



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Ibarra – Ecuador

ARTICULO ESPAÑOL

TEMA:

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LAS ÁREAS
DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA FÁBRICA CARNES Y
EMBUTIDOS DEL RANCHO DE LA CIUDAD DE IBARRA”**

AUTORA : Ibarra Ruano Mayra Liseth

DIRECTOR: Ing. Edwin Rosero MSc.

Enero, 2014

RESUMEN

El presente estudio se realizó en la Fabrica Carnes y Embutidos del Rancho, ubicado en el sector Chorlavi, en el Rancho de Calorina de la Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura. El presente trabajo de investigación presenta una metodología de Aplicación del Sistema de Gestión por Procesos, diseñada para el Mejoramiento de la Productividad y Calidad en las Áreas de Producción y Comercialización.

Si bien a nivel general un estudio de este tipo debe ser aplicado a toda la empresa, ya que todo el procedimiento necesita de un proceso, en este caso se aplicó Gestión por Procesos para el Área de Producción que es el área más importante de toda la empresa y a el Área de Comercialización donde se ha visto la necesidad de mejorar determinados niveles de calidad y productividad.

En toda empresa existen normas, procedimientos e instrucciones operativas que determinan como se ha de proceder en determinadas ocasiones o cual debe ser el mejor método para la realización de un proceso o una inspección.

La eficiencia en una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos: es decir comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos. Se habla de una actuación eficiente cuando dichos resultados se los alcanza con los recursos mínimos posibles que no afecten a la calidad y oportunidad.

En cambio se habla de eficiencia cuando los resultados de determinada actividad o servicio se obtiene independientemente de los recursos utilizados para obtenerlos.

La demanda creciente de embutidos en general y particularmente la preferencia de los consumidores finales y clientes de Carnes y Embutidos del Rancho, a expandir su producción para lo que necesita que

todos sus procesos estén bien diseñados a fin de alcanzar todas las metas y objetivos deseados, la cual se hará realidad en el transcurso de los años.

Esta empresa familiar funciona en la provincia de Imbabura con los procesos fundamentales acordes a su evolución, unos han funcionado de la manera correcta y otros no, estos últimos han impedido optimizar el uso de los recursos.

Precisamente los Procesos de Producción y Comercialización son los que no han funcionado adecuadamente por lo que necesitan ser evaluados para determinar posibles falencias, superadas las mismas han de contribuir al fortalecimiento de los procesos gobernantes, básicos y habilitantes, para esto se debe recabar el compromiso de los trabajadores con la empresa laborando con eficiencia, eficacia y calidad.

Para este fin se ha realizado la presente investigación que plasmado en el documento adjunto y que consta de siete capítulos.

Con el diseño del sistema de gestión por procesos permitió obtener los primeros resultados sobre la eficiencia de los procesos que ejecuta el área de producción y comercialización, se determinaron los riesgos inherente y de control y se tuvo un primer acercamiento a las posibles irregularidades o errores en cuanto a control que tenía el área sometida a evaluación, las mismas que serian confirmadas posteriormente en el desarrollo de la fase de aplicación de papeles de trabajo pues es en ese momento es donde se obtiene ya la evidencia suficiente y competente de las falencias en la gestión.

Al finalizar el diseño de gestión por procesos, se logro cumplir con los objetivos establecidos, permitiendo a la Fabrica Carnes y Embutidos del Rancho, mejorar la gestión de sus procesos, minimizar los riesgos y optimizar sus recursos.

La Empresa está siendo demasiada flexible con sus procesos, al no tener manuales que les indique lo que deben realizar y a lo que se deben regir sus trabajadores.

La Fábrica debe realizar una evaluación continua a los procesos internos de la Empresa y las medidas correctivas implantadas en los procesos, con el objeto de una mejora continua y actualización en base a los cambios del entorno.

También debe realizar reuniones con los empleados y todo el personal de la Fábrica con el fin de establecer claramente sus funciones y responsabilidades, haciendo énfasis en la importancia que tienen cada uno de ellos.

El trabajo desarrollado, constituirá un modelo de Gestión favorable para los estudiantes de la UTN y toda persona interesada en la investigación profunda en empresas industriales dedicadas a producir y comercializar productos cárnicos.

CAPITULO I

1. DEFINICIÓN, TIPOS, CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS DE LOS

SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

1.1. INTRODUCCIÓN.

Este proyecto de tesis propone un modelo de gestión por procesos, para la Fabrica Carnes y Embutidos del Rancho, debido a que no cuenta con procesos establecidos y estandarizados; de esta manera se mejorará su situación actual.

La propuesta de mejora incluye métodos y herramientas que ayudaran en la evaluación de los procesos y su efecto permitirá a la alta dirección tomar decisiones para la mejora continua.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiéndose estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, o una SALIDA que satisfaga los requerimientos del Cliente.

Un Sistema de Gestión, por tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las

responsabilidades, los recursos y las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.

Fuente: (IBARRA, 2012)

1.2. DEFINICIÓN DE SISTEMA.

Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un

objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia.

Cada sistema existe dentro de otro más grande, por lo tanto un sistema puede estar formado por subsistemas y partes, y a la vez puede ser parte de un supersistema.

Fuente: (D.R.©, 1998 - 2012)

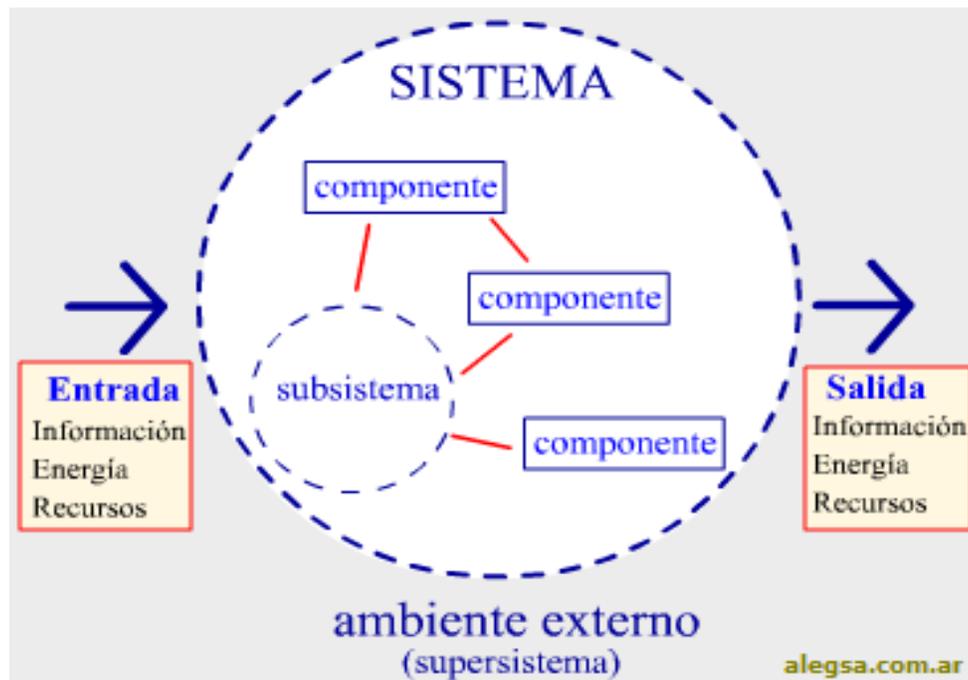


Ilustración N° 1: Definición de sistema

Fuente: (RESERVADOS, 998 - 2012)

La figura es la representación de la definición de sistema por ende un sistema es el que está formado por un conjunto de elementos que se encuentra relacionados entre sí para obtener un mismo resultado.

