



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y PRODUCCIÓN

ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE
CONTROL DE CALIDAD EN EL ÁREA DE PANADERÍA PARA LA EMPRESA PALPES
S.A. UBICADA EN EL SECTOR DE CARCELÉN AL NORTE DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017-2018.

Proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Tecnólogo en

Administración Industrial y Producción

Autor: Jefferson Adrian Pucachaqui Llumiquinga

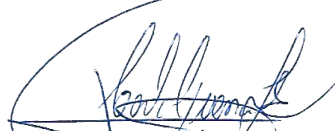
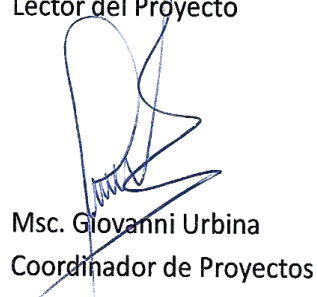
Tutor: Ing. Juan Carlos Moreno Carrillo

Quito, 2017-2018

**ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO**

Quito, 14 de Mayo del 2018

El equipo asesor del trabajo de Titulación del Srta. PUCACHAQUI LLUMIQUINGA JEFFERSON ADRIAN de la carrera de Administración Industrial y de la Producción cuyo tema de investigación fue: ELABORACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CALIDAD EN EL ÁREA DE PANADERIA PARA LA EMPRESA PALPES S.A. UBICADA EN LE SECTOR DE CARCELÉ AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017-2018.; una vez considerados los objetivos del estudio, coherencia entre los temas y metodologías desarrolladas; adecuación de la redacción, sintaxis, ortografía y puntuación con las normas vigentes sobre la presentación del escrito, resuelve: APROBAR el Trabajo de Titulación de grado, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la institución.


Ing. Juan Moreno
Tutor del Proyecto
Ing. Carla Guerra
Lector del Proyecto
Dr. Patricio Guanopatin
Director de Escuela
Msc. Giovanni Urbina
Coordinador de Proyectos

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Jefferson Adrian Pucachaqui Llumiquinga, declaro bajo juramento que la investigación es absolutamente original, autentica, es de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad



Jefferson Adrian Pucachaqui Llumiquinga

C.C: 1725078115

LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, **Jefferson Adrian Pucachaqui Llumiquinga** portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. **1725078115** 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 PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE CALIDAD EN EL ÁREA DE PANADERÍA PARA LA EMPRESA PALPES S.A. UBICADA EN EL SECTOR DE CARCELÉN AL NORTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017-2018”. con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.



Jefferson Adrian Pucachaqui Llumiquinga

C.C: 1725078115

Quito, 31/05/2018

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a mi familia, que con todo el amor, apoyo y comprensión han sabido guiarme a lo largo de todos mis estudios que después de mucho esfuerzo y sacrificio voy a llegar a culminar la meta que un día me propuse.

A mi madre Delia Llumiquinga, por ser mi apoyo incondicional, aconsejarme y guiarme a todos mis objetivos y metas propuestas.

La Empresa Palpes S. A, especialmente a los directivos quienes supieron abrirme las puertas al mundo laboral y aún más por permitirme el desarrollo de este proyecto.

Agradezco al Lic. Juan Carlos Moreno y a la Lic. Carla Guerra, por impartir sus conocimientos profesionales, por sus consejos, tiempo y dedicación que supo compartir conmigo durante el desarrollo del proyecto.

La persona que ha estado conmigo desde que comencé el proyecto que me brindó su apoyo y compañía mi novia Carla Almache Arteaga.

DEDICATORIA

A mis padres por el apoyo, a verme enseñado a no rendirme seguir mi camino, cumplir mis metas también por el sacrificio que a veces tuvieron que hacer para poder culminar mis estudios y demostrarme que juntos podemos salir adelante.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE TABLAS	xii
INDICE DEL ANEXO.....	xiii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xvi
 Capítulo I.....	 1
1. Antecedentes.....	1
1.01 Contexto	1
1.02 Justificación.....	2
1.03 Definición del problema central (Matriz T)	3
1.03.01 Análisis Matriz T	5
 Capítulo II.....	 9

2. Análisis de Involucrados	9
2.01 Mapeo de Involucrados	9
2.02 Matriz de análisis de involucrados	11
2.02.01 Análisis Matriz de Involucrados.....	12
Capítulo III	14
3. Problemas y Objetivos.....	14
3.01 Árbol de problemas	15
3.01.01Análisis del árbol de problemas.....	18
3.02 Árbol de objetivos	19
3.02.01Análisis árbol de objetivos	22
Capítulo IV	24
4. Análisis de alternativas.....	24
4.01 Matriz de análisis de alternativa	24
4.01.01 Análisis de la Matriz de Análisis de alternativas.....	26
4.02 Matriz de análisis de impacto de los objetivos.....	28
4.02.01 Análisis de la Matriz de Impactos de los Objetivos	29
4.03 Diagrama de Estrategias	30
4.03.01 Análisis del diagrama de estrategias.....	33
4.04 Matriz de Marco Lógico	33

4.04.01Análisis de la Matriz de Marco Lógico	36
Capítulo V	37
5. Propuesta	37
5.01 Antecedentes (de la herramienta o metodología que propone como solución)	37
5.01.01Enfoque de la investigación.....	38
5.01.02 Modalidad básica de la investigación.....	39
5.01.03 Tipo de investigación a realizar.....	39
5.01.04 Población y muestra.....	40
Población	40
Muestra	41
5.01.05 Aplicación.....	41
5.01.06 Encuesta.....	42
5.01.06.01 Análisis general de la encuesta	43
5.01.06.02 Análisis y tabulación de datos	44
5.02 Descripción (de la herramienta o metodología que propone como solución)	51
5.02.01Introducción.....	51
5.02.02 Conozca su organización	51
5.02.03 Metodología para la elaboración del manual de procedimientos	52
5.03 Formulación (de la herramienta o metodología que propone como solución)	52

5.03.01 Programa de socialización del manual	52
5.03.02 Objetivos e Introducción	52
5.03.03 Conceptualización del manual	53
5.03.04 Simbología en el Flujograma de procesos	53
5.03.05 Aplicación.....	53
Capítulo VI	54
6. Aspectos administrativos.....	54
6.01 Recursos	54
6.01.01 Recursos humanos	54
6.01.02 Recursos Materiales.....	54
6.02 Presupuesto	55
6.03 Cronograma	56
Capítulo VII.....	57
7. Conclusiones y Recomendaciones.....	57
7.01 Conclusiones.....	57
7.02 Recomendaciones	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
Bibliografía	59
ANEXOS	60

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Mapeo de Involucrados	10
<i>Figura 2.</i> Árbol de problemas	17
<i>Figura 3.</i> Árbol de objetivos	21
<i>Figura 4.</i> Diagrama de estrategias.....	32
<i>Figura 5.</i> Pregunta N°1	44
<i>Figura 6.</i> Pregunta N°2	45
<i>Figura 7.</i> Pregunta N°3	46
<i>Figura 8.</i> Pregunta N°4	47
<i>Figura 9.</i> Pregunta N°5	48
<i>Figura 10.</i> Pregunta N°6	49
<i>Figura 11.</i> Pregunta N°7	50

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz T	4
Tabla 2 Matriz de análisis de involucrados	11
Tabla 3 Matriz de análisis de alternativas	25
Tabla 4 Matriz de análisis de impactos de los objetivos	28
Tabla 5 Matriz de Marco Lógico	35
Tabla 6 Pregunta N°1	44
Tabla 7 Pregunta N°2	45
Tabla 8 Pregunta N°3	46
Tabla 9 Pregunta N°4	47
Tabla 10 Pregunta N°5	48
Tabla 11 Pregunta N°6	49
Tabla 12 Pregunta N°7	50
Tabla 13 Resumen de gastos	55
Tabla 14 Cronograma de actividades	56

ÍNDICE DEL ANEXO

ANEXOS 1 Recepcion de mercaderia	60
ANEXOS 2 batido de los ingredientes	60
ANEXOS 3 Batido para formar la maza	61
ANEXOS 4 Maza lista para dar forma	61
ANEXOS 5 Maquina Divisora-Cortadora.....	62
ANEXOS 6 Boleado de maza	62
ANEXOS 7 Producto puesto en coches y latas	63
ANEXOS 8 Producto almacenado en Cámara de Leuro	63

RESUMEN

La investigación se trata sobre la elaboración y socialización de un manual de procedimientos que permita la estandarización de los procesos productivos en el área de panadería de la empresa Palpes S.A., ubicada en el sector de Carcelén al norte del Distrito Metropolitano de Quito.

Se encontró este problema cuando se observó que en el departamento de producción no contaba con procedimientos estandarizados que permitan cumplir con los objetivos del departamento, esto quiere decir que existían procedimientos pero no se los realizaban correctamente o como están establecidos. Así causando que no se cumplan todos adecuadamente, lo que muchas veces causa que en el área de panadería no salgan los productos con el peso adecuado ni con la forma ideal.

El proyecto tiene como meta obtener procedimientos productivos estandarizados, con el fin de evitar pérdidas de tiempo de ejecución de dicha tarea, aumentar la calidad del producto, uso inadecuado del recurso humano y tecnológico, así como la optimización de recursos económicos. Identificando las causas principales que provocan que los procedimientos no sean ejecutados correctamente.

En la creación del manual de procedimientos, se hizo una investigación de campo, empezando a seleccionar el tema de investigación, con ayuda del tutor, recopilación de información básicamente de los proyectos realizados en el ITSCO y de páginas web, luego se Procedió a la aprobación de tema en la institución, para finalmente realizar una encuesta para la validación de la misma.

Una vez realizada la encuesta, finalmente se analizó toda la información que se requería para la elaboración del manual. Concluyendo así, que el manual beneficiará a la organización ya que el mismo permitirá obtener certificaciones de calidad, además mejoraría la relación con los empleados, proveedores y clientes.

ABSTRACT

The investigation is about elaboration and the socialization of a manual of procedures that allow the standardization of the productive processes in the bakery area of the Palpes S.A. Company; it is located in the sector of Carcelén north of the Metropolitan District of Quito.

This problem was found when it was observed that the production department did not have standardized procedures that allow achieving the department's objectives, this means that there were procedures but they were not performed correctly or as they were established. Therefore it causes that all the requirements are not met, which often produces that in the bakery area the products do not have the right weight or the ideal shape.

The project aims to obtain standardized production procedures, in order to avoid losses of time of execution of this task, increase the quality of the product, inappropriate use of human and technological resources, as well as the optimization of economic resources. Identify the main causes that provoke the procedures not to be executed correctly.

