8.1	Características de los Indicadores.....	24
2.2.8.2	Objetivos de Indicadores de Procesos .....	24
2.2.8.3	Beneficios de los Indicadores .....	25
2.2.9	Cultura Organizacional .....	26
2.2.9.1	Tipos de Cultura Organizacional .....	26
2.2.9.2	Niveles de la cultura organizacional.....	26
2.2.9.2	Funciones de la Cultura Organizacional.....	27
2.2.9.3	Funcionalidad y fortaleza de la cultura organizacional .....	27
2.3	IDEA A DEFENDER .....	30
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		31
3.1	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN .....	31
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	33
3.4.1	Métodos de Investigación .....	33
3.4.2	Técnicas de Investigación.....	33
3.4.3	Instrumentos de Investigación .....	34
3.5	RESULTADOS .....	34
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER .....	40

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	41
4.1 TITULO .....	41
4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	41
4.2.1 Reseña Histórica de la Empresa.....	41
4.2.2 Situación Actual de la Empresa .....	42
4.2.2.1 Ubicación Geográfica .....	45
4.2.3 Direccionamiento Estratégico.....	45
4.2.3.1 Misión .....	45
4.2.3.2 Visión.....	46
4.2.3.3 Filosofía Empresarial.....	46
4.2.3.4 Políticas de Calidad .....	46
4.2.3.5 Objetivos Institucionales.....	47
4.2.3.6 Organigrama Estructural.....	47
4.2.4 Análisis F.O.D.A. ....	48
4.2.5 Prescripción del Análisis Situacional de la Empresa “PASS” .....	50
4.2.6 Recopilación y documentación de información.....	50
4.2.7 Identificación de Procesos .....	50
4.2.8 Programación para el diseño de un modelo de gestión por procesos .....	51
4.2.8.1 Plantilla o ficha de Procesos .....	52
4.2.8.2 Plantilla Descripción de Procedimientos .....	53
4.2.8.3 Flujogramas .....	53
4.2.8.4 Plantilla de Indicadores de Gestión .....	55
4.2.9 Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa “PASS” .....	56
4.2.9.1 Documentación de los procesos.....	57
4.2.9.2 Elaboración del Mapa de Procesos .....	57
4.2.9.3 Elaboración de un Manual de procesos .....	59
CONCLUSIONES .....	125
RECOMENDACIONES.....	126
BIBLIOGRAFÍA .....	127
ANEXOS .....	129

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cambios en la Gestión por Procesos .....	10
Tabla 2: Nómina de Empleados “PASS” .....	32
Tabla 3: Existencia de un Modelo de Gestión .....	35
Tabla 4: Existencia de un manual de procesos .....	36
Tabla 5: Cumplimiento de los Procesos .....	37
Tabla 6: Mejora de Procesos.....	38
Tabla 7: Implementación de un Modelo de Gestión.....	39
Tabla 8: Proveedores “PASS” .....	44
Tabla 9: Análisis FODA .....	48
Tabla 10: Procesos de la Empresa “PASS” .....	51
Tabla 11: Plantilla o Ficha de Procesos .....	52
Tabla 12: Descripción de Procedimientos .....	53
Tabla 13: Símbolos del Flujograma de Procesos.....	54
Tabla 14: Flujograma.....	55
Tabla 15: Indicadores de Gestión .....	56
Tabla 16: Ficha Contratación del Personal .....	64
Tabla 17: Descripción de la Contratación del Personal .....	65
Tabla 18: Flujograma Contratación del Personal .....	66
Tabla 19: Indicadores de Gestión en la Contratación del Personal .....	67
Tabla 20: Ficha Remuneración del Personal .....	68
Tabla 21: Descripción para la Remuneración del Personal .....	69
Tabla 22: Flujograma Remuneración del personal.....	70
Tabla 23: Indicadores de Gestión en la Remuneración del Personal.....	71
Tabla 24: Ficha Recepción y Almacenamiento de Materia Prima .....	72
Tabla 25: Descripción de la Recepción y Almacenamiento de Materia Prima .....	73
Tabla 26: Flujograma Recepción y Almacenamiento de Materia Prima.....	74
Tabla 27: Indicadores de Gestión en la Recepción y Almacenamiento de Materia Prima .....	75
Tabla 28: Ficha Control de Calidad.....	76
Tabla 29: Descripción del Control de Calidad.....	77

Tabla 30: Flujograma Control de Calidad .....	78
Tabla 31: Indicadores de Gestión en el Control de Calidad .....	79
Tabla 32: Ficha Programación y Preparación de la Producción.....	80
Tabla 33: Descripción de la Programación y Preparación de la Producción.....	81
Tabla 34: Flujograma Programación y Preparación de la Producción .....	82
Tabla 35: Indicadores de Gestión en la Programación y Preparación de la Producción	83
Tabla 36: Ficha Elaboración de Queso Fresco .....	85
Tabla 37: Descripción para la Elaboración de Queso Fresco .....	85
Tabla 38: Flujograma Elaboración de Queso Fresco.....	86
Tabla 39: Indicadores de Gestión en la Elaboración de Queso Fresco.....	87
Tabla 40: Ficha Elaboración de queso Mozzarella.....	89
Tabla 41: Descripción para la Elaboración de Queso Mozzarella.....	89
Tabla 42: Flujograma Elaboración de Queso Mozzarella .....	90
Tabla 43: Indicadores de Gestión en la Elaboración de Queso Mozzarella .....	91
Tabla 44: Ficha Elaboración de Yogurt.....	93
Tabla 45: Descripción para Elaboración del Yogurt .....	93
Tabla 46: Flujograma Elaboración de Yogurt .....	94
Tabla 47: Indicadores de Gestión en la Elaboración del Yogurt .....	95
Tabla 48: Ficha Elaboración de Manjar de Leche .....	97
Tabla 49: Descripción para la Elaboración de Manjar de Leche .....	97
Tabla 50: Flujograma Elaboración Manjar de leche.....	98
Tabla 51: Indicadores de Gestión en la Elaboración de Yogurt .....	99
Tabla 52: Ficha Elaboración de Yogurt Griego.....	101
Tabla 53: Descripción para la Elaboración del Yogurt Griego .....	101
Tabla 54: Flujograma Elaboración de Yogurt Griego .....	102
Tabla 55: Indicadores de Gestión en la Elaboración de Yogurt Griego .....	103
Tabla 56: Ficha Elaboración de Mantequilla.....	105
Tabla 57: Descripción para la Elaboración de Mantequilla.....	106
Tabla 58: Flujograma Elaboración de Mantequilla .....	106
Tabla 59: Indicadores de Gestión en la Elaboración de la Mantequilla .....	108
Tabla 60: Ficha Transferencia de Productos al Almacén .....	109
Tabla 61: Descripción para la Transferencia de Productos al Almacén.....	110
Tabla 62: Flujograma Transferencia de Productos al Almacén.....	111
Tabla 63: Indicadores de Gestión en la Transferencia de Productos al Almacén.....	112

Tabla 64: Ficha Vender el Producto .....	113
Tabla 65: Descripción para Vender el Producto .....	114
Tabla 66: Flujograma Vender el Producto.....	115
Tabla 67: Indicadores de Gestión en la Venta de Productos .....	116
Tabla 68: Ficha Resolver Asuntos Contables de la Empresa .....	117
Tabla 69: Descripción para Resolver Asuntos Contables de la Empresa .....	118
Tabla 70: Flujograma Resolver Asuntos Contables de la Empresa.....	119
Tabla 71: Indicadores de Gestión para Resolver Asuntos Contables de la Empresa ...	120
Tabla 72: Ficha Compra de Materiales e Insumos .....	121
Tabla 73: Descripción para la Compra de Materiales e Insumos .....	122
Tabla 74: Flujograma Compra de Materiales e Insumos .....	123
Tabla 75: Indicadores de Gestión en la Compra de Materiales e Insumos.....	124

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Ciclos en la Gestión por Procesos .....	11
Ilustración 2: Elementos de un Proceso .....	16
Ilustración 3: Círculo de Deming.....	18
Ilustración 4: Indicadores de Gestión .....	24
Ilustración 5: Niveles de Cultura y sus Relaciones.....	27
Ilustración 6: Funcionalidad de la Cultura Organizacional .....	28
Ilustración 7: Logo y Slogan de la Empresa .....	42
Ilustración 8: Ubicación Geográfica “PASS” .....	45
Ilustración 9: Recepción y traslado de materia prima.....	136
Ilustración 10: Control de calidad de la Materia Prima .....	136
Ilustración 11: Descremado de la Leche.....	136
Ilustración 12: Estandarización de la leche.....	136
Ilustración 13: Formulación.....	137
Ilustración 14: Elaboración del Producto (yogurt) .....	137
Ilustración 15: Homogeneización .....	137
Ilustración 16: Envasado y Empacado de Producto.....	138
Ilustración 17: Colocación de tapas en los envases .....	138
Ilustración 18: Etiquetado del Producto.....	138

Ilustración 19: Almacenado del producto .....	139
Ilustración 20: Producto Terminado .....	139

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Existencia de un Modelo de Gestión .....	35
Gráfico 2: Existencia de un Manual de procesos.....	36
Gráfico 3: Cumplimiento de los Procesos .....	37
Gráfico 4: Mejora de Procesos.....	38
Gráfico 5: Implementación de un modelo de Gestión .....	39
Gráfico 6: Organigrama Institucional .....	47
Gráfico 7: Pasos para diseñar un Modelo de Gestión .....	52
Gráfico 8: Estructura para Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos .....	56
Gráfico 9: Mapa de Procesos “PASS” .....	58

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Documentos que Autorizan la Legalidad de la Empresa .....	129
Anexo 2: Autorización para Recopilar Información.....	133
Anexo 3: Encuesta aplicada a los empleados de la Empresa “PASS” .....	134
Anexo 4: Identificación de Procesos ejecutados en la Empresa “PASS” .....	135
Anexo 5: Documentación de los procesos de la Empresa “PASS” .....	140

## **RESUMEN**

El presente diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa “Productos Alimenticios San Salvador”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, tiene como finalidad documentar las actividades para que exista un cambio cultural y organizacional en la empresa. Para el desarrollo del modelo se realizó una visita preliminar a la empresa en donde se aplicó encuestas, se entrevistó al personal administrativo y operativo para conocer las actividades que ejecutan internamente, también se realizó un diagnóstico situacional a través del FODA, lo que permitió determinar los siguientes resultados: falta de organización laboral, inadecuada asignación de funciones, retraso en la producción, mala utilización de recursos y procesos mal estructurados. Se concluye que al identificar, estructurar y planificar un control interno de los procesos se puede archivar cada actividad, empleando un mapa de procesos y obteniendo como consecuencia la elaboración de un manual de procesos, que permitirá esquematizar de forma ordenada, secuencial y detallada los diferentes procedimientos de la entidad. Se recomienda la aplicación del diseño propuesto el cual permitirá mejorar las estrategias organizacionales, optimizar el manejo de los recursos y elevar el desempeño laboral, a más de constituirse una guía para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

**Palabras Clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS> <MANUAL DE PROCESOS> <MAPA DE PROCESOS> <CULTURA ORGANIZACIONAL> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Víctor Manuel Betancourt Soto

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## ABSTRACT

This design of a process management model for the Enterprise “Food Products San Salvador”, of Riobamba city, Chimborazo province, aims to document the activities for the existence of a cultural and organizational change in the company. A preliminary visit was carried out for the development of the model where the surveys were implemented, administration and operational staff were interviewed to know about the activities developed internally. Besides, a situational diagnosis was carried out through the SWOT analysis which enables determine the following results: lack of labor organization, poor role assignment, delay in production, misuse of resources and poorly structured processes. It is concluded that in identifying, structuring and planning an internal control of the processes, each activity can be filled employing a map of processes and obtaining as a consequence the elaboration of a manual of processes which will allow for schematizing in an orderly, sequential and detailed way the different processes of the entity. It is recommended the implementation of the proposed design which will enable improve the organizational strategies, to optimize the management of the resources and improve the labor performance apart from constituting a guide to reach the proposed objectives for the enterprise.

**Keywords:** <ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <PROCESS MANAGEMENT MODEL> <MANUAL PROCESS> <PROCESSES MAP> <ORGANIZATIONAL CULTURE> <RIOBAMBA (CANTÓN)>.

# INTRODUCCIÓN

Toda organización en el siglo XXI se enfrenta a cambios empresariales los más relevantes son; la competitividad en el mercado, reformas en normas tributarias, inadecuada estructuración de procesos e incorrecta utilización de recursos, de forma audaz estos parámetros pueden desequilibrar la actividad económica de la empresa, es por ello que el presente proyecto está destinado a mejorar la cultura organizacional de la entidad a través de gestionar apropiadamente sus actividades.

El presente proyecto para su desarrollo está organizado en cuatro capítulos:

En el Primer Capítulo se identifica el problema que aqueja a la organización, por ende se decide diseñar un modelo de gestión por procesos, justificando de forma teórica el problema y trazando objetivos que permitan cumplir con la investigación.

En el Segundo Capítulo se desarrolla y se fundamenta el marco teórico de la Investigación, definiendo conceptos referentes al tema del trabajo de titulación.

En el Tercer Capítulo se precisa la modalidad de la investigación, la población y la muestra con la que se va a desarrollar el trabajo de titulación, los métodos, técnicas e instrumentos que utilizaremos para la verificación de la Idea a Defender.

En el Cuarto Capítulo se ejecuta la propuesta del trabajo de titulación, Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos, que inicia con el diagnóstico situacional de la empresa, levantamiento de información para identificar los procesos organizacionales, elaboración del mapa y manual de procesos, que contiene la descripción de las actividades, flujograma de procesos e indicadores de gestión con el fin de guiar e involucrar al personal a formar parte de un cambio empresarial.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Empresa Láctea SAN SALVADOR nace en el año 1990, a través de un Trabajo de Titulación por parte de la Ing. Ms. Sonia Rodas, quien realiza sus prácticas de producción en la hacienda San Salvador, propiedad del Sr. Rubén Rodas, tomando los productos y la empresa el nombre de la propiedad (San Salvador).

Desde 1990 hasta 1997 Lácteos SAN SALVADOR era una organización familiar, el 21 de marzo de 1997 la Ing. Sonia Rodas y su esposo Ing. Luis Mármol, se separan de todo vínculo de sociedad con sus familiares siendo ahora los únicos propietarios de la empresa en mención.

El 21 de Julio de 1997 la empresa se constituye legalmente con el nombre comercial “Productos Alimenticios San Salvador”, en esas instancias la planta se instala en la ciudad de Riobamba y está orientada a cumplir ciertas actividades económicas como: la elaboración de bebidas a base de leche, elaboración de queso y cuajada, elaboración de otros productos lácteos y la comercialización de varios productos como; yogurt, manjar de leche, crema de leche, mantequilla, queso fresco y semiduro, con la marca SAN SALVADOR.

A través de un diagnóstico en la Empresa se determinó varios problemas que disminuyen el rendimiento de las distintas actividades productivas y comerciales en los procesos de gestión, tales como:

- Retraso en la recepción de la materia prima principal (leche), por falta de una coordinación adecuada en los horarios para cada uno de los proveedores, lo cual provoca un retraso en la producción diaria.
- Falta de organización laboral y una inadecuada asignación de funciones, lo que provoca procedimientos mal definidos en la ejecución de su trabajo al iniciar la producción diaria.

- No existe un manual de procesos, que indique al personal de cada área los lineamientos a seguir para cada una de las actividades y el tiempo requerido para cada proceso, originando un tiempo ocioso y pérdida de recursos.
- No se cuenta a tiempo con el producto terminado en el almacén, debido a la falta de organización en las transferencias por parte del bodeguero, esto no permite satisfacer las necesidades del cliente, reduciendo las ventas y sus ingresos económicos.
- Retraso en el envío de pedidos de productos lácteos terminados, ocasionado por falta de una persona encargada de ejecutar esta función, lo que provoca duplicidad, evasión y arrogación de funciones laborales, y además eleva los costos por no entregar a tiempo los pedidos.

Estas situaciones podría perjudicar la estabilidad de la empresa en cuanto a su funcionamiento.

Por esto se considera de singular importancia diseñar en la brevedad posible un modelo de gestión por procesos, con la finalidad de:

- Establecer claramente las actividades que se desarrollan en cada área de trabajo.
- Eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades.
- Optimizar el empleo de los recursos.
- Mantener una rentabilidad económica.
- Establecer un manual de procesos.

La importancia de emprender la presente investigación permitirá además evaluar y direccionar los diferentes procesos, delegando responsabilidades para quienes lo lleven a cabo, de esta manera las operaciones se realizaran eficientemente permitiendo el mejoramiento continuo en la organización.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo aportará el diseño de un modelo de gestión por procesos, al mejoramiento de la cultura organizacional de la empresa “Productos Alimenticios San Salvador”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?.

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

Campo:	Gestión y Desarrollo Organizacional
Área:	Administrativa y Operativa
Aspecto:	Modelo de gestión por procesos
Delimitación Temporal:	Periodo 2017-2018
Delimitación Espacial:	El modelo de gestión por procesos se diseñará para la empresa “Productos Alimenticios San Salvador”, ciudad Riobamba, provincia de Chimborazo. Calles, Primera constituyente 11-49 entre Cuba y Darquea.

### **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Para la empresa Láctea SAN SALVADOR es necesario contar con procesos y procedimientos que permita a quienes trabajan en ella elaborar productos de calidad y que cubran las expectativas de los clientes.

**Justificación Teórica.-** Desde la parte teórica, la presente investigación se justifica su desarrollo, ya que se buscará aprovechar toda la bibliografía, los contenidos conceptuales y referente teórico existente, contenida en libros, revistas especializadas, artículos científicos e investigaciones de connotados autores y tratadistas, para la elaboración de un modelo de gestión por procesos adaptado a las necesidades y requerimientos de la empresa Láctea SAN SALVADOR, y de esta forma fundamentar la propuesta que permita una mejor toma de decisiones a sus propietarios.

**Justificación Metodológica.-** En el ámbito metodológico se justifica su desarrollo, ya que se aplicarán diferentes métodos, técnicas y herramientas de investigación que permitan el levantamiento de información: consistente, pertinente, suficiente y relevante, además de identificar los procesos que intervienen en la gestión de la empresa Láctea

SAN SALVADOR, mediante mapas de procesos y diagramas de flujo, tendientes a que los resultados de esta investigación sean los más objetivos y reales posibles.

**Justificación Académica.-** Este trabajo investigativo en el ámbito académico se justifica debido a que se pondrán en práctica los conocimientos recibidos durante la formación académica en el Diseño de un modelo de gestión por procesos para la Empresa “Productos Alimenticios San Salvador”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo; además será la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos como resultado de la práctica en el desarrollo de la presente investigación; y sin dejar de ser menos importante, estaré efectuando con un pre requisito curricular para mi incorporación como nueva profesional de la República.

**Justificación Práctica.-** Este trabajo investigativo en el ámbito práctico se justifica su realización debido a que permitirá identificar, analizar y evaluar las actividades que la empresa realiza en cada uno de sus procesos, tales como:

- Compra de materia prima (leche, crema de leche, insumos y materiales lácteos)
- Almacenamiento de la misma.
- Elaboración de varios productos lácteos (quesos, yogurt, mantequilla, manjar de leche, yogurt griego)
- Empacado al Vacío
- Transferencias diarias de productos al almacén (almacenamiento de producto terminado)
- Entrega de pedidos a diferentes ciudades del país
- Contratación del personal
- Entre otros.

Procesos que se deben definir y documentar adecuadamente, de tal forma que permitan evaluar la gestión que se realiza al interior de la Empresa Productos Alimenticios San Salvador.

### **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa “Productos Alimenticios San Salvador”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, mediante el desarrollo de procesos y actividades documentadas a fin de que exista un cambio cultural y organizacional en la empresa.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el análisis situacional de los diferentes procesos en la empresa “Productos Alimenticios San Salvador” para una adecuada determinación de los componentes en su gestión.
- Estructurar los procesos de la empresa “Productos Alimenticios San Salvador”, que permita la evaluación a las actividades.
- Elaborar el manual de procesos, mapa de procesos, procedimientos documentados y registros contribuyendo a la mejora continua en la toma de decisiones de la empresa.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Para desarrollar la presente investigación se ha referenciado dos trabajos de titulación similar al tema, que se mencionan a continuación:

**Tema:**

“Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la Corporación de Productores y Comercializadores Orgánicos BIO TAITA Chimborazo (COPROBICH) de la Parroquia Cajabamba, Cantón Colta, Provincia de Chimborazo”.

**Autor:**

Edgar Efrain Yumbillo Telenchano. Las Conclusiones que aportan son las siguientes:

El Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos, permite identificar los procesos claves, estratégicos y de apoyo que facilita una información acertada de los procesos y subprocesos y a su vez mejorar los mismos, para una acertada toma de decisiones en cuanto a sus actividades empresariales.

**Tema:**

“Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos aplicado a la Empresa NUTRICEREALES de la Ciudad de Riobamba.

**Autor:**

Elías Andrés Ortiz Macías. Las Conclusiones que aportan son las siguientes:

El desarrollo del diseño de un modelo de gestión por procesos permite estructurar un conjunto de procedimientos estratégicos para la empresa en las diversas unidades que conforman la misma, con el fin de tener un alto nivel de eficiencia y eficacia de los recursos con relación a cada proceso organizacional.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Gestión**

Según (Yáñez, 2010) “La gestión se conceptualiza como guías de acción cuya función es orientar actividades por medio de la previsión y uso de esfuerzos y recursos disponibles encaminadas a alcanzar un determinado fin”

Para (Perez, 2010) “La Gestión es cuestión de herramientas: en la idoneidad de las herramientas reside en buena medida la eficacia de la gestión”

Según el enfoque teórico de los autores, la gestión de forma resumida es una guía para llegar a un determinado fin manteniendo la eficiencia y la calidad de los recursos para una adecuada estructura organizacional en cuanto a los procesos.

### **2.2.2 Modelo de Gestión**

(Martinell, 2008) Manifiesta que “Los Modelos de Gestión de los agentes culturales: son las formas de estructuración social para su participación efectiva de acuerdo con diferentes factores, los cuales les permiten actuar como sujetos de intervención en un marco normativo y democrático”.

(Navarro, 2009) Menciona 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”.

En conclusión un modelo de gestión es una representación de un sistema organizacional para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, a fin de mantener un diseño administrativo acorde a las normas empresariales.

### **2.2.3 El Modelo Tradicional de Organización Funcional**

Según (Pérez & Pérez, 2007) “La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se denominan funciones”.

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de división por departamentos. La emplean esencialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados. Facilita considerablemente la supervisión porque cada gerente sólo debe ser experto en un área limitada de conocimientos y habilidades. Además, facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan.

### **2.2.4 Gestión por Procesos**

(Escuela Europea de Excelencia, 2014) “La Gestión por Procesos es la forma de gestionar una organización basándose en sus procesos (Enfoque por Procesos) y buscando, en todo momento, lograr la satisfacción del cliente”.

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

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

Es importante mencionar que la gestión por procesos nos ayuda de manera ordenada a planificar las actividades organizacionales, a su vez se puede identificar la interrelación con otros procesos, analizando los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.

### 2.2.4.1 Cambios de la Gestión por Procesos

**Tabla 1:** Cambios en la Gestión por Procesos

Gestión Tradicional de los Procesos	Gestión Estratégica de los Procesos
La responsabilidad es compartida por varias personas, prevaleciendo la organización vertical.	La responsabilidad es única, conviviendo la organización vertical con la horizontal.
Se evalúa la eficacia de los procesos.	Los procesos se mantienen “Bajo control”.
Mejora gradual y ocasional de los procesos, de carácter reactivo.	Mejora permanentemente gradual y radical, de carácter proactivo.
Aprendizaje esporádico del propio sector.	Benchmarking sistemático dentro y fuera del sector.
La organización piramidal tiene distribución homogénea de funciones especializadas.	Diseño de la organización en función del valor agregado.
Personal poco calificado, de modelo mecanicista (unos piensan y otros hacen).	Aprendizaje permanente.

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

Elaborado por: Ligia Salau

### 2.2.4.2 Principios de la Gestión por Procesos

(Mariño, 2003) Menciona los siguientes principios en la gestión por procesos:

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

En conclusión los principios de la gestión por procesos es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entran y sale información).

### 2.2.4.3 Fases de la Gestión por Procesos

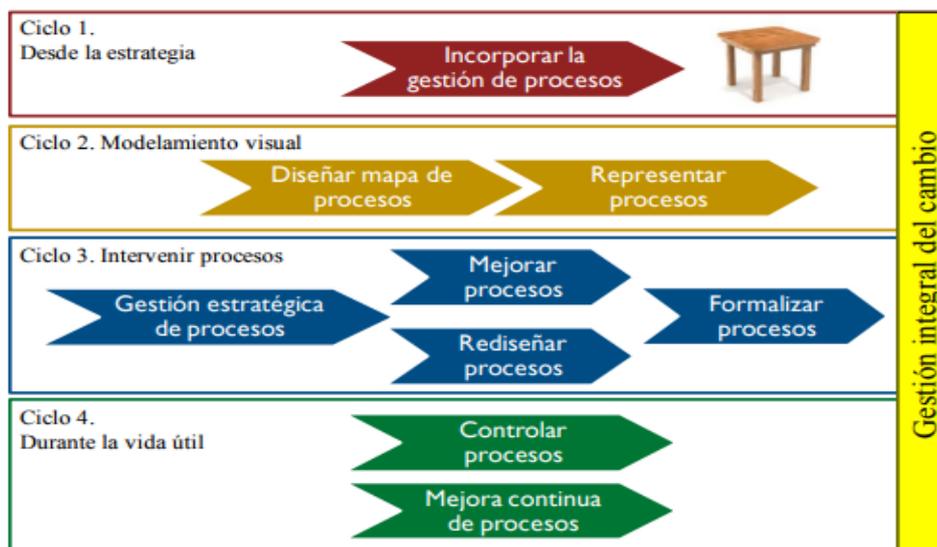
(Mariño, 2003) Menciona que en la dinámica de mejora de procesos, se puede diferenciar dos fases: la estabilización y la mejora del proceso.

1. La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada.
2. La mejora, tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia.

### 2.2.4.4 Ciclos de la Gestión por Procesos

Según (Carrasco J. , 2011) profundiza las 9 fases de la gestión de procesos, divididas en cuatro ciclos, tal como se aprecia en la siguiente figura:

**Ilustración 1:** Ciclos en la Gestión por Procesos



Fuente: (Carrasco J. , 2011)

Elaborado por: Ligia Salau

Los 4 ciclos con sus 9 fases son:

**CICLO 1. DESDE LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN:** Se refiere a que la incorporación de la gestión de procesos debe estar expresada en el plan estratégico.

Consta de una sola fase:

1. Incorporar la gestión de procesos en la organización. Donde se resuelve:
  - Crear un área de procesos y designar el equipo de trabajo
  - Definir las grandes líneas de trabajo en la gestión de procesos
  - Identificar la tecnología necesaria y realizar la preparación adecuada de las personas del área y de toda la organización.

**CICLO 2. MODELAMIENTO VISUAL DE LOS PROCESOS:** consta de dos fases:

1. Diseñar el mapa de procesos, consiste en ver la totalidad de los procesos de la organización; el proceso de dirección estratégica, los procesos del negocio y los procesos de apoyo. Desde esta visión de conjunto se comienza a segmentar y detallar. Este mapa es vital para elaborar el plan estratégico de la organización.
2. Representar los procesos mediante modelos visuales; flujogramas de información y listas de tareas, donde también se realizan observaciones y recomendaciones generales.

**CICLO 3. INTERVENIR PROCESOS MODELADOS:** este ciclo exige conocer previamente la totalidad de los procesos a nivel del modelamiento visual. A las dos fases donde se propone y realiza el cambio: mejora y rediseño de procesos, se le llama también optimización de procesos. Consta de cuatro fases:

1. Gestión estratégica de procesos: contempla priorizar procesos desde lo indicado en la estrategia e incluye la definición de indicadores y de dueños de procesos. También señala los objetivos para la optimización de procesos (mejora o rediseño).

2. Mejorar procesos: se refiere a definir y aplicar las mejoras para cumplir los objetivos de rendimiento del proceso señalados en la fase anterior.
3. Rediseñar procesos: se refiere a definir y aplicar una solución para cumplir los objetivos de rendimiento del proceso señalados en la fase anterior. Se suman en esta fase los aportes de la gestión de proyectos porque el rediseño se orienta al cambio mayor.
4. Formalizar procesos: contempla elaborar el procedimiento como detalle completo de un proceso optimizado.