1.3. DEFINICIÓN DE GESTIÓN.

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, se puede definir a la gestión como guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean

alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Fuente:(HUNT, 1993)

1.4. DEFINICIÓN DE PROCESOS.

Se define como “conjunto de actividades mutuamente relacionada o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Fuente: (ISO), O. I. (1987). GINEBRA, SUIZA.

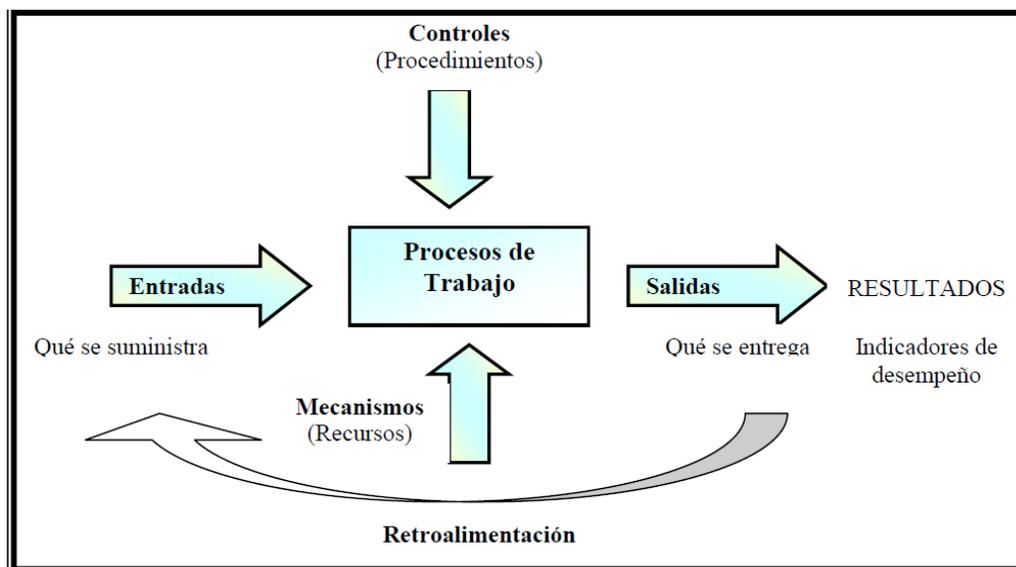


Ilustración N°2: Proceso

Fuente: (Muro, 2010)

CAPITULO II

2. LOS MODELOS DE GESTIÓN Y EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

2.1. EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS COMO PRINCIPIO DE GESTIÓN.

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados, y así se recoge tanto en la familia ISO 9000 como en el modelo EFQM.

El principio de “enfoque basado en procesos” en la familia ISO 9000 del 2008

La actual familia de normas ISO 9000 del año 2008 para los “Sistemas de Gestión de la Calidad” ha permitido introducir unos cambios trascendentes en dichos sistemas en comparación con la anterior versión de 1994. La mayor evidencia de esto es precisamente el hecho de que esta familia de normas se sustenta en ocho Principios de Gestión de la Calidad,

que no estaban recogidos en la anterior versión.

Esto pone de relieve la importancia de considerar estos principios como pilares básicos a tener en cuenta si se quieren implantar sistemas o modelos de gestión orientados a obtener buenos resultados empresariales de manera eficaz y eficiente, en términos de satisfacción de los diferentes grupos de interés, según proceda (ISO 9001 o ISO 9004).

Principios de Gestión de la Calidad

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque basado en procesos: Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son

interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Se podría afirmar que no es conveniente abordar la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad sin previamente haber analizado y entendido estos principios.

Este principio sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”.

Para poder comprender este principio, es necesario conocer qué se entiende por proceso.

Según la norma ISO 9000:2000 un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas

actividades deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre “áreas de resultados” (ya que los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

Este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.

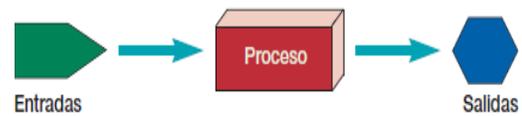


Ilustración N°3: Proceso

Fuente: (Instituto Andaluz de Tecnología, 2005)

- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

Al poder ejercer un control continuo sobre los procesos individuales y sus vínculos dentro del sistema de procesos (incluyendo su combinación e interacción) se pueden conocer los resultados que obtienen cada uno de los procesos y cómo los mismos contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. A raíz del análisis de los resultados de los procesos (y sus tendencias), se permite, además, centrar y priorizar las oportunidades de mejora.

El principio de “enfoque basado en procesos” en el modelo EFQM

La importancia del enfoque basado en procesos se hace también evidente a

través de los fundamentos del modelo EFQM de Excelencia Empresarial.

De forma similar a como ocurre con la familia ISO 9000, el modelo EFQM reconoce que existen ciertos conceptos fundamentales que constituyen la base del mismo. La relación de fundamentos de gestión que contempla este modelo no obedece a ningún orden en particular ni trata de ser exhaustiva, ya que los mismos pueden cambiar con el paso del tiempo a medida que se desarrollen y mejoren las organizaciones excelentes.

Fuente:(Instituto Andaluz de Tecnología, GUÍA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS, 2012)

CAPITULO III

3. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008 – INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS A LOS PROCESOS.

3.1. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD NORMA ISO 9001-2008

La base de cualquier crecimiento sólido en empresa es apostar por la calidad. El Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2008) le facilita los procesos y le hace sencilla a la organización la obtención del certificado de la ISO 9001:2008.

Esta norma internacional aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables.

Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

En otras palabras, un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

Normas ISO 9001:2008. ISO 9001:2008 es la versión más reciente de las Normas desarrolladas por la Organización Internacional de Normalización que se aplica cuando el objetivo es:

Lograr de forma coherente la satisfacción del usuario con los productos y servicios que presta la organización. Manifiesta la capacidad para demostrar la conformidad con los requisitos del usuario y de los reglamentos aplicables para mejorar continuamente el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Certificar aquellas

organizaciones que buscan el reconocimiento del SGC, por una tercera parte; es decir, por un ente de certificación independiente, mediante un enfoque basado en procesos.

Fuente: (Feigenbaum, 1991)

CAPITULO IV

4. LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CARNES Y EMBUTIDOS EN EL ECUADOR.

4.1. INTRODUCCIÓN.

Tradicionalmente la elaboración de embutidos ha sido de forma empírica, ya que no se conocía la relación entre la actividad microbiana, y los cambios, fundamentalmente sensoriales, que se desarrollaban en el producto durante el curado.

En la actualidad sabemos que los cambios en la composición, sabor, olor y color que tienen lugar en los productos cárnicos fermentados se deben fundamentalmente a la microbiana natural o añadida, que se desarrolla en el producto durante la

fermentación y maduración de este y ejerce una actividad enzimática intensa.

El proceso consta principalmente de la recepción de la materia prima, mezclado, emulsificación, embutido, ahumado cocimiento, enfriamiento, corte, empacado y etiquetado, almacenamiento y distribución. Este flujo de producción busca optimizar el manejo, sanidad y rentabilidad para ofrecer un producto de la mayor calidad posible. Los embutidos se pueden definir como una mezcla de carne picada, grasa, sal, agentes del curado, azúcar, especias y otros aditivos, que es introducida en las tripas naturales o artificiales y sometida a un proceso de fermentación llevado a cabo por microorganismos, seguida de una fase de secado. El producto final se almacena para luego ser distribuido a los diferentes puntos de venta para su consumo.

Fuente: (ECUADOR, 2011)

En el país la actividad de fabricación de embutidos tiene más de 85 años, existen criaderos y granjas especializadas para el tratamiento de

cerdos, reses y aves, que se usan como materia prima para la fabricación de embutidos.