In the creation of the procedures manual, a field investigation was made, starting to select the research topic, with the tutor help, compilation of basic information of the projects put through in the ITSCO and web pages, and then it proceeded to the approval of theme in the institution, to finally carry out a survey for the validation of it.

Once the survey was completed, all the information required for the preparation of the manual was finally analyzed. In conclusion the manual will benefit the organization due to the fact that it will allow obtaining quality certifications; in addition it would improve the relationship with employees, suppliers and customers.

Capítulo I

1. Antecedentes

1.01 Contexto

Palpes S.A. es una empresa que se dedica al sector alimenticio como es la fabricación de sus productos basados en la panadería y galletería posicionándose en los puestos más altos llegando a ser líder en sus productos alimenticios, sus inicios en el mercado y su fundación fue en el año 1987.

Desde entonces ha tenido una buena aceptación en el mercado poniendo toda su trayectoria en torno al pan y galletería, unas de las cosas que le caracterizan a sus productos son su excelente atención en el servicio, la empresa se subdivide en dos marcas: “Baguette” (Panadería), (Pastelería) y “Baguettería” (Galletería)

La empresa cuenta con alrededor de 40 trabajadores distribuidos en las siguientes áreas: Área Contable, Área de Recursos Humanos, Área Administrativa, Área Financiera y Área Productiva.

Basándose siempre en satisfacer las necesidades de los clientes a través de negocios innovadores, contando con un equipo profesional y comprometido, cumpliendo un objetivo común en el desarrollo de los negocios o proyectos.

1.02 Justificación

La razón por la cual se va a realizar un manual de procedimientos es por la ausencia de uno y al no tenerlo causa problemas en el control de procedimientos y en su verificación de calidad añadiendo la demora como el retraso en los tiempos que se tarda en realizarse un producto.

Sabiendo esto se va a realizar una obtención de información para que con ello se puedan identificar cuáles son los factores causantes del problema, la implementación de este manual de procedimientos dentro de la empresa Palpes S.A. área de Panadería tiene como meta eliminar tiempos muertos, el control de peso de cada producto obteniendo una estandarización, para así brindar un servicio de calidad y logrando una mayor satisfacción en nuestros clientes.

El manual de procedimientos nos va a servir para la estandarización de cada uno de los procedimientos y con ello sacar un excelente producto competitivo por esta razón es de mucha importancia que una empresa tenga control en cada uno de sus procesos.

En la industria alimenticia los departamentos de producción y control de calidad son de suma importancia porque controlan el procedimiento y la calidad del producto tomando en cuenta que el departamento de producción es el eje de la empresa con la colaboración del departamento de control de calidad que controla el tiempo que se demora el producto y su calidad.

1.03 Definición del problema central (Matriz T)

La matriz T es una herramienta que nos permite observar cuales son las fuerzas impulsadoras y las fuerzas bloqueadoras que afectan a la situación actual con ello podemos darnos cuenta lo que necesita el fallo que se ha localizado.

Es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto. Puede utilizarse en todas las etapas de preparación del proyecto: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante los comités de revisión, ejecución y evaluación ex-post. Debe elaborarse con la participación inicial del Equipo de País, y luego evolucionar con la participación activa del prestatario, de sus consultores, del Equipo de Proyecto, de la Representación y del ejecutor. Se modifica y mejora repetidas veces tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto. (Repositorio, 2014, pág. 5)

Tabla 1
Matriz T

SITUACIÓN EMPEORADORA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA
Demora y control de peso en los procedimientos	Falta de estandarización en los procedimientos del proceso productivo				Conseguir un mejor manejo en los procedimientos y un servicio de calidad.
FUERZAS IMPULSADORAS	I	PC	I	PC	FUERZAS BLOQUEADORAS
Identificación de Procedimientos.	3	5	5	3	Falta de conocimiento del orden normal de los procedimientos
Compromiso por parte de toda el área.	1	4	5	2	Falta de incentivos a los trabajadores
Capacitaciones al personal sobre los procedimientos.	2	5	4	2	Capacitaciones innecesarias sobre temas que no se relacionan con los procedimientos.
Conocimiento de la política de calidad de la empresa.	1	4	5	3	Falta de inducción al momento de ingresar a trabajar a la empresa
Establecer indicadores para la medición de peso del producto.	2	5	4	2	Desconocimiento en el peso del producto

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

1.03.01 Análisis Matriz T

Se ha encontrado dentro de la Empresa la falta de estandarización en los procedimientos este problema se identificó al saber que el producto no tiene el mismo peso ni sale al tiempo establecido por lo cual se estable las fuerzas impulsadoras que van ayudar con el problema así como también las fuerzas bloqueadoras que son índices que muestran lo que falta para la resolución del problema.

La primer fuerza impulsadora es Identificación de procedimientos, dentro del área de panadería y su impacto es de 3, ya que no todos los empleados conocen los procedimientos dentro de sus áreas de trabajo, implementando la estrategia se tendrá un Potencial de Cambio de 5, ya que al tener un manual con los procedimientos necesarios se puede identificar las obligaciones apropiadas para cada área.

La fuerza bloqueadora es Falta de Conocimiento del orden normal de los procedimientos donde la intensidad equivale a 5, por que los trabajadores no tiene un control correcto en sus procedimientos y esto hace que se obtenga resultados ineficientes, su Potencial de Cambio sería de 3, mediante documentos del orden correcto a seguir en los procedimientos para que así los trabajadores conozcan el orden de cada procedimiento.

La segunda fuerza impulsadora es por parte de toda el Área, tiene una intensidad con una valoración de 1, el personal de la empresa siente que no hay suficiente compromiso entre las diferentes áreas de trabajo y con el planteamiento de la propuesta su cambio tendría un

potencial de 5, efectuando reuniones acerca del compromiso entre las diferentes áreas y el aprender a valorar cada uno de sus puestos de trabajo.

La fuerza bloqueadora Falta de Incentivos a los trabajadores, su impacto se sitúa en 5, ya que el personal no se siente lo suficientemente motivado para desarrollar su trabajo de forma adecuada y esto hace que se refleje problemas tanto entre compañeros de trabajo como en diferentes áreas.

Su potencial de Cambio es de 2, brindando incentivos a nuestros colaboradores y dando reconocimiento del buen trabajo que realiza cada uno en sus funciones laborales, ayudando que todos se comprometan con el objetivo común de la empresa el cual es brindar un servicio de calidad.

La tercera fuerza impulsadora se refiere a Capacitaciones al Personal sobre los Procedimientos, su impacto en esta fuerza es de 2, por razones que dentro de la empresa no se logra visualizar las adecuadas capacitaciones sobre los procedimientos generando que su rendimiento en sus labores sea medio o hasta medio bajo.

Con la propuesta se espera obtener un potencial de cambio que equivale a 5, realizando capacitaciones cronológicamente con las herramienta suficientes y necesarias con los cuales los trabajadores puedan entender la importancia de los procedimientos.

Como fuerza bloqueadora tenemos Capacitaciones innecesarias sobre temas que no se relacionan con los procedimientos, la cual tiene un impacto de 4, ya que hay mucho tiempo perdido en capacitaciones que no ayudan al crecimiento de la empresa y de los trabajadores. Con esta propuesta su potencial de cambio es de 2, ya que identificando las capacitaciones innecesarias se podrá ganar tiempo para realizar inducciones sobre los procedimientos.

Conocimiento de la Política de Calidad de la empresa, esta es la cuarta fuerza impulsadora la cual tiene un impacto de 1, por lo que generalmente cuando ingresa un nuevo colaborador a la empresa este no tiene la adecuada inducción sobre temas que son importantes al momento de ingresar a una empresa como lo es la política de calidad.

Con la propuesta dada su potencial de cambio será de 4, ya que contando con la debida inducción el trabajador podrá saber cuáles serían sus responsabilidades dentro del área de trabajo.

Como fuerza bloqueadora tenemos Falta de Inducción al momento de ingresar a trabajar a la Empresa, con un impacto de 5 ya que la persona encarga de la inducción no tiene el suficiente compromiso para poder capacitar al nuevo personal que ingresa a la empresa.

El potencial de cambio es de 3, con una debida inducción este no generara posibles futuros problemas en relación a lo que la empresa se dedica y cuál es su objetivo.

La quinta y última fuerza impulsadora se refiere a Establecer indicadores para la medición de peso del producto tiene un impacto de 2 esto se debe a que la persona dirigida a la supervisión de pesos no lo hace constantemente y no hay un documento el cual tenga establecido el peso tomando en cuenta la propuesta se tiene un potencial de cambio que equivale a 5, se va a realizar revisiones constantes al producto.

Su fuerza bloqueadora es el desconocimiento en el peso del producto con un impacto de 4 sabiendo que la persona dirigida al control del peso del producto no aplica lo se le ha dicho sobre el peso y no tiene una suficiente capacitación su potencial de cambio es de 2, al capacitar a la persona en cargada de la supervisar el producto se va a obtener calidad y que se aplique lo establecido en el producto.

