



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, PARA LAS ÁREAS DE COMPRAS Y BODEGA DE LA EMPRESA “CHOCONO S.A.” PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD; UBICADA EN LA PARROQUIA CARCELÉN AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016-2017.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnóloga en Administración Bancaria y Financiera

Autora: Flor María Tipanquiza Soledispa

Tutor: Ing. Juan Carlos Moreno Carrillo

Quito, Abril 2017

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal se ha citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se presentaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas resultados y conclusiones son de mi absoluta responsabilidad.

Flor María Tipanquiza Soledispa

C.I. 172462064-4

LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, **Tipanquiza Soledispa Flor María** portador de la cédula de ciudadanía signada con el No **172462064-4** de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: “En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.”, otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado “ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LAS ÁREAS DE COMPRAS Y BODEGA DE LA EMPRESA “CHOCONO S.A.”. PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD; UBICADA EN LA PARROQUIA DE CARCELÉN AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016-2017.

PROCEDIMIENTOS PARA LAS ÁREAS DE COMPRAS Y BODEGA DE LA EMPRESA
"CHOCONO S.A.". PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD; UBICADA EN LA
PARROQUIA DE CARCELEN AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
2016-2017" con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

FIRMA _____

NOMBRE _____

CEDULA _____

Quito, a los veinte y siete días del mes de Marzo del 2017.

AGRADECIMIENTO

A Dios por su infinito amor, generosidad y bondad.

A mí amado novio por ser parte de mi vida y que con su amor, su constante apoyo y motivación me impulsaron a alcanzar una meta más.

A mí querida familia por su apoyo incondicional.

A la Ing. Yazmín Bishara y a sus directivos; quienes me permitieron el desarrollo de este proyecto en la prestigiosa empresa a la cual pertenezco.

Agradecer también a mi tutor el Ing. Juan Carlos Moreno, por compartir conmigo sus conocimientos, su tiempo, por orientarme y así poder culminar esta etapa de mi vida.

Al Tecnológico Cordillera, sus autoridades y docentes.

DEDICATORIA

A Dios por darme los dones y la fuerza necesaria para seguir adelante, y no desmayar en el intento.

A mi amado Jonathan Flores mi compañero de camino, quien me brindó su apoyo incondicional y juntos logramos cumplir este objetivo.

A mi hermosa familia por su apoyo, sus sabios consejos y su amor incondicional.

A mis maestros que me han impartido sus conocimientos y me han enseñado a ser mejor persona y a realizarme profesionalmente.

Índice de Contenidos

<i>DECLARATORIA</i>	<i>ii</i>
<i>LICENCIA DE USO NO COMERCIAL</i>	<i>iii</i>
<i>AGRADECIMIENTO</i>	<i>v</i>
<i>DEDICATORIA</i>	<i>vi</i>
<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	<i>xii</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>xiv</i>
<i>CAPITULO I</i>	<i>1</i>
<i>1.01 Antecedentes</i>	<i>1</i>
<i>1.02 Justificación</i>	<i>4</i>
<i>1.03 Definición del Problema Central (Matriz T)</i>	<i>6</i>
<i>1.03.01 Análisis de la Matriz T</i>	<i>8</i>
<i>CAPITULO II</i>	<i>12</i>
<i>2.01 Mapeo de Involucrados</i>	<i>12</i>
<i>2.01.02 Análisis Mapeo de Involucrados</i>	<i>14</i>
<i>2.01.03 Análisis de la matriz de Involucrados</i>	<i>18</i>
<i>CAPÍTULO III</i>	<i>22</i>
<i>3.01 Árbol De Problemas</i>	<i>22</i>
<i>3.01.02 Análisis del Árbol De Problemas</i>	<i>24</i>
<i>3.01.03 Árbol de Objetivos</i>	<i>27</i>
<i>3.02.01 Análisis del Árbol de Objetivos</i>	<i>29</i>
<i>CAPÍTULO IV</i>	<i>31</i>
<i>4.01 Matriz De Análisis de Alternativas</i>	<i>31</i>
<i>4.01.02 Análisis de la Matriz de Alternativas</i>	<i>33</i>
<i>4.02 Matriz De Análisis De Impacto De Los Objetivos</i>	<i>35</i>

4.02.01 Análisis de la Matriz de Impactos de los Objetivos	37
4.03 Diagrama de Estrategias.....	39
4.03.01 Análisis del diagrama de estrategias.	41
4.04 Matriz de Marco Lógico.....	42
CAPÍTULO V	45
5.01 Antecedentes.....	45
5.01.02. Enfoque de la investigación.....	48
5.01.03 Modalidad básica de la investigación.....	48
5.01.04 Tipo de investigación a realizar.....	49
5.01.05 Población y Muestra.....	50
5.01.06 Validez de la información.....	51
5.01.07 Encuesta	52
5.01.08 Análisis y Tabulación de Datos.....	54
5.01.09 Analisis e Interpretacion General.....	62
5.02 Descripción de la herramienta “Manual de Procedimientos”	63
5.02.01 Diseño del Manual de Procedimientos de Compras y Bodegas.....	64
Introducción	64
Objetivos.....	65
Misión.....	66
Visión.....	66
5.02.02 Estructura Organizativa.....	67
5.02.03 Flujograma de Compras.....	68
5.03 Formulación de la propuesta de aplicación.....	69
5.03.01 Programa de Socialización de la herramienta metodológica.....	69
5.03.02 Objetivo	69
5.03.03 Metodología.....	69
5.03.04 Carta de Auspicio.....	70

5.03.05 Fotografías de la Socialización del Manual de Compras y Bodegas	71
CAPÍTULO VI.....	74
6.01 Recursos	74
6.01.02 Recursos Tecnológicos	74
6.01.03 Recursos Humanos.....	75
6.01.04 Recursos Materiales	76
6.02 Presupuesto	77
6.03 Cronograma	78
CAPÍTULO VII.....	79
7.01 Conclusiones.....	79
7.02 Recomendaciones	81
Bibliografía	83

Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Matriz T</i>	7
<i>Tabla 2 Matriz de Análisis de Involucrados</i>	17
<i>Tabla 3 Matriz de Análisis de Alternativas</i>	32
<i>Tabla 4 Matriz De Análisis De Impacto de los Objetivos</i>	36
<i>Tabla 5 Matriz de Marco Lógico</i>	43
<i>Tabla 6 Pregunta 1</i>	54
<i>Tabla 7 Pregunta 2</i>	55
<i>Tabla 8 Pregunta 3</i>	56
<i>Tabla 9 Pregunta 4</i>	57
<i>Tabla 10 Pregunta 5</i>	58
<i>Tabla 11 Pregunta 6</i>	59
<i>Tabla 12 Pregunta 7</i>	60
<i>Tabla 13 Pregunta 8</i>	61
<i>Tabla 14 Recursos Humanos</i>	75
<i>Tabla 15 Recursos Materiales</i>	76
<i>Tabla 16 Presupuesto</i>	77
<i>Tabla 17 Cronograma de Desarrollo del Proyecto 2016-2017</i>	78

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1 Mapeo de Involucrados</i>	13
<i>Gráfico 2 Árbol de Problemas</i>	23
<i>Gráfico 3 Árbol de Objetivos</i>	28
<i>Gráfico 4 Diagrama de Estrategias</i>	40
<i>Gráfico 5 Primera Pregunta Tabulada</i>	54
<i>Gráfico 6 Segunda Pregunta Tabulada</i>	55
<i>Gráfico 7 Tercera Pregunta Tabulada</i>	56
<i>Gráfico 8 Cuarta Pregunta Tabulada</i>	57
<i>Gráfico 9 Quinta Pregunta Tabulada</i>	58
<i>Gráfico 10 Sexta Pregunta Tabulada</i>	59
<i>Gráfico 11 Séptima Pregunta Tabulada</i>	60
<i>Gráfico 12 Octava Pregunta Tabulada</i>	61
<i>Gráfico 13 Organigrama Estructural</i>	67
<i>Gráfico 14 Flujograma de Compras</i>	68

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación se fundamenta en la Elaboración de un Manual de Procedimientos para las áreas de compras y bodegas de la empresa Chocono S.A. para mejorar la productividad. Un manual de procedimientos es una herramienta muy útil para las empresas y el personal ya que los mantiene al tanto de lo que desea alcanzar y de qué manera, permitiendo el manejo y control de la información, mejorando el desempeño de las actividades las cuales están básicamente enfocadas a optimizar los tiempos y establecer los procesos y funciones de cada responsable de área. El objetivo principal de este trabajo es identificar las causas que provocan que los procedimientos sean lentos y que los procesos que los realizan a diario se encuentren establecidos en un manual y que estos estén al alcance de cada responsable y de los nuevos empleados que ingresan a ocupar los cargos respectivos.

Después de realizar el análisis correspondiente, se pueda establecer alternativas para solucionar el problema de que no cuenta con un manual de procedimientos para el área de compras y bodega, lo que ocasiona que los procesos que se realiza no estén descritos de manera jerárquica y que esto conlleve a que los tiempos de ejecución sean lentos y que únicamente se realicen por simple conocimiento de la persona responsable, afectando a la productividad de la empresa.

El presente proyecto es una investigación de campo, que se logró a través de una serie de procesos; primero se empezó, seleccionando el tema a investigar con ayuda del tutor, considerando que guarde relación con la carrera profesional; luego, se recopiló la información de diferentes fuentes como libros, base de datos y páginas web; posteriormente, se aplicó las diferentes técnicas de investigación una de ellas es la encuesta que se realizó a los involucrados.

Finalmente se analizó toda la información para elaborar el manual de procedimientos para las áreas de compras y bodegas y seleccionar las acciones que beneficien a las personas responsables de cada área y a las nuevas que ingresan. En conclusión, el manual de procedimientos debe satisfacer las necesidades de los involucrados.

ABSTRACT

The investigation is based on the Elaboration of a Manual of Procedures for the areas of purchases and warehouses of the company Chocono S.A. To improve productivity. A procedure manual is a very useful tool for companies and staff as it keeps them abreast of what they want to achieve and in what way, allowing management and control of information, improving the performance of activities which are basically focused on optimizing times and establishing the processes and functions of each area manager. The main objective of this work is to identify the causes that cause the procedures to be slow and that the processes that perform them daily are established in a manual and that these are within the reach of each responsible and the new employees who enter to occupy The respective positions.

After performing the corresponding analysis, it is possible to establish alternatives to solve the problem of not having a manual of procedures for the area of purchase and warehouse, which causes that the processes that are performed are not described in a hierarchical way and that this Means that execution times are slow and that they are only made by simple knowledge of the responsible person, affecting the productivity of the company.

The present project is a field research, which was achieved through a series of processes; First began, selecting the subject to investigate with the help of the tutor, considering that it is related to the professional career; Then, information was collected from different sources such as books,

databases and web pages; Later, the different investigative techniques were applied one of them is the survey that was done to the involved ones.

Finally, all the information was analyzed to elaborate the manual of procedures for the areas of purchases and warehouses and to select the actions that benefit the people responsible of each area and the new ones that they enter. In conclusion, the procedures manual must meet the needs of those involved.

CAPITULO I

1.01 Antecedentes

Un manual de procedimientos es un documento de control interno donde se describe las funciones o actividades que deben realizarse a más ello se precisa las responsabilidades del cargo dentro de la organización a la que pertenece con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales, el mismo que debe adaptarse y sujetarse a las necesidades cambiantes de la empresa, permitiendo reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la entidad.

Es por ello que se puede decir que la evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de las empresas frente a la gestión.

Se trata de un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y unificar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa (Ponce, 2004, pág. 260).

Chocono S.A. es una empresa ecuatoriana establecida en el año 2007, dedicada a la elaboración y comercialización de productos alimenticios; caracterizada por la variedad de productos entre ellos se destacan los conos de galleta para helados, chocolates, y sus derivados tales como chocolate semiamargo, dulce, blanco, sin azúcar, gotas de chocolate, coberturas para helados y similares.

Actualmente Chocono S.A. se encuentra ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, cuenta con modernas instalaciones que cumplen con Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), trabaja por el desarrollo del país creando fuentes de trabajo para los ecuatorianos pensando siempre en la mejora continua; capacita a sus empleados con el fin de obtener productos sanos y seguros, garantizando la satisfacción de los clientes y que esto permita tener liquidez y rentabilidad de la empresa, de sus accionistas y que se mejore el nivel de vida de sus colaboradores.

Durante el desarrollo del ejercicio fiscal la empresa debe cumplir con algunas auditorias tanto internas como externas exigidas por las entidades de control y por los grandes clientes entre ellos se destacan; Unilever Andina Ecuador S.A., Dipor S.A. McDonals, Kentucky Fried Chicken, Grupo Bimbo, Corporación La Favorita, Moderna Alimentos S.A. entre otras, es por ello que es necesario tener un procedimientos bien estructurado en el área de compras y bodegas ya son áreas auditadas, a más de ello se busca optimizar el tiempo en las gestiones a realizar y optimizar los recursos económicos en cada una de las adquisiciones.

Ecuador se encuentra en un declive económico, pero eso no es obstáculo para el fortalecimiento y modernización de las grandes empresas en la industria alimenticia; ya que los directivos invierten incalculables recursos con el fin de fortalecer los procesos productivos para ofrecer productos con altos estándares de calidad y seguridad alimentaria.

Enfocados en la mejora continua progresiva se ha propuesto obtener la certificación Food Safety System FSSC 22000 el cual es un sistema sólido, basado en normas internacionales, otorgadas a las empresas que cumplen y demuestran las exigencias de inocuidad alimentaria en cada una de las etapas; esto se refiere desde el inicio de la recepción de la materia prima hasta la entrega del producto final al consumidor.

Es por ello que este proyecto está enfocado en establecer los procedimientos para el área de compras y bodega con el fin de tener establecidos los procesos a seguir en cada una de las etapas en lo referente al cargo, a más de ello se busca tener una base de datos de proveedores que se encuentren certificados y que se evite la pérdida de recursos económicos por la mala gestión en su adquisición, recepción y almacenaje.

1.02 Justificación

Los cambios que han surgido en el ámbito político, social, cultural y económico han hecho que las sociedades tengan mayor poder en los mercados económicos, convirtiéndose en grandes demandantes de bienes y servicios, los mismos que ponen sus propias condiciones al momento de su adquisición.

Se propone la elaboración y socialización de un manual de procedimientos para el área de compras y bodega debido a la necesidad de que la empresa "Chocono S.A." no cuenta con un manual de procedimientos donde se encuentren detallados cada una de las operaciones que se debe llevar a cabo.

El área de compras y bodega juega un papel fundamental dentro de la organización es por ello que se necesita tener un manual con el fin de que todas las personas que estén a cargo del área puedan guiarse fácilmente y al mismo tiempo logren cumplir con los requisitos exigidos por el departamento de calidad los cuales deberán ser solicitados a los proveedores para evitar cualquier tipos de contaminación del producto y/o que se cumpla con las características: física, química y microbiológica.