4.2. PRODUCCIÓN DE CARNES Y EMBUTIDOS EN EL ECUADOR.

Al 11 de Octubre del 2011, el mercado manejaba más de 130 marcas, de las cuales el 60% pertenece a la industria formal y el 40% a la producción informal. Una fracción menor corresponde a importaciones.

Fuente: (PUBLICACION DIARIO HOY, 2011)

En el Ecuador el mercado de embutidos se encuentra distribuido de la siguiente manera: Funcionan más de 300 fábricas, de las cuales solo 30 están legalmente constituidas. De éstas, las tres empresas más grandes son Procesadora Nacional de Alimentos (Pronaca), Embutidos Plumrose y Embutidos Don Diego. En el sector laboran 25 000 personas de forma directa.

Según el Banco Central, hasta agosto de 2011 el Ecuador importó \$288 mil, de los cuales el 47% provino de los

Estados Unidos y el 43%, de Chile. En igual período de 2010, las importaciones alcanzaron los \$311 mil, siendo Chile el principal proveedor con el 49%, seguido de Estados Unidos, con el 40%.

Entre los importadores de embutidos se encuentran: Supermercados La Favorita, Kodama S.A., El Español S.A., Alirap S.A., Italcom, entre otros.

Finalmente, una fuente importante de consumo proviene de la producción informal. La producción de estos embutidos es cuestionada por la mezcla de carnes y harinas de manera ilegal y por su comercialización, que la mayoría de veces, se la hace al aire libre.

Fuente: (ECUADOR, 2011)

4.3. COMERCIALIZACIÓN DE CARNES Y EMBUTIDOS EN EL ECUADOR.

4.3.1. PRINCIPALES MERCADOS.

Estos pequeños productores representan el 80% de la oferta total que tiene por objeto satisfacer el mercado nacional y parcialmente los

mercados fronterizos de Colombia y Perú, dentro del mercado nacional los principales fabricantes como consumidores de embutidos cárnicos están la provincia de Azuay, Pichincha, Guayas, Imbabura, Carchi.

Fuente:(IBARRA, 2012)

4.3.1.1.Mercado Nacional.

Ecuador produce mortadelas, jamones salchichas, chorizos, vienesa, paté. De estos productos, las más apetecidas son las mortadelas y las salchichas. Ambas variedades representan el 75% de la producción nacional. Le siguen el chorizo con 14%, jamón con 5% y el 6% restante pertenece a otras presentaciones. Según fuentes de la empresa Pronaca, este año se producirán 29 millones de kilos.

Existen otras cifras no oficiales, que cita la empresa Embutidos Don Diego, donde señala que en Ecuador se producen de 36 millones a 50 millones de kilos de embutidos anualmente; es decir, cada ecuatoriano consume de 2,77 a 3,85 kilos cada año. Éste margen es amplio y obedece a la cantidad de empresas que no están

reguladas y no se puede tener una cifra concreta.

Según Jorge Llanos, gerente regional de Don Diego, la firma produce cerca de 4 000 toneladas al mes, y en el primer semestre de 2011 ha incrementado sus ventas en un 35%, en relación con el mismo período del año pasado.

A la firma cuencana La Italiana tampoco le ha ido mal. Ellos confirman que anualmente crecen a un promedio del 15%, superando la cifra de los \$4 millones.

Si bien no hay cifras exactas sobre el consumo de embutidos a escala nacional, un estudio de IpsaGroup, realizado en Quito y en Guayaquil, determina que, entre las dos ciudades, la primera concentra el 52%. Sin embargo, los hábitos de consumo en estas urbes son diferentes. En Guayaquil se consume más mortadela (un 37%) y en Quito, salchichas (63%). En cuanto a marcas, también se observan diferencias. Los guayaquileños prefieren Plumrose y los quiteños, Juris, según señala el informe.

Arancel General: Este producto goza de las preferencias arancelarias, a raíz del Convenio que tienen Ecuador y Chile del año 1995. El Acuerdo de Complementación Económica ACE No. 32, que libera de aranceles para la importación de embutidos desde Chile hacia Ecuador. No obstante países que pertenecen a la Comunidad Andina de Naciones (CAN) tienen el mismo trato preferencial.

Fuente:(HOY, 2011)

4.3.1.2. Preferencia en el consumo.

La cultura de consumo en la población ecuatoriana ha evolucionado en cuanto a sus preferencias de compra, en especial para los productos alimenticios, La costumbre del consumidor ha estado basada generalmente en el precio, debido en especial a factores económicos, sin embargo, en la actualidad el precio de los embutidos no incide en gran medida en la compra, sino más bien otros factores, de tal manera que el 38,1 % de quienes consumen embutidos prefieren comprar un producto por calidad; el 34,0 %

analiza el precio, y, el 26,4 % compra por la marca.

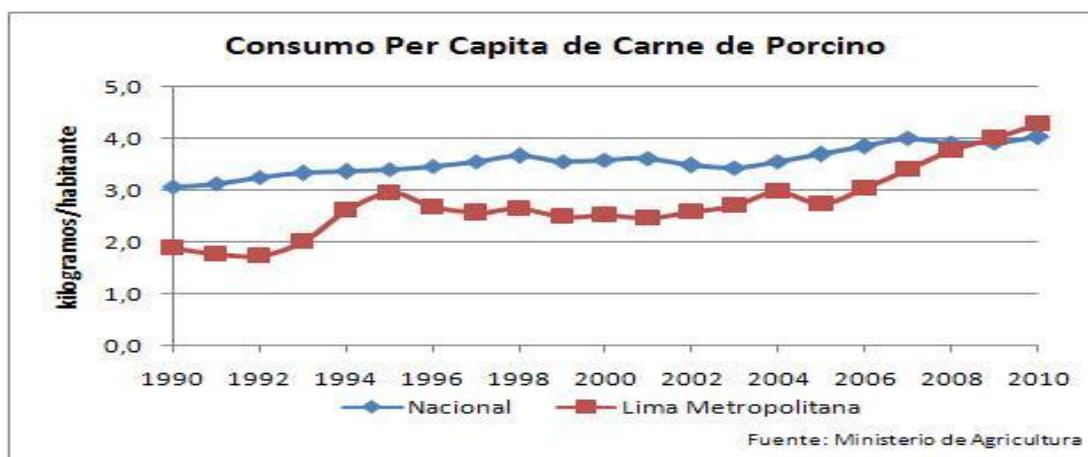
PREFERENCIA DE COMPRA

DEMANDA	PREFERENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
CONSUMIDOR	Precio	180	22,50	22,50
	Marca	140	17,50	40,00
	Calidad	202	25,25	65,25
	Publicidad	8	1,00	66,25
	SUBTOTAL	530	66,25	
NO CONSUMEN		270	33,75	
	SUBTOTAL	270	33,75	
TOTAL		800	100	

Tabla N° 1: Referencia de Compra

Fuente:(Banco Central Del Ecuador (BCE))