Capítulo II

2. Análisis de Involucrados

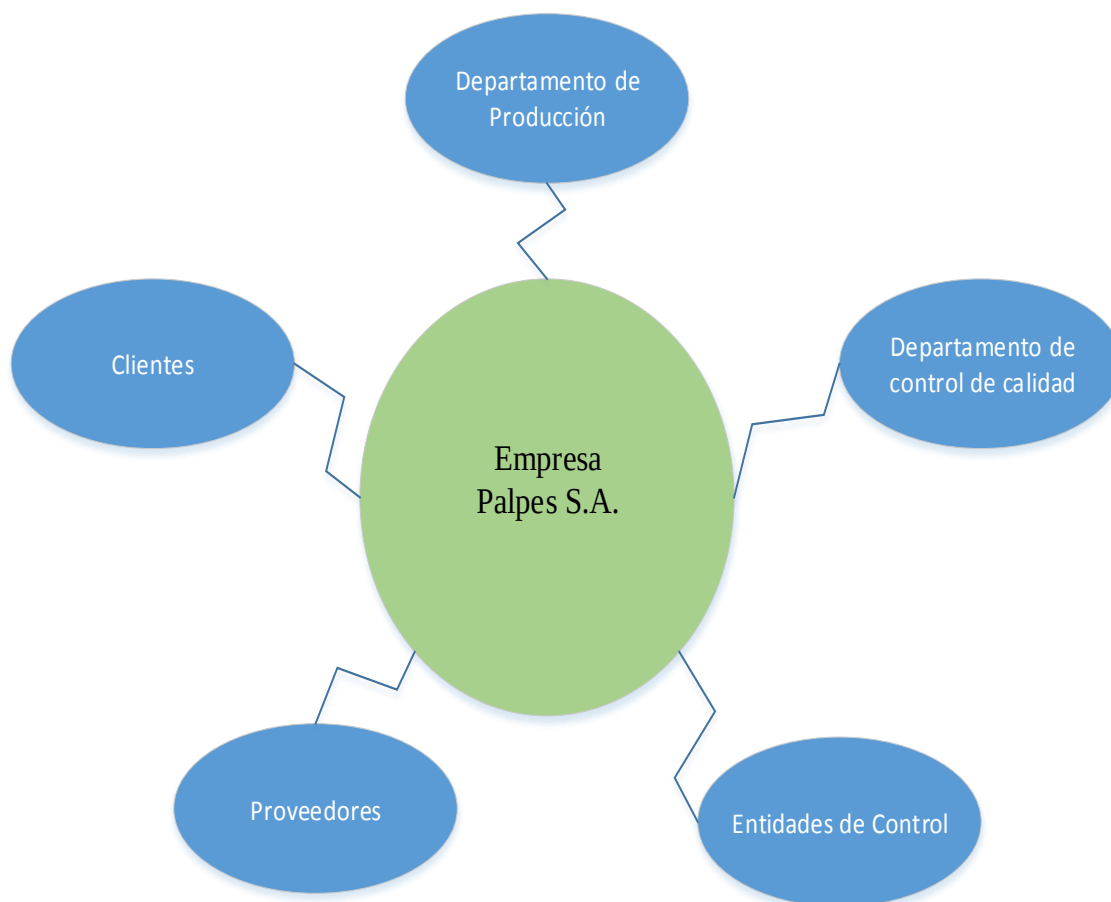
2.01 Mapeo de Involucrados

Un proceso de recopilación y análisis sistemático de información cualitativa de quienes deben ser tomados en cuenta al elaborar y poner en práctica una política o programa.

“Las partes interesadas son todas las personas u organizaciones que tienen interés en la política que se está promoviendo, la utilidad consiste en disponer de la información que permita obtener respaldo o neutralizar la oposición”. (Slideshare, 2013, pág. 3)

El mapeo de involucrados es muy esencial porque facilita la identificación actividades y funciones de cada uno de los involucrados también nos ayuda para conocer a los factores externos e internos que afectan en el cumplimiento de estandarización.

Figura 1.
Mapeo de Involucrados



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

2.02 Matriz de análisis de involucrados

Tabla 2

Matriz de análisis de involucrados

Involucrados	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos	Interés en el Proyecto	Conflictos potenciales
Departamento de Producción	Definir el correcto procedimiento productivo	Falta del control de calidad por parte del personal y pérdida de tiempo	Capacitación en los procedimientos de calidad ISO 9001-2015	Mejorar los procesos y obtener un producto de calidad	Mala aplicación de procedimientos que ocasionan resultados negativos
Proveedores	Procesos en constante movimiento si fallas por problemas internos	Demora al momento de entregar productos para la producción	Órdenes de compra y mejora en el tiempo de despacho por parte de la gerencia	Culminación Exitosa de la producción	Procesos detenidos por falta de productos
Clientes	Obtención de un Producto de calidad y en el tiempo establecido	Reclamos y devoluciones por inadecuado peso en el producto	BPM (Buenas Prácticas de manufactura)	Satisfacer las necesidades del consumidor	Pérdida de clientes por mala calidad del producto
Entidades de control	Cumplimiento de leyes y reglamentos	Desconocimiento de los reglamentos	Capacitación sobre los reglamentos vigentes	Ejecutar normas de calidad en los productos	Multas y Sanciones
Departamento de control de calidad	Ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes	Falta de control en los procedimientos	Normas de Calidad	Optimizar tiempos y reducir el índice de error al realizar el producto	Disminución de clientes

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

2.02.01 Análisis Matriz de Involucrados

En la matriz de involucrados se observa que existen cinco factores involucrados por lo cual vamos a hablar sobre cada involucrado, las soluciones y las situaciones que se deben dar para solventar el problema.

El primer involucrado directamente es el responsable del Departamentos de Producción: El interés que busca es Definir el correcto procedimiento productivo, actualmente se ha podido observar que la mayoría de los trabajadores no tienen el suficiente conocimiento sobre estos, al no tener el adecuado conocimiento sobre los procedimientos estos generaran un resultado negativo para la empresa causando mal estar en los clientes. Realizando capacitaciones sobre los procedimientos y la calidad en los mismos el resultado que vamos a obtener es tener un mejor control en estos y evidentemente brindar un mejor servicio.

El siguiente involucrado es el proveedor Un proveedor es una parte involucrada indirectamente por motivos de que el problema central es interno, podría generar retrasos en el proyecto pero la brevedad con que se termine un proyecto depende mucho de los procedimientos internos.

Los clientes es otra parte esencial de los involucrados y se relaciona directamente con el problema central, tomando en consideración que el problema es interno esto provocaría retiro de clientes y la empresa dejaría de recibir ingresos, A más de que estaríamos brindando un mal servicio y no estaríamos siendo competitivos en el mercado.

Entidades de control colaboran con el procedimiento y se involucran directamente con el problema central ya que este nos rige al cumplimiento de normas y reglamentos de calidad dentro de un Producto, si no cumplimos con lo solicitado por un ente controlador la empresa podría tener sanciones graves lo cual afectaría al servicio que estamos brindando. Debemos generar formulario que nos ayuden a cumplir con lo necesario para evitar este tipo de inconvenientes.

El departamento de Control de Calidad lo que se busca es brindar un Producto de calidad a nuestros clientes con los estándares establecidos, el problema que se puede percibir es que no hay supervisión constante o periódico sobre las labores que realizan los trabajadores, no existen los suficientes indicadores para determinar el resultado que esperamos y esto puede causarnos como conflicto la perdida de potenciales clientes ya que esta área es el soporte fundamental de la empresa. Implementando indicadores y utilizando adecuadamente los recursos nos permitirá reducir tiempos y el índice de las inconformidades.

Capítulo III

3. Problemas y Objetivos

El capítulo nos va a indicar cuales son los tipos de problemas que se pueden ir teniendo y que están en el entorno del problema central por esta razón se va a realizar un estudio buscando los problemas y también los objetivos que pueden tener para la solución de los inconvenientes.

El árbol de problemas es una herramienta participativa, que se usa para identificar los problemas principales con sus causas y efectos, permitiendo a los planificadores de proyectos definir objetivos claros y prácticos, así como también plantear estrategias para poder cumplirlos. Existen tres fases en el proceso de análisis: (1) identificar los aspectos negativos de la situación existente y colocarlos en el árbol de problemas, incluyendo sus “causas y efectos”; (2) elaborar el árbol de objetivos, que es tan solo la inversión de los problemas en objetivos; y (3) determinar el alcance del proyecto en el análisis estratégico. Este tipo de evaluación tiene un mayor valor si se realiza un taller en donde puedan intervenir todos los actores involucrados; así tendrán la oportunidad de establecer su punto de vista sobre la situación existente. (Dillon, 2017, pág. 7)

Se realizarán observaciones para encontrar las soluciones que puedan tener cada uno de los obstáculos encontrados utilizando la herramienta de árboles como un mecanismo gráfico y muy utilizado al momento de realizar el capítulo.

3.01 Árbol de problemas

El árbol de problemas se lo conoce también como método de árbol o árbol problemático, es una visualización técnica en el que podemos organizar el problema que intentamos investigar o resolver sus componentes son la causa y el efecto que tienen una estrecha relación.

Este es un método de elección a los problemas que se perciben y que conforman un conjunto de problemas relacionados entre sí, en el árbol se origina un problema central y al obtenerlo se realiza la clasificación de las causas ordenándolas según su grado de riesgo al final se va a visualizar el efecto que se encuentra en cada uno.

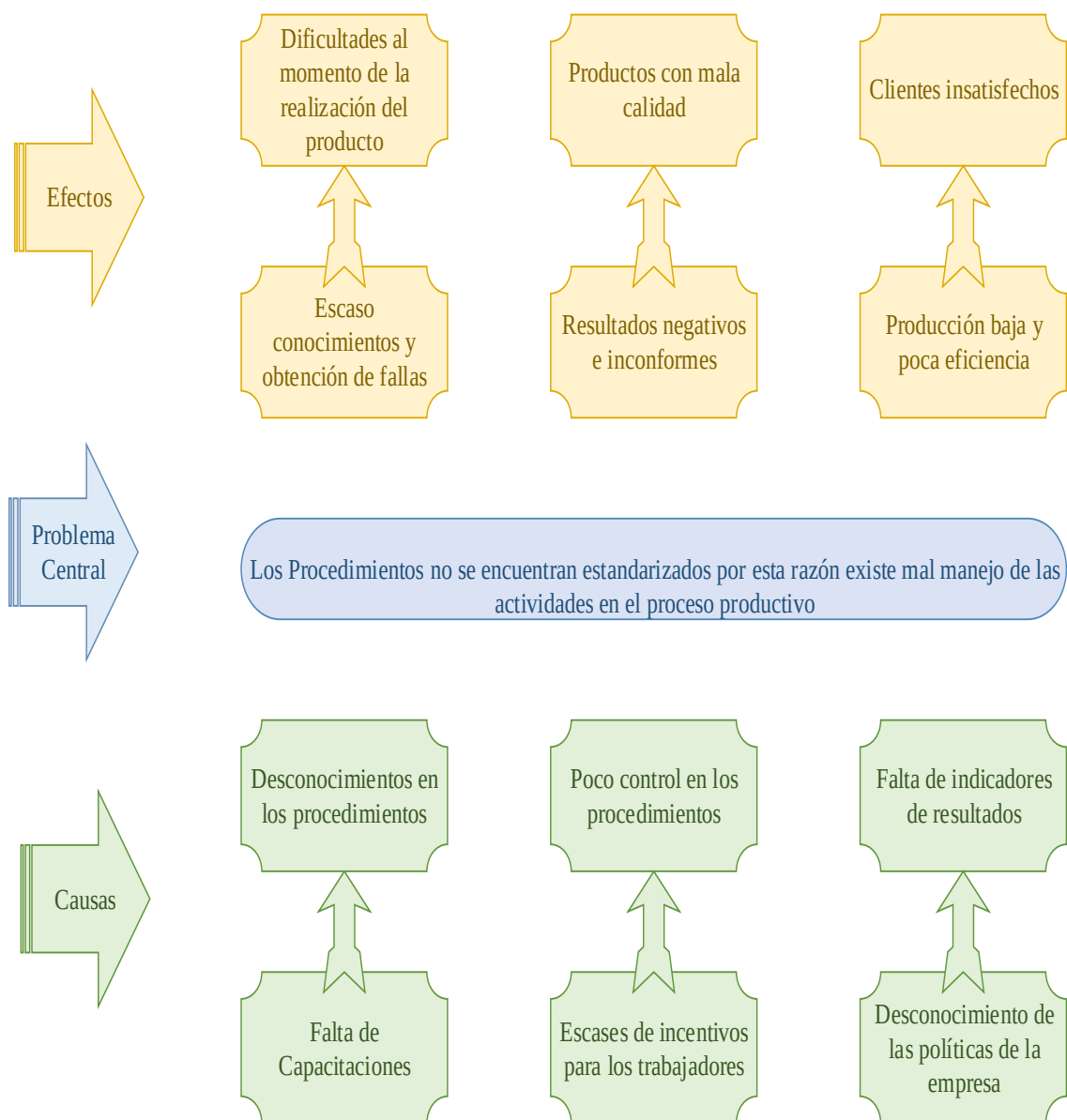
La gráfica también nos ayuda al fácil entendimiento del problema porque aquí se desglosan cuáles son sus causas y efectos, también tiene una unión directa con otros métodos de investigación como es el árbol de soluciones.