A más de ello la empresa cuenta con una cartera de clientes potenciales los cuales exigen la realización de auditorías anuales, y dentro del plan auditable se encuentra el área de compras y

bodega es por ello que tener un manual de procedimientos sería de gran ayuda para dar cumplimiento a los requisitos exigidos en cada una de las auditorias.

El departamento de compras al estar estrechamente relaciona con los proveedores necesita de una gestión impecable a la hora de emitir su orden de compra, lograr mantener los costos y al mismo tiempo que se logren cumplir las entregas de los mismos con el objetivo de no caer en desabastecimientos de los productos y que esto conlleve a parar las líneas de producción.

La realización del manual de procedimientos se va a llevar a cabo debido a que la empresa ejecuta cada una de las tareas diariamente cumpliendo algunos de los procedimientos establecidos por la empresa, pero no están descritas en forma física y lo que se quiere lograr es que se cuente con un manual donde la persona que está a cargo del puesto de trabajo pueda guiarse de manera fácil y eficiente durante la ejecución de sus labores y que este a su vez sea una herramienta de ayuda para las personas que ingresan a ocupar el cargo.

Los resultados que se obtendrán de este proyecto beneficiaran tanto a la empresa en general como a las personas responsables del departamento de compras y bodega ya que le permitirá de una forma fácil y rápida empaparse de todo lo relacionado a su lugar de trabajo, a más de ello la alta gerencia se beneficiara al no incurrir en gastos económicos para la realización, ya que al ser un proyecto de Investigación, Desarrollo e Innovación (Proyecto I+D+I); se lo realizara en base a una exhaustiva indagación de campo.

1.03 Definición del Problema Central (Matriz T)

Para la definición del problema central se va a determinar mediante la utilización de la matriz T o también conocida como la matriz de fuerzas bloqueadoras en las cuales se detallan todos y cada uno de los limitantes para realización del proyecto.

El problema del proyecto en estudio radica en que actualmente la empresa Chocono S.A. no cuenta con un manual de procedimientos para el área de compras y bodega, lo que ocasiona que los procesos que se realiza no estén descritos de manera jerárquica y que esto conlleve a que los tiempos de ejecución sean lentos y que únicamente se realicen por simple conocimiento de la persona responsable, afectando a la productividad de la empresa.

Tabla 1 Matriz T

Análisis de Fuerzas					
Situación Empeorada	Situación Actual				Situación Mejorada
Desprestigio de la empresa provocando la retirada del producto del mercado, generando cuantiosas pérdidas económicas o hasta la quiebra de la empresa.	Procesos no descritos de forma jerárquica y que esto conlleve a que los tiempos de ejecución sean lentos y que únicamente se realicen por simple conocimiento de la persona responsable, afectando a la productividad de la empresa.				Tener una cartera de clientes satisfechos con el objetivo de que la organización alcance un alto nivel de competitividad frente a la competencia, permaneciendo estable en el mercado y generando mayor rentabilidad.
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras
Apoyo de la alta gerencia para la realización del proyecto con el objetivo de mejorar la productividad.	4	4	2	4	Exista una preocupación de la gerencia porque el proyecto genere gastos.
Plan de capacitaciones a empleados sobre parámetros de recepción de las materias primas, materiales de empaque y otros materiales y el adecuada almacenamiento.	3	5	2	4	Desinterés de los empleados para las capacitaciones y el incumplimiento de los controles al momento de la recepción de los productos que ingresan a bodega.
Mantener una estrecha relación con los proveedores con el objetivo de dinamizar la información referente a negociaciones, renegociación, exclusividad, precios, calidad, tiempos de entrega, entre otros.	3	5	2	4	Inadecuada distribución del tiempo para organizarse y no lograr la comunicación con los proveedores y que esto conlleve a malas negociaciones.
Mejorar los procedimientos del área de compras y bodegas para obtener mejores rendimientos en tiempo y rentabilidad.	4	5	2	4	Las organizaciones de control sancionen a la empresa debido a malos procedimientos por la falta de oportunidad y precisión en la entrega de información.
Contribuir a la certificación de la empresa bajo la norma de inocuidad alimentaria FSSC 22000, con el objetivo de cumplir con los requisitos exigidos por nuestros grandes clientes.	4	5	1	3	No lograr cumplir el objetivo debido a la escasez de recursos o por la falta de gestión de los responsables de cada área.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Flor María Tipanquiza

1.03.01 Análisis de la Matriz T

En la tabla de la matriz T, la situación actual de la empresa radica en que existen procesos no descritos de forma jerárquica y que esto conlleva a que los tiempos de ejecución sean lentos y que únicamente se realicen por simple conocimiento de la persona responsable, afectando a la productividad de la empresa, si no se corrige esto la situación empeorada que tendría la empresa sería el desprestigio de la empresa provocando la retirada del producto del mercado, generando cuantiosas pérdidas económicas o hasta la quiebra de la empresa; a esto se presenta una situación mejorada que sería tener una cartera de clientes satisfechos con el objetivo de que la organización alcance un alto nivel de competitividad frente a la competencia, permaneciendo estable en el mercado y generando mayor rentabilidad.

En el estudio de la matriz se ha establecido que una de las fuerzas impulsadoras es el apoyo de la alta gerencia para la realización del proyecto con el objetivo de mejorar la productividad de la empresa, teniendo una intensidad de cuatro (4) que es una valoración de medio alto y un potencial de cambio de cuatro (4) medio alto. En relación a su opuesto tendría que una fuerza bloqueadora sería que la gerencia esté preocupada por la realización del proyecto ya que este generaría gastos, se establece una intensidad baja ya que realmente se ha justificado que el proyecto es investigativo y no generara el empleo de recursos económicos, obteniendo así una

intensidad baja (1) y un potencial de cambio medio alto (4), ya que su apoyo generara una ventaja competitiva.

También surge otra fuerza bloqueadora que es que los empleados no se interesen por las capacitaciones impartidas y que esto conlleve a que no se cumplan las Buenas Prácticas de Manufacturas y dentro de ellas las políticas de recepción y almacenamiento, obteniendo una intensidad de dos (2) medio bajo y un potencial de cambio de cuatro (4) medio alto; por otra parte para hacer frente a esta fuerza se propone un plan de capacitaciones a empleados sobre parámetros de recepción de las materias primas, materiales de empaque y otros materiales y el adecuada almacenamiento, sobresaliendo una intensidad de tres (3) medio, y un potencial de cambio de cinco (5) alto, ya que se basa en la responsabilidad de hacer las cosas bien hechas con el objetivo de lograr la superación personal y el desarrollo de la organización.

Otro punto que se analizó es que el responsable del área de compras no cuente con el tiempo suficiente para tener el acercamiento con los proveedores y que esto conlleve a malas negociaciones alcanzando una intensidad de dos (2) medio bajo, y un potencial de cambio de cuatro (4) medio alto; para hacer frente a esta fuerza bloqueadora se propone mantener una estrecha relación con los proveedores con el objetivo de dinamizar la información referente a negociaciones, renegociación, exclusividad, precios, calidad, tiempos de entrega, entre otros.

Desde el punto de vista económico se busca tener un estrecho acercamiento con los proveedores, con el objetivo de incrementar las ventas y reducir costos simultáneamente y que esto se logre mantener a largo plazo, y como resultado el crecimiento empresarial de las dos partes.

Mejorar los procedimientos del área de compras y bodegas para obtener mejores rendimientos en tiempo y rentabilidad, es otro de los objetivos impulsores que tiene el proyecto, teniendo una intensidad de cuatro (4) medio alto, y un potencial de cambio de cinco (5) alto, esto permite a la empresa entender cómo funciona, cuáles son sus procesos que la conforman, obteniendo una mayor visibilidad y control de los mismos.

Otro de los problemas específicos a los cuales la compañía se enfrentaría es que las organizaciones de control sancionen a la empresa debido a malos procedimientos por la falta de oportunidad y precisión en la entrega de información, esto alcanza una intensidad de dos (2) medio bajo, y un potencial de cambio de cuatro (4) medio alto, ya que toda organización lo que busca es cumplir con los requisitos y expectativas establecidas por las entidades de control.

Por último se analizó un impacto importe que tendría la ejecución del proyecto es que no se pueda aportar a la certificación FSSC 22000 debido a que no se cuente con los recursos suficientes para el cumplimiento de los prerrequisitos de la norma o por el motivo de que los responsables de las áreas implicadas en su ejecución no le den la importancia suficiente y que no

cumplan con la gestión que le corresponde en su área; su intensidad es de uno (1) bajo, y un potencial de cambio de tres (3) medio, a esto se contraponen la fuerza impulsadora que es contribuir a la certificación de la empresa bajo la norma de inocuidad alimentaria FSSC 22000, con el objetivo de cumplir con los requisitos exigidos por nuestros grandes clientes, tiene una

intensidad de cuatro (4) y su potencial de cambio es cinco (5), ya que se ha propuesto como meta alcanzar dicha certificación ya que cuenta con el aval de la alta gerencia.

CAPITULO II

2.01 Mapeo de Involucrados

También llamado Stakeholders son las personas, grupos de personas u organizaciones que tienen interés por el desarrollo de un proyecto puede ser a favor o en contra, y tienen que ver con el resultado del mismo teniendo una afectación positiva o negativa en su ejecución. Es importante tener un conocimiento previo de los involucrados con el objetivo de comprender cuáles son sus características e intereses que tienen.

Este conocimiento previo de los involucrados permite además formular las estrategias adecuadas para lograr alcanzar la mayor aceptación posible y reducir el riesgo de que no se cumpla su ejecución.

Mapeo de Involucrados

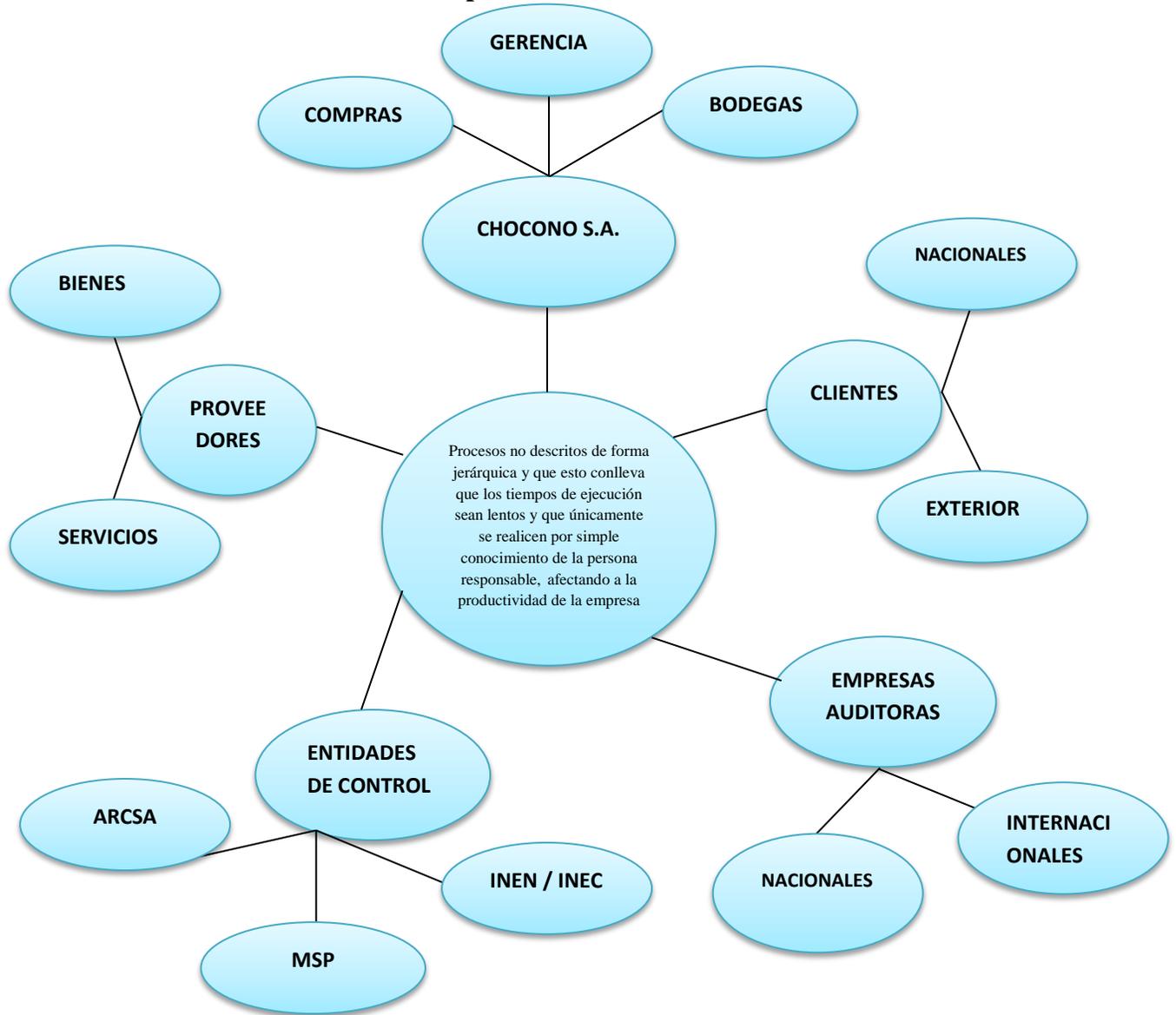


Gráfico 1 *Mapeo de Involucrados*
Fuente: Investigación
Elaborado por: Flor María Tipanquiza

2.01.02 Análisis Mapeo de Involucrados

En el gráfico del mapeo de involucrados se observa que los actores primarios son los Clientes y Proveedores, Chocono S.A., Entidades Gubernamentales y las Empresas Auditoras; así mismo se desprenden de ellas los siguientes involucrados o actores secundarios; clientes nacionales y del exterior; proveedores de bienes y servicios; Chocono S.A. se encontrara estrechamente relacionado con el departamento de compras, bodega y gerencia; las entidades gubernamentales involucradas estrechamente es la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), el Ministerio de Salud Pública, el INEN e INEC, y por último tenemos las empresas auditoras tanto nacionales como internacionales.

Dentro de la lista de involucrados tenemos a Chocono S.A. el cual es la base primordial para que se cumpla con los objetivos planteados, así el departamento de compras será el encargado de realizar las adquisiciones, negociar y renegociar, tener proveedores calificados y que cumplan con los estándares de calidad y cantidad requerida, el responsable del departamento de bodega será quien controle que los productos que ingresan a bodega cumplan con los requisitos mencionados y a más de ello se deberá mantener un registro adecuado sobre almacenamientos y la debida utilización del método de inventarios Primeras en Entrar Primeras en Salir (PEPS).