4.4. ESTADÍSTICAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CARNES Y EMBUTIDOS A NIVEL NACIONAL.



Fuente: Ministerio de Agricultura

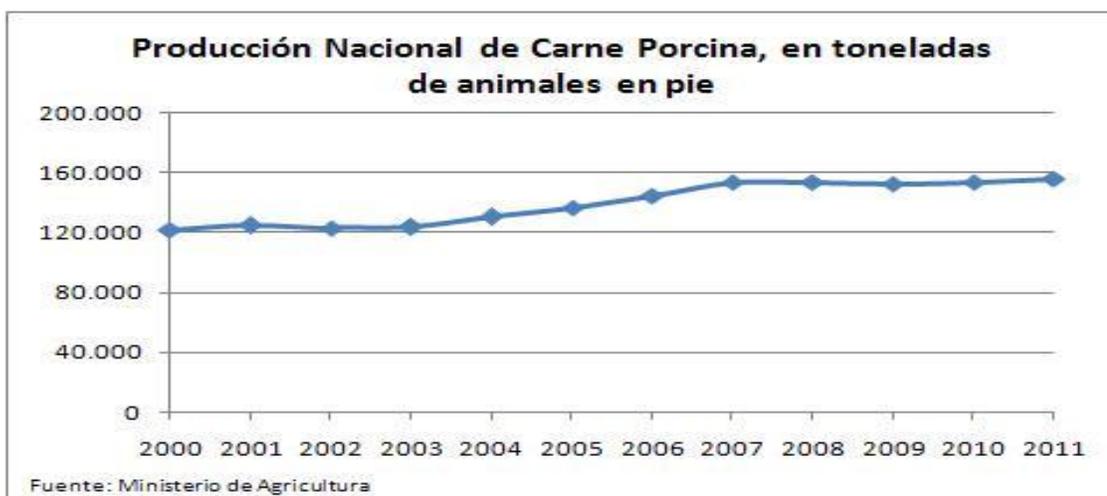


Ilustración N°5: Producción Nacional de Carne

Fuente: Ministerio de Agricultura

La producción nacional de carne porcina el año 2011, considerando a los animales en pie, fue de 156,353 toneladas, en el gráfico adjunto se puede ver cómo ha evolucionado la producción nacional de porcinos. A junio de este año, la producción de animales en pie fue de 78,051 toneladas, 2% superior a la producción a junio del año pasado.

Las cinco principales regiones productoras de carne de porcino representaron el 60.42% de la producción total del país.

Fuente: Ministerio de Agricultura

CAPITULO V

5. ANTECEDENTES, PERSONERÍA JURÍDICA, ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PLANEACIÓN ESTRATEGIA DE LA FABRICA CARNES Y EMBUTIDOS DEL RANCHO

5.1. ANTECEDENTES

CARNES Y EMBUTIDOS DEL RANCHO está ubicada en la ciudad de Ibarra – Ecuador panamericana sur Km. 4 a la altura de la hostería rancho

de Carolina. Nuestra empresa fue creada, desde el año de 1998, utilizando normas y técnicas suizas de alta calidad, introdujeron en el mercado una selecta línea de carnes y embutidos de consumo masivo.

Los mismo que acompañados por un comprometido y talentoso equipo de colaboradores, han dirigido la empresa hacia una importante participación en el sector de alimentos; mérito obtenido por la calidad, variedad y presentaciones de sus productos, reconocida por nuestros consumidores.

Somos una empresa mediana, pero que contamos con programas de protección al consumidor conocidos mundialmente como Análisis de riesgos y puntos críticos de control, BPM (Buenas prácticas de Manufactura).Nuestras materias provienen de granjas cuidadosamente escogidas para la selección de carne de res, cerdo y pollo, lo que nos permite cumplir la calidad.

El grupo de clientes y consumidores que actualmente poseemos nos ha permitido crecer y expandir nuestro mercado hasta cubrir actualmente el

100% de la provincia de Imbabura y un gran sector de Pichincha.

Nuestros productos, se venden directamente del productor al consumidor, sin intermediarios, lo que garantiza precios de fábrica, brindando un producto de calidad y 100% natural.

5.2. PERSONERÍA JURÍDICA

La Fabrica Carnes y Embutidos es una empresa de un solo propietario, la misma que cumple con todos los requisitos legales de funcionamiento como tales pueden ejercer derechos y contraer obligaciones a través del representante legal y están tipificadas por la Ley, es decir las Ley determina las características de las mismas y que por tanto alinean una decretada especie de compañía.

Fuente: (RANCHO, 1998)



[Gomdel](#)

Fuente: (RESERVADOS, 998 - 2012)

5.2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS ÁREAS DE LA FÁBRICA

ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Esta área es la encargada de realizar las siguientes actividades:

- Definir, aplicar y controlar los sistemas y procedimientos de todas las unidades de la empresa.
- Controlar la aplicación de normas y principios para el registro y control de las transacciones comerciales y financieras que garanticen la razonabilidad y validez de la información.
- Representar a la empresa en todos los actos y transacciones con terceros.
- Administrar los sistemas de selección y manejo de personal.
- Diseñar las políticas salariales que se apliquen en la empresa.
- Proveer a cada una de las unidades de la empresa los bienes y elementos que permitan el desarrollo normal de la actividad.

- Preparar el presupuesto operativo anual de la empresa.
- Controlar el manejo financiero, para que las disponibilidades de recursos permitan atender oportunamente las exigencias inmediatas de la actividad de la empresa.
- Efectuar los pagos correspondientes tanto a los trabajadores como proveedores de materias primas.
- Dentro de esta área también se efectúan las cobranzas.

El direccionamiento y control de la actividad en el área administrativa y financiera ha sido ejecutado totalmente por el Gerente de la empresa, quien además permanentemente está vigilando la fase productiva.

Para facilitar su gestión ha definido a la área administrativa financiera en contabilidad, quien cumple funciones de secretaría también, y se encarga tanto de los registros del movimiento contable, sustentado en las facturas y recibos de venta elaborados en la oficinas Del Rancho.

Fuente: (RANCHO, 1998)

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Uno de los objetivos básicos para la creación de la empresa fue brindar a la provincia de Imbabura alimentos de calidad y 100% naturales.

Por tal motivo la empresa cuenta con un área de producción, que es la responsable de elaborar embutidos en base a las especificaciones técnicas y nutricionales.

La Fábrica del Rancho tiene un promedio de producción de 320 Kilos Diarios.

ÁREA COMERCIALIZACIÓN

Esta área contempla el objeto mismo de la empresa, es decir, la negociación de productos, lo que se produce en la empresa.

Actualmente la empresa utiliza el siguiente canal de comercialización.

Fabricante - Minorista - Consumidor:

Este canal los emplean algunas empresas mandando a sus empleados (que ganan un salario por parte de la empresa) a que hagan las ventas directamente a los minoristas (con el

precio de lista de la empresa productora), y estos a su vez los venden al consumidor final, este canal de distribución utiliza la Fabrica Del Rancho.

Fabricante – Consumidor:

Este canal la utilizan las empresas cuando abren una pequeña tienda, para vender los productos directamente al consumidor final.

Puntos de Ventas

La Fabrica Canes y Embutidos Del Rancho cuenta con un punto de Venta en la ciudad de Ibarra, dirección Av. Teodoro Gómez No. 728 - y Bolívar principalmente por tener gran acogida de público, y por ende se debe buscar abastecer estos mercados, dado que nuestro producto está orientado a la calidad.