El árbol problémico es una técnica que nos permite registrar y organizar la problemática que intentamos resolver o investigar con mayor profundidad. Esta técnica incluye la identificación de los elementos (causa -efecto) que se vinculan con nuestra problemática. La clarificación de la cadena de problemas supone efectuar un análisis de las premisas de un proyecto de investigación, identificar las posibles dimensiones para explorar un problema y las áreas para la evaluación de un proyecto. Muchas veces nos hemos encontrado como investigadores que al identificar un problema hay muchos otros asociados a nuestro problema central y que no siempre logramos una identificación clara, el árbol

problémico nos permite escudriñar causas efectos y problemas concomitantes. Tres partes son esenciales en un árbol problémico: el problema central (tronco del árbol), las causas (raíces del árbol) y efectos (ramas del árbol). (Belfonde, 2018, pág. 10)

El árbol nos va ayudar a encontrar el problema utilizando cada una de sus partes como la relación que tiene la causa y el efecto con el problema central es bueno que esta herramienta nos ayude para saber qué pasa si el efectos es fuerte y buscar las medidas necesarias para la solución del problema.

Figura 2.
Árbol de problemas



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

3.01.01 Análisis del árbol de problemas

El árbol de problemas nos muestra las causas que pueden ser directas, indirectas y estructurales al igual que los efectos que se pueden obtener indirectos, directos y estructurales.

En la figura 2 vamos a visualizar el siguiente problema central con cada uno de sus causas y efectos que representaran en el proyecto los cuales son:

El problema central que se relaciona con las causas y los efectos es que los Procedimientos no se encuentran estandarizados por esta razón existe mal manejo de las actividades en el proceso productivo.

Se determinaron seis causas y efectos las dos primeras causas trata sobre el desconocimiento en los procedimientos y la falta de capacitación estas causas nos muestran los dos efectos que generan como es el escaso conocimiento y obtención de fallas generando dificultades al momento de la realización del producto

La tercera y cuarta causa es el poco control en los procedimientos y escasos incentivos para los trabajadores generando resultados negativos e inconformes obteniendo productos de mala calidad

Las últimas causas y efectos trata sobre la falta de indicadores en los resultados con el desconocimiento de las políticas de la empresa obteniendo efectos como la producción baja y

poca eficiencia por esta razón se tiene clientes insatisfechos esto va a causar serio problemas a la empresa.

El conocimiento de cada una de las causas y efectos nos hace dar cuenta que el problema es real tiene varios problemas y que se deben tomar medidas correctivas para cada una de ellas.

3.02 Árbol de objetivos

El árbol de objetivos nos muestra las medias que se pueden ir tomando y que se puede utilizar para que el proyecto sea viable y con ello alcanzar la finalidad de los problemas y obtener las bases para elaborar el propósito del proyecto.

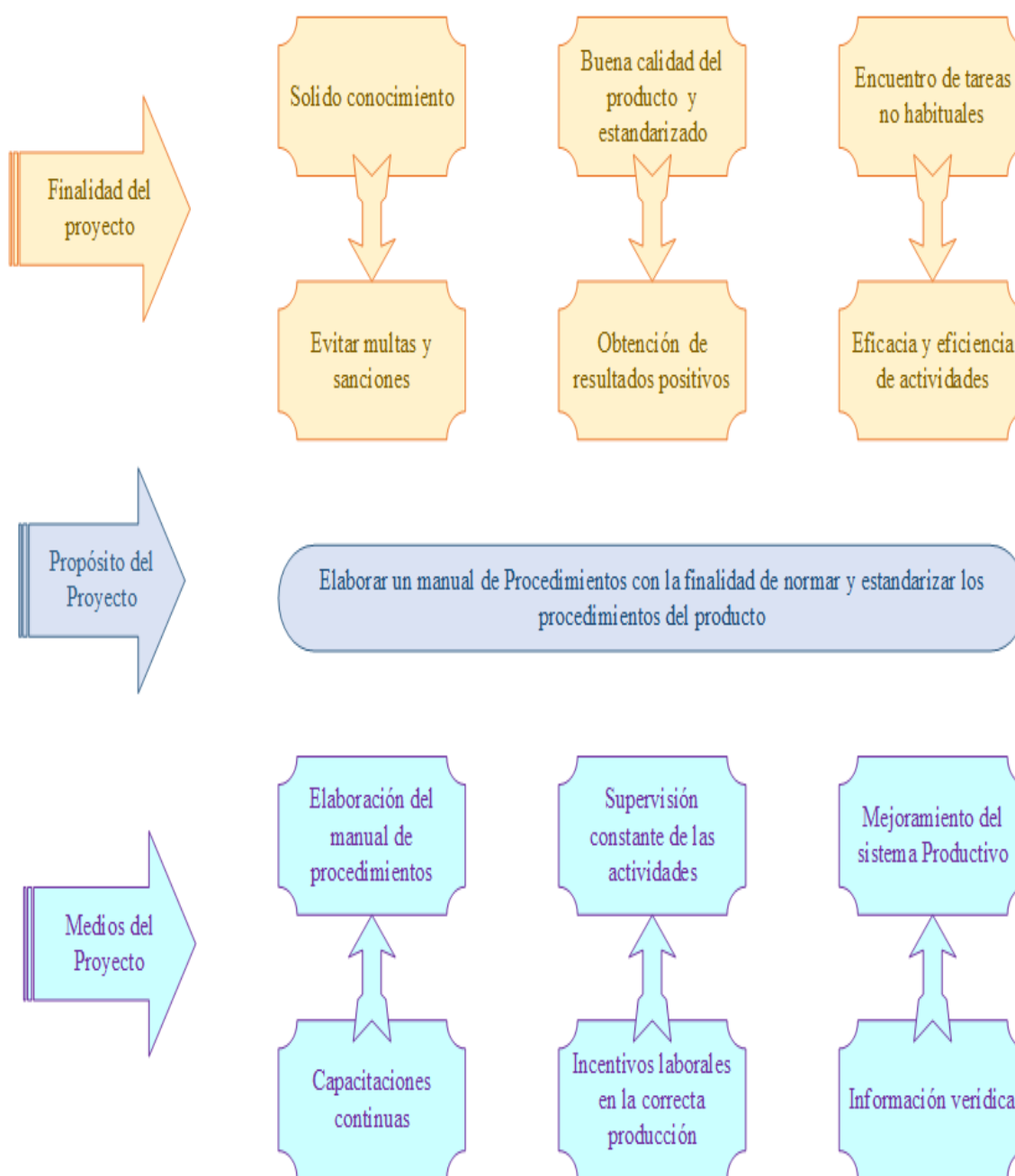
En el árbol de objetivos, las situaciones negativas que fueron expuestas en el árbol de problemas se convierten en soluciones, estas se expresan como “logros positivos”. Por ejemplo, en el caso de la contaminación del río, que se presentó anteriormente, “el deterioro de la calidad del agua del río” se convierte en “mejora de la calidad del agua del río”. Estos logros positivos ahora son objetivos, que se presentan en la parte central del árbol de objetivos, en donde también se indica la jerarquización de los medios y fines.

Puesto que las situaciones negativas del árbol de problemas tienen que ser reformuladas en situaciones positivas deseadas y realistas, es de primordial importancia que todos los involucrados en el proceso de discusión proporcionen su retroalimentación.

Una consulta preparada adecuadamente ayudará a considerar prioridades, evaluar que tan realista puede ser cumplir con ciertos objetivos, así como identificar los recursos para lograr los fines deseados. Incluso podría ser necesario la reformulación de ciertos problemas, añadir nuevos problemas o eliminar algunos de estos que no sean relevantes o idóneos. Aparte de esto, con el uso del árbol de objetivos se puede identificar varios objetivos que no pueden ser alcanzados al mismo tiempo, para lo cual se tendrá que elegir y priorizar. (Dillon, 2017, pág. 15)

El árbol de objetivos una vez que está culminado es un resumen visual completo de la situación anhelada a futuro, que tiene en la parte inferior medios y en la parte superior fines a alcanzar sabiendo esto tenemos una correcta realización del árbol con cada una de sus partes y lo que se debería de hacer para la solución de los problemas.

Figura 3.
Árbol de objetivos



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

3.02.01 Análisis árbol de objetivos

En la figura 3 podemos observar que tenemos en la mitad del árbol el propósito del proyecto en la parte inferior los medios y en la parte superior la finalidad, así se va ir realizando el árbol de objetivos en el que se establecen los medios y fines para llegar a la mejora de la actividad que se va a realizar.

El propósito del proyecto que se va a realizar es la elaborar un manual de procedimientos con la finalidad de normar y estandarizar los procedimientos del producto una vez cumplido y elaborado el propósito se alcanzara la meta establecida.

En la parte inferior del árbol tenemos cada uno de sus componentes el cual son los medios que se va a utilizar en el proyecto y se utilizaran para llevar acabo la finalización, los medios son capacitaciones continuas, elaboración del manual de procedimientos, incentivos laborales en la correcta producción, supervisión constante de las actividades, información verídica y mejoramiento del sistema productivo cada uno de los medios nos van a llevar a culminar el propósito establecido siempre que se los haga correctamente y sin falla alguna.