Los gerentes son los que se encargan de la coordinación y dirección de las actividades que se

realizan dentro y fuera de la organización, a más de ello son los representantes de la compañía frente a terceros, coordinan todas las actividades a través del proceso administrativo de Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar y Evaluar. “El directivo está sobrecargado de obligaciones...La brevedad, fragmentación y comunicación oral caracterizan su trabajo...” (Mintzber, Brian, & Voyer, 1997, pág. 30)

Por otro lado se encuentran los clientes quienes son la razón de ser de las empresas, considerándose así como lo más importante dentro de la organización ya que sin ellos no habría trabajo ni fuentes de ingresos; por tal motivo el espíritu de la empresa se debe enfocar a tener clientes satisfechos y que con su aporte permitan dar estabilidad, crecimiento y más oportunidades de empleo. Por último se puede decir que los clientes son los verdaderos jefes; para contribuir con esta frase se ha tomado con referencia lo que afirma (Smooth, 1993), que dice que “¡solo hay un jefe! No importa si usted es una persona que asea calzado, o el presidente de la corporación más grande del mundo, el jefe sigue siendo el mismo: ¡El cliente!”

Otro de los involucrados que aparece en el mapeo son los proveedores considerados en las empresas como aliados estratégicos; ya que los mismos permiten sin lugar a dudas el crecimiento empresarial al ofertar cada uno de los productos o servicios que se necesite dentro de la organización. Es fundamental mantener una comunicación constante ya que esto permite incrementar una actitud de “amistad” o de “colaboración” evidentemente se considera que el proveedor y el usuario se mantengan unidos de tal manera que cada uno de ellos pueda progresar

por medio del otro, catalogándolos como la relación entre comprador y vendedor como una verdadera colaboración y no como un cierto tipo de desafío en donde uno trata de obtener cierta ventaja sobre el otro, el cual se defiende lo más que puede. También se espera que el proveedor se comporte como si fuera un funcionario más del negocio ya que debe contribuir al crecimiento del mismo.

Para cumplir con los requisitos de las entidades gubernamentales se debe alcanzar un estricto control en lo que se refiere a calidad e inocuidad de los productos, para que así garantice que lo que se entrega al cliente no cause por ningún motivo daño a la salud humana, y a más, de ello se estaría logrando tener clientes satisfechos, reduciendo las posibles quejas.

Por último al tener un manual de procedimientos del área de compras y bodega beneficiara a la empresa en general y permitirá cumplir con los requisitos exigidos por las empresas auditoras que llegan a la organización para constatar que los procesos que se realizan estén conforme a la certificaciones con las que se cuenta y con las auditorias exigidas por los grandes cliente de Chocono S.A.

Tabla 2 Matriz de Análisis de Involucrados

INVOLUCRADOS	INTERES EN EL PROBLEMA	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERES EN EL PROYECTO	CONFLICTOS Y/O COOPERACION
CHOCONO S.A.	Crecimiento empresarial Satisfacción de los clientes Tener empleados motivados	Incumplimiento en las entregas totales de los pedidos o desabastecimiento	Misión y Visión de la empresa Recursos Financieros, Talento Humano	Minimizar los costos de producción Incrementar la rentabilidad Obtener mejores utilidades	Apoyo de la gerencia para el desarrollo del proyecto. Renuncias del personal
CLIENTES	Calidad a precio justo Certificaciones que garanticen la calidad e inocuidad del producto	Devoluciones de los productos Quejas y reclamos constantes	Recursos Financieros Normas INEN Requisitos BPM	Mejorar la calidad de los productos	Nivel de ventas decrecientes Ampliar los días de crédito
PROVEEDORES	Cumplir con las entregas a tiempo Tener una cartera de clientes satisfechos Garantizar la calidad del producto	Incumplimiento de la entrega de los pedidos en las fechas pactadas Incumplimiento de los requisitos al momento de la entrega de los productos (factura, orden de compra y certificado de calidad)	Orden de Compra Recursos Financieros	Pago de las facturas a tiempo Entregar productos de calidad y que garanticen que no causaran daño a la salud humana	Devoluciones de los productos por inconsistencia en las características y/o calidad Entrega de ordenes parciales
ENTIDADES GUBERNAMENTALES	Cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias	Incumplir con los requisitos de BPM	Política Normativa Reglamentos Legales	Mejorar la calidad del producto Cumplir con las normas y procedimientos	Levantamiento de inconformidades Plan de acciones correctivas Sanciones, multas y/o clausura de la empresa
EMPRESAS AUDITORAS	Asesorar a la empresa en el manejo de procesos dando así el dictamen de calidad y certificación	No cumplen con el cronograma enviado en días posteriores a la auditoria	Cronograma de auditoria Recursos Financieros	Obtener la certificación FSSC 22000 que se ha propuesto como objetivo la gerencia	El responsable del área a cargo no cuenta con la información solicitada por la persona que realiza la auditoria

Fuente: Investigación

Elaborado por: Flor María Tipanquiza

2.01.03 Análisis de la matriz de Involucrados

En la matriz de análisis, se observa que el proyecto tiene cinco actores involucrados permitiendo establecer los intereses que tienen sobre el problema central conociendo así la relevancia de los involucrados; cuales son los problemas percibidos que dificultan su desarrollo; los recursos y mandatos son normas o leyes que se utilizan como respaldo de los cambios ya sean en forma positiva o negativa, el interés que tiene los actores sobre el proyecto es el efecto que tendrán los involucrados para que se consiga el cambio; y los conflictos y/o cooperación son los factores que dificultan o fortalecen el logro del proyecto..

Enfocados en la matriz de involucrados, se puede analizar que cada uno de ellos es de suma importancia para poder desarrollar el proyecto y poder cumplir las metas expuestas, enfocados en el desarrollo de un procedimientos para el área de compras y bodega de la empresa Chocono S.A. sabiendo que el problema central es que existen procesos no descritos de forma jerárquica y que esto conlleva a que los tiempos de ejecución sean lentos y que únicamente se realicen por simple conocimiento de la persona responsable, afectando a la productividad de la empresa.

El actor principal para el desarrollo del proyecto es Chocono S.A. ya que es la empresa en la cual se ha enfocado resolver el problema dando así que su interés por el problema es que se busca un crecimiento empresarial, satisfacer a los clientes y tener empleados motivados siendo más comprometidos con el negocio. El problema percibido es que la empresa tiene quejas por

sus incumplimientos en las entregas totales de los pedidos o por desabastecimiento; el interés que surge es que se busca minimizar los costos de producción realizando las adquisiciones de los productos con calidad y a precios justos, obteniendo descuentos en las compras debido a las diferentes negociaciones e incrementando su rentabilidad y por supuesto que los empleados también se beneficien percibiendo mejores utilidades. Uno de los conflictos que se pudo observar es que la rotación del personal afecta al utilizar tiempo en nuevas capacitaciones al personal que ingresa y recursos económicos ya que se debe cancelar los correspondientes haberes legales.

El siguiente actor son los clientes considerados como la razón de ser de la empresa el interés en el problema es que priorizan en adquirir productos de calidad a precios justos y que mejor que la empresa cuente con certificaciones en base a calidad e inocuidad que es lo que se ha propuesto para el año en curso, como en todas las empresas surgen problemas como devoluciones o quejas referente a servicio y calidad para hacer frente a este problema se ha propuesto mejorar la calidad con el objetivo de mejorar el nivel de las ventas y analizar si es factible o no dar créditos o ampliarlos.

Los proveedores son el tercer actor en estudio su interés en el problema radica ya que son los aliados estratégicos que proveen a la empresa de los bienes y servicios necesarios para su desarrollo y debe trabajar en conjunto con la empresa cumpliendo con las entregas a tiempo y garantizando la calidad del producto y cumplir con las expectativas de los clientes; uno de los problemas percibidos por este actor es que casualmente puede llegar a incumplir con las entregas

de los pedidos solicitados y que al momento de su entrega no logren cumplir con los requisitos que son necesarios y obligatorios para la entrega en bodega (factura, orden de compra y certificado de calidad), como ya se hablaba anteriormente tanto la empresa que recibe el bien o servicio como la que entregan lo que buscan es su crecimiento empresarial y esto se consiguen mediante el pago a tiempo de sus facturas.

En cuarto lugar tenemos a las entidades gubernamentales quienes controlan que todo lo que se realice estén conforme a los parámetros aprobados por cada una de las entidades como por ejemplo el Ministerio de Salud Pública se encarga de la revisión de que se cumplan los procesos de limpieza y desinfección de cada una de las áreas de producción y al mismo tiempo se cumplan con las normas de higiene y salud del personal. Por otra parte el INEN controla y vigila que se cumplan cada una de las Normas en cuanto a etiquetado, peso según las especificaciones del empaque, la debida semaforización, es por ello que el responsable de realizar la compra debe estar pendiente de que cada una de las características se cumplan para evitar inconformidades de las empresas de control, también mensualmente se tiene la visita del Representante del INEC, a debemos dar la información verídica del precio del producto estrella, ventas netas e inventarios de productos terminados al finalizar cada mes, la misma que servirá para sacar estadísticas sobre la producción en el área de chocolates y confitería.

Por último tenemos a las empresas auditoras quienes se encargan de asesorar a la empresa en el manejo de procesos dando así el dictamen de calidad y certificación siempre que la empresa

demuestre el cumplimiento de cada uno de los requisitos, se ha tomado a las empresas auditoras como quinto actor ya que a menudo se tiene que cumplir con auditorías internas y externas tanto de las entidades de control como por parte de los grandes clientes con los que cuenta la empresa, es por ello que el área de compras y bodega debe tener procesos bien establecidos para no caer en inconformidades.

CAPÍTULO III

3.01 Árbol De Problemas

El árbol de problemas, junto con el árbol de objetivos y el análisis estratégico, forman parte de una metodología de tres pasos que tiene como finalidad identificar los principales problemas, en conjunto con sus causas y efectos. Esto permite a los planificadores de proyectos, definir objetivos claros y prácticos, así como también plantear estrategias para poder cumplirlos.

El árbol de problemas como su nombre lo indica es un árbol, que tiene tres partes tronco, raíces y hojas. En donde el tronco es el problema principal, las raíces son sus causas, mientras que las hojas representan sus efectos.

Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos.

Árbol de Problemas

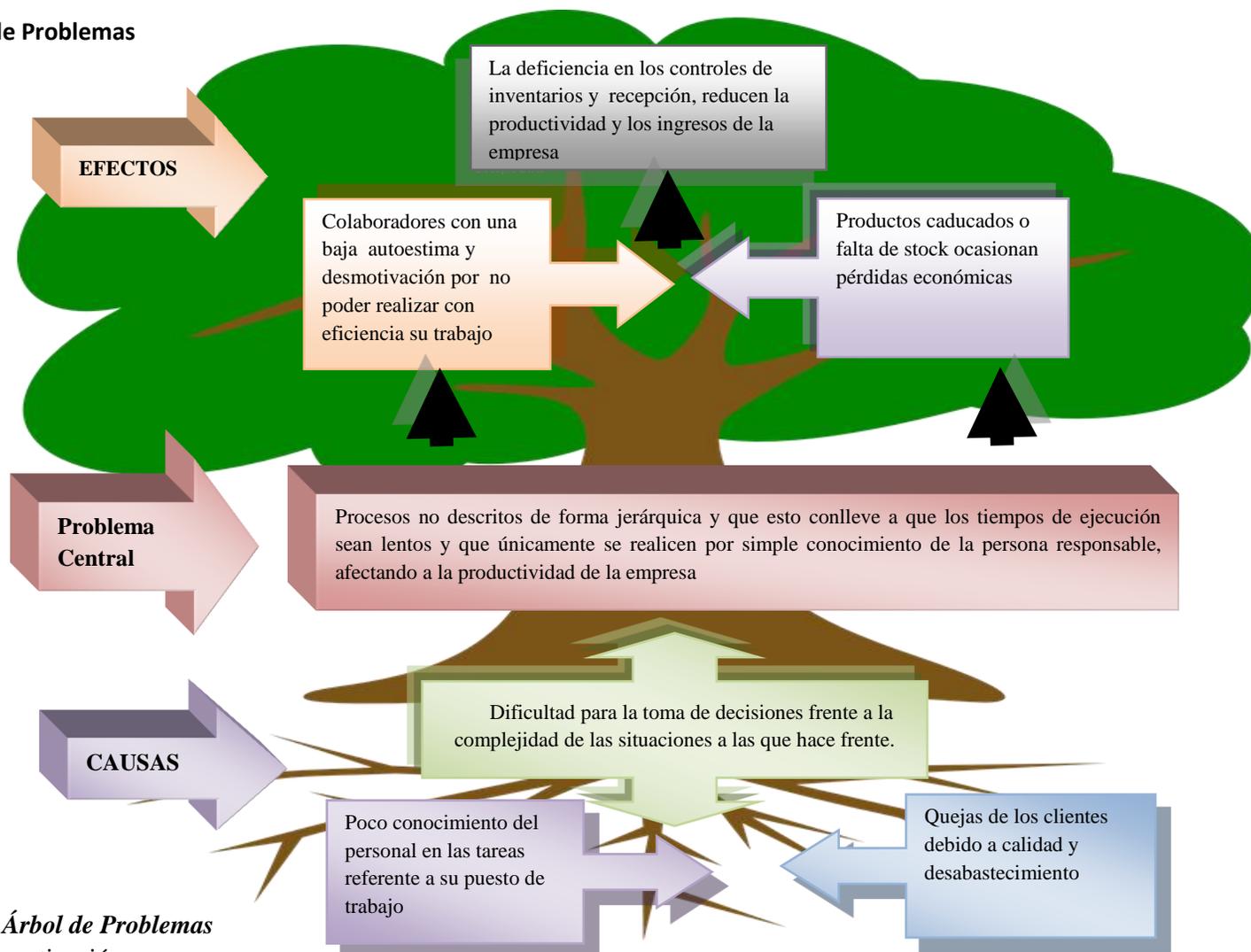


Gráfico 2 *Árbol de Problemas*

Fuente: Investigación

Elaborado por: Flor María Tipanquiza

3.01.02 Análisis del Árbol De Problemas

Como su nombre lo indica el árbol de problemas se refiere a cada una de causas y efectos identificando la problemática en la organización, los mismos que son claros, útiles y los más relevantes frente al problema, de esta manera se puede buscar soluciones aplicando estrategias que permitan un cambio positivo, buscando beneficios para la empresa y las personas responsable del área de compras y bodega.