CAPITULO VI

6. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS EN LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN Y

COMERCIALIZACIÓN DE LA FABRICA DEL RANCHO

6.1. ÁREA DE PRODUCCIÓN

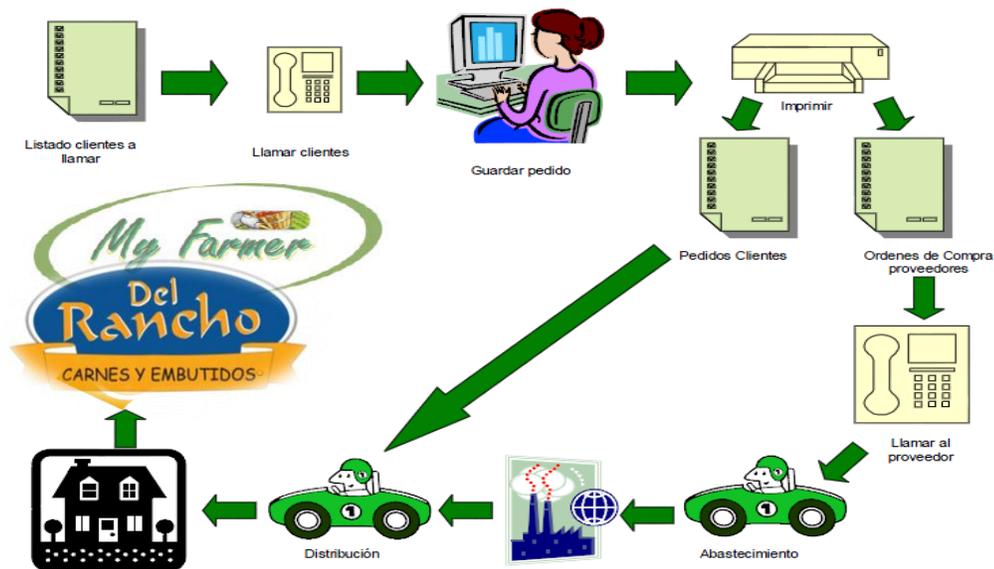
En la planta de producción “Del Rancho” los productos embutidos comparten algunos productos los mismos métodos y procesos de producción, las variables que los hacen diferentes son el tiempo, cantidad y tipo de ingredientes, por lo

cual el método que se describirá a continuación servirá para todas las líneas de producción de productos embutidos cárnicos.

Fuente: (IBARRA, 2012)

6.1.1. LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECEPCIÓN, ALMACENAMIENTO Y ALISTAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS

6.1.1.1. REQUERIMIENTOS DEL PEDIDO



6.1.1.2. Recepción

Ingresa la M.P. juntamente con los Insumos a la Fabrica Carnes y

Embutidos Del Rancho, en fundas previa calificación por la persona que adquiere la materia prima, la misma que se adquiere en los lugares donde

se cumplen con la normas de higiene y salud.

El encargado de la recepción de la M.P. verifica que se cumpla con todo el pedido de la compra esto se realiza mediante un pesado y conteo de toda la materia prima que ingresara a la planta.

Fuente: (IBARRA, 2012)

6.1.1.3.Almacenamiento

Luego de la recepción de la Materia Prima, pasa al área de almacenamiento donde se separan los insumos y la materia prima, los insumos se almacenan en la bodega y la materia prima que son las carnes, grasas, cuero van directo al congelador.

Fuente: (IBARRA, 2012)

6.1.1.4.Alistamiento de materias primas

Dentro del proceso de alistamiento de materias primas hay que realizar dos pasos que son:

Clasificación

La materia prima ingresada es clasificada por el jefe de producción, en carne de res, pollo, chanco, tocino, grasas y cueros esto lo realiza en forma visual y manualmente.

Fuente: (IBARRA, 2012)

Selección

Una vez clasificada la carne se realiza una selección separando la carne en caso de encontrar carne no apta para la producción, la cual es reportada a adquisiciones para su respectiva devolución.

La selección también consiste en seleccionar las mejores carnes para la producción dependiendo del producto a fabricar ya que cada uno tiene diferentes ingredientes, no todos se realizan con las mismas carnes.

Fuente: (IBARRA, 2012)

6.1.2. LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE PROCESOS DE FABRICACIÓN

6.1.2.1.Molido

PROCESO DE MOLIDO



- 1 Verificar que la materia prima cárnica y no cárnica estén con su respectivo indicador y correspondan a la fórmula.
- 2 Verificar que el disco del molido sea el correcto, si no está el disco adecuado, proceder a cambiarlo con las herramientas dispuestas para el efecto.
- 3 Tomar las gavetas plásticas con materia prima cárnica.
- 4 Colocar la materia prima cárnica en el molino.
- 5 Ubicar la gaveta plástica a un costado.
- 6 Levantar el dispositivo de protección del molino.
- 7 Bajar el dispositivo de protección.
- 8 Colocar la materia prima en la tolva del molino.
- 9 Hacer que toda la materia prima se vierta en la tolva del molino.
- 10 Encender el molino.
- 11 Activar el botón de descenso de carro para que baje, mantener presionado el botón hasta que esté completamente en el suelo.
- 12 Tomar una gaveta plástica con materia prima cárnica y llevarlas hacia el carro colocado en el elevador del molino.
- 13 Colocar en el carro del elevador, la materia prima cárnica.
- 14 Ubicar la gaveta plástica a un costado.
- 15 Activar el elevador del molino.
- 16 Verificar la cantidad de materia prima molida, que se está depositando en el carro transportador, colocado en la parte de descarga del molino.

- 17 Si el carro transportador está lleno apagar el molino y llevar la materia prima molida a pesar.
- 18 Llevar la materia prima cárnica ya pesada a su destino.
- 19 Activar el botón de bajada de carro del molino para que descienda.
- 20 Repetir la operación 3 a 5 hasta que el carro este lleno, verificando la cantidad de materia prima cárnica molida depositada en la parte de descarga del molino.
- 21 Llevar la masa que se obtiene en el molino a pesar.
- 22 Llevar la materia prima cárnica a su destino.
- 23 Repetir las operaciones hasta que la materia prima cárnica esté molida.
- 24 Limpiar el puesto de trabajo cada vez que haya materia prima en el piso.

Elaborado: Ibarra Mayra

6.1.2.2.Mezclado

PROCESO DE MEZCLADO



- 1 Verificar si la mezcladora se encuentra limpia.
- 2 Colocar gavetas plásticas en la compuerta izquierda de descarga de la tolva del la mezcladora.
- 3 Tomar un carro transportador con materia prima cárnica molida y colocarlo en el elevador de la mezcladora.
- 4 Activar el elevador de la mezcladora con el carro transportador puesto.
- 5 Bajar el elevador, quitar el carro transportador vacío.
- 6 Colocar el carro transportador junto al molino.
- 7 Repetir los puntos 2 a 4 hasta que se termine la materia prima cárnica molida dispuesta según la fórmula para la batida.

- 8 Activar la mezcladora.
- 9 Adicionar condimentos y aditivos mientras la máquina mezcladora está activa según el orden preestablecido.
- 10 Esperar el tiempo de mezclado establecido para que la masa sea uniforme.
- 11 Colocar emulsificador, en la parte de descarga derecha de la mezcladora.
- 12 Abrir las compuertas de descarga de la mezcladora manualmente.
- 13 Descargar la masa de la tolva de la mezcladora, y colocarla en el emulsificador.
- 14 Colocar un carro transportador en la parte de descarga del emulsificador.
- 15 Activar el emulsificador y continuar descargando la masa de la mezcladora hasta que la tolva del emulsificador esté llena.
- 16 Dejar de descargar la masa de la mezcladora.
- 17 Llevar el carro lleno a pesar, y anotar su peso en la hoja de control.
- 18 Llevar la masa emulsificada a su destino.
- 19 Retornar a la mezcladora abierta con un carro vacío y cambiar el carro del emulsificador si está lleno con uno vacío.
- 20 Llevar el carro lleno a pesar y conducirlo a su destino.
- 21 Retornar a la mezcladora abierta con un carro transportador vacío.
- 22 Empezar a descargar la masa de la mezcladora en la tolva del emulsificador.
- 23 Llevar carro lleno a pesar.
- 24 Anotar peso en hoja de control.
- 25 Llevar la masa emulsificada a su destino.
- 26 Repetir el procedimiento hasta que la materia prima en la tolva de la mezcladora se acabe.
- 27 Limpiar el puesto de trabajo con agua a presión y el equipo de limpieza.