La culminación de análisis de medios nos llevara a la finalidad del proyecto estos están establecidos por su límite de tiempo el que se va a presentar en un futuro para convertirse en un fin deseado.

Las finalidades del proyecto que va ayudar para el término del proyecto es el sólido conocimiento, evitar multas y sanciones, obtención de resultados positivos, buena calidad del producto y estandarizado, eficacia y eficiencia de actividades y el encuentro de tareas no habituales como el mal uso de las herramientas para el control de pesos de los productos, cada uno de los propósitos que se obtienen van ayudar para la estandarización y la buena calidad del producto.

Capítulo IV

4. Análisis de alternativas

La técnica nos va a servir para buscar niveles de alternativas en cada una de sus matrices las cuales nos van ayudar para la solución de diferentes casos que se pueden encontrar, al saber esto vamos a obtener estrategias para resolver el proyecto establecido.

El capítulo va a tener tres matrices y un diagrama que nos van ayudar para la obtención de respuestas a ciertas preguntas que se podrán ir encontrando a lo largo del tema central.

4.01 Matriz de análisis de alternativa

La matriz de análisis de alternativas se la realiza para identificar estrategias buscando siempre algunas alternativas que se pueden obtener del árbol de objetivos, verificando los recursos necesarios para alcanzar y seleccionar los más adecuados para dicho proyecto, representando un cambio necesario e importante logrando la solución al problema central.

El análisis permite la selección de alternativas para obtener los objetivos deseados, este análisis pretende: la identificación de estrategias para alcanzar los objetivos, criterios puntuales, selección de estrategia adaptable al proyecto.

La matriz nos va ayudar mucho con la obtención de posibles soluciones para el proyecto es por esto que se la realizara utilizando métodos de recolección de información y dándoles valores a cada uno de los objetivos planteados en árbol de objetivos.

En el análisis de alternativas se va a buscar estrategias que colaboren con el cambio de la situación actual para obtener la solución a futuro deseada, una vez que se toman las posibles alternativas del árbol de objetivos se procederá a buscar herramientas de análisis como un punto de referencia.

Tabla 3
Matriz de análisis de alternativas

Fuente: Investigación Propia
Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

Objetivos	Impacto sobre el propósito	Necesidad de Recursos			Factibilidad Política	Duración Proyecto	Puntaje	Prioridad
		Humanos	Técnicos	Financieros				
Elaboración del manual de procedimientos	5	4	4	2	4	5	24	Alta
Mejoramiento del sistema Productivo	4	3	4	4	3	4	22	Media alta
Supervisión constante de las actividades	4	4	3	4	2	3	20	Media
Total	13	11	11	10	9	12	66	

4.01.01 Análisis de la Matriz de Análisis de alternativas

La culminación de la matriz de análisis de alternativas, nos va ayudar a determinar los objetivos y las estrategias planteadas las cuales fueron ponderadas señalando el impacto dentro del proyecto, así alcanzando las estrategias factibles y las que se deberán rediseñar, tomando en cuenta que las mismas permite el cumplimiento de metas y objetivos de la organización y su éxito dependen de ella, las estrategias son conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

La elaboración del manual de procedimientos obtuvo una prioridad alta con un resultado de veinte y cuatro puntos, sabiendo que el fin es de normar y estandarizar los procedimientos productivos, evitando multas, sanciones; el mismo que ayudará a tener conocimientos sólidos y a fortalecer al departamento.

El segundo objetivo seleccionado es el mejoramiento del sistema productivo con una prioridad media alta, con un resultado total de veinte y dos puntos esto ayudará a que las actividades sean eficientes y eficaces para obtener información oportuna y verídica, evitando los tiempos muertos o tiempos libres y haciendo actividades no habituales en caso que existiera.

El tercer objetivo propuesto, es la supervisión constante de las actividades con una prioridad media, con un resultado total de veinte puntos; esto ayudará a que las actividades tengan más control y no se cometan los mismos errores, para cumplirlo se harán supervisiones constantes del producto.

4.02 Matriz de análisis de impacto de los objetivos

La matriz de análisis de impacto de los objetivos, se le conoce también como análisis de impacto de probabilidad es una herramienta en la cual se va analizar los riesgos del proyecto especificando cada una de sus repercusiones que se generarían, en caso de que ocurriera el análisis de las variables se las ejecutará en forma conexas y no separadas permitiendo ver o determinar los niveles de impacto y dependencia.

Para realizar esta matriz, únicamente se necesita del árbol de objetivos, el mismo que proviene del árbol de problemas, en los que se estableció los inconvenientes en situación negativa, percibidos por los implicados que serán transformados a positivos, dando solución al mismo.

Tabla 4
Matriz de análisis de impactos de los objetivos

Objetivos	Factibilidad de lograrse	Impacto en Genero	Impacto Ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	Total	Categoría
-----------	--------------------------	-------------------	-------------------	------------	----------------	-------	-----------

Fuente: Investigación Propia

Elaboración del manual de procedimientos	Llevar a cabo las disposiciones de la empresa, mejorando la imagen institucional interna y externamente. (5)	Socializar el manual a todo el personal involucrado. (5)	Cumplir con las normas, leyes y políticas estatales para poder obtener todos los certificados que requiera la organización. (4)	Describir, ordenar, estandarizar y normar los pasos a seguir para la elaboración de los procesos productivos. (5)	Información oportuna, exacta y verídica, para satisfacer las necesidades de clientes y proveedores. (4)	23	Alta
Mejoramiento del sistema Productivo	Evitar pérdida de tiempos, reprocesos de actividades y que la información no sea desconfiable. (5)	Capacitar al personal sobre los cambios que se han generado en el sistema. (4)	Ejecutar nuevos procesos para la producción con el fin de que todos los desperdicios sean reciclados y más no desechados. (3)	Cumplir con las metas y objetivos propuestos en el departamento financiero. (4)	Aprovechar la utilización de los recursos tecnológicos, financieros y físicos que dispone la organización. (4)	20	Media alta
Supervisión constante de las actividades	Ejecutar las normas y estatutos que el departamento establece. (5)	Toma de decisiones acertadas en la realización de las actividades productivas. (4)	Estabilidad organizacional, aplicando objetivos, principios y valores organizacionales. (3)	Definir, efectuar, analizar y aplicar las políticas para cada actividad que se vaya a ejecutar. (3)	Conseguir rentabilidad financiera, evitando multas y sanciones por mala calidad del producto. (4)	19	Media
Total	15	13	10	11	12	61	

Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

4.02.01 Análisis de la Matriz de Impactos de los Objetivos

Una vez finalizada la matriz de impactos de los objetivos nos damos cuenta que cada uno de los objetivos seleccionados se van desglosando en una serie de respuesta y

consecutivamente se irán poniendo valores tomando en cuenta la importancia que se tiene en cada uno de los ítem.

La elaboración del manual de procedimientos es el primer objetivo y nos va ayudar en la elaboración de los procesos productivos, obtuvo una puntuación de veinte y tres puntos, obteniendo el puntaje más alto con relación a los demás objetivos

Como segundo objetivo se planteó el Mejoramiento del sistema Productivo, a obteniendo una puntuación de veinte, con un a categoría de media alto, al mejorar este sistema será de mucha ayuda, así facilitando que se dé un buen uso al recurso tecnológico, humano y financiero y que las actividades realizadas sean eficientes.

Supervisión constante de las actividades, fue tomado como tercer objetivo, ya que este sistema nos va ayudar a la rápida obtención del producto y se va a obtener clientes satisfechos al ver que el producto está en buenas condiciones, se le puso una puntuación de diecinueve, obteniendo una categoría media.

4.03 Diagrama de Estrategias

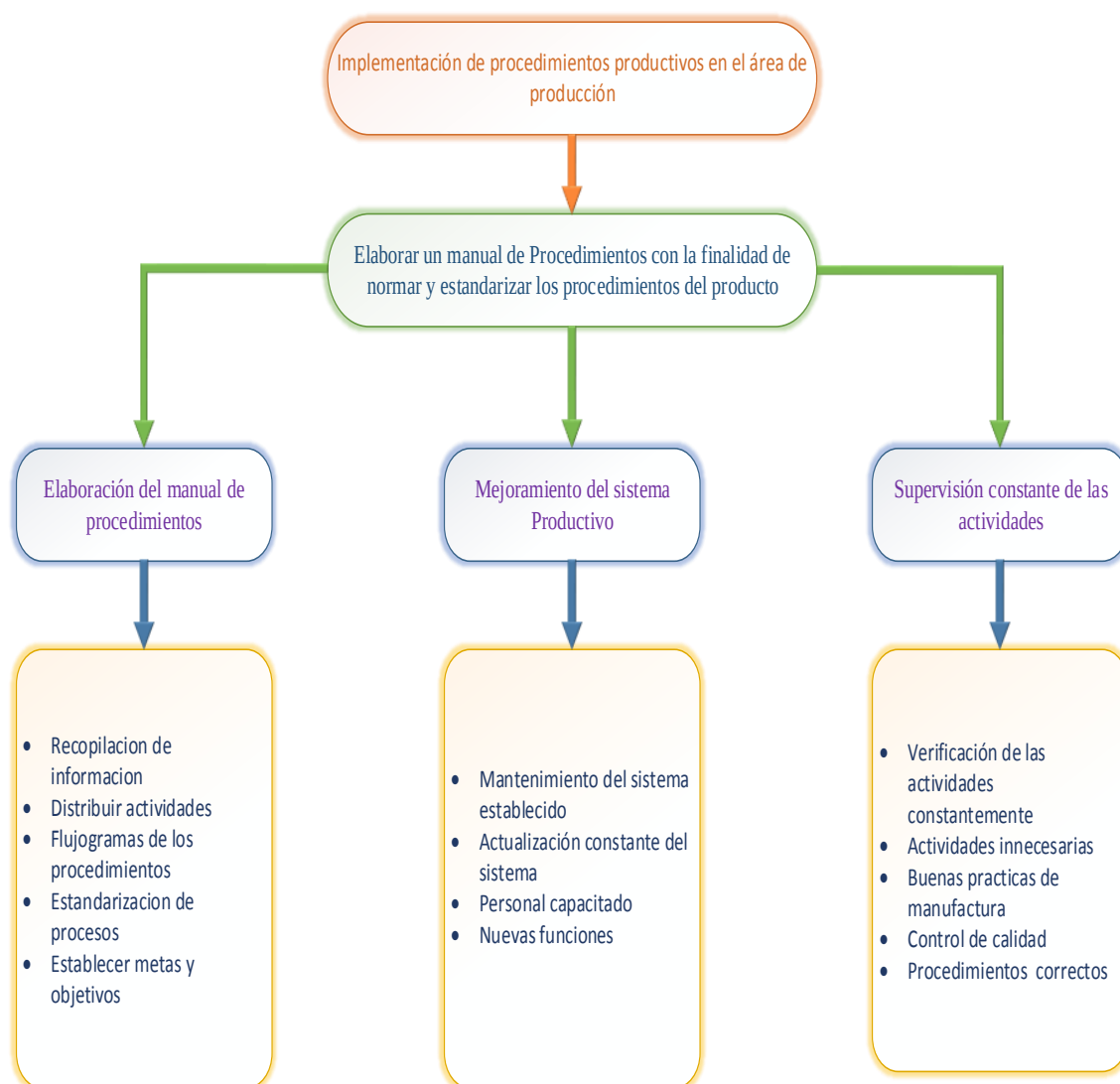
El diagrama de estrategias, es una herramienta que permite establecer mejoras para la realización de alguna actividad o proyecto, es decir se enfoca en los objetivos, propósitos,

actividades, componentes para obtener resultados y que se puedan ejecutar dentro de la organización.