Identificando el problema central se determina: que los procesos no están descritos de forma jerárquica y que esto conlleva a que los tiempos de ejecución sean lentos y que únicamente se realicen por simple conocimiento de la persona responsable, afectando a la productividad de la empresa, mencionando sus principales causas que parten del problema central son: Poco conocimiento del personal en las tareas referente a su puesto de trabajo, esto se suscita porque no existe un manual donde se describan los procesos y herramientas para el desarrollo pleno de sus actividades; otra de las causas es que la empresa a menudo se presentan quejas de los clientes debido a calidad y desabastecimiento ocasionados por la mala gestión en cuanto a la solicitud de las materias primas a tiempo por el área de bodegas o por demoras en la emisión y gestión de la persona responsable de compras.

Se ha determinado las causas que originan del problema central, las mismas que afectan el desarrollo eficiente del desarrollo de las actividades de las personas responsables de compras y bodega.

El análisis de las causas ayuda a identificar los sectores más afectados sea este interno o externo; ya que esto ocasionara que a futuro afecte tanto a la organización como al trabajador.

El árbol de problemas se enfoca en las causas directas, indirectas y estructurales, cada una de ellas permite identificar el nivel de afectación que está causando la problemática en la organización.

Realizado el respectivo análisis de las posibles causas que ocasiona el problema central del proyecto, se parte al análisis de los respectivos efectos:

Uno de los efectos encontrados es que puede haber colaboradores con una baja autoestima y desmotivación por no poder realizar con eficiencia su trabajo, lo que puede provocar que no esté rindiendo al cien por ciento en sus actividades y que ya no se sienta a gusto, por tal motivo se genere renuncias del personal, provocando egresos a la empresa.

Otro efecto es que existan productos caducados o falta de stock; al ser un recurso de suma importancia para las industrias esto no puede suceder ya que el nivel de stocks debe ser

equilibrado para protegerse ante la posibilidad de que las provisiones lleguen tarde o la demanda sea mayor de lo provisto, ocasionando cuantiosas pérdidas a la empresa.

La deficiencia en los controles de inventarios y recepción, reducen la productividad y los ingresos de la empresa.

3.01.03 Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos es también conocido como el árbol de medios y fines o árbol de soluciones, se le atribuye estos calificativos ya es una herramienta que nos permite transformar el árbol de problemas en futuras soluciones, cambiando lo negativo por lo positivo, siendo este último la situación a la cual se desea llegar o a donde se ha enfocado el objetivo.

Además el árbol de objetivos es un diagrama utilizada para definir criterios de evaluación de las distintas soluciones a un problema.

Se construye a partir de la formulación de problemas. Esto es, la frase que resume los objetivos de un actor en concreto y los inconvenientes que impiden que los cumpla.

Árbol de Objetivos

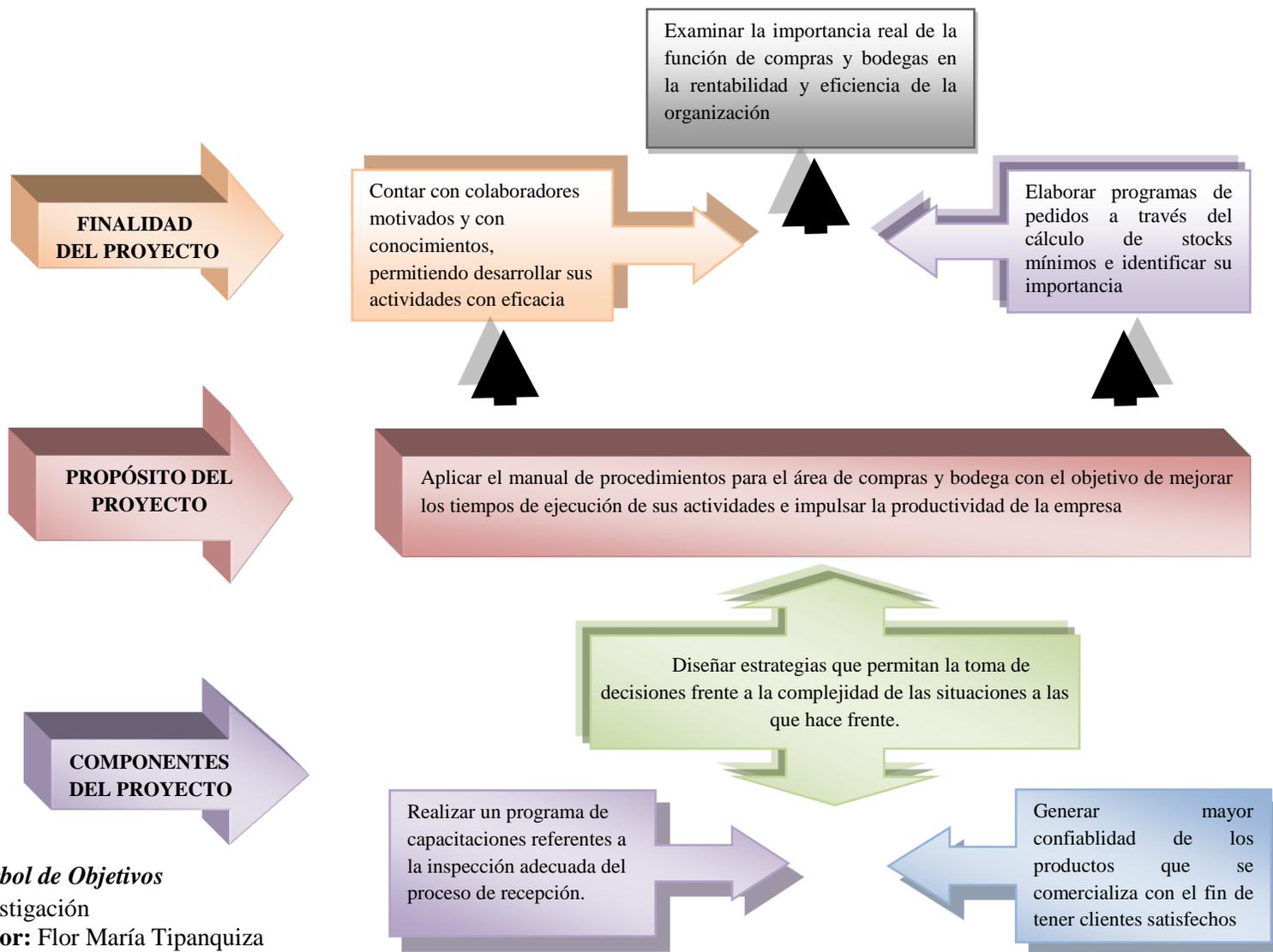


Gráfico 3 *Árbol de Objetivos*

Fuente: Investigación

Elaborado por: Flor María Tipanquiza

3.02.01 Análisis del Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos, está enfocado a la mejora continua de la organización se identifica, por su objetivo general que consta de tres medios y tres fines.

Como objetivo general se establece, aplicar el manual de procedimientos para el área de compras y bodega con el objetivo de mejorar los tiempos de ejecución de sus actividades e impulsar la productividad de la empresa; de esta manera se puede dar solución al problema central. Una vez que se ponga en práctica los parámetros establecidos en el manual tanto para el área de compras y bodega permitirán desarrollar con mayor eficiencia sus labores diarias y tener un mejor conocimiento en lo referente a cada una de las tareas y gestiones asignadas.

Como segundo medio está el: generar mayor confiabilidad de los productos que se comercializa con el fin de tener clientes satisfechos, al ser los clientes la razón de ser de la empresa lo que se busca es la satisfacción entregando productos de calidad, teniendo siempre presente que el cliente es una persona con una necesidad determinada (demanda); y el éxito de una empresa se basa en que la oferta se ajuste a lo que el consumidor busca.

Como último medio esta: diseñar estrategias que permitan la toma de decisiones frente a la complejidad de las situaciones a las que se hace frente, las mismas que llevaran al cumplimiento

del objetivo general, obteniendo como resultados decisiones acertadas, logrando cumplir a cabalidad con las metas y objetivos organizacionales.

Culminado el análisis de los medios analizaremos fines, estableciendo así que los fines o resultados, están estableciendo por su límite de tiempo, el mismo que se presenta a futuro y se convertirá en el fin deseado.

Como primer fin se tiene que se debe contar con colaboradores motivados y con conocimientos, lo cual les permitirá desarrollar sus actividades con eficacia; de esta manera existirá la satisfacción tanto personal como organizacional, ya que cada una permite el crecimiento a nivel interpersonal y empresarial.

El segundo fin esta elaborar programas de pedidos a través del cálculo de stocks mínimos e identificar su importancia, su objetivo particular de la planificación y control de stocks es lograr un aprovisionamiento de existencias para poder reaccionar apropiadamente tanto en tiempos y en cantidades, para satisfacer su demanda, mientras se espera la llegada de los productos.

El tercer fin es examinar la importancia real de la función de bodegas y compras en la rentabilidad y eficiencia de la organización; si mediante la adecuada función de estas dos áreas se puede minimizar los costos en adquisiciones y evitar que los productos no tengan su uso adecuado su beneficio absoluto será el incremento de cantidades monetarias.

CAPÍTULO IV

4.01 Matriz De Análisis de Alternativas

El análisis de alternativas consiste en identificar estrategias alternativas a partir del árbol de objetivos, que si son ejecutadas, podrían promover el cambio de la situación actual a la situación deseada.

Después de identificadas las distintas estrategias se debe evaluar cada una con varias herramientas de análisis que en realidad son filtros para ir seleccionando.

En la jerarquía de los objetivos, se llaman estrategias, los distintos grupos de objetivos de la misma naturaleza. Todas las alternativas deben cumplir con el propósito y los fines. Se selecciona la estrategia, no solo la más factible en términos económicos, técnicos, legales y ambientales, sino también pertinente, eficiente y eficaz; para lo cual se hace necesario realizar una serie de técnicas y de estudios respectivos que permitirán utilizar criterios de selección.

Tabla 3 Matriz de Análisis de Alternativas

MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS							
Objetivos	Impacto sobre el Propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categorías
Realizar un programa de capacitaciones referentes a la inspección adecuada del proceso de recepción.	5	4	4	3	3	19	Medio
Generar mayor confiabilidad de los productos que se comercializa con el fin de tener clientes satisfechos	4	5	5	5	4	23	Medio Alto
Diseñar estrategias que permitan la toma de decisiones frente a la complejidad de las situaciones a las que hace frente.	5	5	5	5	5	25	Alto
Examinar la importancia real de la función de bodegas y compras en la rentabilidad y eficiencia de la organización	5	4	5	3	3	20	Medio Alto

Fuente: Investigación

Elaborado por: Flor María Tipanquiza

4.01.02 Análisis de la Matriz de Alternativas

Determinando el cuadro de la matriz de análisis de alternativas, se puede observar los objetivos y las estrategias que se plantea para Chocono S.A. las mismas que se miden y se ponderan señalando su impacto dentro del proyecto, mediante este proceso se puede identificar que estrategias son factibles y las que se deben rediseñar, tomando en cuenta que las mismas permite el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa y su éxito dependen de ella, las estrategias son una herramienta muy útil para el crecimiento y desarrollo.

Realizar un programa de capacitaciones referentes a la inspección adecuada del proceso de recepción, al ser el primer filtro el área de bodegas se plantea que los responsables deben tener los conocimientos referentes a inspeccionar que los productos se encuentren en excelentes condiciones de transporte, la recepción de la materia prima se realice llevando el adecuado control cuantitativo, almacenar cuidadosamente de acuerdo a las características de los productos evitando su deterioro, y otras funciones; su importancia en la matriz de alternativas generó una categoría de media (diecinueve puntos).

Generar mayor confiabilidad de los productos que se comercializa con el fin de tener clientes satisfechos, da como resultado una categoría media alta con veinte y tres puntos ya que de esta alternativa depende la buena gestión del área de bodegas y compras tanto en la adquisición de materias primas de calidad y cantidad y que el responsable de bodegas junto con el área de

calidad aseguran que se cumpla los parámetros establecidos en la compra y que esto permita una producción eficiente ya que se cuenta con todo lo necesario para su proceso.

Diseñar estrategias que permitan la toma de decisiones frente a la complejidad de las situaciones a las que hace frente nos da veinte y cinco puntos con una categoría alta, ya que al tener una buena administración tanto en el área de compras como bodegas se va a tener toda la información en el momento que lo solicite la alta gerencia o los jefes inmediatos.

Examinar la importancia real de la función de bodegas y compras en la rentabilidad y eficiencia de la organización, este enfoque tiene una puntuación de veinte punto y una categoría media alta, su importancia radica en que en muchas ocasiones se desconoce su verdadero valor; al ser una área donde se puede generar mayor reducción de los costos y elevar las ventas.

4.02 Matriz De Análisis De Impacto De Los Objetivos

Son herramientas que permite el análisis cuantitativo y cualitativo del proyecto, con el fin de fomentar planes de gestión de mejora continua, el mismo permite identificar la factibilidad del propósito del proyecto, medir su concordancia con el objetivo, de esta manera identificar los medios posibles que puede relacionarse con la solución del problema, que resultado es idónea para la solución del mismo y para el logro de los objetivos esperados.

Dicha matriz se examina del árbol de objetivos, sus resultados descende del árbol de problemas, los problemas que han sido suscritos como una situación negativa, percibidos por los implicados, son transformados a positivos, de esta manera se podría dar una solución a dichos problemas.

El método utilizado refleja la actitud de la organización frente al riesgo o la probabilidad; dicho esto se utilizara categorías o riesgos bajo, moderado o alto según sus puntajes.

Tabla 4 Matriz De Análisis De Impacto de los Objetivos

OBJETIVOS	FACTIBILIDAD A LOGRARSE	IMPACTO DE GENERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENTIBILIDAD	TOTAL	CATEGORIA
Realizar un programa de capacitaciones referentes a la inspección adecuada del proceso de recepción.	Personal capacitado con el objetivo de que logren realizar sus tareas de manera óptima (5).	Hombres y mujeres con conocimientos de su área de trabajo (5).	Reducir posibles márgenes de errores al momento de almacenar. (4)	Apoyar a los responsables del área de compras de bodegas de Chocono (5).	Generar conocimientos de los usuarios y mejorar la productividad. (5).	24	Alto
Generar mayor confiabilidad de los productos que se comercializa con el fin de tener clientes satisfechos	Obtener productos con calidad y a precios justos para el proceso de producción (5)	Negociación eficaz entre ambos géneros (4).	Comunicación efectiva entre los clientes internos y los externos (4).	Cumplir con las metas y objetivos eficientemente (5)	Desempeñar funciones que les compete y por igualdad (4)	22	Alto
Diseñar estrategias que permitan la toma de decisiones frente a la complejidad de las situaciones a las que hace frente	Identificar los aspectos a ser mejorados y establecer procesos de mejora. (5)	Decisiones acertadas que contribuyan al beneficio de la empresa (5)	Conocer y aplicar los valores, principios y políticas de la empresa (4).	Conocer las expectativas y criterios de evaluación respecto a su evaluación individual. (5).	Personal capacitado y mejora en sus procesos diarios (5).	24	Alto
Examinar la importancia real de la función de bodegas y compras en la rentabilidad y eficiencia de la organización	Identificar la importancia de las del área de compras y bodegas (5).	Hombres y mujeres aportando a la empresa con ideas de cambio. (5)	Gozar de estabilidad laboral y económica (4)	Actitud y aptitud de los responsables de compras y bodegas para contribuir a desarrollo organizacional (5)	Generar mayor rentabilidad al minimizar costos y productos de excelente calidad. (5)	24	Alto

Fuente: Investigación

Elaborado por: Flor María Tipanquiza

4.02.01 Análisis de la Matriz de Impactos de los Objetivos

Una vez que ya tenemos identificado el objetivo general se procede a analizar los objetivos específicos viendo cual es la factibilidad de que se logre cumplir el proyecto, así mismo se evalúa el impacto que tendrá.