Elaborado: Ibarra Mayra

CAPITULO VII

7. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA FÁBRICA CARNES Y EMBUTIDOS DEL RANCHO

PROCESO PRODUCTIVO

En la actualidad la empresa cumple plenamente con las demandas de sus clientes, por tal motivo, no se ha visto la necesidad de mejorar el flujo de las

materias primas durante el proceso productivo, para el incremento de la producción.

En la elaboración de los productos cárnicos de la empresa Carnes y Embutidos del Rancho se deben cumplir con varias actividades, las cuales pueden influir drásticamente en la capacidad productiva de la empresa.

A continuación se muestra un resumen de las tareas comprendidas en el proceso productivo, con un detalle de sus capacidades y de sus tiempos:

TAREA	DETALLE DE LA TAREA	CAPACIDAD	TIEMPO 64 Kg.
1	PREPARACIÓN DE CONDIMENTOS	8 Kg.	15 m.
2	Molienda	15 Kg.	20 m.
3	Cuterizado	64 Kg.	15 m.
4	Lavado de Tripas (Preparación de Envolturas)	64 Kg.	50 m.
5	Embutido	64 Kg.	10 m.
6	Amarrado	64 Kg.	40 m.
7	Ahumado	140 Kg.	35 m.
8	Cocinado	140 Kg.	25 m.
9	Enfriado	140 Kg.	6 m.
10	Secado	300 Kg.	60 m.
11	Recorte y Empacado	64 Kg.	80 m.
12	Almacenado	320 Kg.	15 m.

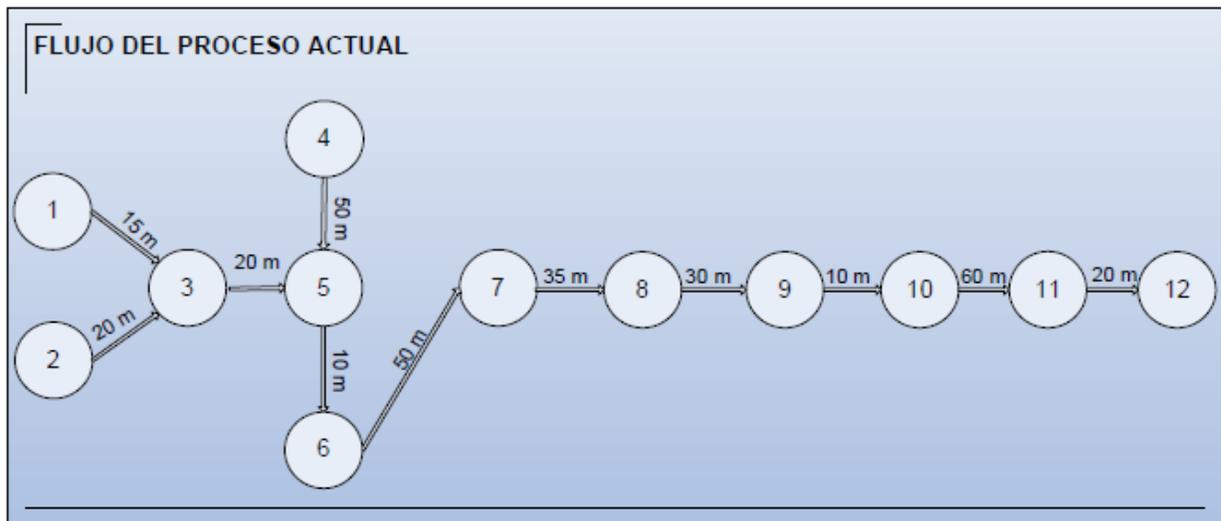
Elaborado: Ibarra Mayra

La empresa Carnes y Embutidos del Rancho, adquiere casi todas sus materias primas cárnicas ya deshuesada por lo que le permite tener mejores tiempos en el molido de la carne.

La preparación de los condimentos, preparación de la envoltura, parte del

amarrado, recorte y empaque son tareas realizadas manualmente por empleados, sin que se requiera el empleo total de alguna maquinaria.

En el siguiente diagrama de redes se presentan el flujo del proceso productivo en el que constan los tiempos requeridos para cada actividad:



Elaborado: Ibarra Mayra

Se observa que en la actualidad un ciclo del proceso productivo para 64 Kilogramos dura aproximadamente 5 horas con 21 minutos, desde el momento que ingresa la materia prima al proceso productivo, hasta cuando se almacena el producto terminado. No obstante en un día normal de trabajo,

todos los ciclos del proceso productivo se los realiza únicamente hasta la etapa de enfriamiento, luego el producto es dejado en la etapa de secado durante toda la noche y al día siguiente se continúa con las etapas de recorte, empacado, almacenamiento (a excepción de los días lunes en los que

se empieza el trabajo semanal y por ende no hay productos en proceso). Al día siguiente se termina con el ciclo del día anterior, colaboran para ello todos los trabajadores (4 trabajadores). Entonces el proceso productivo del día arranca una vez concluido el ciclo productivo del día anterior.

Los días sábados se termina con las actividades semanales, concluyéndose con el recorte, empaçado y almacenado del producto elaborado el día viernes.

El actual cuello de botella lo constituyen las etapas de lavado de tripas o preparación de envoltura y embutido, tareas que en la actualidad se las realiza simultáneamente.

En una jornada normal de trabajo de lunes a viernes, la hora de ingreso es a las 7H30 a.m. y la hora de salida es a las 4H30 p.m., cabe mencionarse que de este tiempo una hora con quince minutos son destinados al desayuno y almuerzo del personal (30 minutos al desayuno y 45 minutos al almuerzo).

Mientras se efectúan las actividades de ahumado, cocción y enfriado del último ciclo del día, el personal procede a la limpieza de la planta.

De todo esto se deduce que los días lunes, se pueden realizar hasta 5 ciclos de producción, y desde el martes hasta el viernes se podrán realizar hasta 4 ciclos durante una jornada normal de trabajo de ocho horas.

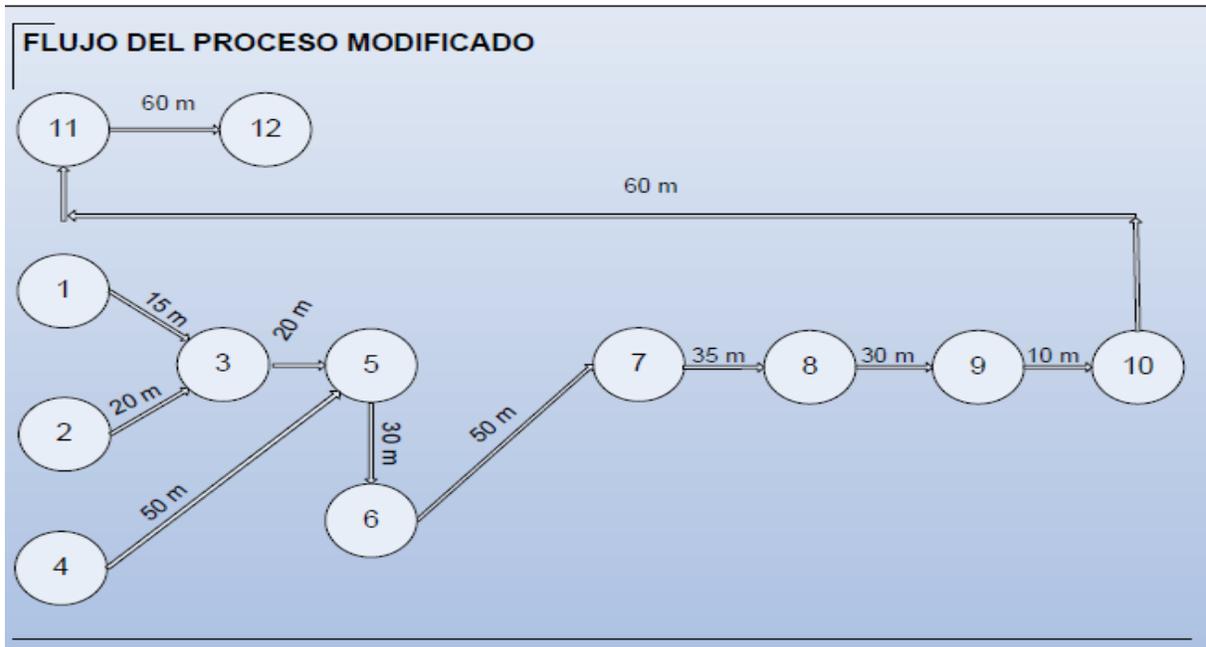
La empresa se encuentra produciendo 1600 kilogramos por semana (un promedio de 320 kilogramos diarios). Esto indica, que mediante la actual forma de trabajo, se cuenta con una capacidad no usada de 125 kilogramos por semana (25 kilogramos diarios). Capacidad que es empleada para temporadas de mayor demanda, sin embargo para el cumplimiento de los objetivos empresariales planteados en la planeación estratégica, dicha capacidad productiva es insuficiente.