Las estrategias tendrán un vínculo con los objetivos propuestos anteriormente, determinando cuales son los límites que serán excluidos para la ejecución del mismo.

Los objetivos que se determinaron en dicha matriz, tendrán el fin de mejorar el departamento de producción, así como también sacar un beneficio máximo de todas las actividades que se van a realizar, estas estrategias permitirán que el área productiva norme y estandarice los procedimientos para la organización. Aumentando la confiabilidad de la información que se vaya a entregar y fortaleciendo al área.

Figura 4.
Diagrama de estrategias



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

4.03.01 Análisis del diagrama de estrategias.

La elaboración e implementación de un manual de procedimientos que permita normar y estandarizar las herramientas contables en el departamento de producción implica un cambio de mejora tanto para el departamento como para las actividades contables que se realicen.

El simple hecho de recolectar información, establecer metas y objetivos, y socializar a los demás departamentos, cuáles serán las políticas y cambios en el departamento será una tarea muy ardua pero fácil de alcanzarla así como también de aplicarla.

La elaboración del manual, implementación de políticas internas y la mejora del sistema productivo, ayudaran a la alta gerencia a que se tomen decisiones acertadas, ya que serán respaldadas por dicho manual, de igual forma el departamento se comprometerá más al cumplimiento de las disposiciones, responsabilidades y obligaciones que nazcan de dicho departamento, aumentando la confiabilidad tanto de los departamentos internos como de los clientes y proveedores de la organización.

4.04 Matriz de Marco Lógico

La matriz de marco lógico ayuda a la organización de los elementos que intervienen (indicadores, medios y supuestos) para la realización del proyecto, su estructura se fundamenta en narrar los objetivos y las actividades que se realizarán.

La metodología del marco lógico permite estructurar y desarrollar ordenadamente cada una de las estrategias de actuación que se definan en cualquier programa de desarrollo. Si bien se puede construir una matriz que aborde globalmente todo el Plan de Desarrollo, lo más operativo y clarificador será elaborar una matriz para cada una de los proyectos que se hayan diseñado

Tabla 5
Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Finalidad Aplicación de procedimientos productivos estandarizados en el departamento de producción Propósito	Información verídica, eficaz, eficiente y oportuna	Entrega de informes semanales Cumplimiento de objetivos y metas	Socializar, apoyar y guiarse en el manual de procedimientos
Elaborar un manual de Procedimientos con la finalidad de normar y estandarizar los procedimientos del productos	Llevar a cabo el cronograma de actividades propuestas en la elaboración del manual	Satisfacción del Jefe de Producción y Gerente Generar Satisfacer la necesidad del departamento de producción Mejora de actividades realizadas en el departamento, evitando errores y pérdida de tiempo	Cumplimiento con los entes reguladores
Componentes			
Elaboración del manual de procedimientos	Establecer procedimientos que regulen las actividades de calidad	Evaluación de procedimientos	
Implementación de políticas internas	Cumplir con las disposiciones del departamento de producción y calidad	BPM (Buenas Prácticas de manufactura) procedimientos de calidad ISO 9001-2015	Cumplir con las actividades, responsabilidades e informes de calidad que requiera el producto.
Mejoramiento del sistema productivo	Sistema óptimo	Ingreso eficaz de la información	
Actividades	Presupuesto		
Componente 1			
1.-Recolectar información			
2.-Establecer metas y objetivos.			
3.-Determinar las actividades en el departamento			
4.-Establecer pasos predefinidos para cada actividad.			
5.-Elaborar flujogramas de procedimientos			
6.-Diseñar el manual	Materiales de apoyo (archivos, anexos y documentos)	Evaluación de actividades	
7.-Elaboración y socializar	Impresiones	Evaluación de aplicación de los procedimientos	Apoyo de la alta gerencia
Componente 2	Socialización del manual de procedimientos	Informes Productivos	Seguimiento por parte de la gerencia del departamento
1.-Análisis de las posibles políticas	Transporte	Corrección de la información en caso de errores en los informes auditados	
2.-Definición de políticas por cada actividad contable	Alimentación		
3.-Establecer las principales políticas en el departamento	Hojas papel bond		
4.-Implementar y socializar a los demás departamentos, cuáles serán las políticas.	Sillas Mesa Proyector		

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

4.04.01 Análisis de la Matriz de Marco Lógico

El propósito de este proyecto es el de elaborar e implementar un manual de procedimientos con el fin de estandarizar los procesos productivos en el departamento de Producción.

Estas actividades y componentes que se proponen ayudan a que se realicen y se cumplan los objetivos y propósitos del proyecto, básicamente para que exista un apoyo tanto para los empleados como para los clientes y proveedores.

La matriz nos indica ciertos elementos favorables que ayudan a la estandarización y obtener una buena calidad del producto con procesos estables.

Capítulo V

5. Propuesta

5.01 Antecedentes (de la herramienta o metodología que propone como solución)

Al momento esta organización cuenta con procedimientos que prácticamente se plasman en cada actividad, pero en vista que la empresa ha estado progresando continuamente, he visto la necesidad de elaborar y socializar el manual de procedimientos permitiendo normar y estandarizar los procesos productivos en el área de producción.

La herramienta con la que se intenta dar solución es la elaboración del manual de procedimientos para la empresa Palpes S. A., para que el departamento cuente con un instrumento en donde se puedan apoyar personas internas como externas, guiándose en dicho manual, permitiendo mejorar los procesos y actividades que se ejecutan en la organización, orientadas a promover resultados positivos y que los mismos sean ejecutados.

El manual de procedimientos se define como una herramienta legal de control interno, en el que se encuentra información ordenada, detallada y organizada describiendo cada paso a seguir en una actividad, el mismo que servirá a las personas de la organización con el fin de lograr los objetivos organizacionales, establecer responsabilidades y tareas favoreciendo a cada área de trabajo con el fin de que cada actividad se realice de forma eficiente. También utilizará recursos materiales, tecnológicos y financieros para su ejecución.

A pesar de la situación económica del Ecuador, Palpes S. A., ha mantenido una sólida situación laboral, lo cual le permite incrementar mejoras para satisfacer las necesidades de sus clientes, es por esto que la empresa se ha visto en la necesidad de certificarse nacionalmente con el fin de que su producto sea garantizado.

Las certificaciones principalmente dan la potestad de que un producto o servicio se encuentre con todos los estándares de la elaboración, evaluando la calidad y otorgando un distintivo de garantía y seguridad ante sus clientes y prestigio en el mercado.

Una vez visto todo el desarrollo de la organización, se ha buscado soluciones para mejorar e departamento, así como también los procedimientos y 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.

5.01.01 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación para dar soluciones al problema se sustenta mediante la recolección de información tanto cualitativa como cuantitativa, implicando que la información sea enfocada en la técnica de investigación, Desarrollo, Implementación con información documentada en una investigación de campo.

5.01.02 Modalidad básica de la investigación

Esta investigación se encuentra orientada a elaborar y socializar un manual de procedimientos, que permita normar y estandarizar los procesos productivos en el área de producción de la empresa Palpes S. A., ubicada en el Sector norte del Distrito Metropolitano de Quito, para el pertinente proyecto se utilizó la herramienta de encuestas realizando a la alta gerencia y a los demás departamentos que conforman la organización, teniendo una relación directa con el manual, realizando la recolección de datos para procesar y analizar las características que posiblemente se generen en determinado grupo de personas.

La encuesta tiene un fin común que es el de averiguar opiniones, actitudes o comportamiento de un grupo de personas interesadas para generar confianza una vez obtenido los datos de la población estudiada.

5.01.03 Tipo de investigación a realizar

Información documentada: Aparte de ser apoyada por la norma ISO, menciona que todo proceso, procedimiento, instrucción, proceso y registro deberá ser respaldada por documentos o comprobantes que verifiquen que se están cumpliendo con las actividades que realice la empresa, la información se obtendrá de la empresa Palpes S. A.

Información de campo: se la obtendrá de donde se está recolectando información, es decir de donde nace el problema y en donde se va a dar la solución, en este caso es en el área de producción.

Información evaluativa: se apoya usando los datos obtenidos básicamente lo que son las encuestas, previo a su descripción evalúa los resultados obtenidos de cada pregunta y se orienta a emitir comentarios de valor del objeto de estudio.

Información descriptiva: en esta investigación se narraran los hechos o acontecimientos que surgen una vez recolectada la información los mismos que permitirán obtener datos estadísticos de los resultados encontrados y problemas del área de producción.

5.01.04 Población y muestra

Población

La población es un conjunto de personas o seres vivos con características similares o parecidas que uno anhela estudiar.

Es un grupo de individuos que cumplen ciertas actividades con diferentes características que sirven para un objeto de estudio. Al saber cuántos individuos hay y entre cuantos se agrupan, se puede contar de población finita y si se conoce su número, es posible hablar de población infinita.

Muestra

La muestra es un subconjunto, un porcentaje o un parcial de un conjunto de personas, en el que directamente estamos interesados en estudiarlo, se toma una muestra ya que el total de la población es demasiado amplia como para estudiarla, además en la misma se podrá estudiar con más profundidad lo que uno está interesado en saber o conocer.