Su impacto de género, consiste en identificar y valorar los diferentes resultados que pueden resultar de acción de un hombre o una mujer con el objeto de neutralizar el mismo para evitar su posible efecto discriminatorio.

El (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013-2017) en el objetivo 2 tiene; El reconocimiento igualitario de los derechos de todos los individuos implica la consolidación de políticas de igualdad que eviten la exclusión y fomenten la convivencia social y política. El desafío es avanzar hacia la igualdad plena en la diversidad, sin exclusión, para lograr una vida digna, con acceso a salud, educación, protección social, atención especializada y protección especial.

Como impacto ambiental, se podría identificar la acción humana entre el medio ambiente y sus distintos aspectos, de esta manera se puede elegir las diferentes alternativas posibles, la que salvaguarde mejor los intereses generales desde una perspectiva global e integrada y teniendo en cuenta todos los efectos de la actividad proyectada.

La relevancia, determina métodos de comunicación y apoyo que permite superar las dificultades que se les presenta.

La sustentabilidad, es la capacidad que le permite permanecer en un equilibrio al proyecto a nivel económico social y ambiental.

Realizar un programa de capacitaciones referentes a la inspección adecuada del proceso de recepción, determinan un énfasis en cada uno de los elementos suscritos aportando un total de veinticuatro (24), en una categoría alta.

Generar mayor confiabilidad de los productos que se comercializa con el fin de tener clientes satisfechos, permite considerar su relevancia en cada uno de los aspectos señalados, el mismo que presenta un puntaje de veintidós (22), con una categoría alta.

Diseñar estrategias que permitan la toma de decisiones frente a la complejidad de las situaciones a las que hace frente, permitirá a la alta gerencia que las decisiones que se tomen sean las más acertadas y que beneficien a la entidad; esto se manifiesta en cada ítem, con una puntuación de veinticuatro (24), en una categoría alta.

Examinar la importancia real de la función de bodegas y compras en la rentabilidad y eficiencia de la organización para así tener un mejor enfoque del área, obteniendo un total de veinticuatro (24), en una categoría alta.

4.03 Diagrama de Estrategias

El diagrama de estrategias se enfoca en establecer las posibles intervenciones en la ejecución del proyecto, enfocándose en cada uno de los objetivos, que permiten la factibilidad de resolver el problema y están dentro de las posibilidades de ejecutar los cambios positivos dentro de la organización.

Cada estrategia permite tener un vínculo con los objetivos planteados en el árbol de objetivos de esta manera se podrá ejecutar el proyecto, determinando los límites que son excluidos del proceso para la ejecución del mismo.

Diagrama de Estrategias

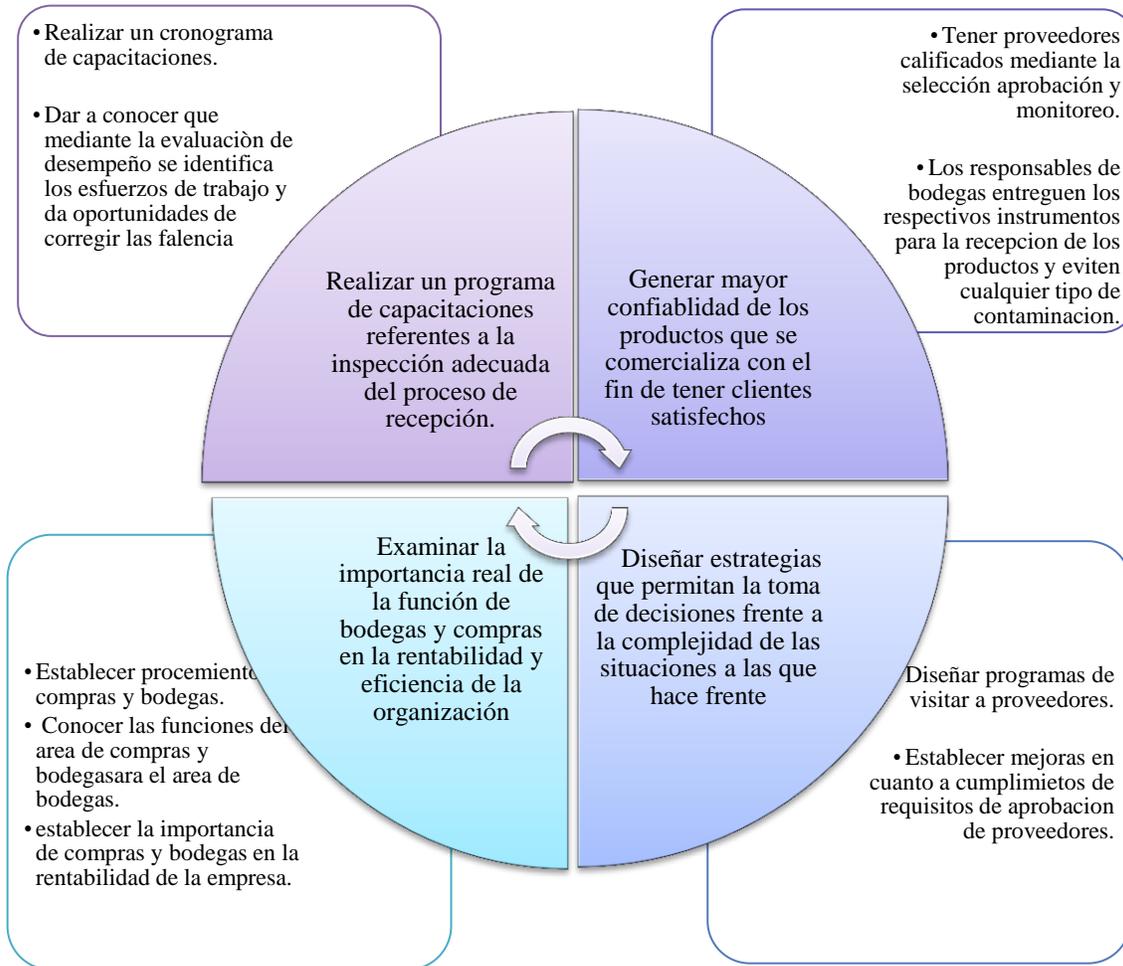


Gráfico 4 *Diagrama de Estrategias*

Fuente: Investigación

Elaborado por: Flor María Tipanquiza

4.03.01 Análisis del diagrama de estrategias.

En el diagrama de estrategias, se identifican y evalúan las posibles alternativas de solución para el proyecto.

Al Diseñar un plan de capacitación, que es la herramienta para alcanzar el propósito central, que fomentara en el personal un compromiso y un panorama más claro de todas las políticas, normas y antecedentes de la empresa, así como su lugar y competencias del trabajo; el promover el trabajo en equipo con la correcta distribución del trabajo, y contribuir al desarrollo personal, familiar de colaborador son argumentos validados para poner en acción el plan de capacitación, con lo cual se logra el desarrollo personal y a su vez familiar del empleado.

Generar mayor confiabilidad de los productos que se comercializa con el fin de tener clientes satisfechos; se lo puede lograr mediante la interrelación de bodegas y compras al adquirir productos de calidad y que el responsable de bodegas revise y garantice que los productos que se reciba cumplan con los parámetros establecidos en la compra junto con el respaldo del responsable de aseguramiento de calidad.

Diseñar estrategias que permitan la toma de decisiones frente a la complejidad de las situaciones a las que hace frente; mediante el diseño de programas de visitas a proveedores con

el objetivo de verificar de que se esté cumpliendo con todos los requisitos en cuanto a formar de prevenir cualquier tipos de contaminación de los productos y establecer mejoras en sus procedimientos.

Examinar la importancia real de la función de bodegas y compras en la rentabilidad y eficiencia de la organización, mediante el establecimiento de procedimientos y funciones para así establecer la importancia de compras y bodegas en la rentabilidad de la empresa.

4.04 Matriz de Marco Lógico

La matriz de marco lógico es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, para el diseño ejecución y evaluación del proyecto, brinda un proceso de planificación y comunicación esencial y relativa para el desarrollo del proyecto, es un aporte para fomentar acuerdos acerca de los objetivos, metas y riesgos.

Su estructura está representada por una matriz, las mismas que constan de un resumen narrativo de los objetivos y de las actividades, indicadores son los resultados específicos a alcanzar, sus medios de verificación, supuestos son los factores externos que implican riesgos.

Tabla 5 Matriz de Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FINALIDAD			
Aplicar el manual de procedimientos para el área de compras y bodega con el objetivo de mejorar los tiempos de ejecución de sus actividades e impulsar la productividad de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir los costos de materias primas y materiales de empaque, realizando por lo menos cinco cotizaciones a proveedores garantizando calidad. 2. Manejo efectivo de la administración de stock mínimo de reposición cuando se encuentre en un 30% para evitar desabastecimiento de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Análisis de costos proyectados tres años atrás. * Control de inventarios mensualmente. * El cumplimiento de metas y objetivos. * Trabajo en equipo interrelacionando el departamento de compras, bodega y calidad. * La satisfacción del cliente externo frente al servicio y calidad del producto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Disponibilidad de los empleados para aprender y aceptar las capacitaciones y aplicar en su lugar de trabajo lo aprendido. 2.- Estadísticas de productos dados de baja. 3.- Aumento de clientes por tal motivo no se puede cubrir la demanda de los productos ofertados.
PROPÓSITO			
Minimizar tiempos de ejecución y costos de las tareas del área de compras y bodega para mejorar la productividad de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer funciones y procedimientos para compras y bodegas. 2. Incremento en las ventas y mejorando la rentabilidad de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> * Descripción de las funciones y procedimientos. * Evaluación de Desempeño * Comparativo de ventas trimestrales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- La alta gerencia acepta los cambios requeridos y sugeridos en el área de compras y bodegas para que el proyecto pueda desarrollarse con éxito y se pueda mejorar la productividad de la empresa.
COMPONENTES			
Establecer tiempos, funciones y procedimientos para mejorar la productividad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la satisfacción del cliente interno y externo en un 50%. 2. Mejorar la productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluaciones realizadas por el departamento de talento humano. * Evaluar los servicios 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Dar cumplimiento con lo establecido por los organismos de Control Sanitario y Buenas Prácticas de Manufacturas.

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LAS ÁREAS DE COMPRAS Y BODEGA DE LA EMPRESA "CHOCONO S.A.". PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD; UBICADA EN LA PARROQUIA DE CARCELÉN AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016-2017.

Conocer la evaluación de desempeño del cliente interno	3. Comunicación y aportación del cliente interno.	desde la percepción de los clientes y los servicios recibidos.	
Diseñar estrategias que permiten un cambio positivo.	4. Acciones de capacitación.	* Evaluar la carga de trabajo.	
ACTIVIDADES	PRESUPUESTOS		
Programa de control de proveedores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesoraría Externa 2. Impresiones y papelería. 3. tiempos de integración con capacitadores externos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informes contables de ingresos por categoría. 2. Informes de auditorías internas y externas obtenidas en el departamento de compras y bodegas. 3. Acciones correctivas de los sobre informes auditados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Apoyo y aprobación de la Gerencia en el presupuesto necesario para la ejecución de capacitaciones e implementación del manual para el área de compras y bodega.
Realizar pausas activas.			
Mejorar la comunicación entre jefe y subordinado.			
Bridar capacitaciones que ayuden a fortalecer el liderazgo y trabajo en equipo			
Darle un fiel seguimiento a todos los programas de capacitación. Programas de motivación.			

Fuente: Investigación

Elaborado por: Flor María Tipanquiza

CAPÍTULO V

5.01 Antecedentes

Chocono S.A. se constituye en el Ecuador el trece de Abril del año dos mil siete con el objetivo de producir y comercializar productos como conos de galletas, chocolates y similares con altos estándares de calidad y a precios competitivos; sin embargo en los últimos meses se ha presentado el problema en el departamento de compras y bodegas ya que existen procesos detallados que se lo realizan a diario pero que no se encuentran descritos en un instrumento físico para respaldo de alguna auditoria o para personas nuevas que van a ocupar el cargo; por tal motivo se ha visto en la necesidad de realizar un manual de procedimientos para las áreas mencionadas anteriormente para dar solución a lo que está generando el problema.

La herramienta con la que se pretende dar solución al problema central es un manual de procedimientos para las áreas de compras y bodegas de la empresa Chocono, para mejorar la productividad; esta herramienta permitirá mejorar los procesos y actividades que tienen lugar en la organización, enfocadas a producir resultados positivos mediante su desarrollo y aplicación.

Los manuales son de gran importancia para las empresas ya que estos permiten normalizar sus operaciones diarias dando la estabilidad y solidez en cada uno de los procesos, además es una herramienta de suma utilidad ya que en ella se plasma en blanco y negro lo que cada responsable

de área conoce, generando instructivos que permitan entrenar rápidamente al nuevo personal que ingresa a laborar en sus instalaciones, es por todos estos argumentos que los manuales son sistemas documentados útiles y prácticos que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Con el siguiente texto se puede afirmar que los manuales permiten entrenar rápidamente al personal; los manuales tuvieron su origen durante la Segunda Guerra Mundial, en donde por la escasez y urgencia de personal instruido, fue necesario entrenar a éste mediante manuales. Es fundamental que en toda empresa tenga un método de trabajo a utilizar, la forma de desarrollar el trabajo, los diagramas de procesos, la definición y simbolización de las distintas actividades, los diagramas de operaciones, los diagramas de análisis; unidos a la actividad del trabajo van a definir cómo va a llevarse a cabo ejecución de sus tareas, es así que se hace necesario la elaboración de manuales de procedimientos, los mismos que ayudan a optimizar tiempos y esfuerzos.