No obstante con pequeños cambios en el flujo del proceso se podría incrementar considerablemente la capacidad productiva en una jornada normal de trabajo.

INCREMENTO DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA

Para el incremento en la capacidad productiva, se propone iniciar las

actividades diarias de forma paralela, elevando el primer cuello de botella en la sección de lavado de tripas o preparación de envolturas:



Elaborado: Ibarra Mayra

Al reestructurarse el proceso productivo de la forma propuesta, se podrán realizar hasta 6 ciclos de 64 Kg. de lunes a viernes (384 kilogramos diarios), es decir el proceso productivo iniciaría paralelamente con las cuatro tareas pendientes del día anterior (recorte, empaclado y almacenamiento), poniendo a un

nuevo trabajador, para que efectúe las actividades pendientes.

La preparación de las tripas o envolturas se realizará el mismo instante en que empieza el proceso productivo, permitiendo alimentar inmediatamente a la embudidora, eliminándose el cuello de botella que representaba (60 minutos). En la etapa

de embutido se incrementará el tiempo de trabajo a 30 minutos puesto que las tareas de preparación y embutido ya

no se las efectuarán de manera simultánea.

La Productividad calculamos con la formula siguiente:

$$Productividad\ MO = \frac{Kilos}{Rendimiento\ MO * \# de\ Trabajadores}$$

$$Productividad\ MO = \frac{Kilos}{\frac{Kilos}{Hora} * \# de\ Trabajadores}$$

$$Productividad\ MO = \frac{320\ Kilos}{12,80 \frac{Kilos}{Hora} * 12\ Trabajadores}$$

$$Productividad\ MO = \frac{320\ Kilos}{12,80 \frac{Kilos}{Hora} * 12\ Trabajadores}$$

$$Productividad\ MO = 2,083 \frac{Hora}{Trabajador}$$

La Productividad de la Mano de Obra Actual es de 2,083 Hora/Trabajador

$$Productividad\ Mejorada\ MO = \frac{320\ Kilos}{17,80 \frac{Kilos}{Hora} * 12\ Trabajadores}$$

$$Productividad\ Mejorada\ MO = 1,50 \frac{Hora}{Trabajador}$$

La Productividad de la Mano de Obra Mejorada es de 1,50 Hora/Trabajador. Para poder obtener el incremento de la

productividad lo realizamos con la siguiente fórmula:

$$\text{Incremento de la Productividad} = \left(1 - \frac{\text{Productividad Mejorada}}{\text{Productividad Actual}}\right) * 100\%$$

$$\text{Incremento de la Productividad} = \left(1 - \frac{1,50}{2,083}\right) * 100\%$$

$$\text{Incremento de la Productividad} = 28\%$$

Entonces se obtuvo un incremento del 28% de la Productividad MO (Hora/Trabajador) con los cambios realizados, para el proceso de Producción.

$$\text{Eficiencia} = \left(\frac{\text{Rendimiento Alcanzado (Mejorado)} \frac{\text{Kilos}}{\text{Hora}}}{\text{Rendimiento Estandar} \frac{\text{Kilos}}{\text{Hora}}}\right) 100\%$$

$$\text{Eficiencia} = \left(\frac{17,80 \frac{\text{Kilos}}{\text{Hora}}}{12,80 \frac{\text{Kilos}}{\text{Hora}}}\right) * 100\%$$

$$\text{Eficiencia} = 139.062\%$$

Obtenemos que con la eficiencia a alcanzarse con los cambios se cumplan en un 139,062 % con lo cual podemos otorgar más tiempo a las demás actividades del proceso productivo.

IMPACTOS QUE GENERA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

La implementación del Sistema de Gestión por procesos en la Fábrica de Carnes y Embutidos Del Rancho, generará impactos positivos y negativos, en los aspectos Socio-Económico, Cultural Educativo, Ambiental, Comercial- Empresarial; por ello es fundamental identificar y valorar dichos impactos con el objetivo de minimizar lo contraproducente y

maximizar los beneficios, logrando de esta manera desarrollar las acciones del proyecto. Para la interpretación se valora en una escala de 0 a 3 con valores negativos y positivos, la medición se realiza en base a una media ponderada para poder obtener una interpretación aproximada.

Impacto Socio-Económico

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Optimización de Recursos.						X	
Generación de fuentes de empleo						X	
Aumento de la producción.							X
Ampliación de la microempresa.						X	
Mejorar el Nivel de Vida.						X	
Alternativas de Inversión						X	
TOTAL	-	-	-	-	-	10	3

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum}{\text{Indicador}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{10}{6} = 2.17 = 2$$

Nivel de Impacto Socio Económico=
medio positivo

El Impacto Socio-Económico se encuentra en el nivel medio positivo, por lo tanto será muy satisfactorio ya que generará fuentes de empleo ingresos y estabilidad económica para

PUNTAJE	SIGNIFICADO
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No hay impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

las personas integrantes del proyecto. Además la integración de los requisitos de calidad en los productos provocará optimizar los procesos y niveles satisfactorios de los clientes, asegurando buenas relaciones comerciales a largo plazo provocando resultados económicos favorables a la microempresa.

Impacto Cultural-Educativo

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Capacitación al personal							X
Intercambio de experiencias.						X	
Cultura de Consumo						X	
Atención al Cliente						X	
TOTAL	-	-	-	-	-	6	3

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\Sigma}{\text{Indicador}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{9}{4} = 2.25 = 2$$

Nivel de Impacto Cultural-Educativo= medio positivo

El porcentaje de la matriz de Impacto Cultural-Educativo es medio positivo lo que contribuirá a beneficiar a los participantes directos del proyecto, ya que este sistema demanda el compromiso y participación de ellos, motivado el trabajo en equipo y la definición de sus responsabilidades proporcionando un ambiente laboral apropiado permitiéndoles un crecimiento personal y el mejoramiento de sus habilidades y destrezas.

Además de crear una cultura de consumo, concientizando a los consumidores que los productos que vende la microempresa cuenta con calidad y garantía para lograr su satisfacción logrando conseguir de esta forma una aceptación en el mercado.