Para la formulación del proceso de aplicación de este manual de procedimientos no se aplicó ninguna fórmula de cálculo de muestra, ya que la empresa Palpes S. A., es una compañía mediana. Indicándonos que cuando la población es igual a la muestra no se debe aplicar ninguna fórmula.

5.01.05 Aplicación

Se realizó la técnica de recopilación cuantitativa y cualitativa de datos, que es la encuesta. La misma que ayudó a demostrar y establecer que este proyecto es factible. La selección del personal para realizar la encuesta, está representada por los gerentes y departamentos que ejercen su trabajo en Palpes S. A., los involucrados son: Jefe de planta, Jefe de bodega, Jefe de meza y operarios.

5.01.06 Encuesta

Encuesta sobre la elaboración y socialización de un manual de procedimientos que permita estandarizar los procedimientos productivos, el área de panadería de la empresa Palpes S.A.

Objetivo:

Determinar la información con la que se desea conocer la aceptación del manual de procedimientos.

Instructivo:

Seleccionar con una “X” la opción que crea conveniente

Género: M	☐	Edad: 18-29	☐
F	☐	30-40	☐
		40 en adelante	☐

¿Le gustaría a usted la implementación de un manual de procedimientos en la empresa?

SI ☐ NO ☐

¿Usted considera que el uso de manuales ayudaría al logro de los objetivos institucionales con respecto a su área de trabajo?

SI ☐ NO ☐

¿Cada que tiempo utilizaría un manual de procedimientos en el área de producción?

MENSUAL ☐ SEMESTRAL ☐ ANUAL ☐

¿Considera que con la aplicación del manual, los procesos puedan ser estandarizados?

SI ☐ NO ☐

¿El manual de procedimientos del área productiva, mejoraría la calidad del producto?

SI ☐

NO ☐

¿Le gustaría obtener una capacitación acerca del manual que se aplicaría en las empresas?

SI ☐

NO ☐

¿La implementación de un manual de procedimientos productivos mejoraría el servicio con clientes internos y externos?

SI ☐

NO ☐

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

5.01.06.01 Análisis general de la encuesta

La encuesta aplicada en la empresa Palpes S.A. se conforma de siete preguntas la cual refleja para que se hace el manual cada una de las preguntas fueron pensadas con el fin de que el manual tenga una aceptación, según lo observado en las respuestas que dieron los empleados en cada encuesta nos dimos cuenta que se requiere el manual y que se lo acepta

El manual será de mucha ayuda para la empresa y colaborara a que los procedimientos se estandaricen sabiendo que los empleados al aceptar por mayoría cada pregunta se puede decir que va hacer de mucha utilidad y que se la va aprovechar de la mejor manera

5.01.06.02 Análisis y tabulación de datos

1) ¿Le gustaría a usted la implementación de un manual de procedimientos en la empresa?

Tabla 6
Pregunta N°1

Opciones	Pregunta N°1	Porcentaje
	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

Figura 5.
Pregunta N°1



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

Análisis: Nos podemos dar cuenta que el 100% de los encuestados que trabajan en la empresa, si le gustaría la implementación de un manual de procedimientos dándonos una aceptación y con ello aplicar la herramienta metodológica.

2) ¿Usted considera que el uso de manuales ayudaría al logro de los objetivos institucionales con respecto a su área de trabajo?

Tabla 7
Pregunta N°2

	Pregunta N°2	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

Figura 6.
Pregunta N°2



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

Análisis: Nos damos cuenta que los encuestados nos dan una respuesta afirmativa y que piensan en apoyar al manual y su aceptación que puede tener en su área de trabajo

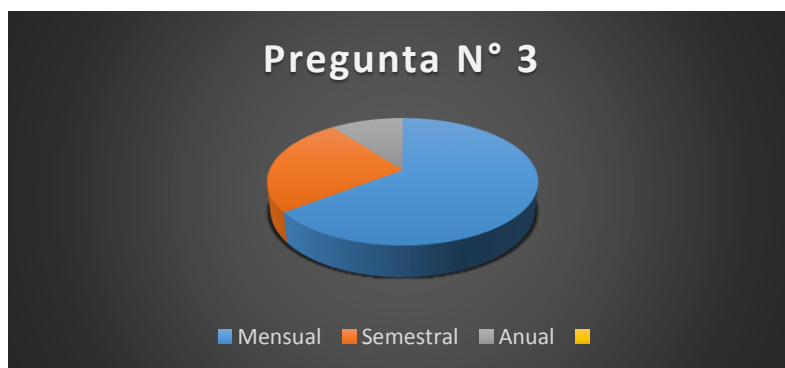
3) ¿Cada que tiempo utilizaría un manual de procedimientos en el área de producción?

Tabla 8
Pregunta N°3

Opciones	Pregunta N°3	Porcentaje
Mensual	9	60%
Semestral	4	26.66%
Anual	2	13.33%
Total	15	100%

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

Figura 7.
Pregunta N°3



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

Análisis: Según la encuesta nos dice que la mayoría de los empleados utilizarían un manual de procedimientos cada mes y cuando sea necesario esto nos hace dar cuenta en que el manual va a tener una ayuda estable para el trabajador.

4) ¿Considera que con la aplicación del manual, los procesos puedan ser estandarizados?

Tabla 9
Pregunta N°4

Opciones	Pregunta N°4	Porcentaje
Si	13	80%
No	2	20%
Total	15	100%

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

Figura 8.
Pregunta N°4



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

Análisis: En esta pregunta nos damos cuenta que los botos de aceptación tienen mayoría por lo cual se llega a pensar que con la aplicación del manual si se pueden obtener procesos estandarizados

5) ¿El manual de procedimientos del área productiva, mejoraría la calidad del producto?

Tabla 10
 Pregunta N°5

Opciones	Pregunta N°5	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Investigación Propia
 Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

Figura 9.
 Pregunta N°5



Fuente: Investigación Propia
 Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

Análisis: El personal encuestado se dio cuenta que el manual es muy importante y que apoyaría mucho al producto por ello se obtuvo una respuesta positiva

6) ¿Le gustaría obtener una capacitación acerca del manual que se aplicaría en las empresas?

Tabla 11
Pregunta N°6

Opciones	Pregunta N°6	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

Figura 10.
Pregunta N°6



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

Análisis: La pregunta dio como resultado la aceptación del 100% dándonos como resultado que personal desearía un capacitación acerca del manual para saber de qué manera utilizarlo.

7) ¿La implementación de un manual de procedimientos productivos mejoraría el servicio con clientes internos y externos?

Tabla 12
Pregunta N°7

Opciones	Pregunta N°7	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

Figura 11.
Pregunta N°7



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

Análisis: Al observar la pregunta podemos decir que el manual si ayudaría a mejorar el servicio con los clientes y aportaría a una buena comunicación con ellos

5.02 Descripción (de la herramienta o metodología que propone como solución)

Se procederá a describir lo que contiene el manual de procedimientos productivos la cual contiene:

5.02.01 Introducción

Aquí se explicará la importancia del manual dentro de la organización y en el departamento financiero, con el fin de que el usuario del manual comprenda el porqué de la existencia del mismo. Además ayudará a la toma de decisiones, el funcionamiento y cumplimiento en el área.

5.02.02 Conozca su organización

Aquí se describirá los conceptos y se asentará la base filosófica, como son la misión, visión, valores, políticas y objetivos de la empresa y de los departamentos que lo conforman, esto ayudará a que los procedimientos productivos tengan coherencia, además se colocará los organigramas tanto el estructural como el funcional, todo esto para que los procedimientos descritos cumplan y se alineen a la estructura organizacional ayudando a que se cumplan los objetivos de la organización y del departamento.

5.02.03 Metodología para la elaboración del manual de procedimientos

En este capítulo, se explicará la simbología en los diagramas de flujo, principalmente los que intervendrán en el presente manual, igualmente se manifestara acerca del proceso de reingeniería ya que de aquí se partirá para realizar los procedimientos, se trata de que todos estos estén alineados a la administración por procesos y aún más a la coherencia que tenga con el área de producción y de la empresa. Se realizará un mapa conceptual sobre el proceso de reingeniería explicando las diferentes fases.

5.03 Formulación (de la herramienta o metodología que propone como solución)

5.03.01 Programa de socialización del manual

La programación para la socialización del manual de procedimientos productivos, se realizará de la siguiente forma:

5.03.02 Objetivos e Introducción

Dar a conocer el manual de procedimientos productivos al personal administrativo, identificado principalmente como involucrado directo, con el fin de dar a entender que el manual es una herramienta muy utilitaria de fácil manejo en todas las actividades diarias que se realicen en Palpes S. A.

5.03.03 Conceptualización del manual

Se procederá a realizar una breve introducción del significado del manual y procedimientos con relación a la organización.

5.03.04 Simbología en el Flujograma de procesos

Pese a que muchas personas conocen que es un Flujograma de procesos, se explicará la simbología y el significado de cada figura, con el fin de que los flujogramas de procedimientos propuestos sean de fácil entendimiento. Aquí también se interpretará y explicará dos flujogramas de procedimientos que se detallarán en el manual.

5.03.05 Aplicación

El manual de procedimientos se realizó mediante una serie de investigaciones de campo, realizando encuestas a toda el área productiva. Mismo que permitió establecer si la elaboración y socialización de dicho manual sería factible o no, para la aplicación del mismo.

Capítulo VI

6. Aspectos administrativos

6.01 Recursos

6.01.01 Recursos humanos

En la elaboración y socialización del manual de procedimientos, se tomó en cuenta a las personas que son involucrados directos con el manual de procedimientos, los mismos que intervinieron:

Gerente General.

Jefe de Recursos Humanos

Jefe de Planta.

Jefe de Bodega de Panadería.

Jefe de Meza.

Operarios.

6.01.02 Recursos Materiales

Los recursos materiales utilizados para la realización del manual fueron:

Útiles de oficina.

Impresora.

Escritorio.

Equipo de cómputo.

Sillas.