A más de ello, los manuales representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

También los manuales son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Durante el ejercicio económico de la empresa y la estadía en la misma como parte del selecto personal que labora en las instalaciones; ha surgido la necesidad de implementar un manual de procedimientos para las áreas de compras y bodegas, esto se da a que en muchas ocasiones la empresa pasa por auditorías tanto internas como externas y se necesita tener procedimientos bien estructurados y establecidos que garanticen la continuidad de los procesos conforme a ciertas normas y requisitos exigidos por cada una de las empresas auditoras, y al mismo tiempo ayudará a que las personas nuevas que ingresan a los lugares de trabajos de las áreas mencionadas, podrán realizar sus labores con directrices ya establecidas, permitiendo realizar sus obligaciones de manera eficiente optimizando tiempos y recursos.

Frente a la situación actual de la empresa, se ha buscado soluciones para mejorar los tiempos de ejecución de las actividades y que al mismo tiempo se encuentren descritas en un manual de procedimientos. Por lo tanto ante la necesidad de solucionar la problemática se afirma que el

proyecto es factible y viable, ya que a través del manual de procedimientos, se podrá dar solución a los posibles problemas dentro de un período a corto plazo.

5.01.02. Enfoque de la investigación

El proyecto de investigación se sustenta mediante la aplicación de investigación cuantitativa, la cual nos permite recolectar información objetivamente medible, esto implica la posibilidad de que la información requiera del uso de las matemáticas ya que esta permite la cuantificación de los resultados obtenidos.

5.01.03 Modalidad básica de la investigación

La investigación se orienta a la elaboración y socialización de un manual de procedimientos para las áreas de compras y bodegas para mejorar la productividad de la empresa Chocono S.A. la misma que está ubicada en la parroquia Carcelén al norte del Distrito Metropolitano de Quito; para el respectivo proyecto se utilizó una herramienta importante como es la encuesta; realizándola a los empleados de la organización que tienen una estrecha relación y que podría tener un impacto con el manual; estableciendo así la recolección de datos para procesar y analizar las posibles características que se puedan generar en un grupo determinado de personas.

La encuesta es una búsqueda de información sistemática que permite al investigador realizar preguntas a los involucrados sobre cuestiones subjetivas y al mismo tiempo obtener información de un número considerable de personas, permitiendo conseguir información sobre los datos que se desea sacar, explorando la opinión y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas.

5.01.04 Tipo de investigación a realizar

Para el presente proyecto se realiza la encuesta analizando su naturaleza del objetivo en cuanto al nivel que se desea alcanzar, en este caso se utilizará la investigación De Campo, Descriptiva y Evaluativa.

De Campo: la investigación de campo radica en que se debe extraer los datos y la información necesaria de la situación actual mediante técnicas de recolección de datos (encuesta) con el fin de dar respuestas al problema central.

Descriptiva: a más de estar acompañada de la recolección de datos es una investigación estadística ya que describe posibles características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. Las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes.

Evaluativa.- esta se sustenta usando los datos recolectados (encuesta) y previo a su descripción evalúa los resultados de cada una de las preguntas realizadas y está orientado a emitir algún tipo de juicio o comentario de valor respecto al sujeto u objeto de estudio.

5.01.05 Población y Muestra

Población (o universo).- “Es un conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar”. (Icart, Fuentelsaz, & Pulpón, 2006, pág. 55)

Muestra.- “La muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiaran es un subconjunto de la población”. (Icart, Fuentelsaz, & Pulpón, 2006, pág. 55)

Los involucrados directos que intervienen en la encuesta son los departamentos de Calidad, Gerencia General, Contabilidad, Bodegas, Producción, Gerencia de Operaciones, Gerencia Financiera y Ventas; se realizó la encuesta a todos los funcionarios de cada área dando como resultado que la población es igual a la muestra.

5.01.06 Validez de la información

“Información válida es información apropiada. Es el tipo de información que sirve al objetivo para el que se pensó” (Tenbrink, 2006, pág. 49)

La validez de una información depende no solo del rigor de su recolección de información, sino también de cómo la aprecian las “lentes particulares” de su audiencias. En consecuencia no podemos hablar de una validez universal, una información válida para todas las personas o colectivos. (Boza, Méndez, Monescillo, & Toscano, 2010, pág. 94)

La validez de la información representa las posibilidades de que un método de investigación sea capaz de responder a las interrogantes formuladas. La fiabilidad designa la capacidad de obtener resultados y no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas de instrumentos de medida y observación. (RUSQUE, 2003)

La información goza de validez ya que se recolectaron los datos directamente de la fuente, que en este caso es la empresa Chocono S.A. La herramienta que nos sirvió de ayuda para la recolección de datos fueron las encuestas, las cuales fueron realizadas a los responsables de las áreas que tienen un contacto directo con las áreas de compras y bodegas con el fin de analizar e identificar el problema principal que se genera por la carencia de un manual de procedimientos.

5.01.07 Encuesta

La encuesta es una técnica muy utilizada en las investigaciones y esta consiste en una serie de preguntas a manera de cuestionario, puede ser de forma verbal o escrita; se las realiza a las personas que tiene una cierta afinidad sobre el tema con el fin de obtener información que complemente a la investigación.

Para validación de lo expuesto se describe el modelo de encuesta que se realizó a los colaboradores de la empresa Chocono S.A. para determinar los problemas percibidos y poder verificar si la propuesta de la elaboración del manual es factible.

ENCUESTA SOBRE LA ELABORACION Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LAS ÁREAS DE COMPRAS Y BODEGAS DE LA EMPRESA "CHOCONO S.A.". PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD



Encuestado/a: _____ **Área de Trabajo:** _____

A continuación encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre diversos aspectos del Proyecto elaboración de un manual de procedimientos para las áreas de compras y bodegas. Mediante las preguntas se desea conocer lo que Usted piensa sobre esta temática.

El cuestionario consta de ocho preguntas. Por favor lea las instrucciones al inicio de cada pregunta y conteste marcando un ✓ (**icono visto**) la alternativa que más se acerca a lo que usted considere sea la más apropiada.

PREGUNTAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
1.- ¿Conoce Usted si la empresa tiene establecido un manual de procedimientos para las áreas de compras y bodegas?		
2.- ¿Usted considera que los procedimientos que se realizan actualmente en las áreas de compras y bodegas son adecuados y eficientes?		
3.- ¿Considera Usted que tener un manual de procedimientos para las áreas de compras y bodegas para la empresa Chocono S.A. ayudará a mejorar los procesos y a optimizar el tiempo en la ejecución de las actividades?		
4.- ¿Cree Usted que la implementación de un manual de procedimientos, ayudara a mejorar la comunicación entre empleados, clientes y proveedores?		
5.- ¿Considera eficiente la interrelación de las áreas de compras y bodegas, y que éstas eviten el desabastecimiento de productos?		
6.- ¿Considera Usted que cada cargo debe poseer la autoridad necesaria para garantizar el logro de los objetivos institucionales con respecto a su área de trabajo?		
7.- ¿Conoce Usted cual es la importancia del área de compras y bodegas en la rentabilidad de la empresa?		
8.- ¿Considera Usted que la negociación con los proveedores ayuda a reducir costos y a obtener productos con calidad y a precios justos?		



GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

5.01.08 Análisis y Tabulación de Datos.

Pregunta 1.- ¿Conoce Usted si la empresa tiene establecido un manual de procedimientos para las áreas de compras y bodegas?

Tabla 6 Pregunta 1

SI	NO
4	10



Gráfico 5 Primera Pregunta Tabulada

Fuente: Investigación

Elaborado por: Flor María Tipanquiza

Análisis de la Pregunta N° 1: Una vez realizado la respectiva cuantificación de los datos y realizado el gráfico estadístico podemos darnos cuenta que de los catorce encuestados; el 71%

respondió que la empresa no cuenta con un manual de procedimientos para las áreas de compras y bodega por tal motivo su implementación promoverán la mejora de los procesos siempre y cuando se logren aplicar, por otro lado hay un 29% que afirma que si tenemos un manual de procedimientos pero esto no es así ya que la empresa cuenta es con algunos procedimientos los cuales no están establecidos en un sistema documentado como son los manuales.

Pregunta 2.- ¿Usted considera que los procedimientos que se realizan actualmente en las áreas de compras y bodegas son adecuados y eficientes?

Tabla 7 Pregunta 2

SI	NO
7	7

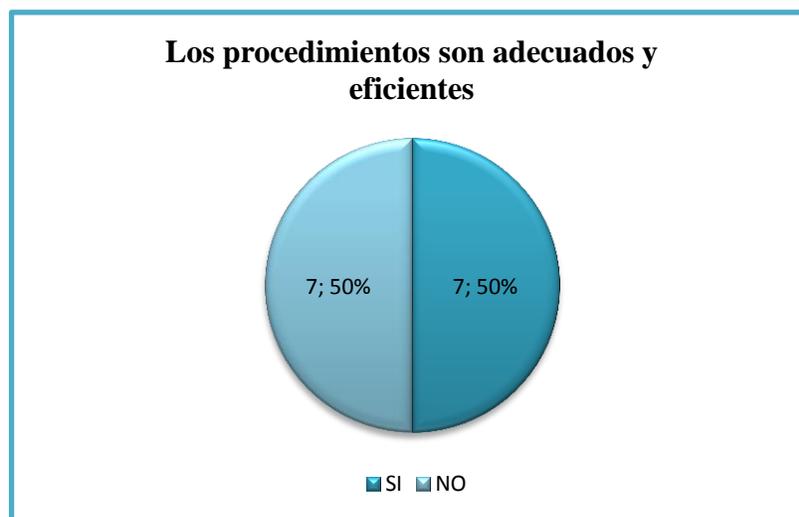


Gráfico 6 Segunda Pregunta Tabulada

Fuente: Investigación

Elaborado por: Flor María Tipanquiza

Análisis de la Pregunta N° 2: Con los datos obtenidos del gráfico se puede observar que el 50% de los encuestados respondió que los procedimientos que se realizan actualmente son adecuados y eficientes y el otro 50% considera que no son adecuados ni eficientes por tal motivo se debe analizar las posibles causas de esta decisión afirmando así que el establecimiento del manual de procedimientos ayudara a mejorar los procedimientos de las dos áreas en estudio.

3.- ¿Considera Usted que tener un manual de procedimientos para las áreas de compras y bodegas para la empresa Chocono S.A. ayudará a mejorar los procesos y a optimizar el tiempo en la ejecución de las actividades?

Tabla 8 Pregunta 3

SI	NO
14	0



Gráfico 7 Tercera Pregunta Tabulada

Fuente: Investigación

Elaborado por: Flor María Tipanquiza

Análisis de la Pregunta N° 3: En este gráfico nos muestra que el 100% de los encuestados afirma que los manuales de procedimientos ayudan a mejorar los procesos y a optimizar los tiempos en la ejecución de las actividades.

4.- ¿Cree Usted que las capacitaciones ayudan a promover el conocimiento y motivar a los empleados a hacer mejor su trabajo proponiendo mejoras?

Tabla 9 Pregunta 4

SI	NO
13	1

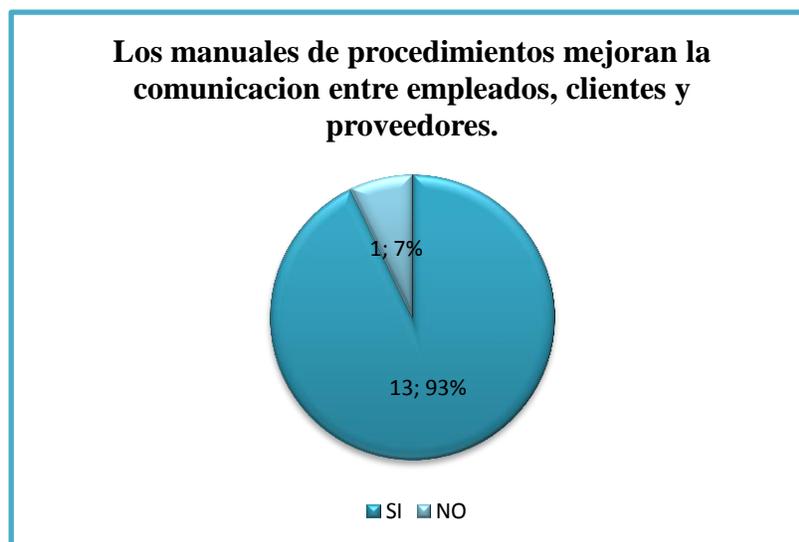


Gráfico 8 Cuarta Pregunta Tabulada

Fuente: Investigación

Elaborado por: Flor María Tipanquiza

Análisis de la Pregunta N° 4: El gráfico nos muestra que el 93% de los encuestados cree que la implementación de un manual de procedimientos para las áreas de compras y bodegas mejorara la comunicación entre empleados, clientes y proveedores y un 7% considera que los manuales no ayudan a mejorar la comunicación.

5.- ¿Considera eficiente la interrelación de las áreas de compras y bodegas, y que éstas eviten el desabastecimiento de productos?

Tabla 10 Pregunta 5

SI	NO
10	4

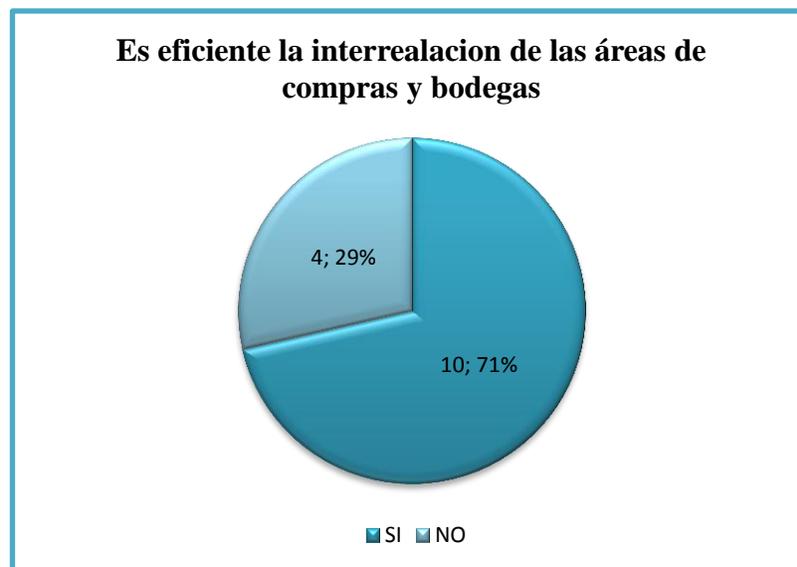


Gráfico 9 Quinta Pregunta Tabulada

Fuente: Investigación

Elaborado por: Flor María Tipanquiza

Análisis de la Pregunta N° 5: El gráfico nos muestra que el 71% de los encuestados consideran eficientes la interrelación de las áreas de compras y bodegas y que estas evitan el desabastecimiento de los productos, mientras que un 29% considera no ya que probablemente ha habido ocasiones en las cuales si se ha llegado a desabastecer de productos por algún tipo de circunstancia, puede ser esta ocasionada por la mala gestión en su adquisición o por la mala gestión del proveedor.