**CICLO 4. DURANTE LA VIDA ÚTIL DEL DISEÑO DEL PROCESO:** este ciclo exige que el proceso esté formalizado producto de un diseño reciente o de una optimización. Consta de dos fases:

1. Controlar procesos: se refiere al seguimiento, al cumplimiento de estándares y a la reacción en caso de situaciones fuera del estándar. Este rol lo cumple el dueño del proceso.
2. Mejora continua: se refiere al diseño y la práctica de cómo el diseño del proceso se continuará perfeccionando tanto para adaptar a la realidad como para capitalizar innovaciones.

### **2.2.5 Procesos**

Según la (Escuela Europea de Excelencia, 2014) “Un proceso es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí. Estas actividades transforman los elementos de entrada en resultados, para ello es esencial la asignación de recursos.”

Los procesos constan de:

- Elementos de entrada y salida, los cuales pueden ser tangibles o intangibles. Los resultados pueden ser también no intencionados como por ejemplo la contaminación ambiental.

- Clientes y partes interesadas que tengan necesidades y expectativas en los procesos, ellos son los que definirán los resultados que requiere un determinado proceso.
- Sistemas de medición para proporcionar información sobre el desempeño del proceso. Cualquier resultado debería ser analizado para poder determinar si existe necesidad de aplicar algún tipo de acción correctiva o de mejora.

La ventaja principal del enfoque basado en procesos que propone ISO-9001 reside en la gestión y control de cada una de las interacciones ente los procesos y las jerarquías funcionales de la organización.

Los procesos deben servir para aportar valor a una organización, además deben estar alineados con los objetivos, alcance y grado de complejidad de la organización.

#### **2.2.5.1 Enfoque basado en Procesos**

Según la (Escuela Europea de Excelencia, 2014) Menciona que “El Enfoque basado en Procesos pretende mejorar la eficiencia y eficacia de la organización para alcanzar los objetivos definidos, lo que implica a su vez aumentar la satisfacción del cliente mediante la satisfacción de sus requisitos”.

Los beneficios de aplicar el enfoque basado en procesos son:

- Lograr los resultados deseados previstos mediante la integración y alineación de los procesos.
- Ayudar a focalizar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Aportar confianza a los clientes y demás partes interesadas en cuanto al desempeño de la organización.
- Ofrecer transparencia en las operaciones de la organización.
- Proporcionar mejores resultados, más coherentes y predecibles.
- Facilitar oportunidades para priorizar las iniciativas de mejora, lo que consigue estimular la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

### 2.2.5.2 Identificación del Proceso

(Agudelo, 2012) Manifiesta que al enfoque sistémico, se puede inferir que un proceso es un sistema y como tal su comportamiento está determinado por las mismas leyes del enfoque de sistema, es decir, que tendrá elementos de entrada, actividades de transformación cuyo resultado es un producto y debe tener retroalimentación que permita determinar si el proceso está encaminado o está logrando su propósito.

### 2.2.5.3 Elementos básicos de un Proceso

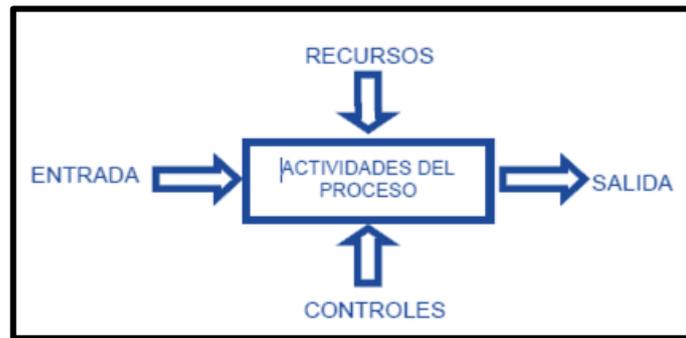
Para (Perez, 2010) Todo proceso tiene tres elementos:

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

Algunos factores del procesos son inputs necesarios (Entradas laterales) para la ejecución del proceso, o como también son productos que provienen de otros procesos con los que interactúa.

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

## Ilustración 2: Elementos de un Proceso



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Ligia Salau

En conclusión todas las actividades de una organización se considera un proceso esto inicia desde que se adquiera la compra de materia prima, la utilización de los recursos, elaboración de un determinado producto, terminando en atención al cliente al vender un producto. Para operar de manera eficaz se debe tener lineamientos estratégicos para cada uno de estos procesos.

### 2.2.5.4 Características de un Proceso

Según (Agudelo, 2012) especifica las siguientes características:

- ✓ **Objetivo:** propósito del proceso, que se pretende lograr con él; tiene relación con el producto.
- ✓ **Responsable:** persona que orienta, observa y mantiene el procesos bajo control y asigna los recursos necesarios para logra el objetivo.
- ✓ **Alcance:** determinación de la responsabilidad del proceso, de tal manera que facilite la labor; determina el inicio y fin del procesos como referencia.
- ✓ **Insumos:** todo lo que requiere como materia prima para ser transformada en producto final.
- ✓ **Productos:** todo lo que entrega el proceso para un cliente, bien sea interno como externo y que debe responder a las necesidades identificadas para este.
- ✓ **Recursos:** todo aquello que permite transformar los insumos en producto, clasificados, en general todo aquello que utiliza pero no se consume a través de la transformación.

- ✓ **Duración:** es el tiempo transcurrido desde la actividad identificada como inicio, entrada del insumo, hasta la actividad identificada como fin, entrega del producto.
- ✓ **Capacidad:** lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado por la duración, y establecido como volumen o cantidad de unidades entregadas en relación con el producto ofrecido.

#### 2.2.5.5 Clasificación de los Procesos

(Harrington, 2001) Menciona que los procesos se dividen en 3:

- **Procesos Gerenciales.-** Se denominan a los procesos gerenciales de planificación y control, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de: Planificación Financiera o Desdoblamiento de la Estrategia.
- **Procesos Claves.-** Se denominan a los procesos claves aquellos que generen salidas y tienen un impacto alto sobre la satisfacción del cliente, por ejemplo: Investigación y Desarrollo de Productos, Servicio al Cliente o Procesamiento de solicitudes.
- **Procesos de Apoyo.-** Se denominan a los procesos de apoyo a procesos internos que dan sustento a los claves o gerenciales, por ejemplo: Servicios Legales, Administrativos, de Recursos Humanos, Sistemas contables o sistemas de información.

Según (Escuela Europea de Excelencia, 2014) hay otra clasificación de los procesos que se muestra a continuación:

- **Procesos de Planificación.-** aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.
- **Procesos de gestión de recursos.-** aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (humanos, infraestructura y ambiente de trabajo).

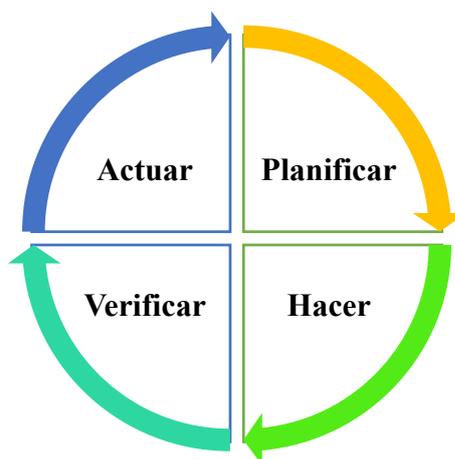
- Procesos de realización de producto.- aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio.
- Procesos de medición, análisis y mejora.- aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medir, analizar, y establecer acciones de mejora.

### 2.2.5.6 Mejora de Procesos

Según (Escuela Europea de Excelencia, 2014) define a “La mejora continua como la actividad recurrente para cumplir requisitos”.

(Sanguesa, Mateo, & Ilzarbe, 2008) El círculo PDCA también llamado círculo de Deming en honor a su creador Edwards Deming es considerado como la columna vertebral de todos los procesos. Este círculo está conformado por cuatro grandes pasos que se muestran a continuación:

**Ilustración 3:** Círculo de Deming



Fuente: (Sanguesa, Mateo, & Ilzarbe, 2008)

Elaborado por: Ligia Salau

(Sanguesa, Mateo, & Ilzarbe, 2008) Define cada uno de los pasos que conforma este ciclo:

1. **Planificar.-** Implica especificar el objetivo a alcanzar y definir el camino a seguir considerando los medios que necesita para lograr ese objetivo. Dentro de este paso es necesario describir el problema, determinar las causas principales, desarrollar soluciones, planificar implantación de la solución.
2. **Hacer.-** se lleva a cabo las acciones planificadas en la etapa anterior (planificación).
3. **Verificar.-** se comprueba la efectividad de las acciones ejecutadas según los objetivos propuestos.
4. **Actuar.-** en esta fase se realizan las acciones correctivas de ser necesarias, también se proponen estrategias de mejora para los procesos existentes.

#### 2.2.5.7 Jerarquización de los Procesos

Según (Agudelo, 2012) manifiesta que los procesos se pueden jerarquizar dependiendo del impacto, el alcance o el aporte.

Dependiendo del alcance, se pueden clasificar en cuatro niveles:

- Macro procesos
- Procesos
- Actividades y Tareas.

(Harrington, 2001) Manifiesta que la jerarquía dentro de los procesos, se clasifican en:

- Macro procesos
- Procesos
- Subprocesos

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

A su vez las actividades están conformadas por un determinado grupo de tareas, las cuales normalmente están a cargo de un individuo o un grupo pequeño.

En conclusión la jerarquización de los procesos es una coordinación de técnicas para llegar a cumplir cada una de las actividades que se realiza en la organización de forma ordenada.

#### **2.2.5.8 Control de Procesos**

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

**1. Entendido.-** Por todas las personas involucradas, es decir, conocerán sobre:

- a. ¿Cuál es el propósito y descripción básica de proceso?
- b. ¿Quiénes son sus clientes?
- c. ¿Quiénes son sus proveedores?
- d. ¿Quién es el propietario?
- e. ¿Qué rendimiento se está obteniendo?

**2. Documentado.-** Entre los aspectos que deberá incluir se consideran:

- a. Diagramas de flujos de procesos incluyendo posibles interrelaciones.
- b. Medidas de rendimiento.
- c. Nombre del propietario del proceso.
- d. Miembros del equipo de gestión del proceso.

**3. Medido.-** El proceso debe ser medido de manera que se pueda conocer su rendimiento, con respecto a las expectativas del cliente interno y externo.

Según (Carrasco J. , 2011) “El control de procesos se refiere específicamente a asegurarse que el rendimiento del proceso se mantenga dentro del estándar de cumplimiento, medido según indicadores”.

En conclusión el control de procesos va de la mano con la mejora continua del proceso, con lo que se aspira el aseguramiento de la gestión de calidad, documentando y archivando cada actividad.

#### **2.2.5.9 Documentación de Procesos**

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

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

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

#### **2.2.5.10 Medición de los Procesos**

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

En efecto: es necesarios aplicar indicadores que admitan analizar el manejo eficaz y eficiente de los procesos. (Sobre todo para procesos claves y estratégicos).

#### **2.2.5.11 Sistema de Medición de los Procesos**

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

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

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

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

### **2.2.6 Mapa de Procesos**

(Carrasco J. , 2011) Define al mapa de procesos como un modelo vital para elaborar un plan estratégico, porque ayudara a tomar consciencia visual de nuestra misión, representada por los procesos del negocio. Además permite reconocer la totalidad del hacer de la organización y ubicar en su contexto cualquier proceso específico.

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

En conclusión el mapa de procesos consiste en representar los procedimientos de la organización y observar por medio de un esquema gráfico las actividades que se ejecutan

en la misma, determinado acciones y trabajos que se efectúan en todos los procesos que posea la institución.

### **2.2.7 Manual de Procesos**

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

(Moreira, 2009) “El manual de procesos es el documento que describe textualmente los procesos interfuncionales de la organización”.

#### **2.2.7.1 Contenido del manual de Procesos**

(Moreira, 2009) Indica que debe contener un manual de procesos, a continuación se describe los siguientes:

- Objeto.- es el propósito del manual.
- Alcance.- significa el tamaño del documento y que comprende.
- Definiciones.- son los conceptos relacionados.
- Diagrama general de procesos.- es la representación global de los procesos.
- Mapa de procesos.- es la representación gráfica de los procesos en donde se muestran las entradas, salidas, controles, recursos e indicadores asignados.
- Descripción de los procesos.- es la parte del manual donde se detallan los siguientes aspectos sobre el proceso: nombre, objetivo, entradas, salidas, recursos y controles.
- Hoja de registros del proceso.- es el documento que sirve para la recopilación de los datos.

### **2.2.8 Indicadores**



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

Los indicadores de gestión apremian los subsiguientes objetivos:

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

### **2.2.8.3 Beneficios de los Indicadores**

(Galarza & Herrera, 2009) Mencionan que es necesario identificar los beneficios esperados y la forma en que determinará si han sido alcanzados.

Como beneficios de los indicadores se lograría ostentar los siguientes:

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

La medición se inclinara a partir de la información obtenida en el levantamiento inicial de procesos, lo que permitirá un acercamiento a los distintos ámbitos de evaluación y a cada proceso involucrado. En caso de que no exista información

para la construcción de los indicadores y que las instancias mencionadas no puedan proporcionarlas, se sugerirán directamente los indicadores basados en requerimientos acordes a los objetivos de la empresa.

### **2.2.9 Cultura Organizacional**

(Rodríguez, 1988) Manifiesta que la Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Según (Díaz & Rodríguez, 2003) “La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar en los procesos de atracción y selección lo que perpetua aún más la cultura existente”.

La cultura organizacional enmarca la filosofía empresarial como una herramienta para resolver problemas por parte de los integrantes en la entidad con la finalidad de resolver dificultades organizacionales.

#### **2.2.9.1 Tipos de Cultura Organizacional**

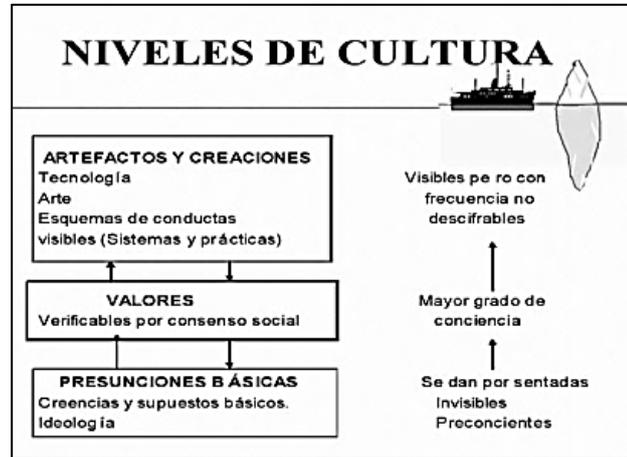
(Rodríguez, 1988) Señala dos tipos de Cultura:

- Cultura Fuerte: todo el personal de la empresa se encuentra convencido de los valores y creencias de la organización; es compartida por todos sus miembros.
- Cultura Débil: Hay poco convencimiento con los valores organizacionales y el control se ha de ejercer a través de exhaustivos procedimientos y consiguiente burocracia, es decir, los valores son impuestos.

#### **2.2.9.2 Niveles de la cultura organizacional**

(Rodríguez, 1988) Muestra su visión en la siguiente ilustración respecto a los niveles de la cultura organizacional y sus relaciones.

**Ilustración 5:** Niveles de Cultura y sus Relaciones



Fuente: (Rodríguez, 1988)

Elaborado por: Ligia Salau

### 2.2.9.2 Funciones de la Cultura Organizacional

De acuerdo (Robbins, 1999) la cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización.

- Tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- La cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social

### 2.2.9.3 Funcionalidad y fortaleza de la cultura organizacional

(Rodríguez, 1988) Manifiesta lo siguiente:

#### **Funcionalidad**

Considera funcional una cultura organizacional que contribuya a la “integración interna” mediante la cohesión de sus miembros o a la “adaptación externa” a los cambios contextuales.

La cultura organizacional es entonces funcional cuando está alineada con la estrategia y conjuntamente crean una identidad organizacional. Una cultura organizacional además de proporcionar una fuerte cohesión entre sus miembros, debe ser flexible y estimular la motivación, el compromiso y la creatividad hacia los cambios necesarios para la adaptación de la organización a nuevas condiciones y desafíos del entorno.

El riesgo cultural de las distintas maniobras estratégicas, depende de su ubicación en la gráfica que combina:

- En el eje vertical, la importancia de la maniobra para el éxito de la estrategia.
- En el eje horizontal, el grado de compatibilización y fortaleza de las pautas culturales con las maniobras estratégicas.

**Ilustración 6:** Funcionalidad de la Cultura Organizacional



Fuente: Adaptado de Davis (1993)

Elaborado por: Ligia Salau

La ilustración muestra los distintos niveles de compatibilización entre las creencias y valores de la cultura organizacional y la importancia de las formas de pensar y actuar para el éxito de la estrategia.

## **Fortaleza**

La fuerza de una cultura organizacional se manifiesta en el “grado de presión” que ejerce sobre los integrantes de la organización y la influencia sobre sus comportamientos.

La amplitud de la cultura es una medida de su fortaleza. Será mayor si la extensión y aceptación abarca a toda la empresa y comprende creencias y valores en muchos aspectos de las relaciones humanas, además de las interacciones específicas laborales dentro de la organización.

Los beneficios de una cultura organizacional fuerte son:

- Valores centrales que se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente
- Un fuerte vínculo de cohesión que sirve de guía para los comportamientos y el desempeño de las funciones
- Mayor consistencia de las decisiones por la fuerte orientación de los valores compartidos
- Menor necesidad de sistemas formales y controles por el alto compromiso e identificación
- Mayor identidad cultural y mejor implementación de la estrategia.

Una cultura fuerte también origina riesgos que deben ser considerados:

- La fortaleza convierte a la cultura en una fuerza conservadora resistente al cambio, lo que dificulta la adaptación a nuevas condiciones contextuales.
- La cultura se vuelve poco permeable y no percibe los cambios y los problemas que puedan derivar de la falta de adaptación.
- Una cultura fuerte pero disfuncional, está sustentada por creencias y valores no alineados con la estrategia y puede llevar al fracaso.
- Las respuestas de los miembros están orientadas al pasado y a las tradiciones e ignoran nuevas realidades.

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

El diseño de un Modelo de Gestión por Procesos permitirá a la empresa “Productos Alimenticios San Salvador”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo mejorar la cultura organizacional.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN**

La presente Investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo. La primera de ellas permitirá evaluar a través de la exactitud de la investigación, ya que se basa en métodos para la recolección de datos que sirva para documentar la investigación, cuyos datos permitirá procesar y analizar la información a fin de determinar los resultados y conclusiones, los cuales se utilizarán para diseñar el Modelo de Gestión por Procesos a la empresa “Productos Alimenticios San Salvador”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **Investigación Descriptiva:**

Se manejó esta investigación porque detalla las situaciones, los fenómenos o los eventos que nos interesan, midiéndolos, y evidenciando sus características; en el caso de la empresa “Productos Alimenticios San Salvador”, a su vez se detalla los pasos de cada una de las áreas que conforman la empresa, iniciando en la unidad operativa hasta la unidad administrativa.

#### **Investigación de Campo:**

Se generó la investigación de campo ya que es necesaria las visitas al lugar de estudio en donde se encuentra la información, tomando contacto directo con los sucesos, a fin de recopilar datos necesarios de cada una de las actividades realizadas en la empresa “Productos Alimenticios San Salvador”.

## **Investigación Bibliográfica - Documental:**

En este punto se utilizó varias narraciones bibliográficas de diferentes autores con temas semejantes al trabajo investigativo que aporten teóricamente con una acertada información.

La finalidad es estar al tanto, verificar, argumentar, analizar y evaluar varios apuntes teóricos, conceptos y razonamientos de diferentes autores en cuanto se refiere a un argumento determinado, por medio de registros.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **POBLACIÓN**

Es el universo de los elementos que componen el sujeto de la investigación.

La empresa cuenta con el siguiente personal:

**Tabla 2:** Nómina de Empleados “PASS”

<b>Nº</b>	<b>NÓMINA DE EMPLEADOS</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CARGO</b>
<b>1</b>	Ing. Luis Mármol Cuadrado	Administrativo	Gerente
<b>2</b>	Ing. Sonia Rodas Espinoza	Administrativo	Subgerente
<b>3</b>	Ing. Nelly Lozada Freire	Administrativo	Administradora
<b>4</b>	Ing. Yadira Cuadrado	Contabilidad	Contador
<b>5</b>	Ing. Miguel Mujica	Producción	Ing. Químico
<b>6</b>	Sr. Fernando Yupa	Producción	Jefe de Planta
<b>7</b>	Sr. Wilson Tene	Producción	Elaboración de queso mozzarella
<b>8</b>	Sr. Víctor Sigüencia	Producción	Elaboración de Yogurt
<b>9</b>	Sr. Byron Guamán	Producción	Elaboración de queso fresco
<b>10</b>	Sr. Jorge Carchi	Producción	Chofer

Fuente: Empresa “Productos Alimenticios San Salvador”.

Elaborado por: Ligia Salau

## **MUESTRA**

Para la presente investigación no es necesaria la aplicación de una muestra determinada al personal que labora en la empresa “Productos Alimenticios San Salvador”.

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

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

**Deductivo.-** El análisis de los casos particulares consiste en conocer la situación actual, establecer la contribución de cada uno de los encargados de las actividades que se efectúan en la entidad, obteniendo la información general y conseguir conclusiones acertadas de los procesos que se realizan en la empresa “Productos Alimenticios San Salvador”

**Inductivo.-** consiste en obtener conclusiones generales a partir de indicios particulares, por medio de la observación de los hechos a través de visitas permanentes a la empresa en cada área o departamento, detallando los procesos realizados.

**Analítico.-** Este método se empleó en la ejecución de fichas de procesos, cuadros de indicadores, elaboración de flujogramas y mapas de procesos: para realizar la parte práctica a través de la recopilación de información de los procesos.

#### **3.4.2 Técnicas de Investigación**

##### **Observación**

Por medio de esta técnica se realizó visitas de forma personal a las instalaciones de la empresa para constatar las actividades diarias que se realizan en el área operativa.

##### **Indagación**

Se investigó y recopiló información necesaria con relación a los problemas existentes en la entidad en cuanto al manejo de sus recursos.

## **Encuestas**

Las encuestas fueron aplicadas por medio de preguntas escritas a todos los empleados de las diferentes áreas de trabajo con el fin de obtener información relevante con respecto al problema que aqueja a la institución.

### **3.4.3 Instrumentos de Investigación**

- Hojas de anotaciones
- Documentos electrónicos y físicos

## **3.5 RESULTADOS**

Ejecutada las encuestas a todo el personal de la empresa “Productos Alimenticios San Salvador”, se procede a tabular cada una de las preguntas con sus respectivas respuestas, dando como resultado la necesidad de diseñar un modelo de gestión por procesos para la entidad en mención.

A continuación se detalla los resultados obtenidos:



## Encuesta aplicada al Personal de la Empresa “PASS”

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



**Objetivo:** Conocer si se aplica correctamente los procesos en el área administrativa y operativa de la Entidad.

1. ¿La empresa cuenta con un modelo de Gestión que identifique visiblemente los procesos en el área administrativa y operativa?

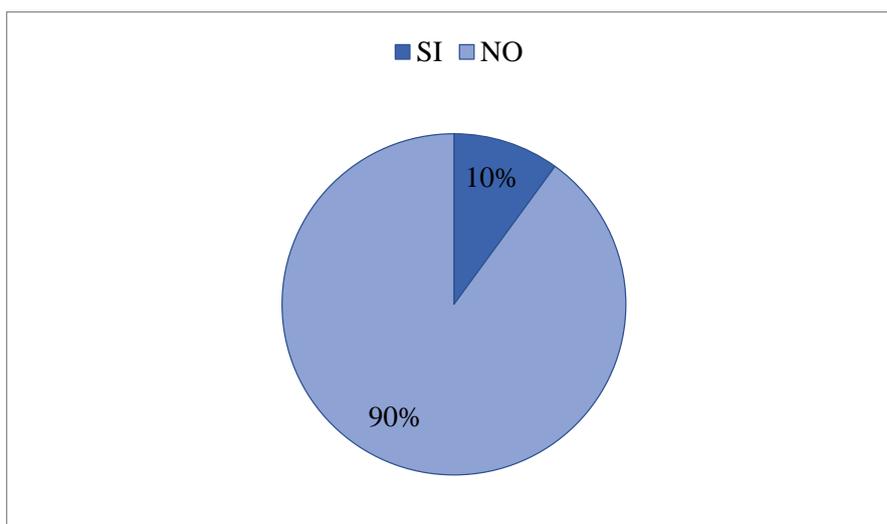
**Tabla 3:** Existencia de un Modelo de Gestión

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	1	10%
NO	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Gráfico 1:** Existencia de un Modelo de Gestión



Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

## Análisis e interpretación

Acorde a las respuestas obtenidas en la empresa, el 90% de los empleados de la entidad, responde que no existe un modelo de gestión por procesos para verificar los procedimientos que se ejecutan internamente, mientras que el 10% asegura que si existe un modelo de gestión.

### 2. ¿Conoce usted si la empresa tiene un manual de procesos y procedimientos?

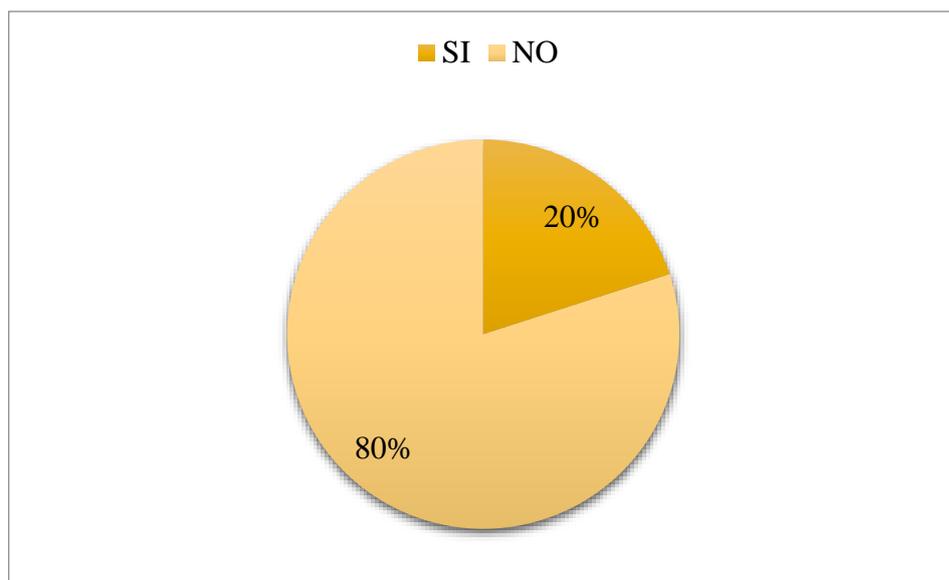
**Tabla 4:** Existencia de un manual de procesos

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: "Productos Alimenticios San Salvador"

Elaborado por: Ligia Salau

**Gráfico 2:** Existencia de un Manual de procesos



Fuente: "Productos Alimenticios San Salvador"

Elaborado por: Ligia Salau

### Análisis e interpretación

Conforme a las respuestas obtenidas en la empresa, el 80% de los empleados responde que no existe un manual de procesos para una adecuada coordinación laboral designada a cada uno de los empleados en las diferentes áreas administrativa y operativa de la entidad, mientras que el 20% afirman que si conocen acerca de los procesos pero no especifican si existe un manual de los mismos.

### 3. ¿Usted como integrante de la empresa sabe de los procesos a ejecutar y cumple satisfactoriamente con los procedimientos y tareas a su cargo?