6.02 Presupuesto

A continuación se detalla todos los gastos incurridos que se realizaron para la ejecución del proyecto:

Tabla 13
Resumen de gastos

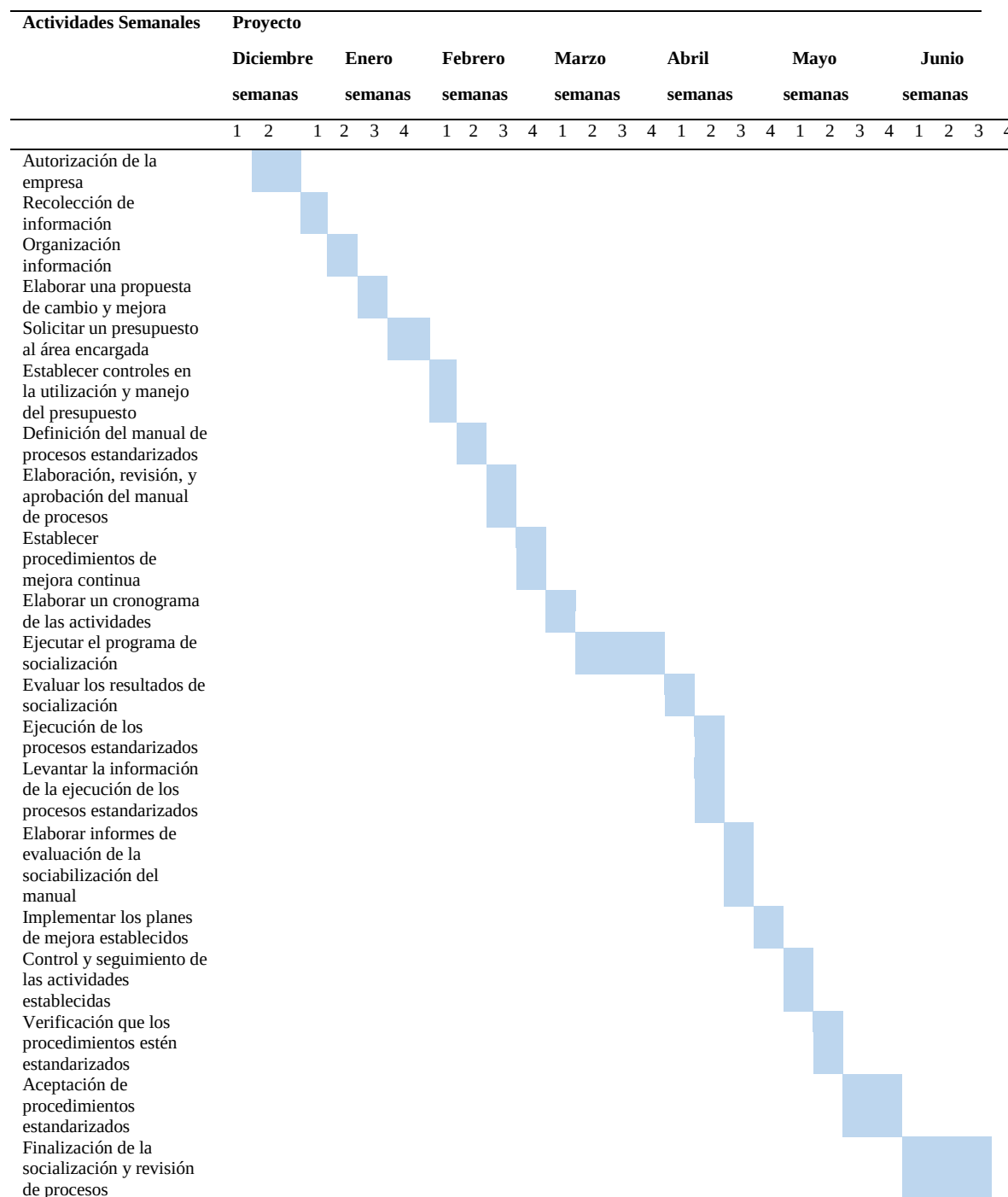
Resumen de gastos		
Cantidad	Descripción	Valor
6 meses	Sueldo de la persona que realiza la socialización – medio tiempo	\$ 1500,00
2	Materiales para difundir la socialización	\$ 20,50
1	Capacitaciones a los trabajadores	\$ 800,00
15 días	Alimentación	\$ 45,00
-----	Otros gastos imprevistos	\$ 40,00
Total		\$ 2405,50

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

6.03 Cronograma

Tabla 14
Cronograma de actividades



Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Jefferson Pucachaqui

Capítulo VII

7. Conclusiones y Recomendaciones

7.01 Conclusiones

El desarrollo del manual de procedimientos nos va ayudar con la estandarización de procedimientos productivos en el área de producción, con la finalidad de que las personas que ocupan un puesto en esa área se puedan guiar y apoyarse los unos a los otros utilizando la herramienta metodológica.

La socialización del manual permitirá que el personal conozca y se informe de que se trata y como lo aplicarían, hacer esto es muy efectivo para los trabajadores con ello logramos la correcta utilización y el manejo adecuado.

Al contar con la elaboración del manual podemos obtener mejores beneficios para la empresa como mayor productividad, eliminación de tiempos muertos y aumento en la calidad del producto.

La obtención de una herramienta tan importante como es el manual nos va ayudar con el mejoramiento de la calidad del producto dando mejor confianza con los clientes internos y externos.

7.02 Recomendaciones

- ❖ Obtención de manuales de procedimientos para cada área sea de producción, financiera o de mantenimiento.
- ❖ Capacitación constante sobre la seguridad industrial para el personal de las distintas áreas.
- ❖ Conseguir maquinaria nueva que no con lleve a excesivos gastos de mantenimiento
- ❖ Capacitar al personal de la empresa sobre el control de calidad para que no existan errores comunes
- ❖ Elaborar mejores estrategias que ayuden a la comercialización y distribución del producto.
- ❖ Desarrollar técnicas y métodos de trabajos adecuados para las distintas áreas en las que se encuentra cada empleado.
- ❖ Realizar periódicamente un estudio que permita a la empresa tener un control de posibles fallas que se producen en el desarrollo del producto.
- ❖ Verificar y analizar inquietudes de los clientes para poder mejorar el servicio prestado y que aspectos se deben mejorar
- ❖ Hacer inspecciones al área de trabajo para determinar si los operarios se encuentran trabajando a la hora establecida
- ❖ Establecer un tiempo para las necesidades personales de cada trabajador en su respectiva jornada de trabajo

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

Belfonde, N. (2018). *scribd*. Obtenido de scribd:

<https://es.scribd.com/doc/86611309/Concepto-Del-Arbol-Del-Problema>

Dillon, L. B. (28 de diciembre de 2017). *swwm.info*. Obtenido de sswm.info:

<https://www.sswm.info/es/category/step-gass-en-al/gass-en->

[castellano/gesti%C3%B3n-de-agua-y-saneamiento-sostenible-en-am%C3%A9rica-la-8](https://www.sswm.info/es/category/step-gass-en-al/gass-en-castellano/gesti%C3%B3n-de-agua-y-saneamiento-sostenible-en-am%C3%A9rica-la-8)

Repositorio. (17 de julio de 2014). *repositorio.utn.edu.ec*. Obtenido de repositorio.utn.edu.ec:

<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1093/15/04%20ISC%20057%20Marco%20Logico.pdf>

Slideshare. (18 de 11 de 2013). *es.slideshare.net*. Obtenido de es.slideshare.net:

<https://es.slideshare.net/ceandu/analisis-involucrados>

ANEXOS



ANEXOS 1 Recepcion de mercaderia

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Jefferson Pucachaqui



ANEXOS 2 batido de los ingredientes

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Jefferson Pucachaqui



ANEXOS 3 Batido para formar la maza
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Jefferson Pucachaqui



ANEXOS 4 Maza lista para dar forma
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Jefferson Pucachaqui



ANEXOS 5 Maquina Divisora-Cortadora
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Jefferson Pucachaqui



ANEXOS 6 Boleado de maza
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Jefferson Pucachaqui



ANEXOS 7 Producto puesto en coches y latas

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Jefferson Pucachaqui



ANEXOS 8 Producto almacenado en Cámara de Leuro

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Jefferson Pucachaqui



Quito, 29 de Mayo del 2018

Señores

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

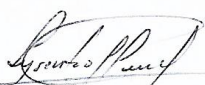
Presente.

De mi consideración:

Me permito emitir el siguiente certificado correspondiente a la implementación del **Manual de Procedimientos** desarrollado en la planta de Palpes Pastificios Alpes S.A, por el estudiante Jefferson Adrian Pucachaqui Llumiquinga, quien ha cumplido con los requisitos solicitados por parte de la institución, propuesta la que es **Elaboración y socialización de un manual de procedimientos de control de calidad en el área de panadería para la empresa palpes s.a. ubicada en el sector de Carcelén al norte del distrito metropolitano de Quito**, año 2017-2018.

El trabajo sobre el Manual de Procedimientos que fortalece actualmente el desarrollo de las actividades dentro de la Empresa, se encuentra terminado e implementado satisfactoriamente en la Empresa.

Atentamente,


1707766547

Ing. Lysenko Torres
JEFE DE PLANTA
PALPES S.A.

 **TECNOLÓGICO SUPERIOR
CORDILLERA**

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y DE LA PRODUCCIÓN

ORDEN DE EMPASTADO

Una vez verificado el cumplimiento de los requisitos establecidos para el proceso de Titulación, se **AUTORIZA** realizar el empastado del trabajo de titulación, del alumno(a) **PUCACHAQUI LLUMIQUINGA JEFFERSON ADRIAN**, portador de la cédula de identidad Nº **1725078115**, previa validación por parte de los departamentos facultados.

Quito, 02 de Mayo del 2018

 **INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"**
03 MAY 2018

Sra. Mariela Balseca
CAJAVISTO FINANCIERO
 **"CORDILLERA"**
DIRECCIÓN DE CARRERA
Ing. Carla Guerra
DELEGADO DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN

 **BIBLIOTECA**
Ing. William Parra
BIBLIOTECA

 **INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"**
03 MAY 2018
COORDINACIÓN PRÁCTICAS

Ing. Samira Villalba
PRÁCTICAS PREPROFESIONALES

 **INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"**
Dr. Patricio Guanopatin
DIRECTOR DE CARRERA

 **INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"**
Tgla. Cristina Chuqui
SECRETARÍA ACADÉMICA



Jefferson Pucachaqui
Ms. Juan C. Marmol

Urkund Analysis Result

Analysed Document: tesis capitulos Jefferson Pucachaqui.docx (D37025459)
Submitted: 3/28/2018 6:00:00 AM
Submitted By: adrianpuc69@hotmail.es
Significance: 7 %

Sources included in the report:

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y DE LA PRODUCCIÓN (1) (1).docx (D37025448)
Tesis Diana Ganchala.docx (D30303005)
FERNANDO ESCOBAR - MANUAL DE PROCEDIMIENTOS..docx (D30338995)

Instances where selected sources appear:

7