6.- ¿Considera Usted que cada cargo debe poseer la autoridad necesaria para garantizar el logro de los objetivos institucionales con respecto a su área de trabajo?

Tabla 11 Pregunta 6

SI	NO
13	1

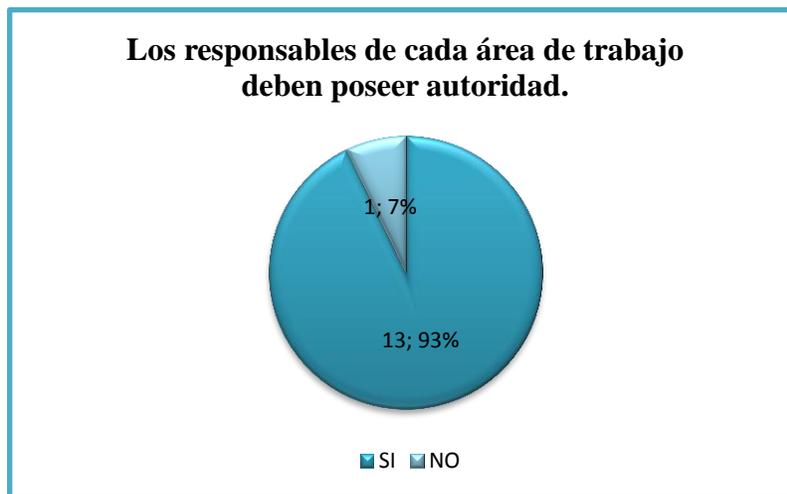


Gráfico 10 Sexta Pregunta Tabulada

Fuente: Investigación
Elaborado por: Flor María Tipanquiza

Análisis de la Pregunta N° 6: En la gráfica podemos visualizar que el 93% de los encuestados considera que cada cargo debe poseer la autoridad necesaria para garantizar el logro de los objetivos institucionales con respecto a su área de trabajo, y el 7% afirma que no.

7.- ¿Conoce Usted cual es la importancia del área de compras y bodegas en la rentabilidad de la empresa?

Tabla 12 Pregunta 7

SI	NO
9	5

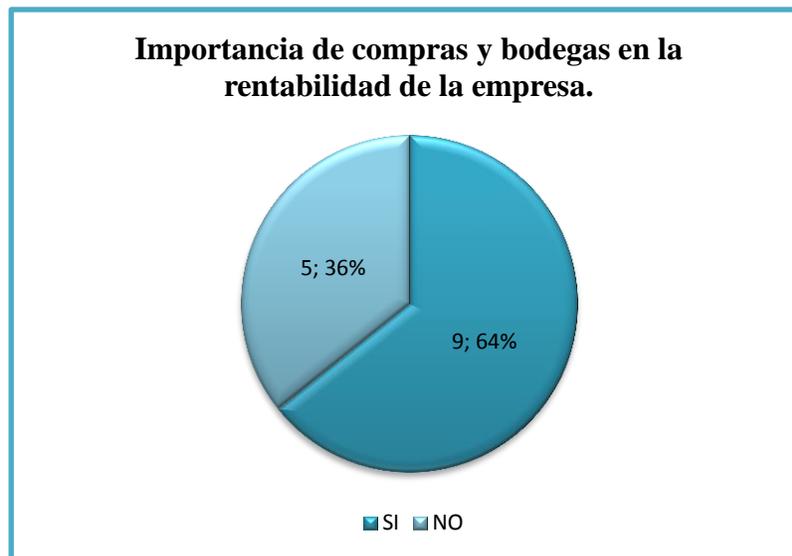


Gráfico 11 Séptima Pregunta Tabulada

Fuente: Investigación

Elaborado por: Flor María Tipanquiza

Análisis de la Pregunta N° 7: como nos muestra el grafico el 64% de los encuestados conoce cuál es la importancia del área de compras y bodegas en la rentabilidad de la empresa. Y un 36 afirma que no conoce cuál es la importancia de las áreas mencionadas y su impacto en la rentabilidad de la empresa.

8.- ¿Considera Usted que la negociación con los proveedores ayuda a reducir costos y a obtener productos con calidad y a precios justos?

Tabla 13 Pregunta 8

SI	NO
14	0

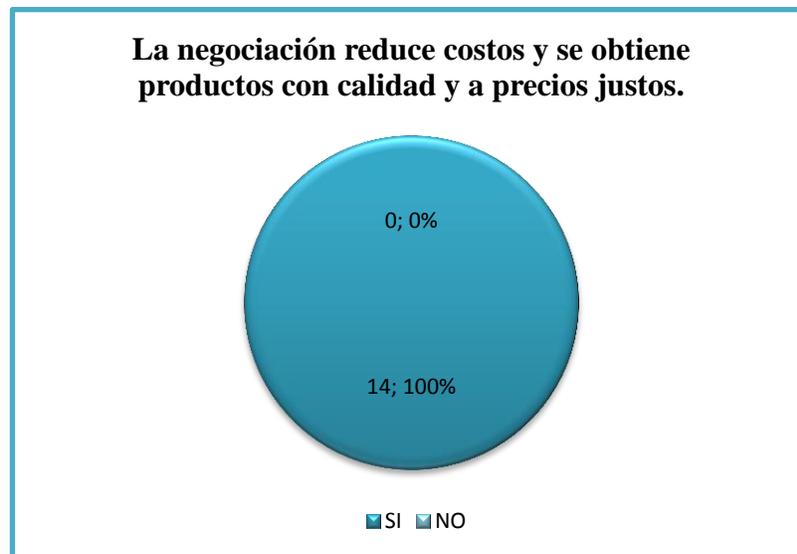


Gráfico 12 Octava Pregunta Tabulada

Fuente: Investigación

Elaborado por: Flor María Tipanquiza

Análisis de la Pregunta N° 8: En este último gráfico podemos visualizar que el 100% de los encuestados considera que la negociación con los proveedores ayuda a reducir costos y a obtener productos con calidad y a precios justos.

5.01.09 Análisis e Interpretación General

En los análisis respectivos de las preguntas obtenidas de las encuestas realizadas se pudo observar que la empresa cuenta con algunos procedimientos los cuales permiten desarrollar las actividades basándose en ciertos lineamientos. Por tal motivo los resultados de la muestra total ratifican el proyecto es factible y que la herramienta del manual de procedimientos será de suma utilidad ya que contendrá instrucciones claras para optimizar los tiempos, obtener resultados eficaces, mejorando la rentabilidad y buen servicio de sus colaboradores; a más de esto será de gran ayuda ya que servirá de guía a las nuevas personas que ingresan a ocupar los cargos correspondientes a compras y bodegas permitiéndoles tomar las mejores decisiones.

5.02 Descripción de la herramienta “Manual de Procedimientos”

La herramienta que se ha propuesto como solución al problema central, enfocadas en las áreas de compras y bodegas está estructurada de la siguiente forma:

Introducción

Capítulo I Generalidades

Antecedentes de la empresa

Importancia y Beneficios del Manual de Procedimientos

Capítulo II La empresa

Objetivos

Misión

Visión

Valores Corporativos

Política de Calidad y Seguridad Alimentaria

Organigrama Estructural

Organigrama Funcional

Organigrama Posicional

Capitulo III Procedimientos de Compras

Misión del Jefe de Compras

Funciones del Jefe de Compras

Procedimientos para generar una Orden de Compra

Flujograma de Compras

Procedimiento para la selección, aprobación y monitoreo de proveedores

Capítulo IV Procedimientos de Bodega

Misión y Funciones del Bodeguero

Manejo de Materiales

Stock Mínimo

Cálculo del stock Mínimo

Ejemplo del Cálculo del Stock Mínimo

Procedimiento para la Recepción de MP, ME, OTROS MATERIALES

Recomendaciones

5.02.01 Diseño del Manual de Procedimientos de Compras y Bodegas

Introducción

Una de las habilidades para el crecimiento de las organizaciones la componen la documentación de sus sistemas a través de los Manuales Administrativos; los mismos que dan a conocer al personal de la dependencia; la estructura orgánica, las funciones, los procedimientos y los servicios que se ofertan a los usuarios.

El presente Manual de Procedimientos tiene como objetivo formular una guía clara y específica, la misma que garantice la óptima realización y desarrollo de las diferentes actividades de la empresa Chocono S.A. utilizando criterios generales y específicos a los que deberían sujetarse los responsables de las áreas de compras y bodegas para ejecutar sus tareas de una manera eficiente, optimizando tiempos y recursos para así mejorar la rentabilidad de la empresa.

La finalidad del manual es servir como una herramienta de apoyo y mejora institucional logrando que los responsables de las áreas de compras y bodegas puedan guiarse para realizar sus actividades diarias mediante la utilización de este instrumento, con el fin de que los mismos ayuden a dar cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

Objetivos

- Exportar el chocolate ecuatoriano a mercados internacionales.
- Incrementar la participación del mercado local.
- Satisfacer las expectativas de los clientes con productos de calidad y seguros para el consumidor.
- Lograr permanentemente estándares de calidad y seguridad alimentaria para los productos.
- Desarrollar nuevos productos que satisfagan las expectativas y tendencias del mercado.

Misión

Producir y comercializar en forma eficiente y segura nuestros productos: conos de galleta para helados, chocolates, alfajores, barquillos, manjar de leche, chocolates y similares a precios competitivos, para ganar el reconocimiento y la preferencia de nuestros clientes.

Visión

Chocono S.A. está comprometida en entregar al mercado nacional e internacional deliciosos productos que deleitan el paladar de nuestros consumidores, utilizando adecuadamente la experiencia, Buenas Prácticas de Manufactura, tecnología y cumpliendo con la normativa establecida de calidad y seguridad alimentaria, lo que garantiza la fidelidad y confianza de los clientes.