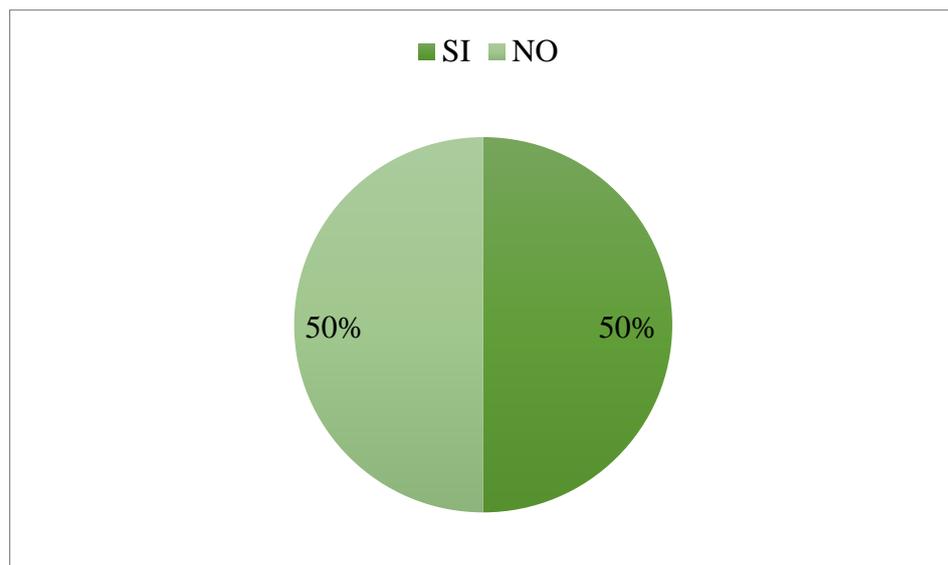
**Tabla 5:** Cumplimiento de los Procesos

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	5	50%
NO	5	50%
TOTAL	10	100%

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Gráfico 3:** Cumplimiento de los Procesos



Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

## Análisis e interpretación

Según respuestas obtenidas en la empresa, el 50% de los empleados manifiestan que si conocen de los procedimientos que se ejecutan internamente pero son establecidos por los mismos empleados, acorde a su criterio para poder cumplir satisfactoriamente con sus funciones, mientras que el otro 50% aseguran que no conocen de los procesos internos ejecutados.

4. ¿Cree usted que se debe mejorar los procesos y procedimientos para una adecuada utilización de los recursos (humano, infraestructura y económicos)?

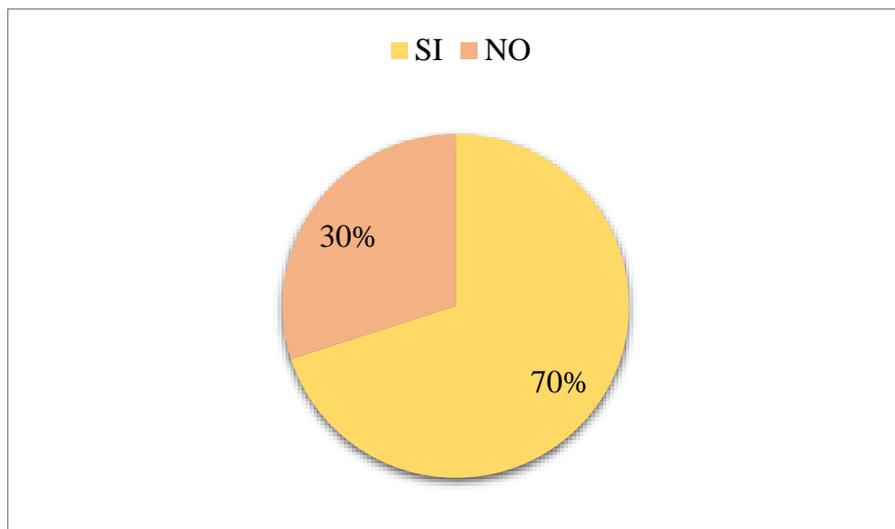
**Tabla 6:** Mejora de Procesos

RESPUESTA	NUMERO	PORCENTAJE
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Gráfico 4:** Mejora de Procesos



Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

## **Análisis e interpretación**

Acorde a las respuestas obtenidas en la empresa, el 70% de los empleados consisten en que es necesario mejorar los procesos internos para una adecuada utilización de los recursos (humano, infraestructura y económicos) mientras que el 30% manifiestan que no se van a mejorar los procesos por falta de políticas internas en el aspecto laboral.

### **5. ¿Cree usted que un modelo de gestión por procesos en la empresa incrementa los niveles de eficiencia y eficacia en el área administrativa y operativa?**

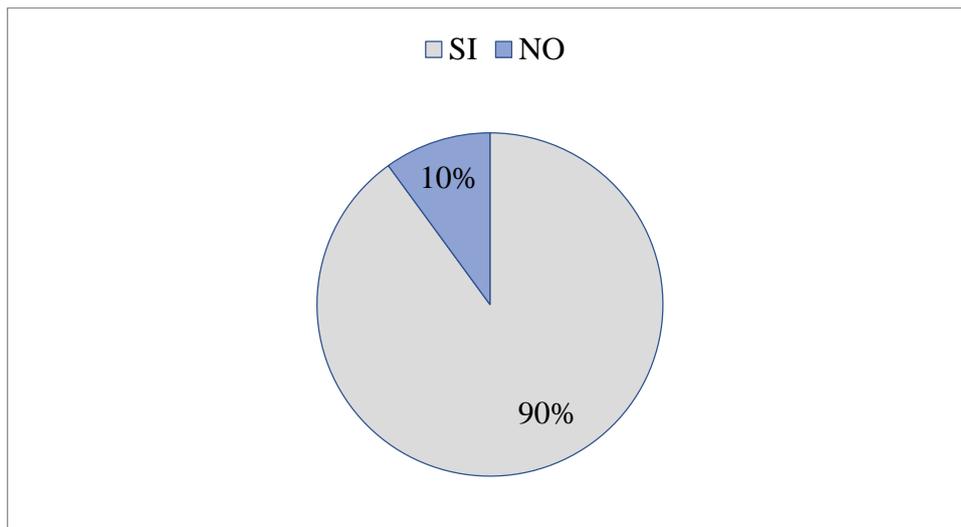
**Tabla 7:** Implementación de un Modelo de Gestión

<b>RESPUESTA</b>	<b>NUMERO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	9	90%
NO	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Gráfico 5:** Implementación de un modelo de Gestión



Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

## **Análisis e interpretación**

Al tabular esta pregunta satisfactoriamente el 90% de los empleados de la entidad, responde que si es necesario el diseño un modelo de gestión por procesos para un lineamiento estratégico a la hora de ejecutar las actividades internas, mientras que el 10% asegura que no es necesario un modelo de gestión porque no va mejorar los niveles de eficiencia y eficacias en la entidad.

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

El Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa “Productos Alimenticos San Salvador”, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, se da inicio con la responsabilidad a un cambio cultural en la organización encabezada por el Gerente, que gestiona y controla las actividades del área operativa y administrativa, direccionando los procesos a una mejora continua.

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TITULO**

Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa “Productos Alimenticios San Salvador”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

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

“PRODUCTOS ALIMENTICIOS SAN SALVADOR”

#### **4.2.1 Reseña Histórica de la Empresa**

La Empresa Láctea “Productos Alimenticios San Salvador”, inicia en el año 1990, año en el cual la Ing. Mcs. Sonia Rodas de Mármol (propietaria) realiza sus prácticas de producciones II, requisito previo para la obtención de su egresamiento de la Facultad de Ingeniería Zootécnica de la ESPOCH. Estas prácticas son realizadas en la hacienda San Salvador, propiedad del señor Rubén Rodas (padre de la Ing. Sonia Rodas).

Esta propiedad es ganadera, por lo que la hija se motiva para procesar la leche de las vacas de su padre. Tomando los productos el nombre de la propiedad donde fueron inicialmente procesados (San Salvador).

Desde 1990 se procesaba únicamente queso fresco, convirtiéndose en una empresa familiar hasta 1997.

Luego de 7 años de haberse iniciado esta organización, la propietaria ya casada, decide dar un nuevo impulso a esta empresa con el apoyo de su esposo; los que desde el 21 de marzo de 1997 son los propietarios, separándose de todo vínculo de sociedad con sus hermanos y padres.

En esas instancias la planta se instala en la ciudad de Riobamba y está orientada a cumplir ciertas actividades económicas como: la elaboración de bebidas a base de leche,

elaboración de queso y cuajada, elaboración de otros productos lácteos y la comercialización de varios productos como; yogurt, manjar de leche, crema de leche, mantequilla, queso fresco y semiduro, con la marca SAN SALVADOR

#### **4.2.2 Situación Actual de la Empresa**

La empresa Productos Alimenticios San Salvador, desde su creación ha crecido considerablemente, en el año 2017 cuenta con una infraestructura adecuada para el área administrativa y operativa, un equipo de personal necesario, maquinaria y herramientas acorde a la tecnología actual, ya que sus productos no solo se expenden en la ciudad de Riobamba y sus alrededores, sino a nivel nacional, posesionándose poco a poco en la alimentación de la familia ecuatoriana.

#### **Logo y Slogan**

##### **Ilustración 7: Logo y Slogan de la Empresa**



Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

El logo de la empresa es una representación simbólica que posee el valor de la marca para llegar al mercado y clientes.

El slogan de “Productos Alimenticios San Salvador” perfila una frase espontánea cuyo propósito es explicar que el trabajo en la planta es realizado con esmero, paciencia y entrega para obtener productos de calidad.

## **Productos**

Como un punto estratégico para llegar a sus clientes se exhiben a diario en el almacén una gama de productos que se detallan a continuación:

- Queso Fresco
- Queso Mozzarella
- Yogurt
- Mantequilla
- Manjar de Leche
- Yogurt Griego

## **Clientes**

La Empresa cuenta con clientes relevantes a nivel Provincial y Nacional como son:

- Mi comisariato
- La Ibérica
- Brigada Blindada Galápagos
- Hotel “Quindeloma”
- Pizzería “Mónaco”
- Cafetería “El Campanario”
- ERPE
- Ahí ES
- La Panadería
- Veconsa de la Ciudad de Guayaquil
- La casa Andaluza
- Entre otros

## Proveedores

Cada uno de los proveedores contribuye a la labor diaria de la empresa, aportando con la materia prima, insumos lácteos, materiales y suministros.

**Tabla 8:** Proveedores “PASS”

<b>PROVEEDORES</b>	
Materia Prima	<p>LECHE</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sr. Marco Coronel</li><li>• Sr. Vinicio Alarcón</li><li>• Sr. Pablo Guamán</li><li>• Sr. Javier Asitimbay</li></ul> <p>CREMA</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sr. Oswaldo García</li><li>• Sr. José Choto</li><li>• Sr. Fernando Pinduisaca</li><li>• Sra. Lorena Suica</li><li>• Sra. Gabriela Tenemasa</li><li>• Sr. Alberto Yupanqui</li><li>• Sr. Fernando Yupanqui</li><li>• Sr. Segundo Yupanqui</li></ul>
Insumos y Materiales Lácteos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alitecno S.A</li><li>• Proquipac Cía. Ltda.</li><li>• Global Quim</li><li>• Corporación Codan Cía. Ltda.</li><li>• Descalzi S.A</li><li>• Dinza</li><li>• Tecniaromas S.A</li><li>• Dismar</li><li>• Implastico</li><li>• Editex</li><li>• Inventagri</li><li>• Tecno médica</li></ul>

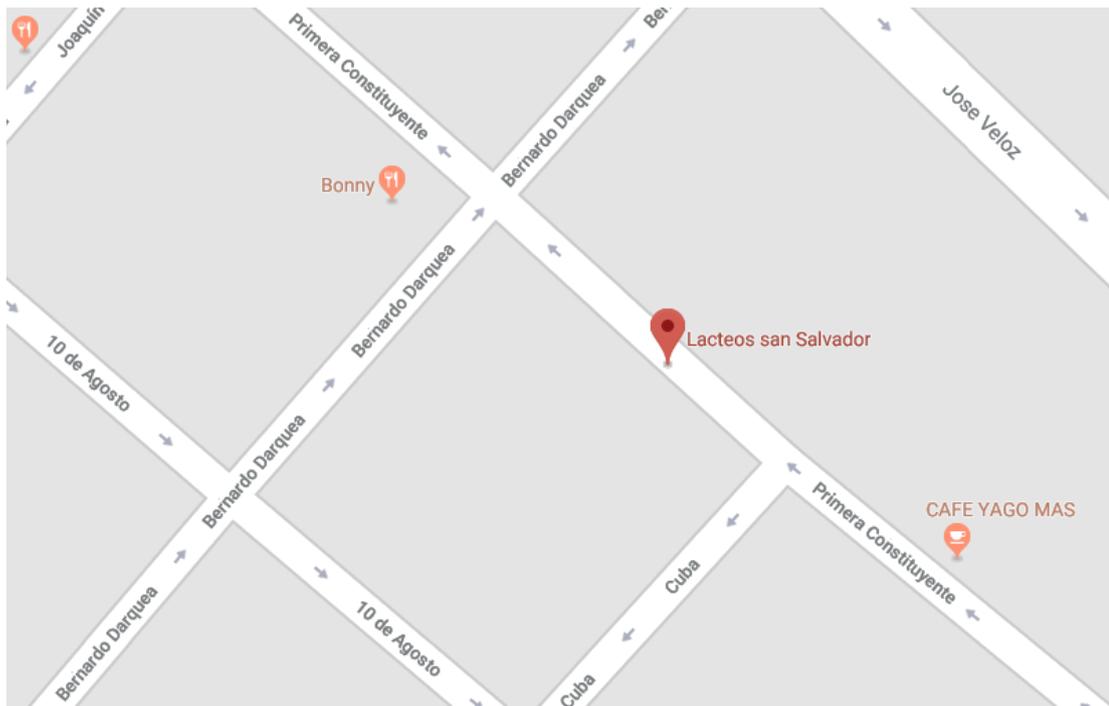
Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

### 4.2.2.1 Ubicación Geográfica

La empresa “Productos Alimenticios San Salvador”, se encuentra en la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba. Calles, Primera constituyente 11-49 entre Cuba y Darquea.

**Ilustración 8:** Ubicación Geográfica “PASS”



Fuente: Google Maps

Elaborado por: Ligia Salau

### 4.2.3 Direccionamiento Estratégico

#### 4.2.3.1 Misión

Elaborar y comercializar diversidad de productos lácteos totalmente naturales y de óptima calidad con procesos definidos que aseguren la satisfacción del paladar y sobre todo la salud de sus consumidores, capacitando permanentemente a todo el personal involucrado en esta actividad y brindando el asesoramiento técnico requerido.

#### **4.2.3.2 Visión**

San Salvador en el 2020 será una empresa reconocida por elaborar y comercializar en el mercado nacional e internacional diversidad de productos lácteos sanos y naturales de óptima calidad. Contando con infraestructura y equipos adecuados; personal administrativo, de planta, distribución y vendedores satisfactoriamente capacitados.

#### **4.2.3.3 Filosofía Empresarial**

“Productos Alimenticios San Salvador” cimienta su filosofía empresarial en los valores y principios que son impartidos a cada uno de los colaboradores de la entidad.

- Responsabilidad: como principio fundamental tanto en el personal administrativo y Operativo, procurando desarrollar el mejoramiento continuo.
- Honestidad: es la base para la confianza que debe existir entre todos los integrantes de San Salvador y los Clientes.
- Respeto: a las normas, reglas establecidas, al recurso humano y material, al manejo de materia prima, insumos, materiales, equipos y todo lo que es San Salvador, es fundamento de la estabilidad y desarrollo.
- Trabajo en Equipo: es el cimiento para la efectividad laboral.

#### **4.2.3.4 Políticas de Calidad**

- Proporcionar un excelente servicio y atención a los clientes regularmente y por sobre toda eventualidad.
- Todo el personal recibirá capacitación permanente como parte de su responsabilidad contractual.
- El personal que falte de palabra y obra a sus compañeros y empresa, e incumpla con las disposiciones establecidas en el reglamento interno, no podrá continuar en su actividad laboral.
- No saldrán al mercado los productos que incumplan con los estándares de calidad establecidos en San Salvador.

- En esta empresa se evita utilizar insumos y materias primas artificiales en la elaboración de los productos.
- Cumple estrictamente las normas de bioseguridad.

#### 4.2.3.5 Objetivos Institucionales

##### Objetivo General

Crear una Asociación Empresarial Procesadora y Comercializadora de Lácteos de excelente calidad, reconocida en el mercado nacional con tecnología de punta aplicando las BPM.

##### Objetivos Específicos

- Mejorar el proceso de calidad relacionado con servicio al cliente.
- Capacitar al personal de producción, administrativo y de ventas en sus diferentes áreas.
- Lograr la preferencia de consumo de nuestros productos, llegando a la posición de reconocimiento.
- Mantener siempre un margen de ganancia con respecto al precio de mercado que permita la estabilidad y desarrollo empresarial.
- Fortalecer la imagen de marca en mercados formales.

#### 4.2.3.6 Organigrama Estructural

El organigrama Institucional está estructurado de la siguiente manera:

**Gráfico 6:** Organigrama Institucional



Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

#### 4.2.4 Análisis F.O.D.A.

**Tabla 9:** Análisis FODA

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestructura e Instalaciones adecuadas</li> <li>▪ Imagen Corporativa</li> <li>▪ Disponibilidad de Equipos y Maquinaria</li> <li>▪ Personal con una amplia experiencia laboral</li> <li>▪ Productos de calidad aplicando las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de programas de capacitación</li> <li>▪ No se evalúa de forma periódica el desempeño laboral</li> <li>▪ No existe un manual de procesos</li> <li>▪ No se ejecutan campañas publicitarias constantes.</li> </ul>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marca reconocida a nivel Provincial y Nacional</li> <li>▪ Apertura para la fabricación de una nueva línea de productos</li> <li>▪ Introducir el productos en nuevos mercados</li> <li>▪ Apoyo de instituciones financieras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competitividad en el mercado</li> <li>▪ Cambios en las Normas tributarias y Contables</li> <li>▪ Incremento de impuestos en el País</li> <li>▪ Incremento de precios en la materia prima e insumos lácteos.</li> </ul>

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

El análisis (FODA) está conformado por dos Factores:

1. **Factores Internos:** Fortalezas y Debilidades muestran los puntos fuertes y débiles que están en manos de la empresa.
2. **Factores Externos:** Oportunidades y Amenazas son situaciones favorables o desfavorables que rodean a la empresa.

#### **ANÁLISIS INTERNO**

El estudio previo en las situaciones internas, permiten analizar los puntos fuertes en la organización, que vienen a ser las fortalezas a su favor; el contar con una infraestructura

e instalaciones con espacios adecuados para la producción diaria de sus productos, hace que la entidad llegue a tener una imagen corporativa de alto nivel. Además la organización cuenta con disponibilidad de equipos y maquinaria acorde a las tecnologías actuales en el campo de la elaboración de alimentos lácteos, complementando el trabajo por un personal con una amplia experiencia laboral, con la finalidad de obtener un producto terminado de calidad aplicando las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura).

Analizando las deficiencias en ciertos parámetros de la organización se puede conocer ciertas debilidades que no permiten surgir a la entidad al cien por ciento, la falta de programas de capacitación y el no evaluar de forma periódica el desempeño laboral hace que el rendimiento de sus colaboradores sea bajo, el no tener un manual de procesos preestablecido no permite que sus actividades de producción sean coordinadas y por último no se ejecutan campañas publicitarias constantes que permitan dar conocer la marca y el producto.

## **ANÁLISIS EXTERNO**

Este análisis hace relevancia a las oportunidades que remarcaría a la empresa, tener una marca reconocida a nivel Provincial y Nacional hace creer indudablemente el nombre comercial de la entidad, a su vez se ha fabricar una nueva línea de productos innovando introducir el producto en nuevos mercados, cabe recalcar el apoyo que han brindado las instituciones financieras ha sido un punto clave para crecer en el mercado.

Indudablemente siempre existen amenazas para la empresa como la competitividad en el mercado, ya que existen varias empresas con la misma actividad empresarial en el sector, los cambios en las normas tributarias o contables y el incremento de impuestos en el País pueden desequilibrar las actividades administrativas. Desde luego el incremento de precios en la materia prima e insumos lácteos, va incrementar los precios del producto terminado, evidentemente va afectar haciendo que el cliente elija otro producto con menor precio en el mercado.

#### **4.2.5 Prescripción del Análisis Situacional de la Empresa “PASS”**

Al realizar un estudio a la situación actual de la empresa, por medio de una información veraz y oportuna para llevar a cabo dicha investigación, se obtuvo un resultado basado en las encuestas aplicadas a todos los colaboradores que prestan sus servicios en la entidad en las diferentes áreas (administrativa y operativa) y un análisis previo realizado a la herramienta FODA se determina que se debe Diseñar un modelo de gestión por procesos, que admita resolver los problemas identificados al inicio de la investigación con el fin de establecer claramente las actividades que se desarrollan en cada área de trabajo, eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades, optimizar el empleo de los recursos, establecer un manual de procesos y mantener una rentabilidad económica.

#### **4.2.6 Recopilación y documentación de información**

Se da inicio a este proceso a través de una solicitud de autorización enviada al Gerente, la misma que se observa en el Anexo 2.

Para efectuar la recopilación de datos se realiza una visita preliminar a la empresa en donde se realizó una entrevista directa con el personal administrativo y operativo para conocer todas las actividades que se ejecutan internamente. La información obtenida es veraz y oportuna, la misma que fueron constatadas de forma directa y a su vez todas las actividades serán documentadas posteriormente.

#### **4.2.7 Identificación de Procesos**

Para identificar cada uno de los procesos que se efectúan en la empresa es necesario conocer las actividades que se gestionan en la misma, dentro de sus diferentes áreas de trabajo. La identificación de los procesos es importante, porque permite estructurar y planificar cada actividad que da inicio a la producción diaria, desde el ingreso de la materia prima, hasta obtener el producto terminado y su distribución.

A continuación se puntualizan los procesos que se ejecutan en la organización:

**Tabla 10:** Procesos de la Empresa “PASS”

Área/Departamento	Proceso	Subproceso	Tipo de Proceso
PRODUCCIÓN	A. Recepción y Almacenamiento de Materia Prima	A.1. Recepción y Almacenamiento de Materia Prima	Operativo
	B. Control de Calidad	B.1. Control de Calidad en el laboratorio	
	C. Programación y preparación de la Producción	C.1. Programación de la producción y preparación de Materia prima	
	D. Elaborar el producto	D.1. Elaboración de Queso Fresco	
		D.2. Elaboración de Queso Mozzarella	
		D.3. Elaboración de Yogur	
		D.4. Elaboración de Manjar de Leche	
	D.5. Elaboración de Yogur Griego		
	D.6. Elaboración de Mantequilla		
COMERCIALIZACIÓN	E. Comercializar los Productos	E.1. Transferencia de productos al Almacén	Operativo
		E.2. Vender el Producto	
CONTABILIDAD	F. Manejo de sistemas contables	F.1. Resolver asuntos contables de la empresa	Apoyo
ADMINISTRACIÓN	G. Gestión de Adquisiciones	G.1. Compra de Insumos y Materiales	
GERENCIA	H. Gestión de talento humano	H.1. Seleccionar Personal	Estratégico
		H.2. Remunerar al Personal	

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

#### 4.2.8 Programación para el diseño de un modelo de gestión por procesos

Al desarrollar el modelo de gestión por procesos se planifica utilizar varias Herramientas:

**Gráfico 7:** Pasos para diseñar un Modelo de Gestión



Elaborado por: Ligia Salau

#### 4.2.8.1 Plantilla o ficha de Procesos

La plantilla fue diseñada acorde a la necesidad para describir información de los procesos, en la cual se resume de forma teórica los parámetros que contiene el proceso en sí. A través de este formato se da inicio a gestionar las actividades de forma sintetizada y se verificara la información adquirida durante la investigación.

**Tabla 11:** Plantilla o Ficha de Procesos

 <p style="text-align: center;"><b><u>FICHA DE PROCESOS</u></b></p>	
PROCESO:	ÁREA:
SUBPROCESO:	RESPONSABLE:
OBJETIVO:	
ALCANCE:	
ENTRADAS:	
SALIDAS:	
RECURSOS:	
DOCUMENTACIÓN:	
DURACIÓN:	
REGISTROS DE CONTROL:	

Elaborado por: Ligia Salau

#### 4.2.8.2 Plantilla Descripción de Procedimientos

Formato en el cual se va a describir cada uno de las actividades que se gestionan en la empresa de forma detallada, consecuentemente se indica al responsable de tal procedimiento.

Es importante puntualizar primero las actividades que se elaboran en cada proceso, tomando como una guía para poder proyectar seguidamente el flujograma de proceso.

**Tabla 12:** Descripción de Procedimientos

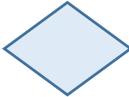
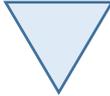
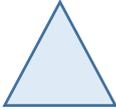
 <b><u>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</u></b>		
PROCESO: SUBPROCESO:		ÁREA:
N <sup>a</sup>	ACTIVIDADES	RESPONSABLE

Elaborado por: Ligia Salau

#### 4.2.8.3 Flujogramas

Es una representación gráfica de un proceso. El flujograma de procesos ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás. Para diseñar el flujograma de procesos se utilizan varios símbolos, a continuación se muestran los más importantes:

**Tabla 13:** Símbolos del Flujo de Procesos

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	DESCRIPCIÓN
	INICIO/ FIN	Da inicio y fin al proceso.
	ACTIVIDAD	Representa la ejecución de una o más actividades o procedimientos.
	DECISIÓN	Formula una pregunta o cuestión.
	CONECTOR	Representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento.
	ARCHIVO DEFINIDO	Guarda un documento en forma permanente.
	ARCHIVO TEMPORAL	Proporciona un tiempo para el almacenamiento del documento.
	DOCUMENTO	Da a conocer el uso de un documento en el proceso.
	FLECHAS	Facilitan la conexión de un proceso a otro.

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 14:** Flujograma

 <p style="text-align: center;"><b><u>FLUJOGRAMA</u></b></p>	
PROCESO: SUBPROCESO:	ÁREA:
OBJETIVO:	

Elaborado por: Ligia Salau

#### **4.2.8.4 Plantilla de Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión son proporciones y razones, que han demostrado ser útiles para medir objetivamente, determinados sucesos. El indicador debe ser: específico, medible, alcanzable, relevante y a tiempo.

Los indicadores que se detallan en el trabajo de investigación informan sobre la calidad y el cumplimiento de los procesos, además permiten analizar eficazmente el control de la productividad utilizada en la empresa.

**Tabla 15:** Indicadores de Gestión

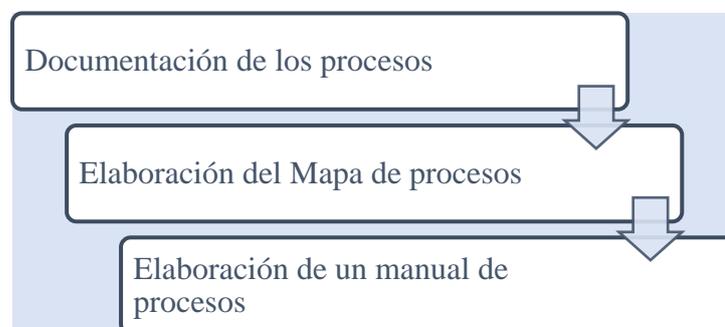
 <p style="text-align: center;"><b><u>INDICADORES DE GESTIÓN</u></b></p>	
PROCESO:	ÁREA:
SUBPROCESO:	RESPONSABLE:
NOMBRE DEL INDICADOR:	
TIPO DE INDICADOR:	
DESCRIPCIÓN:	
FORMULA:	
UNIDAD DE MEDIDA:	
FRECUENCIA:	

Elaborado por: Ligia Salau

#### 4.2.9 Diseño de un modelo de gestión por procesos para la empresa “PASS”

Se da inicio con lo siguiente:

**Gráfico 8:** Estructura para Diseñar un Modelo de Gestión por Procesos



Elaborado por: Ligia Salau

#### **4.2.9.1 Documentación de los procesos**

Estos archivos son la evidencia que respalda cada proceso, que se realizan en las diferentes áreas de la empresa, a continuación se puntualiza dichos documentos:

- Registro de Ingreso de Materia Prima a la Planta de Producción
- Registro de control de calidad de la Materia Prima
- Registro de la Producción diaria de Productos
- Registro de transferencia de Productos
- Registro de asistencia y Roles de pago

A su vez tales documentos dan validación al trabajo de investigación, siendo un soporte clave para estructurar el diseño de un modelo de gestión por procesos, el mismo que será documentado para uso interno de la empresa con el fin de mejorar la cultura organizacional en sus colaboradores.

La mejora de la cultura organizacional se da inicio archivando cada actividad para un apropiado control interno a través de registros que se observan en el Anexo 5.