5.02.02 Estructura Organizativa

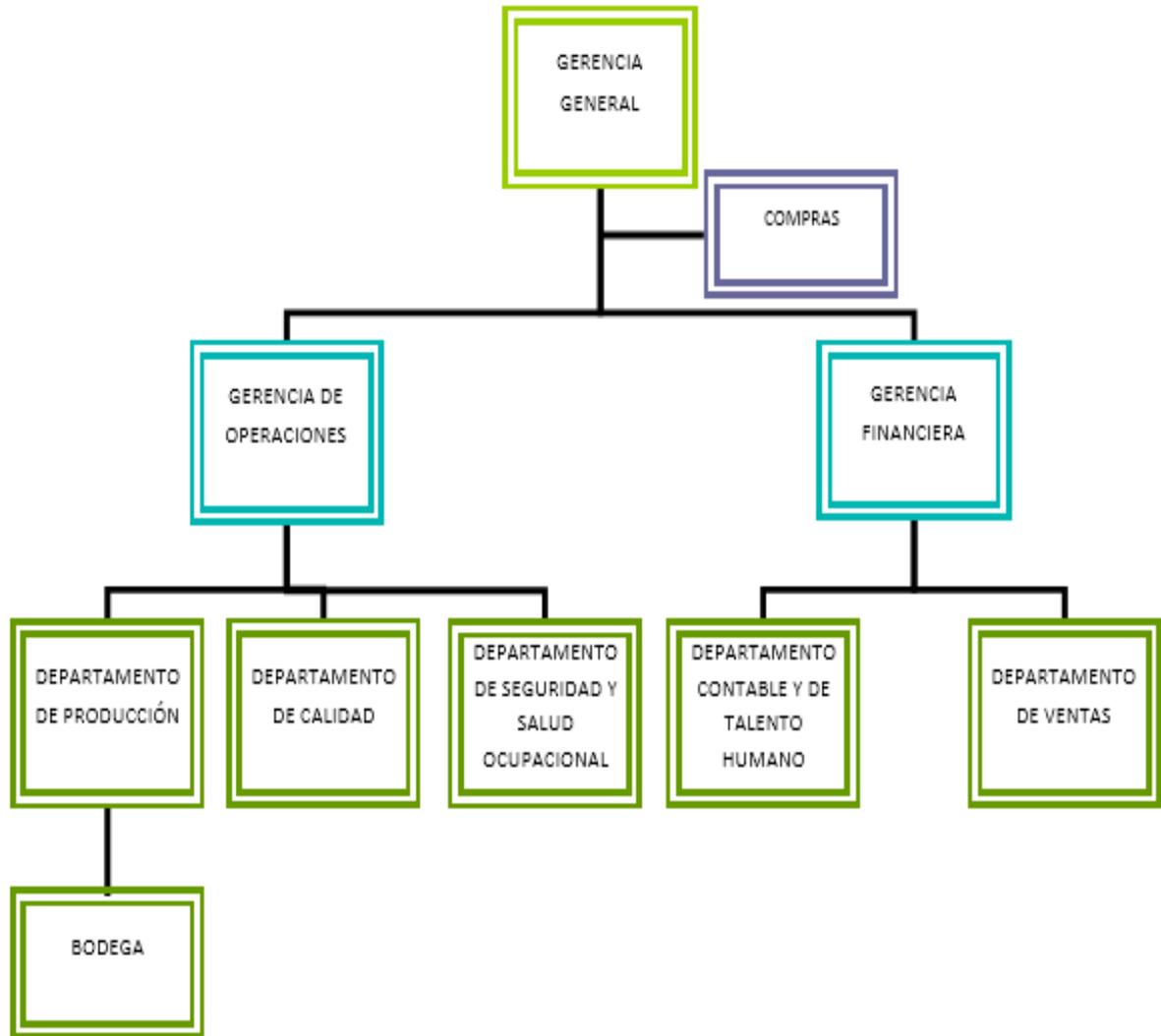


Gráfico 13 *Organigrama Estructural*

Fuente: Investigación

Elaborado por: Flor María Tipanquiza

5.02.03 Flujograma de Compras

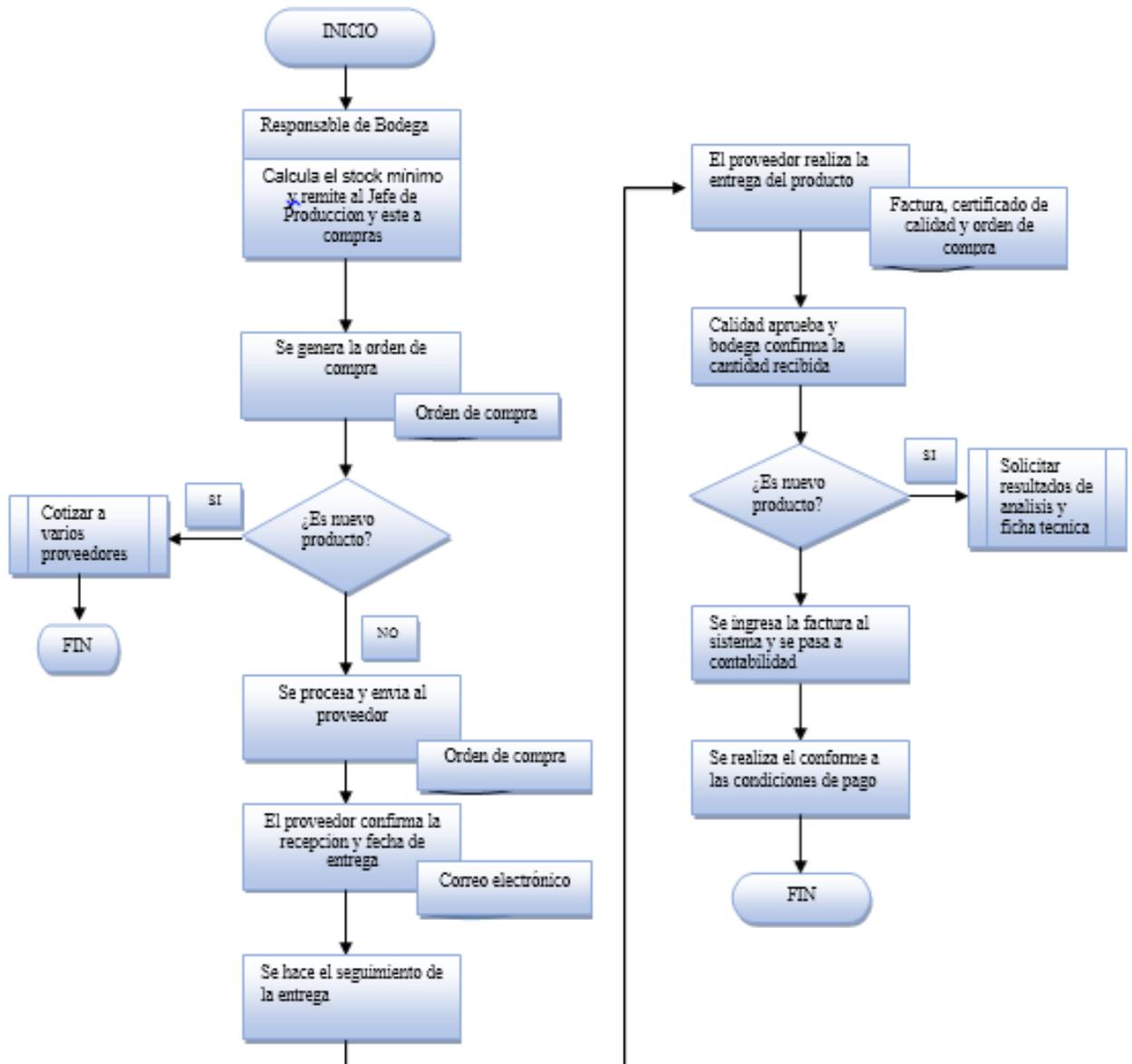


Gráfico 14 *Flujograma de Compras*

Fuente: Investigación

Elaborado por: Flor María Tipanquiza

5.03 Formulación de la propuesta de aplicación

5.03.01 Programa de Socialización de la herramienta metodológica

Para la socialización de manual de procedimiento para las áreas de compras y bodegas de la empresa Chocono S.A. se propone de acuerdo a los siguientes parámetros.

5.03.02 Objetivo

El objetivo fundamental es dar a conocer a los involucrados directos sobre la herramienta metodológica que es el manual de procedimientos, especialmente a los directivos y a los responsables de las áreas de compras y bodegas.

5.03.03 Metodología

La metodología que se aplica es la socialización, mediante una presentación en las instalaciones de la empresa, con los involucrados directos.

5.03.04 Carta de Auspicio

La empresa Chocono S.A. permite la realización del tema de tesis

“ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, PARA LAS ÁREAS DE COMPRAS Y BODEGA DE LA EMPRESA “CHOCONO S.A.” PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD; UBICADA EN LA PARROQUIA CARCELÉN AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016-2017.” A desarrollarse por la Srta. **TIPANQUIZA SOLEDISPA FLOR MARIA** con C.I. **172462064-4**, el mismo que ratificamos la **ACEPTACIÓN Y APLICABILIDAD DEL PROYECTO** en las áreas mencionadas.

5.03.05 Fotografías de la Socialización del Manual de Compras y Bodegas

Fotografía 1 Empresa Chocono S.A.



Fuente: Chocono S.A.

Fotografía 2 Realización de la encuesta



Fuente: Investigación

Fotografía 3 Socialización del Manual



Fuente: Investigación



Fuente: Investigación

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LAS ÁREAS DE COMPRAS Y BODEGA DE LA EMPRESA "CHOCONO S.A.". PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD; UBICADA EN LA PARROQUIA DE CARCELÉN AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016-2017.



Fuente: Investigación

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LAS ÁREAS DE COMPRAS Y BODEGA DE LA EMPRESA "CHOCONO S.A.". PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD; UBICADA EN LA PARROQUIA DE CARCELÉN AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016-2017.

CAPÍTULO VI

6.01 Recursos

Los recursos que serán utilizados para realización del proyecto en la empresa Chocono S.A. serán los siguientes:

6.01.02 Recursos Tecnológicos

La empresa cuenta con los recursos tecnológicos para dar realce a la socialización del manual de procedimientos, los cuales fueron utilizados.

- Proyector
- Laptop
- Impresora
- Cámara

6.01.03 Recursos Humanos.

Para la elaboración y desarrollo del proyecto se contó con la participación y colaboración de:

Tabla 14 Recursos Humanos

Cantidad	Designación	Funciones a realizar
1	Capacitador	Coach
1	Jefe de Compras	Responsable del desarrollo del programa de capacitación.
5	Responsables de bodega y guardianía	Proceso de Recepción de las materia primas, material de empaque y otros
1	Gerente General	Representar a la empresa y autoriza la ejecución de las actividades

Fuente: Investigación

Elaborado por: Flor María Tipanquiza

6.01.04 Recursos Materiales

Los recursos que serán utilizados para realización del proyecto en la empresa Chocono S.A. serán los siguientes:

Tabla 15 Recursos Materiales

Materiales
Suministros de oficina
Sala de reuniones (comedor)
Mesa
Sillas
Manuales
Fotografías

Fuente: Investigación

Elaborado por: Flor María Tipanquiza

6.02 Presupuesto

El costo del proyecto desarrollado es de 450,00 dólares es solventado en un 100% por la por la autora del proyecto

Tabla 16 Presupuesto

DETALLE	GASTO
Transporte	\$50
Artículos de papelería	\$25
Gastos de impresión	\$150
Alimentación	\$80
Copias	\$50
Imprevistos	\$95
TOTAL	\$ 450.00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Flor María Tipanquiza

6.03 Cronograma

Tabla 17 Cronograma de Desarrollo del Proyecto 2016-2017

ACTIVIDADES	PROYECTO: I+D+I																															
	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril							
	semanas				semanas				semanas				semanas				semanas				semanas											
Actividades Semanales	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recolección de la información			■	■																												
Organización de la información					■																											
Capítulo I: Antecedentes						■	■	■																								
Capítulo II: .Análisis de involucrados									■	■																						
Capítulo III: Problemas y Objetivos											■	■																				
Capítulo IV: Análisis de alternativas													■	■																		
Capítulo V: Propuesta															■																	
Elaboración de la encuesta															■																	
Análisis de los resultados																■																
Elaboración del Manual																■	■	■	■													
Capítulo VI Aspectos administrativos																			■	■												
Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones																							■									
Entrega del provento al lector																								■								
Entrega del Acta 005																									■							
Entrega de anillados y empastado																												■				
Sustentaciones del Proyecto																															■	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Flor María Tipanquiza

CAPÍTULO VII

7.01 Conclusiones

- La implementación efectiva del manual de procedimientos para las áreas de compras y bodegas será de gran utilidad para el responsable de cada puesto de trabajo, ya que se encuentran establecidos los procedimientos que se debe seguir, y a más de ello al ser una herramienta de apoyo permitirá que las personas que ingresan a ocupar el cargo puedan guiarse por medio del manual.
- Las capacitaciones que se impartan al personal de las áreas de compras y bodegas, permitirán mejorar la comunicación entre los involucrados y al mismo tiempo mejorar los procesos gracias a los conocimientos receptados en cada una de las capacitaciones, elevando la motivación y mejora de las actividades cotidianas basadas en el perfeccionamiento continuo de los procesos.
- Mediante la aplicación del programa de cálculo del stock mínimo o stock de seguridad se mejorara los procesos de reposición de las materias primas, materiales de empaque e insumos, permitiendo identificar la importancia de que se manejen adecuadamente los procesos ya que así se evitaría desabastecimiento de productos.
- Realizar la adquisición de las materias primas, materiales de empaque e insumos de calidad y a precios justos permitirá a la empresa generar mayor confiabilidad de sus productos que comercializa, teniendo así clientes satisfechos.

- El buen uso del manual de procedimientos permitirá que los tiempos de ejecución de las actividades se mejore ya que servirá de guía para la realización de las actividades y al
- mismo tiempo tendrá una repercusión al impulsar la productividad de la empresa ya que se contara el tiempo necesario para realizar otras actividades como negociaciones, renegociación, búsqueda de nuevos proveedores, cumplimiento de metas y objetivos, y otros más.
- El manual además de ser una herramienta de gran ayuda en cada uno de los procesos, también permitirá conocer y analizar la importancia real de la función de compras y bodegas en la rentabilidad y eficiencia de la organización.
- La aplicación del manual de procedimientos para las áreas de compras y bodegas permitirán normar los procedimientos los cuales son requisitos fundamentales para sustentar auditorias tanto internas como externas y así obtener las certificaciones que la empresa se proponga alcanzar.

7.02 Recomendaciones

Una vez finalizado el proyecto de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I), se recomienda lo siguiente:

- La aplicación del manual de procedimientos en las áreas de compras y bodegas de la empresa Chocono S.A. así mismo como su respectivo mantenimiento y actualización de la información cuando los procesos y mejoras así lo requieran.
- Capacitar a los empleados sobre los procedimientos que se deben seguir en cada una de las actividades que realizan e ir acompañadas de las respectivas evaluaciones tanto de conocimiento como aplicación de los procesos y herramientas de apoyo.
- Durante el desarrollo del proyecto se pudo analizar que hacen falta algunos manuales de procedimiento afines a las áreas estudiadas, pero por el alcance del proyecto en estudio no se pudo desarrollar; y sería de gran ayuda si se los implementa con el pasar de los días.
- Utilizar el método del cálculo del stock mínimo para las siguientes solicitudes de reposición ya que así se evitara el desabastecimiento de los productos.
- Cuando ocurra el ingreso de personal nuevo a las áreas de compras y bodegas entregarle un manual de procedimiento con el objetivo de que a más de las capacitaciones de inducción que el departamento de Talento Humano lo realiza, puedan tener un

documento de guía y que esto les permita adaptarse de mejor manera y en corto tiempo a su área de trabajo.

- Se recomienda que los cambios que se sugieren en el manual de procedimientos sean aprobados por la gerencia general, siempre y cuando estén orientadas a mejorar los procesos y productividad de la empresa y que estos cambios no afecten de ninguna manera al curso normal de la empresa.

Bibliografía

- Boza, Á., Méndez, J. M., Monescillo, M., & Toscano, M. (2010). *Educación, Investigación y Desarrollo Social*. España: Narcea S.A.
- Icart, M. T., Fuentelsaz, C., & Pulpón, A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona: Publicaciones de la Universidad de Barcelona.
- Mintzber, H., Brian, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. México: Hall Hispanoamerica S.A.
- Plan Nacional del Buen Vivir, S. (2013-2017). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Ecuador.
- Ponce, R. (2004). *Administración Moderna*. México: Noriega Editores.
- Serrano, D., F., & Serrano, G., C. (2005). *Gestión, Dirección y Estrategia de Producto*. Madrid: ESIC.
- Smooth, D. (1993). *Revista Imagen Óptica*. Obtenido de ¿Qué tan importante es el Cliente?: <http://www.imagenoptica.com.mx/pdf/revista30/cliente.htm>
- Tenbrink, T. (2006). *Evaluación Guía Práctica para Profesores*. Madrid: Narcea S.A.

ANEXOS



Chocono S.A. colaboradores realizando la encuesta.



Chocono S.A. colaboradores realizando la encuesta.

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LAS ÁREAS DE COMPRAS Y BODEGA DE LA EMPRESA "CHOCONO S.A.". PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD; UBICADA EN LA PARROQUIA DE CARCELÉN AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016-2017.



Chocono S.A. colaboradores participando de la socialización del manual de procedimientos.



ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LAS ÁREAS DE COMPRAS Y BODEGA DE LA EMPRESA "CHOCONO S.A.". PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD; UBICADA EN LA PARROQUIA DE CARCELÉN AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016-2017.



Chocono S.A. colaboradores participando de la socialización del manual de procedimientos.



ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LAS ÁREAS DE COMPRAS Y BODEGA DE LA EMPRESA "CHOCONO S.A.". PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD; UBICADA EN LA PARROQUIA DE CARCELÉN AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016-2017.

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 1792080657001
RAZON SOCIAL: CHOCONO S.A.
NOMBRE COMERCIAL: CHOCONO S.A.
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: BISHARA SCHOBER YAZMIN ANDREA
CONTADOR: ORTEGA BONILLA SANDRA GUADALUPE

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 13/04/2007 **FEC. CONSTITUCION:** 13/04/2007
FEC. INSCRIPCION: 25/04/2007 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 04/10/2010

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS COMO CHOCOLATE,

DOMICILIO TRIBUTARIO:

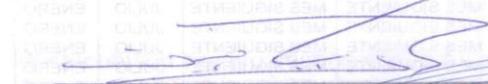
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CARCELEN Barrio: CARCELEN ALTO Calle: JUAN BARREZUETA
 Número: N76-122 Intersección: JOAQUIN MANCHENO Oficina: PB Referencia ubicación: A UNA CUADRA DEL
 DELICATESSEN LA SUIZA Telefono Trabajo: 022483365 Telefono Trabajo: 022483365 Email: gerencia@chocono.com.ec
 Celular: 09470944 Web: WWW.CHOCONO.COM.EC Telefono Trabajo: 022482267 Fax: 022483365

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 003 **ABIERTOS:** 3
JURISDICCION: (REGIONAL NORTE) PICHINCHA **CERRADOS:** 0

 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE		 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
Usuario: JAGR170907		Fecha y hora: 07/02/2012 11:50:33	
Lugar de emisión: QUITO/AV. GALO PLAZA		Página 1 de 2	

SRI SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
 DIRECCION REGIONAL NORTE
 COD. SC21114
 07 FEB. 2012
 SERVICIOS TRIBUTARIOS
 QUITO

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LAS ÁREAS DE COMPRAS Y BODEGA DE LA EMPRESA "CHOCONO S.A.". PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD; UBICADA EN LA PARROQUIA DE CARCELÉN AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016-2017.