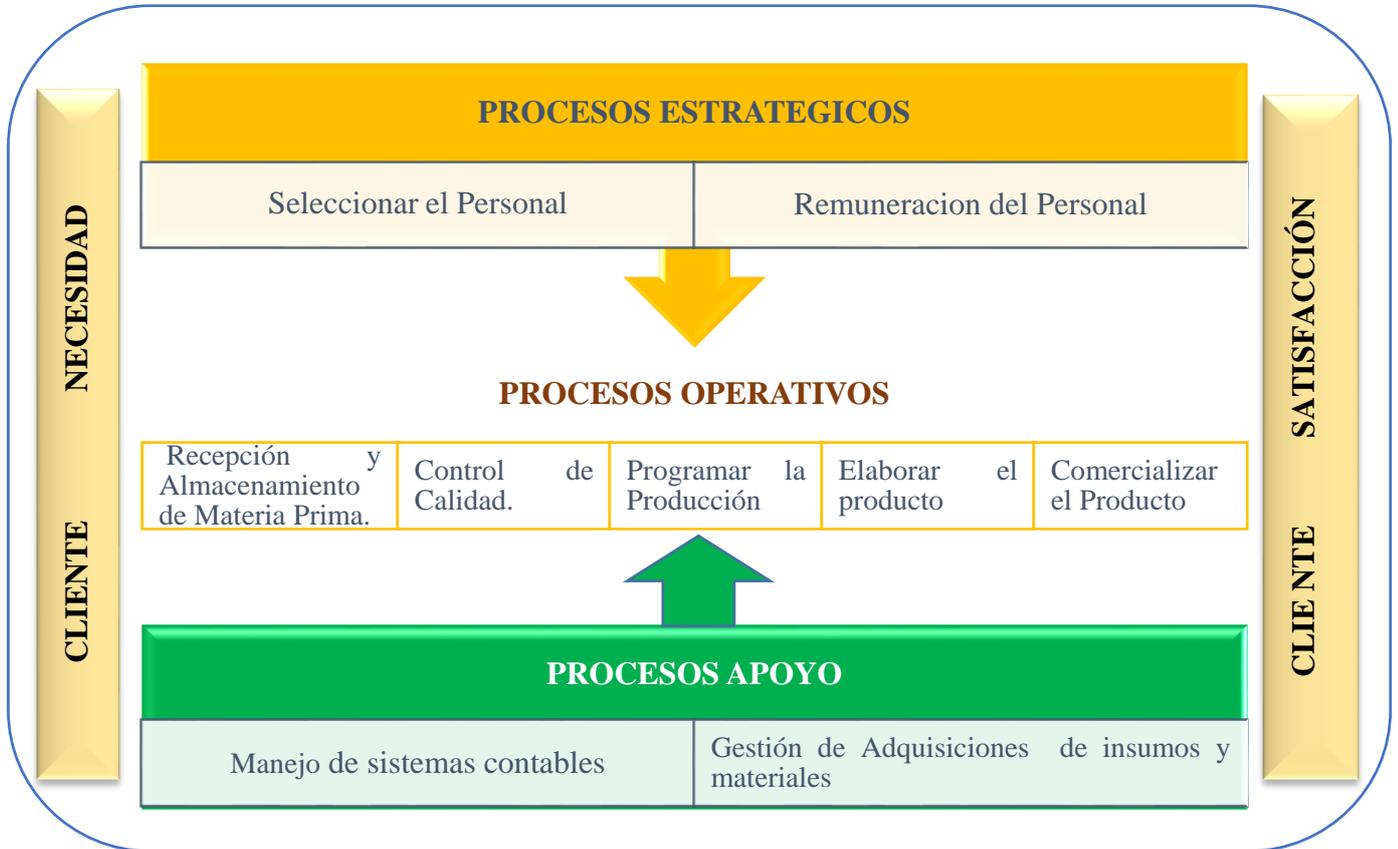
#### **4.2.9.2 Elaboración del Mapa de Procesos**

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeña para producir, llevar, entregar y apoyar al mercado con sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas empleando un mapa de procesos. El mapa de procesos está estructurado por tres tipos de procesos;

- Procesos Estratégicos: Soporta la toma de decisiones sobre estrategias y mejoras de la empresa.
- Procesos Operativos o Claves: Están ligados directamente a cumplir procedimientos esenciales en la empresa.
- Procesos de Apoyo: Sustentan todas las actividades y se apoyan entre sí.

Se propone el siguiente mapa de procesos para la empresa en cuestión:

Gráfico 9: Mapa de Procesos “PASS”



Elaborado por: Ligia Salau

#### 4.2.9.3 Elaboración de un Manual de procesos



## MANUAL DE PROCESOS “PRODUCTOS ALIMENTICIOS SAN SALVADOR”

### TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	60
1. OBJETIVOS .....	61
2. ALCANCE.....	61
3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	62
4. MAPA DE PROCESOS “PRODUCTOS ALIMENTICIOS SAN SALVADOR” ....	63
5. PROCESOS EJECUTADOS EN “PRODUCTOS ALIMENTICIOS SAN SALVADOR” .....	64

### RIOBAMBA - ECUADOR

2018

5.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS .....	64
5.1.1 Contratación del Personal .....	64

5.1.2 Remuneración del Personal .....	68
5.2 PROCESOS OPERATIVOS O CLAVES .....	72
5.2.1 Recepción y Almacenamiento de Materia Prima .....	72
5.2.2 Control de Calidad .....	76
5.2.3 Programación y preparación de la Producción .....	80
5.2.4 Elaborar el Producto .....	84
5.2.5 Comercializar el Producto .....	109
5.3 PROCESOS DE APOYO .....	117
5.3.1 Manejo de sistemas contables.....	117
5.3.2 Gestión de Adquisiciones .....	121

## **INTRODUCCIÓN**

El manual de procesos es una herramienta necesaria para el aseguramiento del control de los procesos ejecutados en la entidad “Productos Alimenticios San Salvador”.

El direccionamiento de este manual, está estructurado para facilitar la identificación de los elementos básicos de los procesos internos en todas sus áreas, su aplicación permite mejorar; las estrategias organizacionales, el manejo de los recursos, la cultura organizacional, el desempeño de sus colaboradores y la ejecución de funciones en sus actividades.

Cabe recalcar que el uso del manual es un compromiso netamente empresarial, ya que se constituye en una guía para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

## **1. OBJETIVOS**

- Esquematizar en forma ordenada, secuencial y detallada las actividades que se realizan en cada proceso y los diferentes procedimientos que los integran.
- Establecer lineamientos de soporte administrativo para una adecuada toma de decisiones en las operaciones de la entidad.
- Orientar al personal a involucrarse directamente con la empresa conociendo de cerca los procesos.

## **2. ALCANCE**

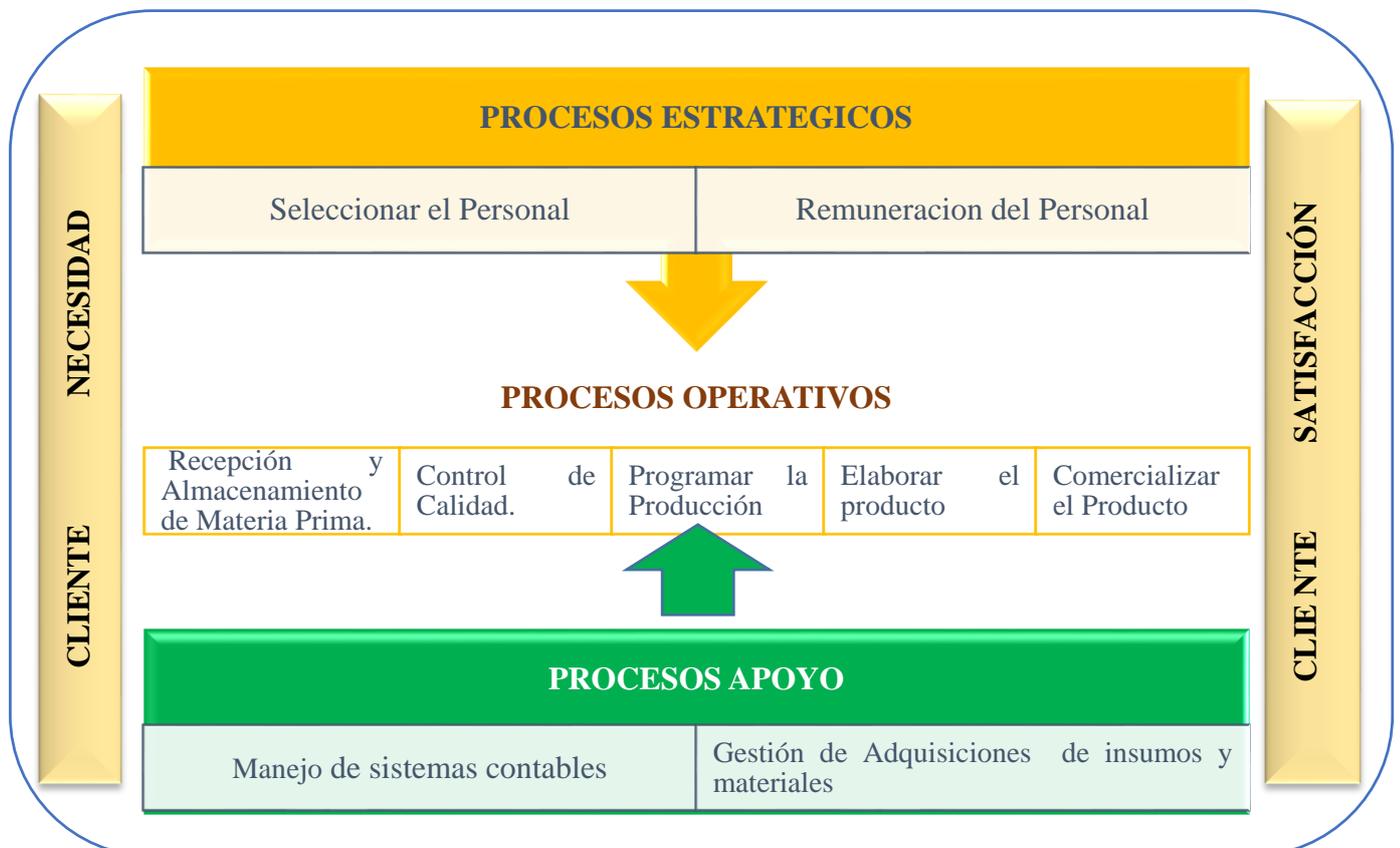
El presente manual exterioriza su alcance en todo tipo de proceso (estratégicos, operativos y de apoyo) que se identificaron en la empresa “Productos alimenticios San Salvador”.

### 3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Procesos:** Son pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir, elaborar productos o servicios a partir de determinados insumos.
- **Mapa de Procesos:** es una herramienta que admite visualizar fácilmente cuáles son y cómo se relacionan los procesos de una empresa, a su vez muestra el tipo de proceso que se ejecuta internamente en cada área de trabajo de la organización.
- **Formulación:** es una técnica de agregar ciertos insumos o compuestos químicos en un cierto proceso para obtener un producto.
- **Estandarización:** es un proceso que se lleva a cabo para crear y aplicar normas que se emplean a nivel general en un cierto contexto. Cuando se establecen disposiciones especialmente pensadas para un uso repetido y común, es posible lograr un ordenamiento determinado que contribuye a la resolución de un problema (potencial o real).
- **Descremado:** se lo denominada desnatado (separación, centrifugación) es la separación mediante la aplicación de fuerzas centrifugas.

- **Pasteurización:** Procedimiento que consiste en someter un alimento, generalmente líquido, a una temperatura aproximada de 80 grados durante un corto período de tiempo enfriándolo después rápidamente, con el fin de destruir los microorganismos sin alterar la composición y cualidades del líquido.
- **Fermentación:** es un proceso natural que se da en determinados compuestos o elementos a partir de una acción que se podría simplificar como un proceso de oxidación incompleta.
- **Homogeneización:** es un proceso que combina diversas sustancias para producir una mezcla uniformemente consistente.

#### 4. MAPA DE PROCESOS “PRODUCTOS ALIMENTICIOS SAN SALVADOR”



Elaborado: Ligia Salau

## 5. PROCESOS EJECUTADOS EN “PRODUCTOS ALIMENTICIOS SAN SALVADOR”

### 5.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS

#### 5.1.1 Selección del Personal

**Tabla 16:** Ficha Selección del Personal

 <h3 style="text-align: center;"><u>FICHA DE PROCESOS</u></h3>	
PROCESO: Gestión de Talento Humano SUBPROCESO: Selección del Personal	ÁREA: Gerencia RESPONSABLE: Gerente
OBJETIVO: Seleccionar personal con conocimientos en el área operativa y administrativa que cuenten con una amplia experiencia laboral.	
ALCANCE:	Convocatoria de Trabajo
ENTRADAS:	Personal Operativo o Administrativo
SALIDAS:	Trabajo del Personal
RECURSOS:	Humano: Operarios, Técnicos y Asistentes Administrativos

DOCUMENTACIÓN:	Contratos y acuerdos Laborales
DURACIÓN:	Tiempo estipulado en el Contrato
REGISTROS DE CONTROL:	Registro de Asistencia

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 17:** Descripción de la Selección del Personal

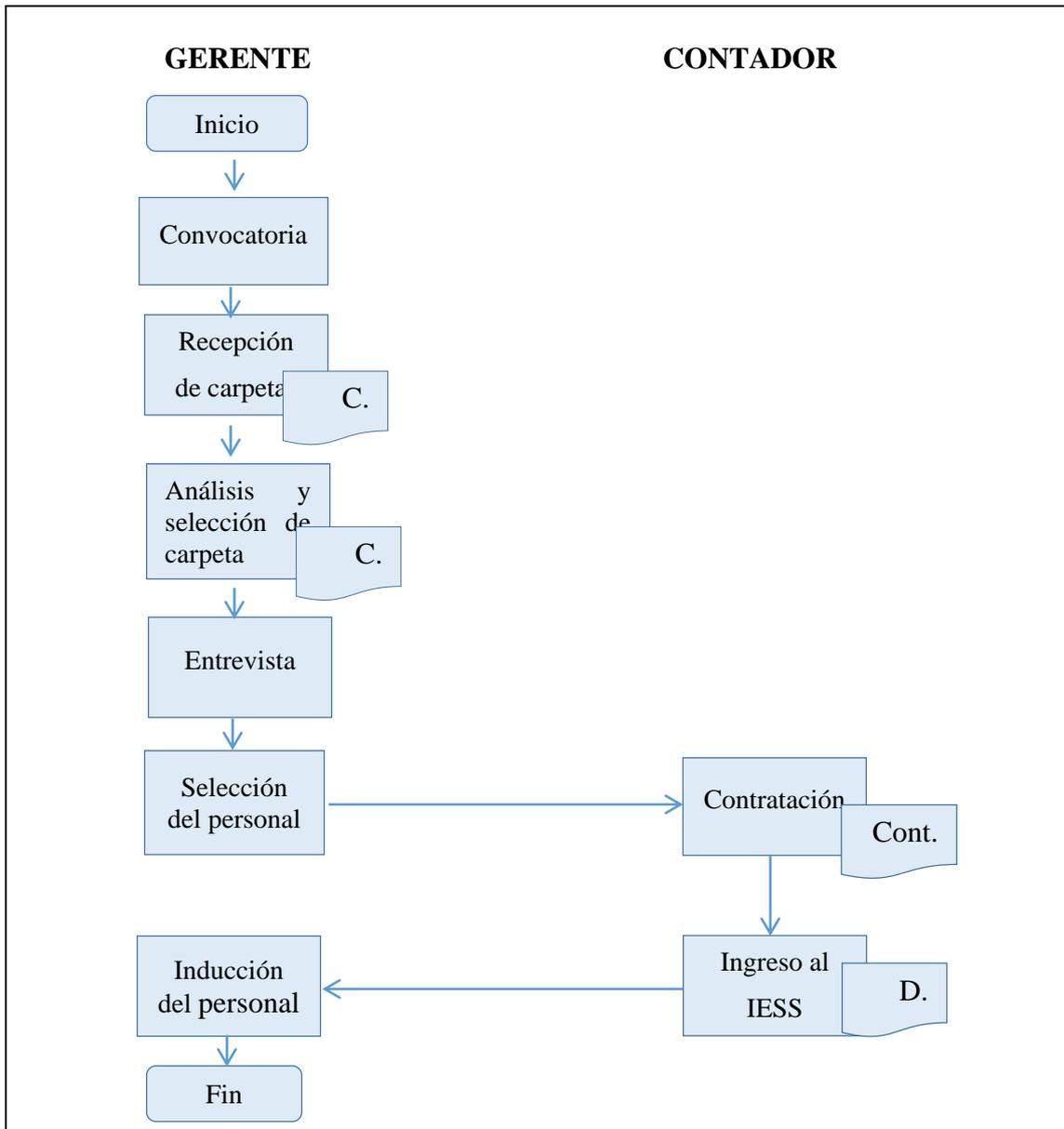
 <b><u>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</u></b>		
PROCESO: Gestión de Talento Humano SUBPROCESO: Selección del Personal		ÁREA: Gerencia
N <sup>a</sup>	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Se efectúa la convocatoria de trabajo para los aspirantes.	Gerente
2	Recepción de carpetas de todos los aspirantes	Gerente
3	Análisis de carpetas más opcionales al puesto de trabajo.	Gerente
4	Entrevista de Trabajo	Gerente
5	Selección del personal indicado para el puesto de trabajo	Gerente
6	Contratación del personal por medio de un contrato laboral.	Contador
7	Ingreso al IESS y a los registros laborales de la empresa.	Contador
8	Inducción del Personal a la empresa	Gerente

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 18:** Flujograma Contratación del Personal

 <p style="text-align: center;"><b><u>FLUJOGRAMA</u></b></p>	
PROCESO: Gestión de Talento Humano SUBPROCESO: Selección del Personal	ÁREA: Gerencia
OBJETIVO: Seleccionar personal con conocimientos en el área productiva, que cuenten con una amplia experiencia laboral.	



Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 19:** Indicadores de Gestión en la Selección del Personal

	
<b><u>INDICADORES DE GESTIÓN</u></b>	
PROCESO: Gestión de Talento Humano SUBPROCESO: Selección del Personal	ÁREA: Gerencia RESPONSABLE: Gerente
NOMBRE DEL INDICADOR: Eficiencia en la contratación del personal	

TIPO DE INDICADOR: Eficiencia
DESCRIPCIÓN: Evalúa el número del personal eficientemente contratado en la empresa.
FORMULA: N <sup>a</sup> de personas requeridas / Total de personas contratadas
UNIDAD DE MEDIDA: Cantidad
FRECUENCIA: Anual

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

### 5.1.2 Remuneración del Personal

**Tabla 20:** Ficha Remuneración del Personal

 <p style="text-align: center;"><b><u>FICHA DE PROCESOS</u></b></p>	
<p>PROCESO: Gestión de Talento Humano</p> <p>SUBPROCESO: Remuneración del Personal</p>	<p>ÁREA: Gerencia</p> <p>RESPONSABLE: Gerente</p>

OBJETIVO: Contribuir económicamente al esfuerzo de los colaboradores de la empresa.	
ALCANCE:	Trabajo ejecutado mensualmente por el personal
ENTRADAS:	Trabajo del Personal
SALIDAS:	Personal Remunerado
RECURSOS:	Humano: Operarios, Técnicos y Asistentes Administrativos Materiales: Roles de Pagos Económico: Dinero en Efectivo
DOCUMENTACIÓN:	Roles de Pagos efectuados cada mes
DURACIÓN:	Mensual
REGISTROS DE CONTROL:	Registro de Asistencia Laboral

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 21:** Descripción para la Remuneración del Personal

	<p><b><u>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</u></b></p>
---	--

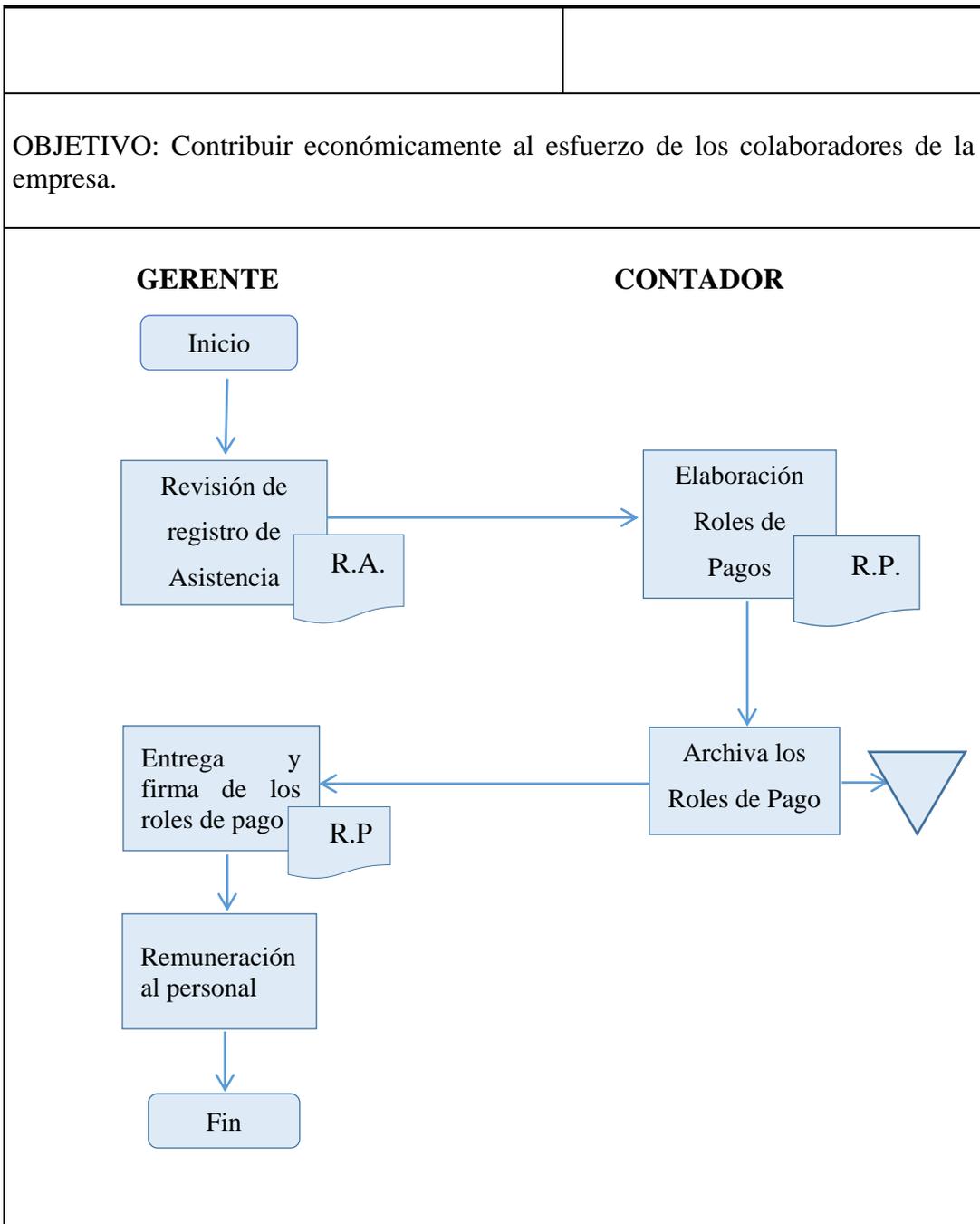
PROCESO: Gestión de Talento Humano SUBPROCESO: Remuneración del Personal		ÁREA: Gerencia
N <sup>a</sup>	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Revisión de los registros de asistencia y el número de horas laboradas del personal.	Gerente
2	Elaboración de roles de pago del personal acorde a los registros antes mencionados.	Contador
3	Se archiva los roles de pagos.	Contador
4	Entrega y firma de los roles de pagos.	Gerente
5	Se remunera a los empleados según el rol de Pagos.	Gerente

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 22:** Flujograma Remuneración del personal

 <p style="text-align: center;"><b><u>FLUJOGRAMA</u></b></p>	
PROCESO: Gestión de Talento Humano SUBPROCESO: Remuneración del Personal	ÁREA: Gerencia



Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 23:** Indicadores de Gestión en la Remuneración del Personal



Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

PROCESO: Gestión de Talento Humano	ÁREA: Gerencia
SUBPROCESO: Remuneración del Personal	RESPONSABLE: Gerente
NOMBRE DEL INDICADOR: Cumplimiento de Remuneraciones	
TIPO DE INDICADOR: Efectividad	
DESCRIPCIÓN: Determina el cumplimiento en la liquidación de remuneraciones de forma eficiente.	
FORMULA: N° de personas Remuneradas / Total de personas en nomina	
UNIDAD DE MEDIDA: Cantidad	
FRECUENCIA: Mensual	

Elaborado por: Ligia Salau

## 5.2 PROCESOS OPERATIVOS O CLAVES

### 5.2.1 Recepción y Almacenamiento de Materia Prima

**Tabla 24:** Ficha Recepción y Almacenamiento de Materia Prima

		<b><u>FICHA DE PROCESOS</u></b>
PROCESO: Recepción y almacenamiento de Materia Prima  SUBPROCESO: Recepción y almacenamiento de Materia Prima		ÁREA: Producción  RESPONSABLE: Jefe de Planta
OBJETIVO: Suministrar la producción diaria, recibiendo y almacenado la materia prima entregada por los proveedores.		
ALCANCE:	Abastecimiento de materia prima en la planta	
ENTRADAS:	Materia Prima (Leche, Crema de Leche)	
SALIDAS:	Materia Prima (Leche, Crema de Leche)	
RECURSOS:	Humano: Operarios, y Proveedores de Materia Prima Equipos y Materiales: Tanque de enfriamiento	
DOCUMENTACIÓN:	Registro en notas de venta especificando la cantidad de materia prima recibida	
DURACIÓN:	30 minutos por cada Proveedor	
REGISTROS DE CONTROL:	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registros de llegada de los proveedores</li> <li>▪ Registro de ingreso de Leche a la Planta de Producción</li> <li>▪ Registro de ingreso de Crema a la Planta de Producción</li> </ul>	

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 25:** Descripción de la Recepción y Almacenamiento de Materia Prima

		<b><u>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</u></b>
---	--	---

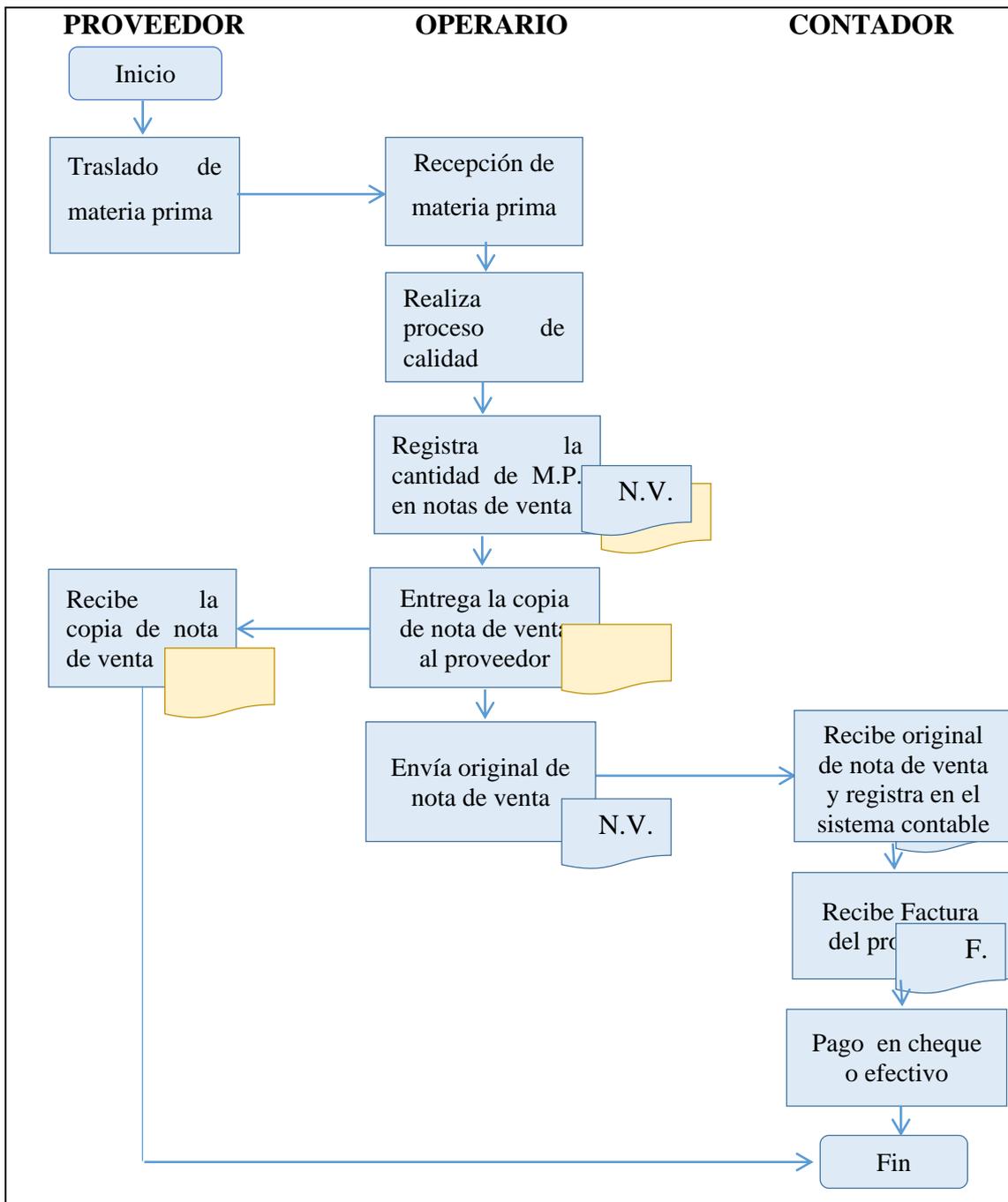
PROCESO: Recepción y almacenamiento de Materia Prima SUBPROCESO: Recepción y almacenamiento de Materia Prima		ÁREA: Producción
N <sup>a</sup>	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Traslado de la Materia Prima por parte de los proveedores.	Proveedor
2	Se receipta la materia prima en la zona (recepción de leche)	Operario
3	Realiza el proceso de control de calidad	Operario
4	Registra la cantidad recibida de materia prima en notas de venta	Operario
5	Sella y entrega una copia de la nota de venta al proveedor	Operario
6	Almacena la Materia Prima en Tanques Fríos	Operario
7	Envía la nota de venta original para su registro y pago	Operario
8	Recibe la nota de venta original y registra en el sistema contable el ingreso de materia prima	Contador
9	Recibe la factura entregada por los proveedores cada quincena.	Contador
10	Se cancela en cheque o en efectivo la compra de materia prima.	Contador

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 26:** Flujograma Recepción y Almacenamiento de Materia Prima

	
<b><u>FLUJOGRAMA</u></b>	
PROCESO: Recepción y almacenamiento de Materia Prima SUBPROCESO: Recepción y almacenamiento de Materia Prima	ÁREA: Producción
OBJETIVO: Suministrar la producción diaria, recibiendo y almacenado la materia prima entregada por los proveedores.	



Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 27:** Indicadores de Gestión en la Recepción y Almacenamiento de Materia Prima



Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

<p>PROCESO: Recepción y almacenamiento de Materia Prima</p> <p>SUBPROCESO: Recepción y almacenamiento de Materia Prima</p>	<p>ÁREA: Producción</p> <p>RESPONSABLE: Jefe de Planta</p>
<p>NOMBRE DEL INDICADOR: Control de Recepción y Almacenamiento de Materia Prima</p>	
<p>TIPO DE INDICADOR: Productividad</p>	
<p>DESCRIPCIÓN: Muestra la intervención adecuada en la Recepción y Almacenamiento de Materia Prima</p>	
<p>FORMULA: Cantidad de M.P. programada/Cantidad de M.P recibida</p>	
<p>UNIDAD DE MEDIDA: Cantidad</p>	
<p>FRECUENCIA: Diaria</p>	

Elaborado por: Ligia Salau

### 5.2.2 Control de Calidad

**Tabla 28:** Ficha Control de Calidad

	<p><b><u>FICHA DE PROCESOS</u></b></p>
---	--

PROCESO: Control de Calidad	ÁREA: Producción
SUBPROCESO: Control de Calidad de materia prima	RESPONSABLE: Jefe de Planta
OBJETIVO: Verificar la calidad de Materia Prima que ingresa a la Planta de Producción, estableciendo estándares y normas de calidad.	
ALCANCE:	Análisis físicas y químicas de materia prima
ENTRADAS:	Materia Prima (Leche, Crema de Leche)
SALIDAS:	Materia Prima Calificada (Leche, Crema de Leche)
RECURSOS:	Humano: Operarios Equipos y Materiales: Analizadores de leche, Recolectores de muestras
DOCUMENTACIÓN:	Informes de producción
DURACIÓN:	10 minutos por muestra
REGISTROS DE CONTROL:	Registros de control de calidad

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 29:** Descripción del Control de Calidad

	<b><u>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</u></b>	
	PROCESO: Control de calidad	ÁREA: Producción

SUBPROCESO: Control de calidad Materia Prima		
N <sup>a</sup>	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Recibe la materia prima (leche entera y crema de leche)	Operario
2	Toma una muestra de la materia prima, a fin de garantizar la calidad de la leche.	Operario
3	Análisis químico de la muestra en el laboratorio, para evaluar; la acidez, porcentajes de grasa, porcentajes de extractos y el punto de congelación (presencia de agua).	Operario
4	Análisis organoléptico (Esta prueba es física), para evaluar las propiedades de la materia prima; el color (blanco y opaco), olor (no ácido) y sabor (ligeramente dulce).	Operario
5	Si cumple los parámetros de calidad se recibe la materia prima.	Operario
6	Si no cumple los parámetros de calidad no se recibe la materia prima.	Operario
7	Puntualiza resultados en el Informe de calidad.	Operario
8	Archiva el informe de calidad	Jefe de Producción

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

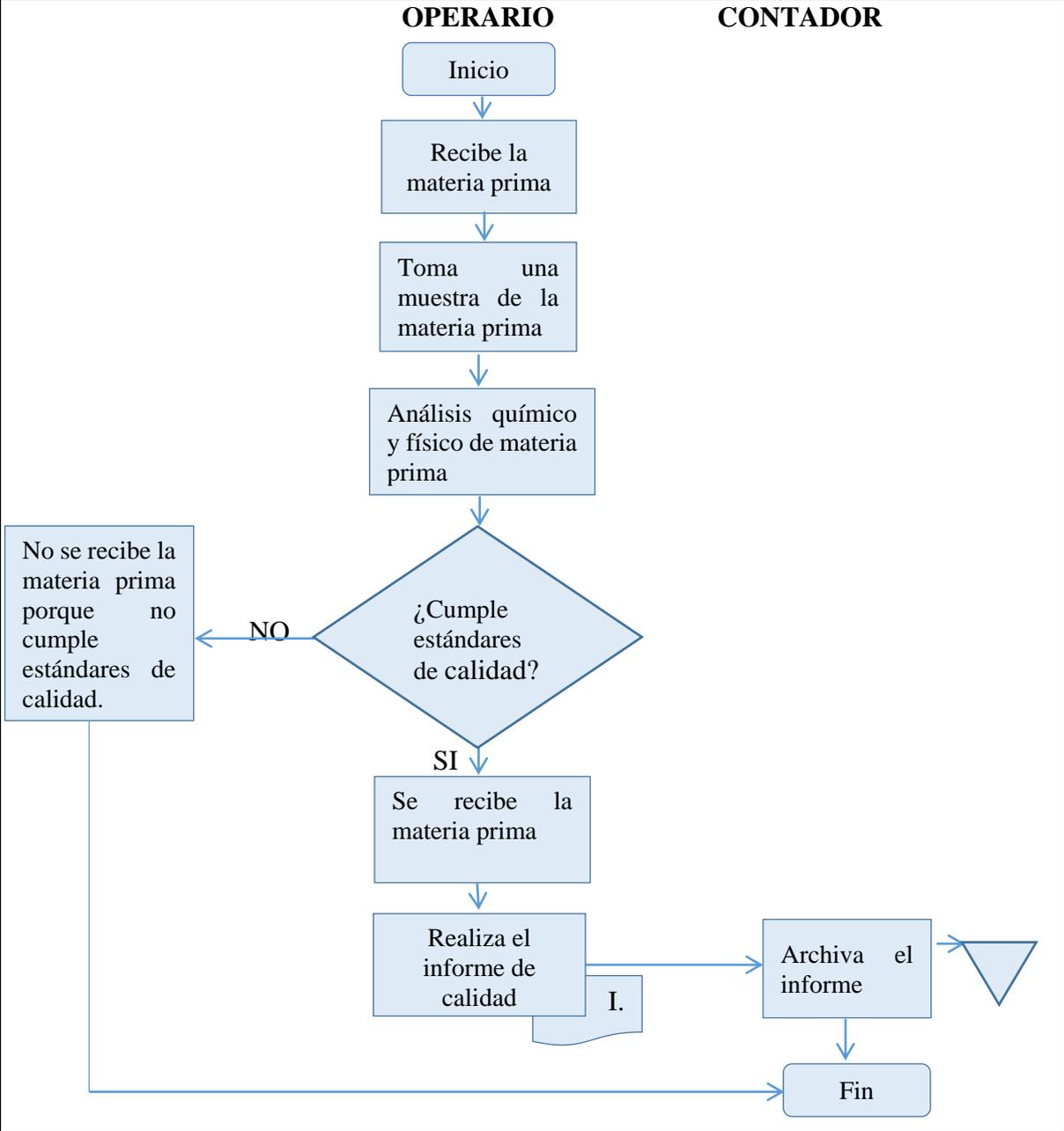
Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 30:** Flujograma Control de Calidad

 <p style="text-align: center;"><b><u>FLUJOGRAMA</u></b></p>	
PROCESO: Control de Calidad	ÁREA: Producción

SUBPROCESO: Control de Calidad de la Materia Prima

OBJETIVO: Verificar la calidad de Materia Prima que ingresa a la Planta de Producción, estableciendo estándares y normas de calidad.



Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 31:** Indicadores de Gestión en el Control de Calidad

	<p><b><u>INDICADORES DE GESTIÓN</u></b></p>
---	---

<p>PROCESO: Control de Calidad</p> <p>SUBPROCESO: Control de calidad de Materia Prima</p>	<p>ÁREA: Producción</p> <p>RESPONSABLE: Jefe de Planta</p>
<p>NOMBRE DEL INDICADOR: Cumplimiento de Estándares de Calidad</p>	
<p>TIPO DE INDICADOR: Productividad</p>	
<p>DESCRIPCIÓN: Garantizar la Calidad de materia prima que ingresa a la Planta de Producción.</p>	
<p>FORMULA: Cantidad de M.P. de mala calidad /Cantidad de M.P recibida</p>	
<p>UNIDAD DE MEDIDA: Cantidad</p>	
<p>FRECUENCIA: Diaria</p>	

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

### 5.2.3 Programación y preparación de la Producción

**Tabla 32:** Ficha Programación y Preparación de la Producción

		<b><u>FICHA DE PROCESOS</u></b>
PROCESO: Programación y preparación de la producción  SUBPROCESO: Programación de la producción y preparación de Materia prima		ÁREA: Producción  RESPONSABLE: Jefe de Planta
OBJETIVO: Elaborar un plan de producción en función de las perspectivas de ventas.		
ALCANCE:	Programar y preparar la producción acorde a órdenes de pedido existentes en la planta.	
ENTRADAS:	Materia Prima Calificada (Leche entera)	
SALIDAS:	Materia Prima Pausterizada y Descremada	
RECURSOS:	Humano: Operarios Equipos: Descremada, Pasteurizadoras, Tanques y Bidones Materiales: Uniformes Insumos: Lácteos	
DOCUMENTACIÓN:	Informes de producción Ordenes de producción diaria	
DURACIÓN:	2 horas	
REGISTROS DE CONTROL:	Informe de control de calidad	

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 33:** Descripción de la Programación y Preparación de la Producción

		<b><u>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</u></b>
---	--	---

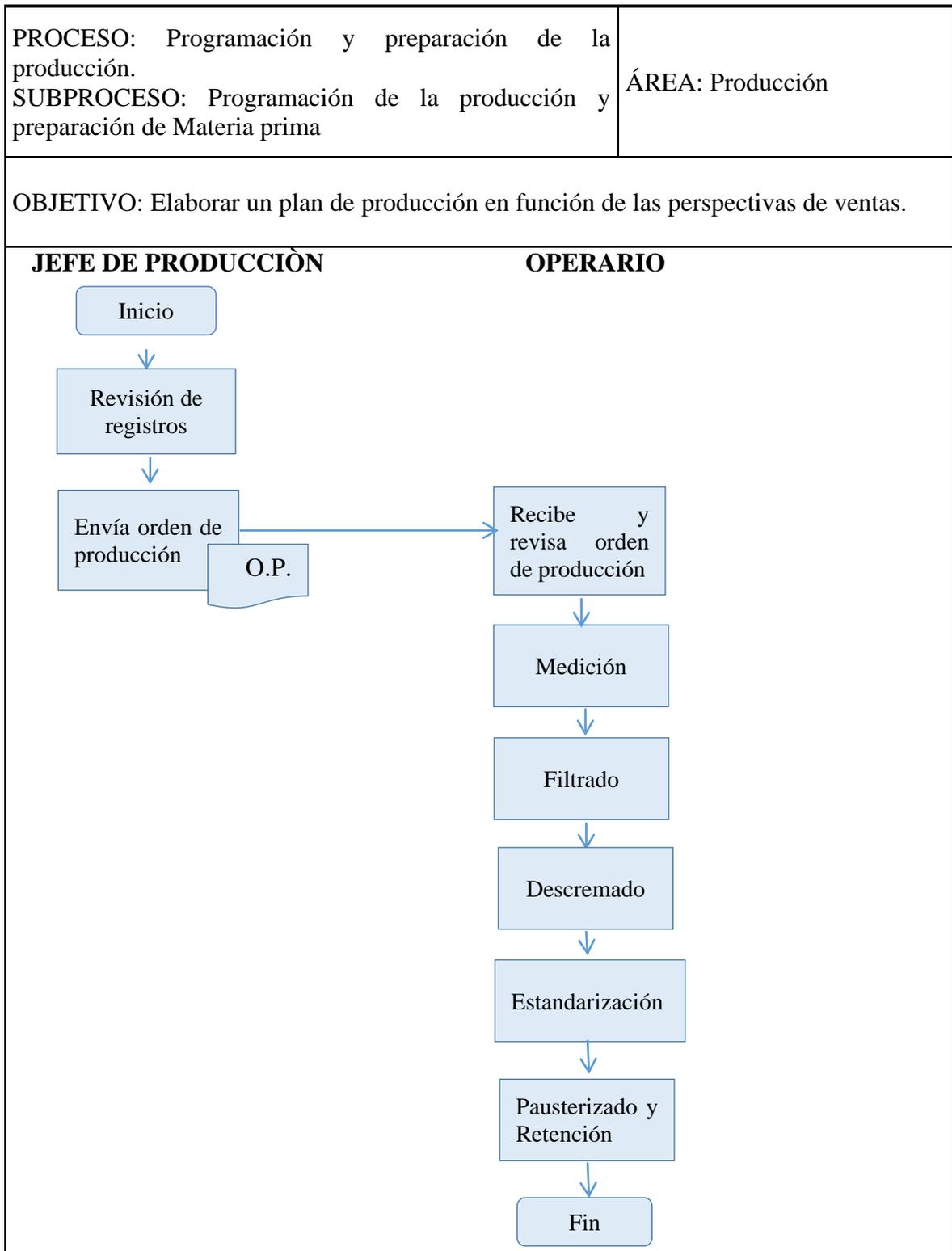
PROCESO: Programación y preparación de la producción SUBPROCESO: Programación de la producción y preparación de Materia prima		ÁREA: Producción
N <sup>a</sup>	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Revisión de registros de recepción y control de calidad de la materia prima ( leche entera)	Jefe de producción
2	Envío de orden de producción a la planta	Jefe de producción
3	Recibe y revisa la orden de producción	Operario
4	Medición: cantidad de litros de leche a producir	Operario
5	Filtrado: permite eliminar cualquier impureza que se encuentre en la superficie de la leche mediante un elemento de tela blanca previamente descontaminada.	Operario
6	Descremado: la leche debido a la fuerza centrífuga se separa en dos flujos, uno de leche desnatada y otro de grasa.	Operario
7	Estandarización: consiste en mezclar la leche descremada con una cantidad de agua en proporciones establecidas por la empresa (60% Leche descremada/40% H2O Agua).	Operario
8	Pausterización y Retención: elevación de temperatura a la leche a 85°C con un periodo de retención de 10 minutos, para eliminar los microorganismos.	Operario

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 34:** Flujograma Programación y Preparación de la Producción





Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 35:** Indicadores de Gestión en la Programación y Preparación de la Producción

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

 <p style="text-align: center;"><b><u>INDICADORES DE GESTIÓN</u></b></p>	
<p>PROCESO: Programación y preparación de la producción</p> <p>SUBPROCESO: Programación de la producción y preparación de Materia prima</p>	<p>ÁREA: Producción</p> <p>RESPONSABLE: Jefe de Planta</p>
NOMBRE DEL INDICADOR: Programación adecuada de la producción	
TIPO DE INDICADOR: Eficiencia	
DESCRIPCIÓN: Proyectar las actividades en base a las órdenes de producción	
FORMULA: Cantidad de M.P. de recibida /Cantidad de M.P Almacenada	
UNIDAD DE MEDIDA: Cantidad	
FRECUENCIA: Diaria	
NOMBRE DEL INDICADOR: Preparación apropiada de Materia Prima	
TIPO DE INDICADOR: Eficiencia	
DESCRIPCIÓN: Cumplir con lineamientos establecidos por la empresa, en el manejo de materia prima.	
FORMULA: Cantidad de M.P. Procesada /Cantidad de M.P Almacenada	
UNIDAD DE MEDIDA: Cantidad	
FRECUENCIA: Diaria	

## 5.2.4 Elaborar el Producto

### 5.2.4.1 Elaboración de Queso Fresco

**Tabla 36:** Ficha Elaboración de Queso Fresco

 <p style="text-align: center;"><b><u>FICHA DE PROCESOS</u></b></p>	
<p>PROCESO: Elaboración del Producto</p> <p>SUBPROCESO: Elaboración de Queso Fresco</p>	<p>ÁREA: Producción</p> <p>RESPONSABLE: Jefe de Producción</p>
<p>OBJETIVO: Estructurar procedimientos para la elaboración de un producto sano y de excelente calidad nutricional.</p>	
<p>ALCANCE:</p>	<p>Elaboración del Producto acorde a órdenes de pedido.</p>
<p>ENTRADAS:</p>	<p>Materia Prima (Leche) Pausterizada y Descremada</p>
<p>SALIDAS:</p>	<p>Producto Terminado (Queso Fresco)</p>
<p>RECURSOS:</p>	<p>Humano: Jefe de producción y Operarios                      Equipos y Herramientas: Ollas y tinas de doble fondo, Moldes, Mallas, Prensadora, Salmuera, Bandejas y Enfriadores de leche.                      Materiales: Cuchillos, Utensilios lácteos y Uniformes                      Insumos: Calcio, Cuajo y Sal.</p>
<p>DOCUMENTACIÓN:</p>	<p>Ordenes de pedido                      Ordenes de producción</p>
<p>DURACIÓN:</p>	<p>5 horas</p>
<p>REGISTROS DE CONTROL:</p>	<p>Informe rendimiento de la producción</p>

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 37:** Descripción para la Elaboración de Queso Fresco

--

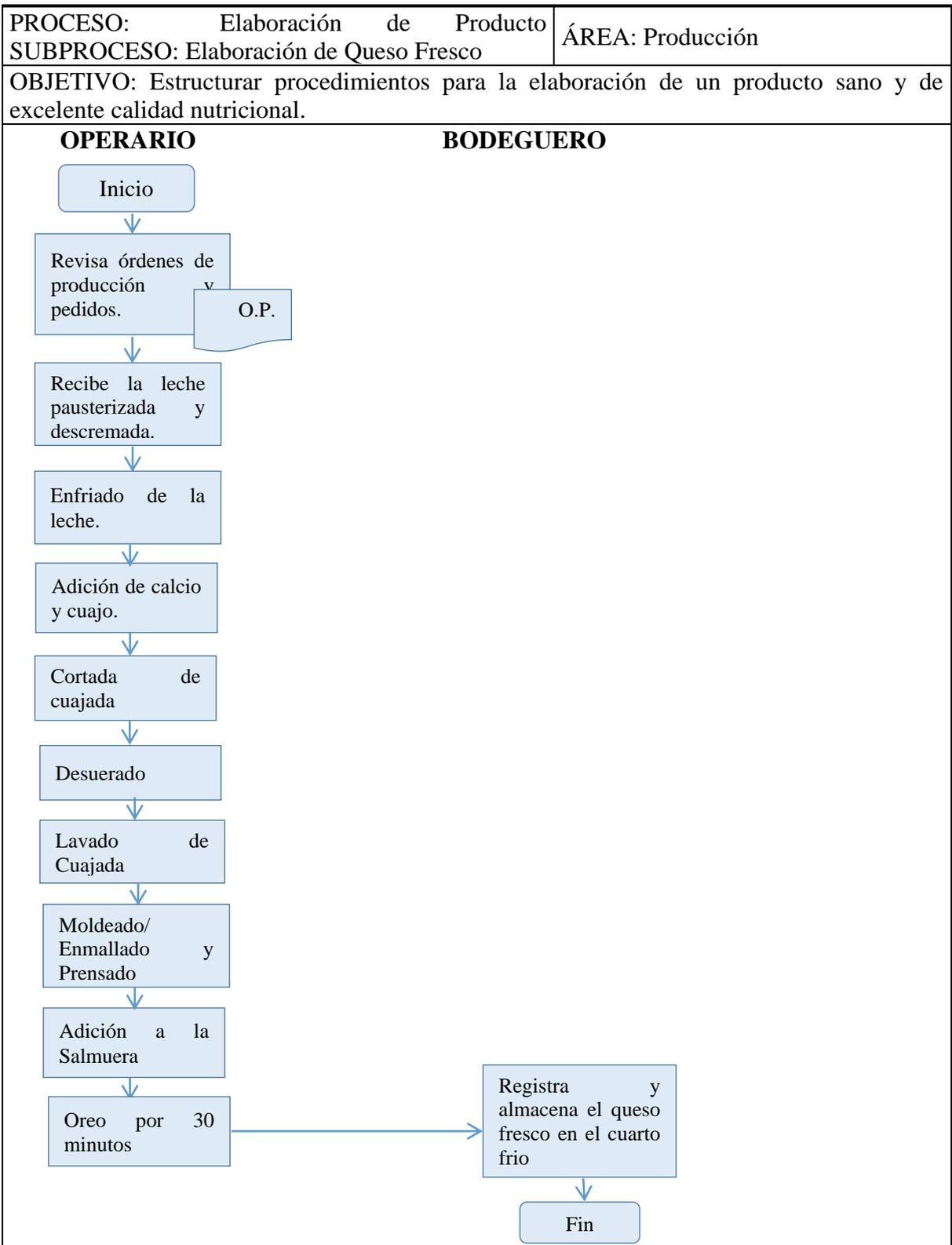
 <b>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</b>		
PROCESO: Elaboración de Producto  SUBPROCESO: Elaboración de Queso Fresco		ÁREA: Producción
N <sup>a</sup>	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Revisión de órdenes de pedido y órdenes de producción.	Operario
2	Adquiere materia prima (leche) Pausterizada y descremada para inicio de la producción.	Operario
3	Enfriado de la leche: Es un proceso en el cual se deja reposar la leche una vez que se eliminaron todos los microorganismos, hasta llegar a unos 42° C.	Operario
4	Adición de Calcio y Cuajo, se adhiere una cantidad específica de estos insumos dependiendo de la cantidad a producir.	Operario
5	Cortada de cuajada; por 30 minutos	Operario
6	Desuerado: consiste en retirar todo el suero del queso.	Operario
7	Lavado de Cuajada; esta actividad permite eliminar la acidez	Operario
8	Moldeado/ Enmallado/Prensado	Operario
9	Adición a la Salmuera; el queso fresco se coloca en la salmuera por 1 hora con 30 minutos	Operario
10	Oreo: 30 minutos	Operario
11	Registra la cantidad producida de queso fresco en la <b>Ficha de producción en Bodega</b> y se almacena en el cuarto frío.	Bodeguero

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 38:** Flujograma Elaboración de Queso Fresco

 <b>FLUJOGRAMA</b>	
---	--



Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 39:** Indicadores de Gestión en la Elaboración de Queso Fresco

		<b><u>INDICADORES DE GESTIÓN</u></b>
PROCESO: Elaboración de producto  SUBPROCESO: Elaboración de Queso Fresco	ÁREA: Producción  RESPONSABLE: Jefe de Producción	
NOMBRE DEL INDICADOR: Eficacia en manejo de órdenes de pedido		
TIPO DE INDICADOR: Productividad		
DESCRIPCIÓN: Elaborar la cantidad de productos requeridas en órdenes de producción y órdenes de pedidos, abasteciendo a la empresa.		
FORMULA: N° de órdenes de pedido entregada / N° de órdenes de pedido generadas		
UNIDAD DE MEDIDA: Cantidad		
FRECUENCIA: 3 Veces por semana		

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

#### 5.2.4.2 Elaboración de Queso Mozzarella

**Tabla 40:** Ficha Elaboración de queso Mozzarella

 <p style="text-align: center;"><b><u>FICHA DE PROCESOS</u></b></p>	
<p>PROCESO: Elaboración del Producto</p> <p>SUBPROCESO: Elaboración de Queso Mozzarella</p>	<p>ÁREA: Producción</p> <p>RESPONSABLE: Jefe de Producción</p>
<p>OBJETIVO: Estructurar procedimientos para la elaboración de un producto sano y de excelente calidad nutricional.</p>	
<p>ALCANCE:</p>	<p>Elaboración del Producto acorde a órdenes de pedido.</p>
<p>ENTRADAS:</p>	<p>Materia Prima (Leche) Pausterizada y Descremada</p>
<p>SALIDAS:</p>	<p>Producto Terminado (Queso Mozzarella)</p>
<p>RECURSOS:</p>	<p>Humano: Jefe de producción y Operarios                      Equipos y Herramientas: Ollas Pausterizadoras, Tinas de doble fondo, Moldes, Mallas, Prensadora, Salmuera, Bandejas.                      Materiales: Cuchillos, Utensilios lácteos y Uniformes                      Insumos: Fermento, Cuajo y Sal.</p>
<p>DOCUMENTACIÓN:</p>	<p>Ordenes de pedido                      Ordenes de producción</p>
<p>DURACIÓN:</p>	<p>7 horas</p>
<p>REGISTROS DE CONTROL:</p>	<p>Informe rendimiento de la producción</p>

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 41:** Descripción para la Elaboración de Queso Mozzarella

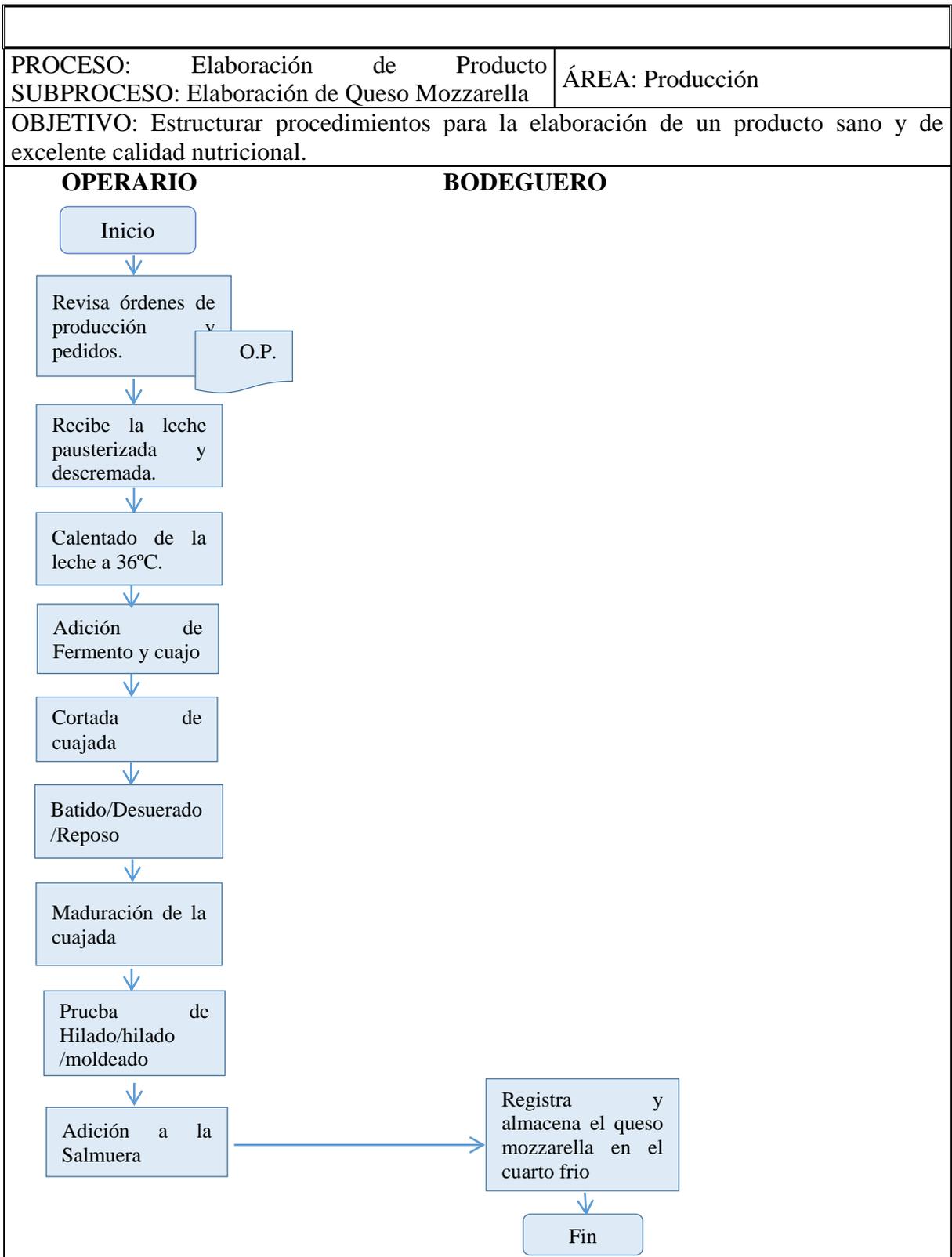
 <p style="text-align: center;"><b><u>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</u></b></p>		
PROCESO: Elaboración de Producto  SUBPROCESO: Elaboración de Queso Mozzarella		ÁREA: Producción
N <sup>a</sup>	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Revisión de órdenes de pedido y ordenes de producción	Operario
2	Adquiere materia prima (leche) pausterizada y descremada para inicio de la producción	Operario
3	Calentado de la leche: Es un proceso en el cual se calienta la leche, hasta llegar a 36° C.	Operario
4	Adición de Fermento, se adhiere una cantidad específica de este insumo lácteo dependiendo de la cantidad a producir.	Operario
5	Cuajado y reposo; la cuajada es la coagulación de la leche, se provoca con cuajo natural por 1 hora	Operario
6	Corte de cuajada: consiste en cortar la cuajada en cruz obteniendo partes muy pequeñas.	Operario
7	Batido/Desuerado/reposo: consiste en retirar todo el suero	Operario
8	Maduración de la cuajada	Operario
9	Prueba de Hilado/Hilado/Moldeado	Operario
10	Se coloca el producto en la Salmuera por 3 horas	Operario
11	Registra la cantidad producida de quesos Mozzarella en la <b>Ficha de producción en Bodega</b> y se almacena en el cuarto frío.	Bodeguero

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 42:** Flujograma Elaboración de Queso Mozzarella

 <p style="text-align: center;"><b><u>FLUJOGRAMA</u></b></p>	
---	--



Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 43:** Indicadores de Gestión en la Elaboración de Queso Mozzarella

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

	<b><u>INDICADORES DE GESTIÓN</u></b>	
PROCESO: Elaboración de producto  SUBPROCESO: Elaboración de Queso Mozzarella	ÁREA: Producción  RESPONSABLE: Jefe de Producción	
NOMBRE DEL INDICADOR: Eficacia en manejo de órdenes de pedido		
TIPO DE INDICADOR: Productividad		
DESCRIPCIÓN: Elaborar la cantidad de productos requeridas en órdenes de producción y órdenes de pedidos, abasteciendo a la empresa.		
FORMULA: N° de órdenes de pedido entregada / N° de órdenes de pedido generadas		
UNIDAD DE MEDIDA: Cantidad		
FRECUENCIA: 2 Veces por semana		

Elaborado por: Ligia Salau

#### 5.2.4.3 Elaboración de Yogurt

**Tabla 44:** Ficha Elaboración de Yogurt

 <p style="text-align: center;"><b><u>FICHA DE PROCESOS</u></b></p>	
<p>PROCESO: Elaboración del Producto</p> <p>SUBPROCESO: Elaboración de Yogurt</p>	<p>ÁREA: Producción</p> <p>RESPONSABLE: Jefe de Producción</p>
<p>OBJETIVO: Estructurar procedimientos para la elaboración de un producto sano y de excelente calidad nutricional.</p>	
<p>ALCANCE:</p>	<p>Elaboración del Producto acorde a órdenes de pedido.</p>
<p>ENTRADAS:</p>	<p>Materia Prima (Leche) Pausterizada y Descremada</p>
<p>SALIDAS:</p>	<p>Producto Terminado (Yogurt)</p>
<p>RECURSOS:</p>	<p>Humano: Jefe de producción y Operarios                      Equipos y Herramientas: Yogurtera 1000 litros, Yogurtera 500 litros, Ollas de doble fondo, enfriadores de leche, bidones, tanques y baldes.                      Materiales: Jeringuillas, Utensilios lácteos y Uniformes                      Insumos: Azúcar, fruta, estabilizantes, fermento, Colorantes y Saborizantes (Durazno, Guanábana, fresa, mora y coco).</p>
<p>DOCUMENTACIÓN:</p>	<p>Ordenes de pedido                      Ordenes de producción</p>
<p>DURACIÓN:</p>	<p>8 horas</p>
<p>REGISTROS DE CONTROL:</p>	<p>Informe rendimiento de la producción</p>

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 45:** Descripción para Elaboración del Yogurt

 <p style="text-align: center;"><b><u>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</u></b></p>
--

PROCESO: Elaboración de Producto SUBPROCESO: Elaboración de Yogurt		ÁREA: Producción
N <sup>a</sup>	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Revisión de órdenes de producción	Operario 1
2	Adquiere materia prima (leche) pausterizada y descremada para inicio de la producción	Operario 1
3	Estandarización: consiste en mezclar la leche descremada con una pequeña cantidad de agua en proporciones establecidas por la empresa (60% Leche descremada/40% H2O Agua).	Operario 1
4	Formulación 1: es la adición de diferentes componentes inmersos en el yogurt como: estabilizantes, azúcar y persevantes.	Operario 1
5	Enfriado1: es un proceso por el cual se deja reposar la mezcla hasta llegar a 47°C., una vez que se eliminaron todos los microorganismos dañinos para la flota intestinal.	Operario 1
6	Adición de Fermento	Operario 1
7	Inoculación: determina el tiempo de fermentación y con ello la calidad del producto.	Operario 1
8	Incubado: se intenta conseguir una viscosidad elevada, la incubación requiere un tiempo de 5 horas.	Operario 1
9	Enfriado 2: Nuevamente es sometido a un proceso de enfriamiento a una temperatura de 15 a 20 °C por 3 horas	Operario 1
10	Formulación 2: es la adición de saborizantes, colorantes y aromatizantes y fruta.	Operario 1
11	Envasado: se envasa en recipientes plásticos (500ml, 1lt, 2lt, 1 Galón) de acuerdo al pedido estimado al inicio.	Operario 2
12	Colocación de Tapas: se coloca las tapas manualmente en cada recipientes situando los colores para diferenciar sabores (Mora, Durazno, Guanábana, Coco, Fresa, Natural)	Operario 2
13	Etiquetado: las etiquetas son adhesivos que son desprendidas y colocados en los diferentes envases en dirección frontal de acuerdo al sabor y a la cantidad.	Operario 2
14	Registra la cantidad producida de yogurt (500ml, 1lt, 2lt, 1 Galón) en la <b>Ficha de producción en Bodega</b> y se almacena en el cuarto frío.	Bodeguero

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

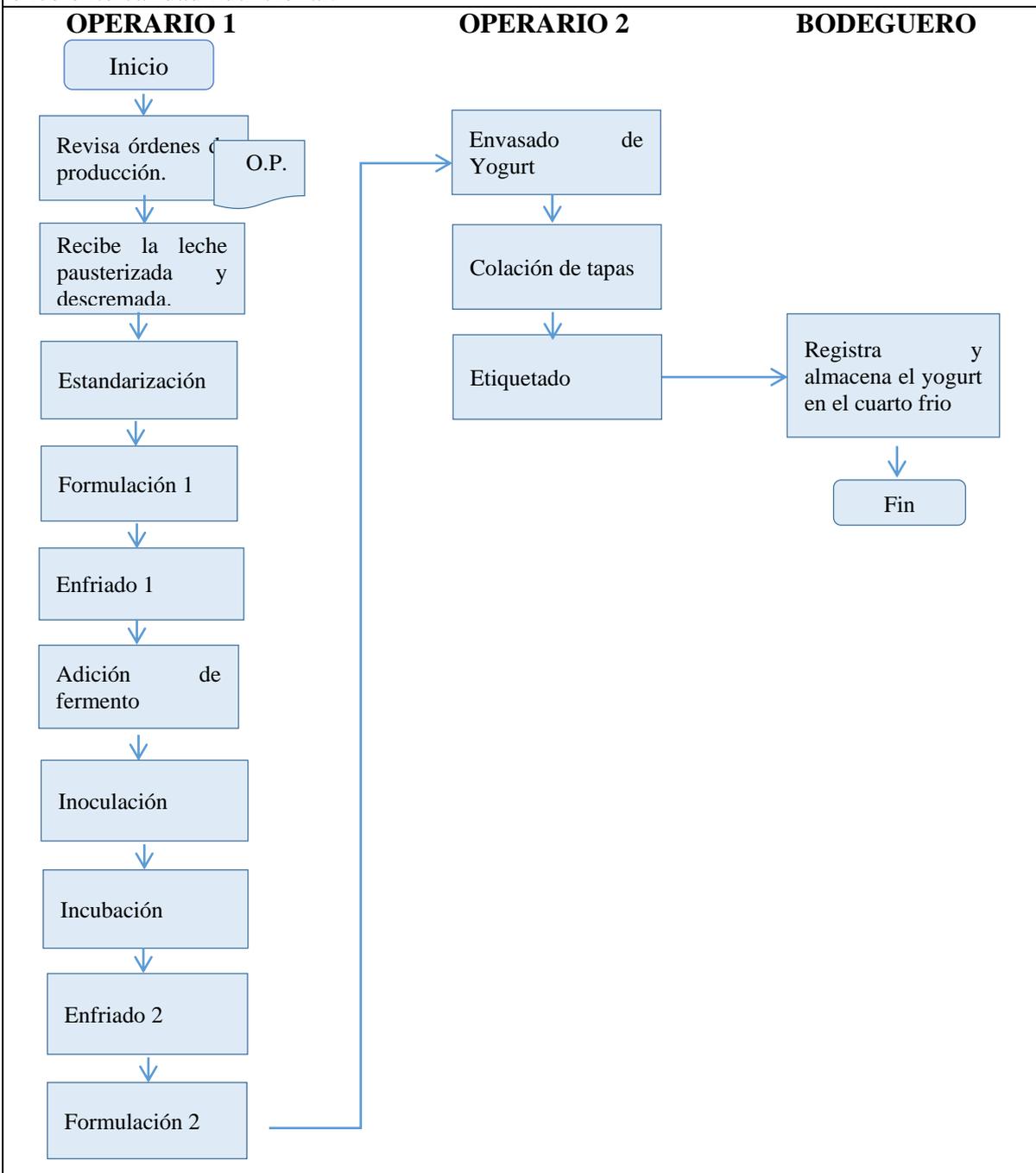
**Tabla 46:** Flujograma Elaboración de Yogurt

## FLUJOGRAMA

PROCESO: Elaboración de Producto  
 SUBPROCESO: Elaboración de Yogurt

ÁREA: Producción

OBJETIVO: Estructurar procedimientos para la elaboración de un producto sano y de excelente calidad nutricional.



Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 47:** Indicadores de Gestión en la Elaboración del Yogurt

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

	<b><u>INDICADORES DE GESTIÓN</u></b>	
PROCESO: Elaboración de producto SUBPROCESO: Elaboración de Yogurt	ÁREA: Producción RESPONSABLE: Jefe de Producción	
NOMBRE DEL INDICADOR: Eficacia en manejo de órdenes de producción		
TIPO DE INDICADOR: Productividad		
DESCRIPCIÓN: Elaborar la cantidad de productos requeridas en órdenes de producción, abasteciendo a la empresa.		
FORMULA: $N^{\circ}$ de órdenes de producción entregadas / $N^{\circ}$ de órdenes de producción generadas		
UNIDAD DE MEDIDA: Cantidad		
FRECUENCIA: 3 Veces por semana		

Elaborado por: Ligia Salau

#### 5.2.4.4 Elaboración de Manjar de Leche

**Tabla 48:** Ficha Elaboración de Manjar de Leche

 <p style="text-align: center;"><b><u>FICHA DE PROCESOS</u></b></p>	
PROCESO: Elaboración del Producto SUBPROCESO: Elaboración de Manjar	ÁREA: Producción RESPONSABLE: Jefe de Producción
OBJETIVO: Estructurar procedimientos para la elaboración de un producto sano y de excelente calidad nutricional.	
ALCANCE:	Elaboración del Producto acorde a órdenes de pedido.
ENTRADAS:	Materia Prima (Leche) Pausterizada y Descremada
SALIDAS:	Producto Terminado (Manjar o dulce de leche)
RECURSOS:	Humano: Jefe de producción y Operarios Equipos y Herramientas: Enfriadores de leche Materiales: Jeringuillas, Utensilios lácteos y Uniformes Insumos: Azúcar, Bicarbonato, esencia de vainilla, sorbato de sodio y perseverantes.
DOCUMENTACIÓN:	Ordenes de pedido Ordenes de producción
DURACIÓN:	3 horas
REGISTROS DE CONTROL:	Informe rendimiento de la producción

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 49:** Descripción para la Elaboración de Manjar de Leche

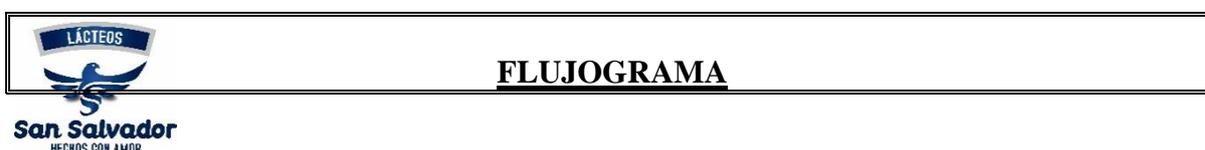
 <p style="text-align: center;"><b><u>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</u></b></p>
--

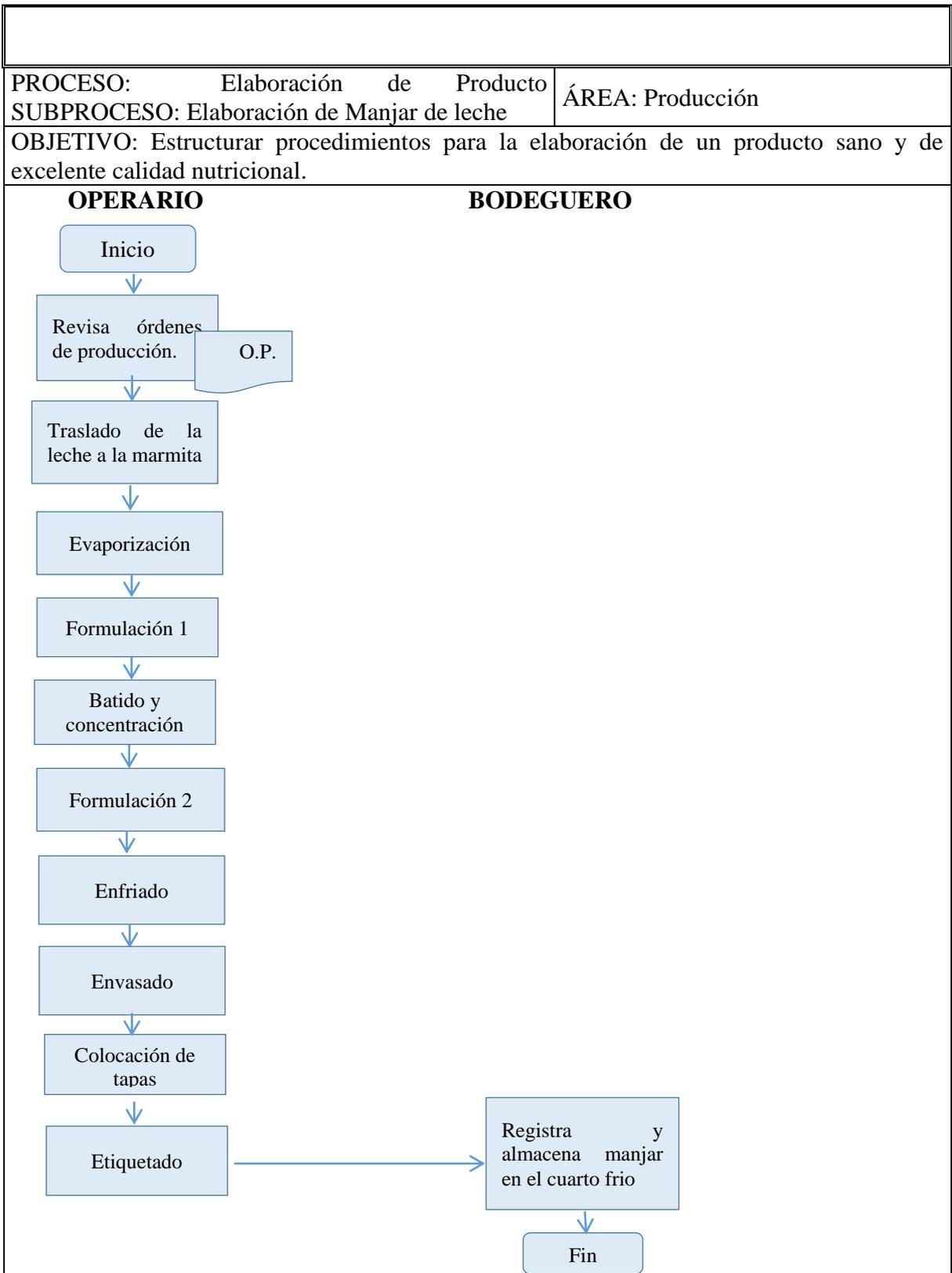
PROCESO: Elaboración de Producto SUBPROCESO: Elaboración de Manjar de leche		ÁREA: Producción
N <sup>a</sup>	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Revisión de órdenes de producción	Operario
2	Traslado de materia prima (leche) a la marmita para inicio de la producción	Operario
3	Evaporación: se aplica la técnica conocida como baño maría	Operario
4	Formulación 1: es la adición de azúcar y bicarbonato en la leche.	Operario
5	Batido y Concentración	Operario
6	Formulación 2: adición de sorbato de sodio y esencia de vainilla	Operario
7	Enfriado: es un proceso por el cual se deja reposar la mezcla hasta llegar a 65°C.	Operario
8	Envasado: se envasa en recipientes plásticos (1lt, 250g, 100g) de acuerdo al pedido.	Operario
9	Colocación de Tapas: se coloca las tapas manualmente en cada envase.	Operario
10	Etiquetado: las etiquetas son adhesivos que son desprendidas y colocados en los diferentes envases.	Operario
11	Registra la cantidad producida de manjar (1lt, 250g, 100g) en la <b>Ficha de producción en Bodega</b> y se almacena en el cuarto frío.	Bodeguero

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 50:** Flujograma Elaboración Manjar de leche





Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 51:** Indicadores de Gestión en la Elaboración de Yogurt

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

		<b><u>INDICADORES DE GESTIÓN</u></b>
PROCESO: Elaboración de producto SUBPROCESO: Elaboración de Manjar de leche	ÁREA: Producción RESPONSABLE: Jefe de Producción	
NOMBRE DEL INDICADOR: Eficacia en manejo de órdenes de producción		
TIPO DE INDICADOR: Productividad		
DESCRIPCIÓN: Elaborar la cantidad de productos requeridas en órdenes de producción, abasteciendo a la empresa.		
FORMULA: $N^{\circ}$ de órdenes de producción entregadas / $N^{\circ}$ de órdenes de producción generadas		
UNIDAD DE MEDIDA: Cantidad		
FRECUENCIA: 2 veces por mes		

Elaborado por: Ligia Salau

#### 5.2.4.5 Elaboración de Yogurt Griego

**Tabla 52:** Ficha Elaboración de Yogurt Griego

 <p style="text-align: center;"><b><u>FICHA DE PROCESOS</u></b></p>	
<p>PROCESO: Elaboración del Producto</p> <p>SUBPROCESO: Elaboración de Yogurt Griego</p>	<p>ÁREA: Producción</p> <p>RESPONSABLE: Jefe de Producción</p>
<p>OBJETIVO: Estructurar procedimientos para la elaboración de un producto sano y de excelente calidad nutricional.</p>	
<p>ALCANCE:</p>	<p>Elaboración del Producto acorde a órdenes de pedido.</p>
<p>ENTRADAS:</p>	<p>Materia Prima (Leche) Pausterizada y Descremada</p>
<p>SALIDAS:</p>	<p>Producto Terminado (Yogurt Griego)</p>
<p>RECURSOS:</p>	<p>Humano: Jefe de producción y Operarios                      Equipos y Herramientas: Yogurtera 500 litros, enfriadores de leche, licuadora, bidones, y tanque.                      Materiales: Jeringuillas, Utensilios lácteos y Uniformes                      Insumos: Azúcar, requesón, estabilizantes y conservante orgánico.</p>
<p>DOCUMENTACIÓN:</p>	<p>Ordenes de pedido                      Ordenes de producción</p>
<p>DURACIÓN:</p>	<p>5 horas</p>
<p>REGISTROS DE CONTROL:</p>	<p>Informe rendimiento de la producción</p>

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 53:** Descripción para la Elaboración del Yogurt Griego



## DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

PROCESO: Elaboración de Producto SUBPROCESO: Elaboración de Yogurt Griego		ÁREA: Producción
N <sup>a</sup>	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Revisión de órdenes de producción	Operario 1
2	Traslado de materia prima (leche) descremada a la yogurtera para inicio de la producción	Operario 1
3	Estandarización: consiste en mezclar el 50% leche descremada el 50% requesón.	Operario 1
4	Adición de Fermento	Operario 1
5	Inoculación: determina el tiempo de fermentación y con ello la calidad del producto.	Operario 1
6	Incubado: se intenta conseguir una viscosidad elevada, la incubación requiere un tiempo de 5 horas.	Operario 1
7	Enfriado: es sometido a un proceso de enfriamiento a una temperatura de 15 a 20 °C.	Operario 1
8	Formulación: es la adición de colorante y aromatizante.	Operario 1
9	Homogenización: Batir por 10 minutos	Operario 1
10	Envasado: se envasa en recipientes plásticos (1lt, 450g, 250g.) de acuerdo al pedido.	Operario 2
11	Colocación de Tapas: se coloca las tapas manualmente en cada recipiente.	Operario 2
12	Etiquetado: las etiquetas son adhesivos que son desprendidas y colocados en los diferentes envases.	Operario 2
13	Registra la cantidad producida de yogurt griego (1lt, 450g, 250g.) en la <b>Ficha de producción en Bodega</b> y se almacena en el cuarto frío.	Bodeguero

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 54:** Flujograma Elaboración de Yogurt Griego

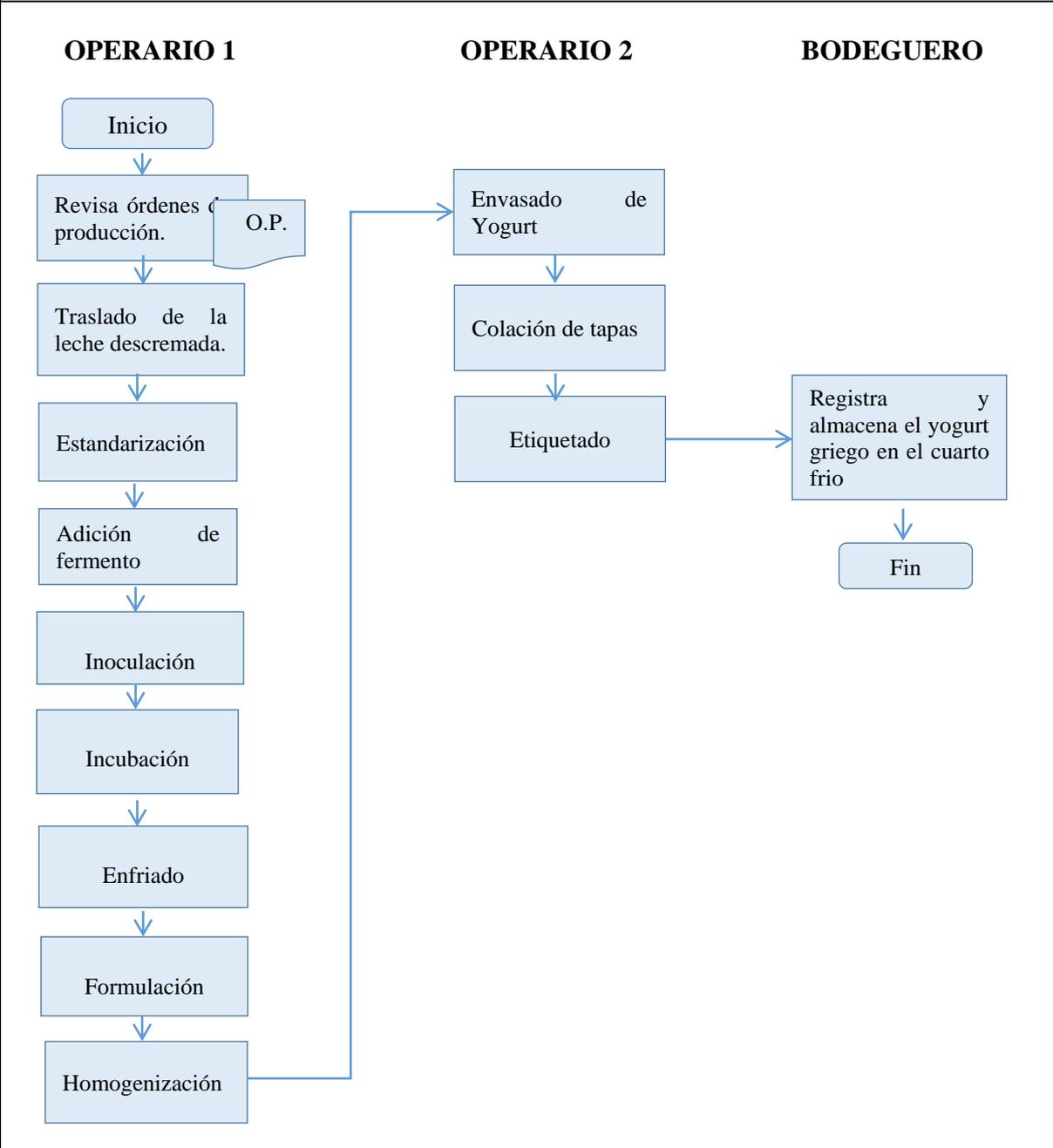
## FLUJOGRAMA

PROCESO: Elaboración de Producto

ÁREA: Producción

SUBPROCESO: Elaboración de Yogurt Griego

OBJETIVO: Estructurar procedimientos para la elaboración de un producto sano y de excelente calidad nutricional.



Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 55:** Indicadores de Gestión en la Elaboración de Yogurt Griego



## INDICADORES DE GESTIÓN

PROCESO: Elaboración de producto SUBPROCESO: Elaboración de Yogurt Griego	ÁREA: Producción RESPONSABLE: Jefe de Producción
NOMBRE DEL INDICADOR: Eficacia en manejo de órdenes de producción	
TIPO DE INDICADOR: Productividad	
DESCRIPCIÓN: Elaborar la cantidad de productos requeridas en órdenes de producción, abasteciendo a la empresa.	
FORMULA: $\text{N}^\circ \text{ de órdenes de producción entregadas} / \text{N}^\circ \text{ de órdenes de producción generadas}$	
UNIDAD DE MEDIDA: Cantidad	
FRECUENCIA: 1 Vez por semana	

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

### 5.2.4.6 Elaboración de Mantequilla

**Tabla 56:** Ficha Elaboración de Mantequilla

 <p style="text-align: center;"><b><u>FICHA DE PROCESOS</u></b></p>	
<p>PROCESO: Elaboración del Producto</p> <p>SUBPROCESO: Elaboración de Mantequilla</p>	<p>ÁREA: Producción</p> <p>RESPONSABLE: Jefe de Producción</p>
<p>OBJETIVO: Estructurar procedimientos para la elaboración de un producto sano y de excelente calidad nutricional.</p>	
<p>ALCANCE:</p>	<p>Elaboración del Producto acorde a órdenes de pedido.</p>
<p>ENTRADAS:</p>	<p>Materia Prima (Leche) Pausterizada y Descremada</p>
<p>SALIDAS:</p>	<p>Producto Terminado (Mantequilla)</p>
<p>RECURSOS:</p>	<p>Humano: Jefe de producción y Operarios                      Equipos y Herramientas: Ollas o tinas de doble fondo, moldes y prensadora                      Materiales: Utensilios lácteos y Uniformes</p>
<p>DOCUMENTACIÓN:</p>	<p>Ordenes de pedido                      Ordenes de producción</p>
<p>DURACIÓN:</p>	<p>5 horas</p>
<p>REGISTROS DE CONTROL:</p>	<p>Informe rendimiento de la producción</p>

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 57:** Descripción para la Elaboración de Mantequilla

 <p style="text-align: center;"><b><u>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</u></b></p>		
PROCESO: Elaboración de Producto		ÁREA: Producción
SUBPROCESO: Elaboración de Yogurt Mantequilla		
N <sup>a</sup>	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Revisión de órdenes de producción	Operario
2	Madurez de materia prima (leche) de 3 a 4 días	Operario
3	Batido: consiste en batir la materia prima de 8 a 10 minutos	Operario
4	Desuerado: : consiste en retirar todo el suero de la mantequilla.	Operario
5	Lavado: consiste en lavar las veces que sea necesaria hasta conseguir la mantequilla con buenas características.	Operario
6	Refrigeración: refrigerar de 2-4 ° C por 30 minutos.	Operario
7	Moldeado y Prensado: da forma y dureza al producto	Operario
8	Empacado: se coloca en fundas transparentes y se establece varias presentaciones (1 k, 500 g, 250 g).	Operario
9	Registra la cantidad producida de mantequilla (1k, 500g, 250g) en la <b>Ficha de producción en Bodega</b> y se almacena en el cuarto frío.	Bodeguero

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 58:** Flujograma Elaboración de Mantequilla



## FLUJOGRAMA

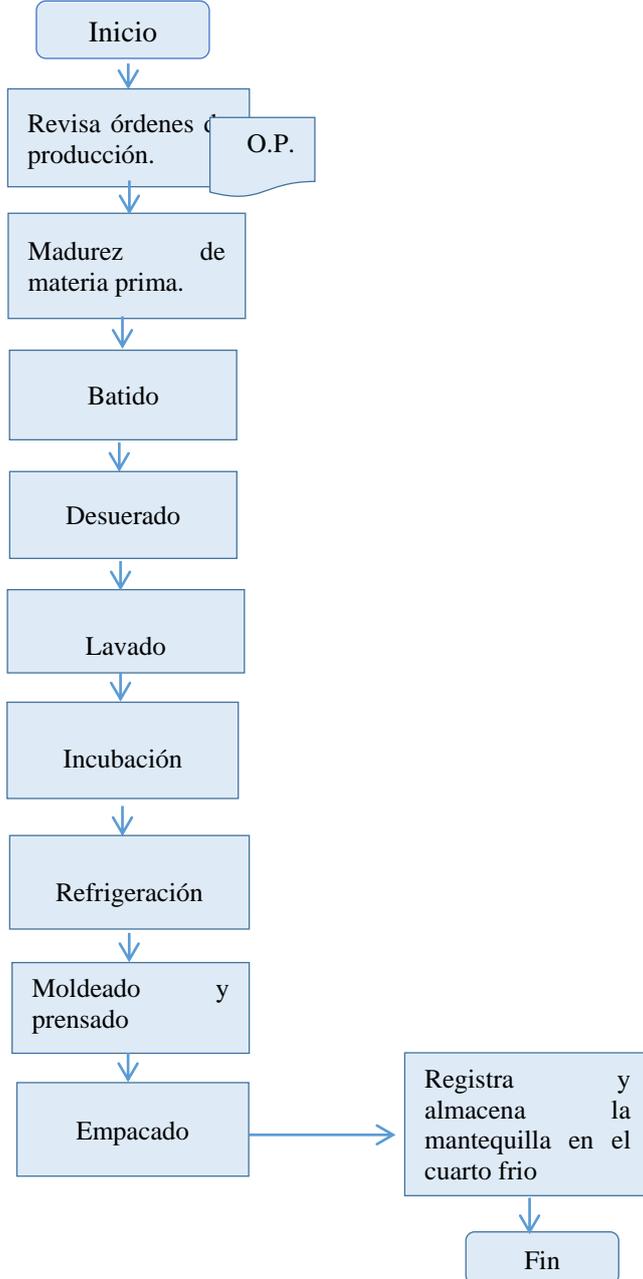
PROCESO: Elaboración de Producto  
SUBPROCESO: Elaboración de Mantequilla

ÁREA: Producción

OBJETIVO: Estructurar procedimientos para la elaboración de un producto sano y de excelente calidad nutricional.

### OPERARIO

### BODEGUERO



Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 59:** Indicadores de Gestión en la Elaboración de la Mantequilla

 <p style="text-align: center;"><b><u>INDICADORES DE GESTIÓN</u></b></p>	
<p>PROCESO: Elaboración de producto</p> <p>SUBPROCESO: Elaboración de Mantequilla</p>	<p>ÁREA: Producción</p> <p>RESPONSABLE: Jefe de Producción</p>
<p>NOMBRE DEL INDICADOR: Eficacia en manejo de órdenes de producción</p>	
<p>TIPO DE INDICADOR: Productividad</p>	
<p>DESCRIPCIÓN: Elaborar la cantidad de productos requeridas en órdenes de producción, abasteciendo a la empresa.</p>	
<p>FORMULA: <math>N^{\circ}</math> de órdenes de producción entregadas / <math>N^{\circ}</math> de órdenes de producción generadas</p>	
<p>UNIDAD DE MEDIDA: Cantidad</p>	
<p>FRECUENCIA: 1 Vez por semana</p>	

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

## 5.2.5 Comercializar el Producto

### 5.2.5.1 Transferencia de Productos al almacén

**Tabla 60:** Ficha Transferencia de Productos al Almacén

 <p style="text-align: center;"><b><u>FICHA DE PROCESOS</u></b></p>	
PROCESO: Comercializar el producto SUBPROCESO: Transferencia de productos al almacén	ÁREA: Comercialización RESPONSABLE: Jefe de producción
OBJETIVO: Suministrar el almacén con una variedad de productos, aplicando buenas prácticas de manufactura.	
ALCANCE:	Suministrar la comercialización empresarial.
ENTRADAS:	Producto Terminado
SALIDAS:	Orden de pedido del almacén
RECURSOS:	Humano: Operarios, Jefe de producción Materiales: Etiquetas, Gavetas, fundas y envases
DOCUMENTACIÓN:	Ficha de producción en bodega, Orden de pedido
DURACIÓN:	1 hora
REGISTROS DE CONTROL:	Registro de transferencias diarias

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

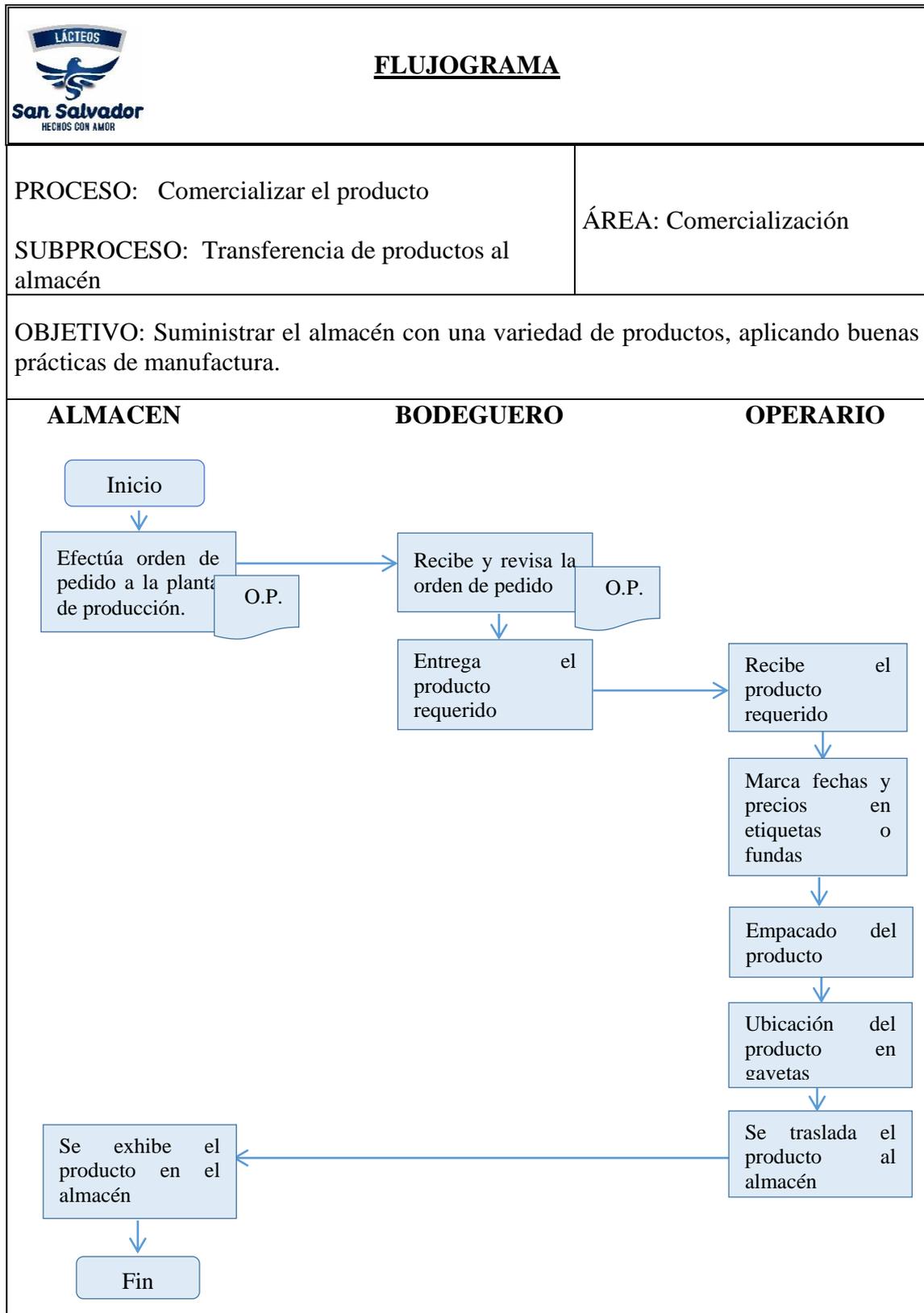
**Tabla 61:** Descripción para la Transferencia de Productos al Almacén

 <p style="text-align: center;"><b><u>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</u></b></p>		
PROCESO: Comercializar el producto SUBPROCESO: Transferencia de productos al almacén		ÁREA: Comercialización
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	El almacén efectúa una orden de pedido (describiendo el producto solicitado) a la planta de producción.	Almacén
2	Recibe y revisa la orden de pedido	Bodeguero
3	Entrega el producto requerido del cuarto frío.	Bodeguero
4	Recibe el producto requerido en el área de empaçado	Operario
5	Elaboración de etiquetas o fundas: en las etiquetas o fundas se marca la fecha de elaboración/ fecha de caducidad/ precio y lote del producto, a través de una maquina fechadora.	Operario
6	Empacado del producto: si se requiere Quesos, primero se debe empaçar y sellar al vacío en fundas con datos anteriormente mencionadas, ya que el producto se mantiene sin tal procedimiento en el cuarto frío.	Operario
7	Se coloca en gavetas el producto	Operario
8	Se traslada el producto al almacén	Almacén
9	Se coloca el producto para su venta en frigoríficos verticales y se exhiben en el almacén	Almacén

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 62:** Flujograma Transferencia de Productos al Almacén



Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 63:** Indicadores de Gestión en la Transferencia de Productos al Almacén

	
<p>PROCESO: Comercializar el producto</p> <p>SUBPROCESO: Transferencia de productos al almacén</p>	<p>ÁREA: Comercialización</p>
<p>NOMBRE DEL INDICADOR: Cumplimiento en las transferencias de productos</p>	
<p>TIPO DE INDICADOR: Eficiencia</p>	
<p>DESCRIPCIÓN: Evalúa el cumplimiento en las transferencias de productos efectuadas eficientemente a diario en la empresa.</p>	
<p>FORMULA: <math>N^a</math> de transferencias realizadas/ <math>N^o</math> de transferencias solicitadas</p>	
<p>UNIDAD DE MEDIDA: Cantidad</p>	
<p>FRECUENCIA: Diaria</p>	

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

## 5.2.5.2 Vender el Producto

**Tabla 64:** Ficha Vender el Producto

 <p style="text-align: center;"><b><u>FICHA DE PROCESOS</u></b></p>	
PROCESO: Comercializar el producto SUBPROCESO: Vender el producto	ÁREA: Comercialización RESPONSABLE: Jefe de producción
<b>OBJETIVO:</b> Ejecutar procedimientos adecuados en las negociaciones del producto, incrementando los ingresos económicos para la empresa.	
<b>ALCANCE:</b>	Atención al cliente desde su ingreso al almacén hasta el despacho del producto.
<b>ENTRADAS:</b>	Pedido solicitado por el cliente
<b>SALIDAS:</b>	Venta del producto
<b>RECURSOS:</b>	Humano: Asistente de ventas Materiales de oficina: Facturas, notas de venta Económico: dinero/cheque Tecnológico: Computadora (sistema contable Micro plus)
<b>DOCUMENTACIÓN:</b>	Facturas, notas de venta
<b>DURACIÓN:</b>	Tiempo requerido por cada pedido
<b>REGISTROS DE CONTROL:</b>	Registro “Control de Inventarios” proporcionados por el Sistema Contable (Micro Plus). Registro de ventas mensuales.

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

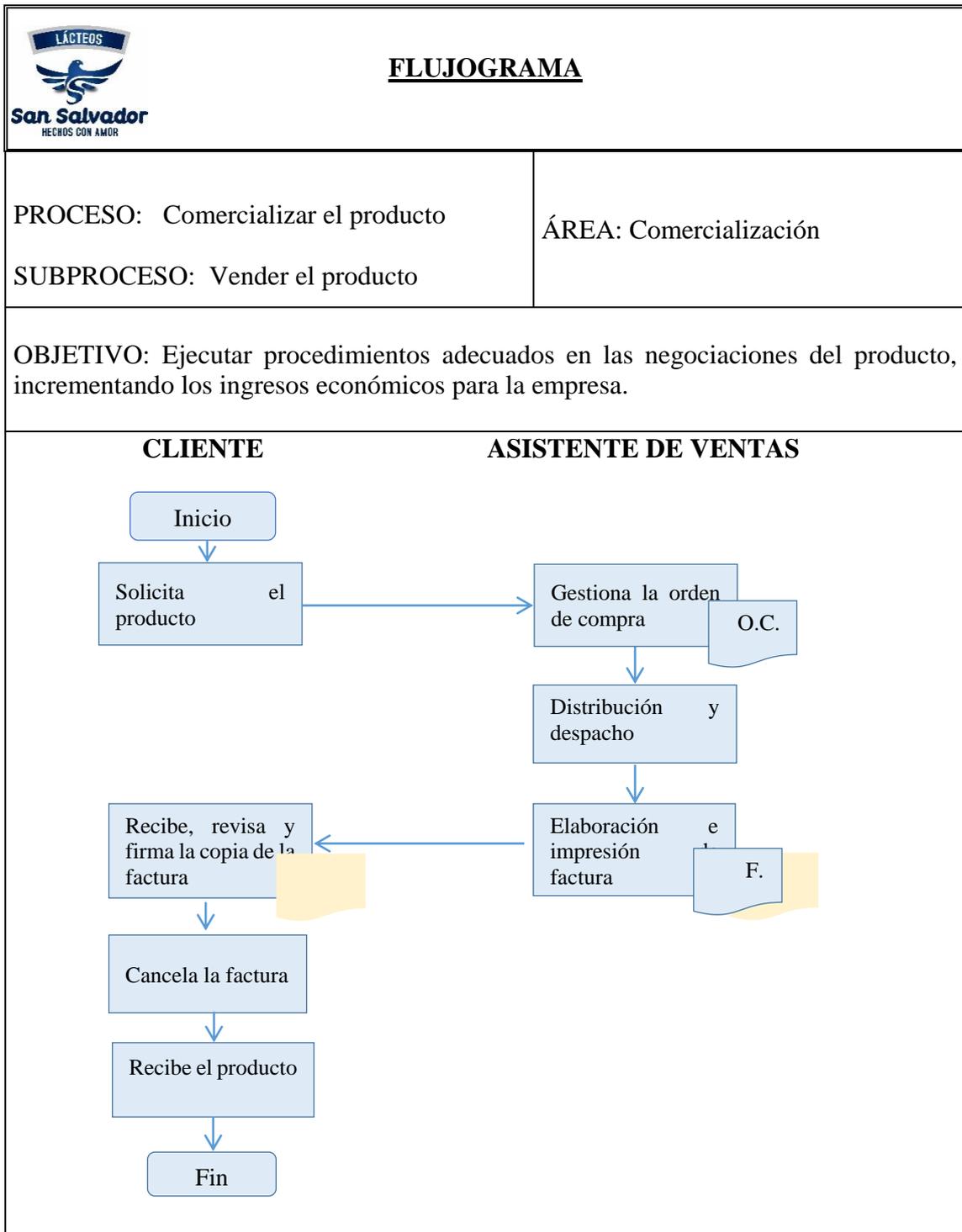
**Tabla 65:** Descripción para Vender el Producto

 <p style="text-align: center;"><b><u>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</u></b></p>		
PROCESO: Comercializar el producto SUBPROCESO: Vender el producto		ÁREA: Comercialización
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	El cliente solicita el producto, por medio de llamadas telefónicas para hacer su pedido o visitando directamente el almacén.	Cliente
2	Gestiona la orden de compra	Asistente de Ventas
3	Distribuye los pedidos y despacha el producto requerido	Asistente de Ventas
4	Elabora e imprime la factura	Asistente de Ventas
5	Recibe, revisa y firma la copia de la factura	Cliente
6	Cancela el total de la Factura de acuerdo a su pedido de compra en efectivo o cheque.	Cliente
7	Recibe el producto	Cliente

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 66:** Flujoograma Vender el Producto



Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 67:** Indicadores de Gestión en la Venta de Productos

	
PROCESO: Comercializar el producto SUBPROCESO: Vender el Producto	ÁREA: Comercialización
NOMBRE DEL INDICADOR: Proyección de Ventas	
TIPO DE INDICADOR: Eficacia	
DESCRIPCIÓN: Determina las ventas de productos efectuadas a diario en la empresa.	
FORMULA: $N^{\text{a}}$ de Ventas alcanzadas / Total de ventas proyectadas	
UNIDAD DE MEDIDA: Cantidad	
FRECUENCIA: Diaria	

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

### 5.3 PROCESOS DE APOYO

#### 5.3.1 Manejo de sistemas contables

##### 5.3.1.1 Resolver Asuntos Contables de la Empresa

**Tabla 68:** Ficha Resolver Asuntos Contables de la Empresa

 <p style="text-align: center;"><b><u>FICHA DE PROCESOS</u></b></p>	
PROCESO: Manejo de Sistemas Contables SUBPROCESO: Resolver asuntos contables de la Empresa	ÁREA: Contabilidad
OBJETIVO: Salvaguardar la documentación de las actividades financieras y contables de la empresa, cumpliendo con normas tributarias y laborales.	
ALCANCE:	Desarrollar tareas financieras y contables de toda la empresa
ENTRADAS:	Archivos de procesos ejecutados en la empresa
SALIDAS:	Informes Contables
RECURSOS:	Humano: Contador Tecnológico: Computadora (sistema contable Micro plus) Archivos de los procesos
DOCUMENTACIÓN:	Facturación de Compras mensuales Contratos Acuerdos Laborales Roles de Pago Retenciones
DURACIÓN:	15 días
REGISTROS DE CONTROL:	Reportes de pagos a proveedores Cierres de caja Informe de Venta y compras mensuales

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

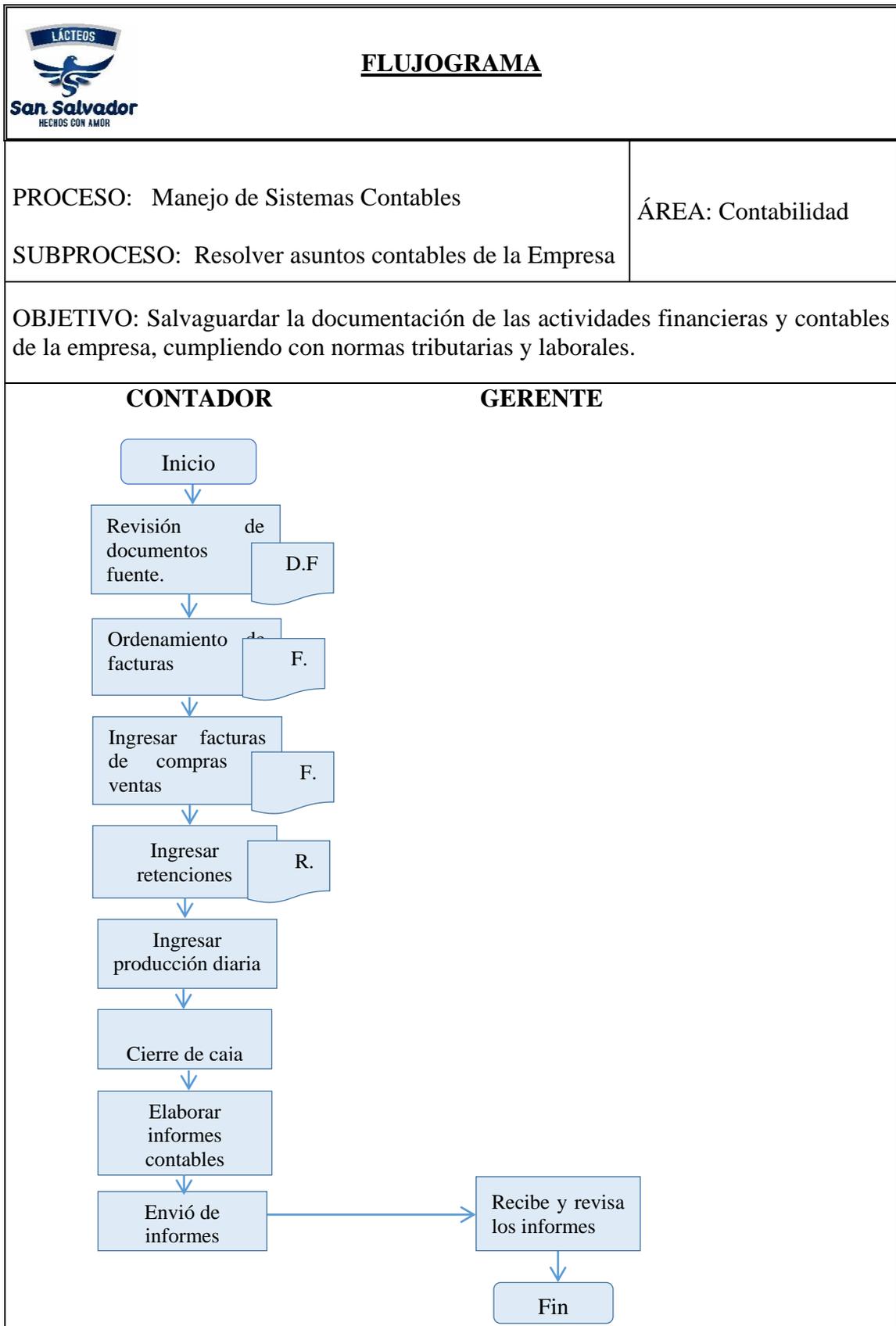
**Tabla 69:** Descripción para Resolver Asuntos Contables de la Empresa

 <p style="text-align: center;"><b><u>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</u></b></p>		
PROCESO: Manejo de Sistemas Contables SUBPROCESO: Resolver asuntos contables de la Empresa		ÁREA: Contabilidad
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Revisión de documentos fuentes: Facturación de compras mensuales, contratos, acuerdos Laborales, roles de pago, retenciones	Contador
2	Ordenamiento de facturas: cada mes la empresa ejecuta egresos, por ende se clasifican las facturas de compras generales y facturas de gastos personales.	Contador
3	Ingresar facturas de compras y ventas: toda factura debe ser ingresada al sistema contable Micro plus SQL para elaborar los ATS mensuales solicitadas por el SRI.	Contador
4	Ingreso de retenciones, emitidos por los clientes al sistema contable Micro plus SQL	Contador
5	Ingresar la producción diaria al sistema para el control de inventario de toda la empresa.	Contador
6	Cierre de caja: al final del día se registra todos los ingresos y egresos en el sistema contable.	Contador
7	Elaborar Informes contables (ATS) y entregar al Gerente	Contador
8	Se envía al Gerente los Informes contables.	Contador
9	Revisión de Informes contables	Gerente

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 70:** Flujograma Resolver Asuntos Contables de la Empresa



Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 71:** Indicadores de Gestión para Resolver Asuntos Contables de la Empresa

	
PROCESO: Manejo de Sistemas Contables SUBPROCESO: Resolver asuntos contables de la Empresa	ÁREA: Contabilidad
NOMBRE DEL INDICADOR: Eficiencia en el manejo del sistema contable	
TIPO DE INDICADOR: Eficiencia	
DESCRIPCIÓN: Manipular el sistema contable, con el fin de obtener informes financieros acertados.	
FORMULA: $N^a$ de informes entregados / $N^a$ de informes programas	
UNIDAD DE MEDIDA: Cantidad	
FRECUENCIA: Mensual	

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

## 5.3.2 Gestión de Adquisiciones

### 5.3.2.1 Compra de Materiales e Insumos

**Tabla 72:** Ficha Compra de Materiales e Insumos

 <p style="text-align: center;"><b><u>FICHA DE PROCESOS</u></b></p>	
<p>PROCESO: Gestión de Adquisiciones</p> <p>SUBPROCESO: Compra de Materiales e insumos</p>	<p>ÁREA: Administración</p> <p>RESPONSABLE: Administrador</p>
<p>OBJETIVO: Gestionar la adquisición de materiales e insumos lácteos a tiempo para asistir la producción ejecutada en la empresa.</p>	
ALCANCE:	Adquisición de materiales e insumos lácteos para la planta de producción.
ENTRADAS:	Materiales e insumos lácteos
SALIDAS:	Inventarios de productos
RECURSOS:	Humano: Administrador Económico: Efectivo /cheque
DOCUMENTACIÓN:	Cotizaciones Pedido de Compra Facturas Retenciones
DURACIÓN:	1 día
REGISTROS DE CONTROL:	Informe de compras mensuales Reportes de pagos a proveedores

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

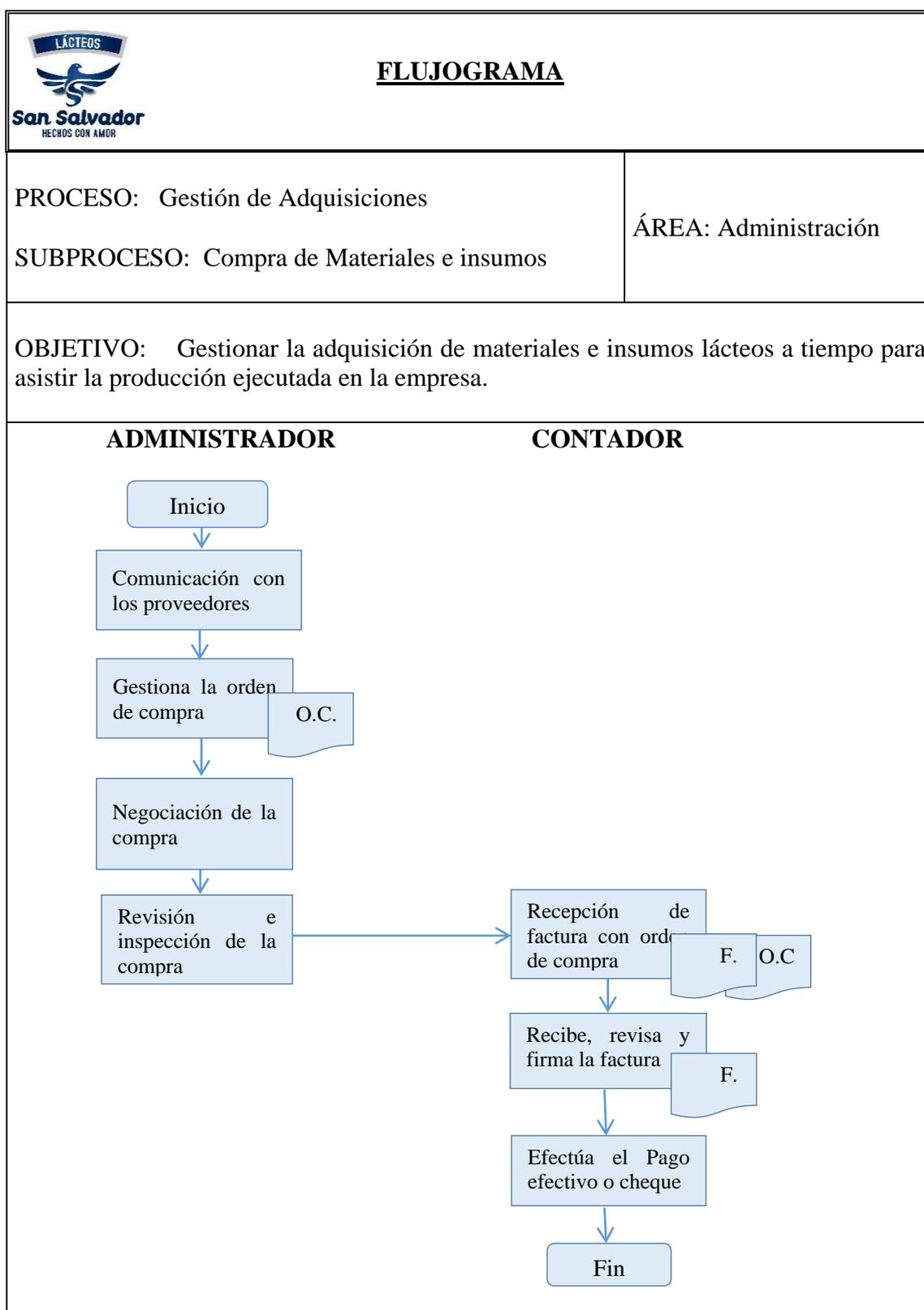
**Tabla 73:** Descripción para la Compra de Materiales e Insumos

 <p style="text-align: center;"><b><u>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS</u></b></p>		
PROCESO: Gestión de Adquisiciones SUBPROCESO: Compra de Materiales e insumos		ÁREA: Administración
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Comunicación con los proveedores: para solicitar el producto a través de llamadas telefónicas.	Administrador
2	Gestiona la orden de compra: con varios días de anticipación	Administrador
3	Negociación de la compra: consiste en obtener precios accesibles para la empresa llegando a un acuerdo con el proveedor.	Administrador
4	Recepción e inspección de la compra: verificar el número de materiales o insumos adquirido y que estén en buenas condiciones.	Administrador
5	Recepción de Factura con orden de compra.	Contador
6	Recibe, revisa y firma la factura	Contador
7	Cancela el total de la Factura de acuerdo a su pedido de compra en efectivo o cheque.	Contador

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 74:** Flujoograma Compra de Materiales e Insumos



Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

**Tabla 75:** Indicadores de Gestión en la Compra de Materiales e Insumos

 <p style="text-align: center;"><b><u>INDICADORES DE GESTIÓN</u></b></p>	
PROCESO: Gestión de Adquisiciones SUBPROCESO: Compra de Materiales e insumos	ÁREA: Administración
NOMBRE DEL INDICADOR: Eficacia en manejo de órdenes de compra	
TIPO DE INDICADOR: Eficacia	
DESCRIPCIÓN: Coordinar las compras de insumos y materiales con anticipación	
FORMULA: N <sup>a</sup> de Ordenes de Compras enviadas / N <sup>a</sup> de Ordenes de Compras generadas	
UNIDAD DE MEDIDA: Cantidad	
FRECUENCIA: 1 vez por semana	

Fuente: “Productos Alimenticios San Salvador”

Elaborado por: Ligia Salau

## CONCLUSIONES

- Productos Alimenticios San Salvador se ha establecido empresarialmente en el mercado hace varios años, gestionando actividades económicas como; elaboración y comercialización de productos lácteos, los mismos que requieren mecanismos más eficiente en cuanto al manejo de sus procesos.
- A través de un diagnóstico en la empresa se prescribió varios problemas que disminuyen el rendimiento de las distintas actividades productivas y comerciales, por ende se trabajó para direccionar tales operaciones al mejoramiento continuo en la organización.
- Identificar cada uno los procesos que se ejecutan en la organización fue importante porque permitió puntualizar a que área o departamento pertenece cada proceso, a su vez se define qué tipo de proceso es el que se gestiona en la empresa.
- Al desarrollar el modelo de gestión por procesos se perfiló varios formatos, realizados acorde a la necesidad para describir información acerca de los procedimientos, representar gráficamente un proceso mediante un flujograma y la aplicación de indicadores de gestión.
- El Mapa de procesos que se propone para la empresa está estructurado por tres tipos de procesos (Estratégicos, Operativos y de Apoyo) representando todas las actividades administrativas y operativas desempeñadas de forma cronológica.
- El manual de procesos es una herramienta de apoyo que establece lineamientos específicos en cuanto al manejo de los procesos en la empresa, a su vez es un sistema de control interno diseñado con el fin de obtener información veraz de todas las actividades, permitiendo designar responsabilidades sobre los procedimientos ejecutados en la organización.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa estructurar políticas internas en cuanto al manejo de sus procesos en el área administrativa y operativa generando para sus integrantes un cambio en la cultura organizacional.
- Se sugiere implementar una metodología para gestionar los procesos precisando cambios y mejoras en el manejo de las actividades productivas y comerciales a fin de cumplir con los objetivos organizacionales.
- Se recomienda al personal de la empresa analizar los procesos identificados en el presente proyecto, tomando como referencia tal información para diferenciar sus funciones en cada área de trabajo con el fin de mejorar la eficiencia laboral.
- Es necesario trabajar bajo una administración por procesos, mediante el diseño de un modelo de gestión se plantea especificar, diferenciar, ordenar y controlar, adecuadamente los procesos para llegar a cumplir los objetivos organizacionales.
- Instruir al personal del área administrativa y operativa acerca del mapa de procesos, es de suma importancia identificar el tipo de proceso que se ejecuta en la organización y priorizar su aplicación mejorando las relaciones internas y externas.
- A la empresa se sugiere hacer uso del manual de procesos, como una herramienta de trabajo para que las actividades dentro de la organización se desenvuelvan de manera óptima.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Bogotá: ICONTEC.
- Carrasco, A. (2012). *Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa Equinorte S.A. Orientado al Mejoramiento Continuo del Sistema Comercial* (Tesis de Pregrado, Universidad Central del Ecuador). Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1758/1/T-UCE-0003-101.pdf>
- Carrasco, J. (2011). *Gestión de Procesos "Alineados con la Estrategia"*. Obtenido de [http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen\\_libro\\_Gesti%F3n\\_de\\_procesos\\_JBC\\_2011.pdf](http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gesti%F3n_de_procesos_JBC_2011.pdf)
- Díaz, F., & Rodríguez, A. (2003). *Selección y Formación del Personal*. Granada: Editorial Universidad de Granada.
- Escuela Europea de Excelencia. (2014). *ISO 9001: 2008*. Obtenido de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/>
- Galarza, A., & Herrera, F. (2009). *Diseño de un Sistema de Gestión por Porcesos para la empresa comercializadora de combustible Petroleos y Servicios C.A. en la Ciudad de Quito*. (Tesis de Pregrado, Escuela Politécnica Nacional). Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1525/1/CD-2214.pdf>
- Harrington, H. (2001). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa* 5ª ed. Santa Fé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Mariño, H. (2003). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega.
- Martinell, A. (2008). *Modelos de Gestión*. Obtenido de <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/modelos-gesti0n>
- Moreira, G. (2009). *Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos para la empresa Licorera LOVISONNE*. (Tesis de Pregrado, Escuela Politécnica Nacional). Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1195/1/CD-2040.pdf>
- Navarro, E. (2009). *Gestión de Talento Humano*. Obtenido de <http://gdthgrupo8.blogspot.com/2016/04/modelos-de-gestion-empresarial>
- Pérez, D., & Pérez, R. (2007). *Organización funcional*. Obtenido de [http://eprints.rclis.org/10620/1/10Organizaci%C3%B3n\\_funcional,\\_matricial](http://eprints.rclis.org/10620/1/10Organizaci%C3%B3n_funcional,_matricial)
- Perez, J. (2010). *Gestión por procesos*. 4ª ed. Madrid: Esic.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. 8ª ed. México: Prentice Hall.

- Rodríguez, R. (1988). *La Cultura Organizacional Un Potencial Activo Estratégico Desde la Perspectiva de la Administración*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3394655.pdf>
- Roure, J., Rodríguez, M., & Moñino, M. (1997). *La Gestión por Procesos*. Barcelona: Folio S.A.
- Sanguesa, M., Mateo, R., & Ilzarbe, L. (2008). *Teoría y Práctica de la Calidad*. Madrid: Ediciones Thomson.
- Yáñez, L. (2010). *Mejoramiento de los procesos de la gestión administrativa con énfasis en el área logística de ROCHE Ecuador S.A División Diagnóstica*. (Tesis de Pregrado, ESPE). Obtenido de [epositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1662](http://positorio.espe.edu.ec/handle/21000/1662)

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Documentos que Autorizan la Legalidad de la Empresa



### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



**NUMERO RUC:** 0601973605001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** MARMOL CUADRADO LUIS HERIBERTO  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO  
**CALIFICACIÓN ARTESANAL:** JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO **NUMERO:** 89578

**FEC. NACIMIENTO:** 21/03/1965 **FEC. ACTUALIZACION:** 05/05/2016  
**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 21/07/1997 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**  
**FEC. INSCRIPCION:** 21/07/1997 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

#### ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ELABORACIÓN DE QUESO Y CUAJADA.

#### DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: VELOZ Calle: PRIMERA CONSTITUYENTE Número: 11-49  
Intersección: CUBA Referencia: BARRIO LA DOLOROSA, A UNA CUADRA Y MEDIA DEL PARQUE, CASA DE TRES  
PISOS COLOR GRIS. Teléfono: 032946011 Email: luismarmol2103@hotmail.com Celular: 0991941402

#### DOMICILIO ESPECIAL:

#### OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

\* DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Recuerde que sus declaraciones son semestrales siempre y cuando cumpla con las condiciones para ello, que son: retención del 100% del IVA y transferencia de bienes y servicios con tarifa 0% de IVA

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 002 **ABIERTOS:** 1  
**JURISDICCION:** \ ZONA 3\ CHIMBORAZO **CERRADOS:** 1

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

**Usuario:** VSPS100510 **Lugar de emisión:** RIOBAMBA/PRIMERA **Fecha y hora:** 05/05/2016 12:45:38



## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



**NUMERO RUC:** 0601973605001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** MARMOL CUADRADO LUIS HERIBERTO

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>ESTADO:</b> ABIERTO MATRIZ	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 21/07/1997
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> PRODUCTOS ALIMENTICIOS SAN SALVADOR		<b>FEC. CIERRE:</b>
		<b>FEC. REINICIO:</b>

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**

ELABORACIÓN DE BEBIDAS A BASE DE LECHE.  
 ELABORACIÓN DE QUESO Y CUAJADA.  
 ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS LÁCTEOS.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: VELOZ Barrio: LA DOLOROSA Calle: PRIMERA CONSTITUYENTE  
 Número: 11-49 Intersección: CUBA Referencia: A UNA CUADRA Y MEDIA DEL PARQUE, CASA DE TRES PISOSCOLOR GRIS.  
 Telefono Domicilio: 032946011 Email: luismarmol2103@hotmail.com Celular: 0991941402

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 002	<b>ESTADO:</b> CERRADO LOCAL COMERCIAL	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 05/05/2005
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> INGENIERO ZOOTECNISTA, MBA		<b>FEC. CIERRE:</b> 05/05/2016
		<b>FEC. REINICIO:</b>

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**

PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES.  
 ALQUILER DE VEHÍCULO.  
 ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN.  
 ENSEÑANZA SUPERIOR EN GENERAL.

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: VELOZ Calle: PRIMERA CONSTITUYENTE Número: 11-49 Intersección:  
 CUBA Referencia: A UNA CUADRA Y MEDIA DEL PARQUE LA DOLOROSA Telefono Domicilio: 032946011 Celular: 0991941402

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

*Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).*

**Usuario:** VSPS100510      **Lugar de emisión:** RIOBAMBA/PRIMERA      **Fecha y hora:** 05/05/2016 12:45:38



**JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO**

**RECALIFICACIÓN TALLER ARTESANAL  
Nro. 89578**

**156081**

**PERSONAL E  
INTRANSFERIBLE**

La Junta Nacional de Defensa del Artesano, vista la solicitud de Calificación Nro. 14181 presentada el 30/JUN/2015 previo el estudio e informe de la Unidad de Inspección y Calificación de Talleres Artesanales de la Dirección Técnica, y de conformidad al Art. 5 del Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo vigente.

**RESUELVE**

Conceder el CERTIFICADO DE RECALIFICACIÓN ARTESANAL, con derecho a los beneficios contemplados en el inciso final del Art. 2, Arts. 16, 17, 18 y 19 de la Ley de Defensa del Artesano, en concordancia con el Art. 302 del Código de Trabajo, Art. 550 de la COOTAD; Arts. 19 y 56, numeral 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno y Art. 188 de su Reglamento, a:

**MARMOL CUADRADO LUIS HERIBERTO**

**CC# 0601973605**

RAMA ARTESANAL:	ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS
RAZÓN SOCIAL:	PRODUCTOS SAN SALVADOR
DIRECCIÓN TALLER:	1RA. CONSTITUYENTE 1149 Y CUBA (RIOBAMBA)
DIRECCIÓN LOCAL COMERCIAL:	
CAPITAL INVERTIDO \$:	\$60,700.00
FECHA DE TITULACIÓN:	29/ENERO/2009 (RIOBAMBA)
FECHA DE EXPEDICIÓN:	30/JUNIO/2015
FECHA DE CADUCIDAD:	30/JUNIO/2018

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

POR LA JUNTA NACIONAL DE DEFENSA DEL ARTESANO

REGISTRADO:

Lic. Luis Quishpi Vólez  
PRESIDENTE DE LA JNDA



Dr. Eloy Izquierdo  
SECRETARIO GENERAL (E)

Sr. Lenin Barba Galarza  
DIRECTOR TECNICO NACIONAL (E)

## Anexo 2: Autorización para Recopilar Información

Riobamba 09 de Enero 2018

Ing.  
Luis Heriberto Mármol Cuadrado  
**Gerente “Productos Alimenticios San Salvador”**

Presente.-

Con un atento saludo, me permito informar a usted sobre el desarrollo del trabajo de titulación, DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA “PRODUCTOS ALIMENTICIOS SAN SALVADOR”, DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, la misma que se encuentra en la etapa de levantamiento y documentación de información acerca de los procesos que se ejecutan en la entidad, por lo cual solicito su autorización al acceso a la empresa y a la entrevista directa con el personal del área administrativa y operativa con el fin de obtener información y se dé inicio a un cambio de mejora en los procesos en la organización.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente.-



*Ligia Flor Salau Caizaguano*



2018-02-08



### Anexo 3: Encuesta aplicada al Personal de la Empresa “PASS”



ESCUELA SUPERIOR POLITÈCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÒN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÌA



**Objetivo:** Conocer si se aplica correctamente los procesos en el área administrativa y operativa de la Entidad.

MARQUE LA RESPUESTA CORRECTA SEGÚN SU CRITERIO.

1. ¿La empresa cuenta con un modelo de Gestión que identifique visiblemente los procesos en el área administrativa y operativa?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce usted si la empresa tiene un manual de procesos y procedimientos?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

3. ¿Usted como integrante de la empresa sabe de los procesos a ejecutar y cumple satisfactoriamente con los procedimientos y tareas a su cargo?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

4. ¿Cree usted que se debe mejorar los procesos y procedimientos para una adecuada utilización de los recursos (humano, infraestructura y económicos)?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

**5. ¿Cree usted que un modelo de gestión por procesos en la empresa incrementa los niveles de eficiencia y eficacia en el área administrativa y operativa?**

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

**GRACIAS**

**Anexo 4: Identificación de Procesos ejecutados en la Empresa “PASS”**

**Ilustración 9:** Recepción y traslado de materia prima



**Ilustración 10:** Control de calidad de la Materia Prima



**Ilustración 11:** Descremado de la Leche



**Ilustración 12:** Estandarización de la leche



**Ilustración 13:** Formulación



**Ilustración 14:** Elaboración del Producto (yogurt)



**Ilustración 15:** Homogeneización



**Ilustración 16:** Envasado y Empacado de Producto



**Ilustración 17:** Colocación de tapas en los envases



**Ilustración 18:** Etiquetado del Producto



**Ilustración 19:** Almacenado del producto



**Ilustración 20:** Producto Terminado



**Anexo 5: Documentación de los procesos de la Empresa “PASS”**

**LÁCTEOS SAN SALVADOR  
REGISTRO DE INGRESO DE LECHE A LA PLANTA DE PRODUCCIÓN**

PROVEEDOR	HORA	GRASA	SNF	D	P.C	PROT.	LACT	SL	AGU A	ACIDEZ	VOL. TOTAL	AGUA	TOTAL
VINICIO ALARCON													
TOTAL ENTREGADO													
JAVIER ASITIMBAY													
TOTAL ENTREGADO													
MARCO CORONEL													
TOTAL ENTREGADO													
PABLO GUAMAN													
TOTAL ENTREGADO													

**FECHA:**

**RESPONSABLE:**

**FIRMA:**

**TOTAL DE LITROS DE LECHE:**

**TOTAL DE LITROS EN TANQUE:**

**LÁCTEOS SAN SALVADOR**  
**REGISTRO DE INGRESO DE CREMA A LA PLANTA DE PRODUCCIÓN**

PROVEEDOR	HORA	ACIDEZ	VOL. TOTAL	CREMA ACIDA	TOTAL CREMA	FIRMA PROVEEDOR	OBSERVACIONES
José Choto							
Fernando Pinduisaca							
Lorena Suica							
Gabriela Tenemasa							
Alberto Yupanqui							
Fernando Yupanqui							
Segundo Yupanqui							
Oswaldo García							
San Salvador							
Pass							

**FECHA:**

**TOTAL DE LITROS DE CREMA:**

**RESPONSABLE:**

**FIRMA:**



**REGISTRO DE PRODUCCIÓN DIARIA (QUESO FRESCO)**

RESPONSABLE: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

TANQUE #		°T DE PAST.	
PROVEEDOR		DESTINO	
LITROS DE LECHE		FERMENTO	
CANTIDAD DE CREMA		CUAJO	

QUESO FRESCO	DETALLE	CANTIDAD	FUNDAS	Defectuosas	ETIQUETAS	Defectuosas
	700 g.					
	450/500 g.					
	140 g.					
	<b>TOTAL</b>					

ENTREGA: \_\_\_\_\_

RECIBE: \_\_\_\_\_

**PRODUCTOS "SAN SALVADOR"  
REGISTRO DE PRODUCCIÓN DIARIA (QUESO MOZZARELLA)**

RESPONSABLE: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

TANQUE #		°T DE PAST.	
PROVEEDOR		DESTINO	
LITROS DE LECHE		FERMENTO	
CANTIDAD DE CREMA		CUAJO	

QUESO MOZZARELLA	DETALLE	CANTIDAD	FUNDAS	Defectuosas	ETIQUETAS	Defectuosas
	1K.					
	450g.					
	250g.					
	<b>TOTAL</b>					

ENTREGA: \_\_\_\_\_

RECIBE: \_\_\_\_\_

**PRODUCTOS "SAN SALVADOR"  
PRODUCCIÓN DIARIA DE MANJAR**

RESPONSABLE: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

TANQUE #		°T DE PAST.	
PROVEEDOR		DESTINO	
LITROS DE LECHE		FERMENTO	
CANTIDAD DE CREMA		CUAJO	

MANJAR	DETALLE	CANTIDAD	ENVASES	Def.	ETIQUETAS	Def.
	Kg.					
	1 Kg.					
	250 g.					
	<b>TOTAL</b>					

ENTREGA: \_\_\_\_\_

RECIBE: \_\_\_\_\_

**PRODUCTOS "SAN SALVADOR"  
PRODUCCIÓN DIARIA DE YOGUR**

RESPONSABLE: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

TANQUE #		°T DE PAST.	
PROVEEDOR		DESTINO	
LITROS DE LECHE		FERMENTO	
CANTIDAD DE CREMA		CUAJO	

YOGUR	DETALLE	CANTIDAD	ENVASES	Def.	ETIQUETAS	Def.	TAPAS	Def
	4 Kg.							
	2 Kg.							
	1 Kg.							
	500 cc.							
	250 cc.							
	200 cc.							
	V 200 cc.							
	V 150 cc.							
	<b>TOTAL</b>							

ENTREGA: \_\_\_\_\_

RECIBE: \_\_\_\_\_

**PRODUCTOS "SAN SALVADOR"**  
**PRODUCCIÓN DIARIA DE YOGURT GRIEGO**

**RESPONSABLE:** \_\_\_\_\_

**FECHA:** \_\_\_\_\_

<b>PRODUCTOS</b>																																							
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:25%;">TANQUE #</td> <td style="width:25%;"></td> <td style="width:25%;">°T DE PAST.</td> <td style="width:25%;"></td> </tr> <tr> <td>PROVEEDOR</td> <td></td> <td>DESTINO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>LITROS DE LECHE</td> <td></td> <td>FERMENTO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CANTIDAD DE CREMA</td> <td></td> <td>CUAJO</td> <td></td> </tr> </table>							TANQUE #		°T DE PAST.		PROVEEDOR		DESTINO		LITROS DE LECHE		FERMENTO		CANTIDAD DE CREMA		CUAJO		4 Kg.																
							TANQUE #		°T DE PAST.																														
							PROVEEDOR		DESTINO																														
							LITROS DE LECHE		FERMENTO																														
							CANTIDAD DE CREMA		CUAJO																														
2 Kg.																																							
1 Kg.																																							
500 cc.																																							
250 cc.																																							
200 cc.																																							
V 200 cc.																																							
V 150 cc.																																							
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td rowspan="5" style="width:25%; text-align: center;"><b>YOGURT GRIEGO</b></td> <td style="width:15%;">DETALLE</td> <td style="width:15%;">CANTIDAD</td> <td style="width:15%;">FUNDAS</td> <td style="width:10%;">Def</td> <td style="width:15%;">ETIQUETAS</td> <td style="width:10%;">Def</td> </tr> <tr> <td>1 L.</td> <td><b>QUESO FRESCO</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>450g</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>250g.</td> <td><b>QUESO MOZZARELLA</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>							<b>YOGURT GRIEGO</b>	DETALLE	CANTIDAD	FUNDAS	Def	ETIQUETAS	Def	1 L.	<b>QUESO FRESCO</b>					450g						250g.	<b>QUESO MOZZARELLA</b>					<b>TOTAL</b>						700 g.	
								<b>YOGURT GRIEGO</b>	DETALLE	CANTIDAD	FUNDAS	Def	ETIQUETAS	Def																									
									1 L.	<b>QUESO FRESCO</b>																													
									450g																														
									250g.	<b>QUESO MOZZARELLA</b>																													
<b>TOTAL</b>																																							
450/500 g.																																							
140 g.																																							
1 Kg.																																							
450 g.																																							
250 g.																																							
<b>CREMA CRUDA</b>							Kg.																																
<b>ENTREGA:</b> _____ <b>RECIBE:</b> _____ <b>CREMA PASTEURIZADA</b>							L.																																
							F. 1L.																																
							F. 500g.																																
							F. 250g.																																
<b>MANJAR</b> <b>PRODUCTOS "SAN SALVADOR"</b>							Kg.																																
							1 Kg.																																
							250 g.																																
<b>PRODUCCIÓN DIARIA DE MANTEQUILLA</b>							Kg.																																
<b>MANTEQUILLA</b>							F. 1L.																																
<b>RESPONSABLE:</b> _____							F. ½																																
<b>FECHA:</b> _____							1 lt.																																
<b>YOGURT GRIEGO</b>							450 g.																																
							250g.																																
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:25%;">TANQUE #</td> <td style="width:25%;"></td> <td style="width:25%;">°T DE PAST.</td> <td style="width:25%;"></td> </tr> <tr> <td>PROVEEDOR</td> <td></td> <td>DESTINO</td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>OBSERVACIONES;</b></td> <td></td> <td>FERMENTO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>CANTIDAD DE CREMA</td> <td></td> <td>CUAJO</td> <td></td> </tr> </table>							TANQUE #		°T DE PAST.		PROVEEDOR		DESTINO		<b>OBSERVACIONES;</b>		FERMENTO		CANTIDAD DE CREMA		CUAJO																		
TANQUE #		°T DE PAST.																																					
PROVEEDOR		DESTINO																																					
<b>OBSERVACIONES;</b>		FERMENTO																																					
CANTIDAD DE CREMA		CUAJO																																					
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width:25%;"></th> <th style="width:15%;">DETALLE</th> <th style="width:15%;">CANTIDAD</th> <th style="width:15%;">FUNDAS</th> <th style="width:10%;">Defectuosas</th> <th style="width:15%;">ETIQUETAS</th> <th style="width:10%;">Defectuosas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4" style="text-align: center;"><b>MANTEQUILLA</b></td> <td>1k</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>500g.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>250g.</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>								DETALLE	CANTIDAD	FUNDAS	Defectuosas	ETIQUETAS	Defectuosas	<b>MANTEQUILLA</b>	1k						500g.						250g.						<b>TOTAL</b>						
	DETALLE	CANTIDAD	FUNDAS	Defectuosas	ETIQUETAS	Defectuosas																																	
<b>MANTEQUILLA</b>	1k																																						
	500g.																																						
	250g.																																						
	<b>TOTAL</b>																																						

**ENTREGA:** \_\_\_\_\_

**RECIBE:** \_\_\_\_\_

**PRODUCTOS SAN SALVADOR**

**FICHA DE PRODUCTOS EN BODEGA**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>DETALLE</b>	<b>CANT</b>	<b>ENVASES</b>	<b>Def.</b>	<b>ETIQUETAS</b>	<b>Def.</b>	<b>TAPAS</b>	<b>Def.</b>
<b>YOGURT</b>	4 Kg.							
	2 Kg.							
	1 Kg.							
	500 cc.							
	250 cc.							
	200 cc.							
	V 200 cc.							
	V 150 cc.							
TOTAL DE LITROS DE LECHE UTILIZADOS:								

	<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>FUNDAS</b>	<b>Def.</b>	<b>ETIQUETAS</b>	<b>Def.</b>
<b>QUESO FRESCO</b>	700 g.					
	450/500 g.					
	140 g.					
	TOTAL DE LITROS DE LECHE UTILIZADOS					

	<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>FUNDAS</b>	<b>Def.</b>	<b>ETIQUETAS</b>	<b>Def.</b>
<b>QUESO MOZZARELLA</b>	1 Kg.					
	450 g.					
	250 g.					
	TOTAL DE LITROS DE LECHE UTILIZADOS					

	<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>FUNDAS</b>	<b>Def.</b>	<b>ETIQUETAS</b>	<b>Def.</b>
<b>CREMA PASTEURIZADA</b>	F. 1L.					
	F. 500g.					
	F. 250g.					
	TOTAL DE LITROS DE LECHE UTILIZADOS					

	<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>ENVASES</b>	<b>Def</b>	<b>ETIQUETAS</b>	<b>Def</b>	<b>TAPAS</b>	<b>Def</b>
<b>MANJAR</b>	1 Kg.							
	250 g.							
	TOTAL DE LITROS DE LECHE UTILIZADOS							

	<b>DETALLE</b>	<b>CANT</b>	<b>ENVASES</b>	<b>Def</b>	<b>ETIQUETAS</b>	<b>Def</b>	<b>TAPAS</b>	<b>Def</b>
<b>YOGURT GRIEGO</b>	1 lt.							
	450 g.							
	250g.							
	TOTAL DE LITROS DE LECHE UTILIZADOS							

	<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>FUNDAS</b>	<b>Def.</b>	<b>ETIQUETAS</b>	<b>Def.</b>
<b>MANTEQUILLA</b>	Kg.					
	F. 1L.					
	F. 1/2					

**RESPONSABLE:** \_\_\_\_\_




## PROCESOS DE APOYO

### LÁCTEOS SAN SALVADOR



### ROL DE PAGOS

ENERO

**NOMBRE:** NELLY PATRICIA LOZADA FREIRE

**CARGO:** ADMINISTRADORA

<b>INGRESOS</b>		<b>EGRESOS</b>	
SUELDO UNIFICADO	630.00	APOORTE AL IESS	59.55
TOTAL INGRESOS	630.00	TOTAL EGRESOS	59.55

TOTAL A RECIBIR: \$570.45

RECIBÍ CONFORME

31-ENE-2018

YADIRA CUADRADO

CONTADORA