Impacto Ambiental

		NIVEL DE IMPACTO					
INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3
Protección del medio ambiente					X		
Deforestación		X					
Contaminación del Aire			X				
Contaminación por Ruido			X				
Contaminación del Agua			X				
TOTAL	-	-2	-3	-	1	-	-

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\Sigma}{\text{Indicador}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{-4}{5} = -0.8 = -1$$

Nivel de Impacto Ambiental= Bajo Negativo

La Fabrica Carne y Embutidos del Rancho genera naturalmente contaminación especialmente del aire a través de la expulsión del humo que generan los hornos en el proceso de ahumado de los embutidos y carnes que procesan diariamente, ruido por la utilización de los molinos y cortadoras de carne y un menor impacto en el agua por la acciones de limpieza que se realizan en las áreas de trabajo. Sin embargo el impacto que genera la fábrica es bajo negativo lo cual implica necesariamente la necesidad de tomar medidas de mitigación que permitirán disminuir o erradicar los efectos

negativos que afectan al entorno natural.

Impacto Comercial-Empresarial

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Captaciones de Clientes							X
Competencia y expansión en el mercado.							X
Mejora de las funciones y procesos						X	
Ambiente productivo y controlado						X	
TOTAL	-	-	-	-	-	4	6

$$Nivel\ de\ impacto = \frac{\Sigma}{Indicador}$$

$$Nivel\ de\ impacto = \frac{10}{4} = 2.5 = 3$$

Nivel de Impacto Comercial-Empresarial= Alto Positivo

El impacto Comercial-Empresarial refleja un nivel alto positivo ya que con la Implementación del Sistema de Gestión por Procesos, los procesos, funciones, controles, seguimiento y medición se alcanzara el cumplimiento de los objetivos de la calidad, en lo relacionado a la competitividad se reforzara este parámetro a través de la calidad de los productos cárnicos y embutidos; además se mejorara los

procesos de producción y comercialización lo que llevara a que la fábrica sea de Calidad con un ambiente productivo, eficiente que es lo que se busca con este proyecto.

CONCLUSIONES

Como conclusiones del presente proyecto se mencionan las siguientes:

- Del diagnóstico realizado, se pudo reconocer procesos duplicados y repetitivos, la falta de una estructura orgánica, la inexistencia de proceso, la carencia de una buena comunicación organizacional y el desconocimiento de las actividades en las que el personal está involucrado dentro de los procesos.
- En la fase de diagnóstico de la empresa se pudo identificar que la Fábrica de carnes y embutidos Del Rancho no poseía un direccionamiento estratégico claro que le permitiera desarrollar actividades encaminadas a la

consecución de la misión, visión y objetivos estratégicos de la Fábrica Del Rancho.

- La Fabrica Carne y Embutidos Del Rancho no cuenta con una organización adecuada en la cadena de producción por lo que no efectúa una evaluación y control de calidad interno en los procesos de producción lo que le dificulta desempeñar de forma óptima las operaciones de fabricación y comercialización de sus productos cárnicos y el aprovechamiento de sus recursos.
- En la Fabrica Del Rancho no existen procedimientos adecuados de contabilidad para la producción, por lo que no le permite conocer los costos de fabricación en los que incurre para la fabricación de los diferentes productos cárnicos que produce para el mercado.
- La Fabrica no dispone de soporte de promoción y publicidad por lo que no tiene un

reconocimiento amplio en el mercado, el único medio de publicidad con que cuenta es la de sus clientes esto gracias a la satisfacción de la atención y a los productos que esta oferta.

RECOMENDACIONES

Con la finalidad de optimizar la gestión de la Fábrica de Carnes y Embutidos Del Rancho y una vez consolidado el proyecto sobre el Diseño de un Sistema de Gestión por procesos, se plantean las siguientes recomendaciones:

- El Directorio y la Gerencia debe utilizar el Manual de Proceso como herramienta para establecer una estructura más formal de manera que se logre una respuesta efectiva a las nuevas exigencias.
- Establecer total compromiso por parte de la Gerencia de la empresa con la finalidad de poder implementar las propuestas de mejoras en los principales procesos debido a que el nivel jerárquico Gerencial

es el pilar fundamental para poder establecer cualquier tipo de cambio en beneficio tanto individual como colectivo de la empresa.

- Es primordial establecer políticas para llevar a cabo los procesos de tal forma que se determinen los lineamientos de actuación para el personal operativo y administrativo que sirva como complemento para el efectivo desarrollo de cada proceso y subproceso.
- Es conveniente implementar oportunamente el Sistema de Gestión por Procesos propuesta desarrollada, con el fin de obtener resultados esperados como disminución de actividades que no generan valor agregado.
- Se debe formar un equipo de personas que trabajen constantemente en los procesos de la empresa y que sea el encargado de implementar, controlar, evaluar y mejorar los mismos.

- Realizar una retroalimentación de los procesos, mediante la cual se deberá corregir los errores a medida que se vayan presentando.
- Utilizar este trabajo de investigación para toda la empresa como guía, para plantear la organización por procesos y encaminar su implantación a todas las áreas.
- Realizar capacitaciones de las mejoras a realizarse indicando las ventajas y objetivos claros con las acciones a realizarse; esto permitirá que los procesos sean más eficientes.
- Manejar registros por parte de los jefes de área, para así poder controlar de mejor manera la causa y efecto en los procesos, ya que los registros el punto de partida para determinar a futuro mejoras.

BIBLIOGRAFÍA

- (ISO), O. I. (1987). GINEBRA, SUIZA.
- Banco Central Del Ecuador (BCE). (s.f.). *PRODUCCION NACIONAL*. Recuperado el 30 de OCTUBRE de 2012, de

- <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201201.pdf>
- Calidad, S. L. (s.f.). *FUNDIPEN*. Recuperado el MARTES de OCTUBRE de 2012, de http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf
 - D.R.©, T. I. (1998 - 2012). *ALEGSA - Santa Fe, Argentina*. Recuperado el 17 de SEPTIEMBRE de 2012, de <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>
 - Diego, D. (Julio de 1982). *Alimentos Don Diego*. Recuperado el 30 de Octubre de 2012, de Embutidos: http://www.dondiego.com.ec/web_2/
 - Dr. González Mández L y Msc. Valle Calleyro E. . (2006). *Gestion de Procesos*. Habana. Cuba: CEEC.
 - ECUADOR, B. C. (20 de AGOSTO de 2011). *PRODUCCION NACIONAL*. Recuperado el 29 de OCTUBRE de 2012, de www.bancocentral.gob.ec
 - EMPRESAS), A. A. (1998). *INDICADORES PARA LA GESTION EMPRESARIAL*. Recuperado el 20 de OCTUBRE de 2012, de [CONTABILIDAD DE GESTION: www.aeca.es](http://www.aeca.es)
 - ESPAÑOLA, L. (s.f.). *Embutidos la Española*. Recuperado el 31 de Octubre de 2012, de <http://embutidoslaespaño9.com/>
 - *EUMED*. (2010). Recuperado el SEPTIEMBRE de 12 de 2012, de **OBJETIVOS DE LA GESTION POR PROCESOS:** <http://www.eumed.net/libros/2010d/777/Objetivos%20del%20analisis%20de%20los%20procesos.htm>
 - Feigenbaum, A. (1991). *Defining the Total Quality System*. En A. V. Feigenbaum, *Total Quality Control*. 3ra. Edición ed., pág. 78 McGraw-Hill.
 - Giltow, H. S. (1990). *Calidad y Productividad con el Metodo Deming, Una guia paractica para mejorar su posicion competitiva*. Mexico: Norma.
 - Grupo Gerdau Aza. (2001-2011). *Clidad*. Recuperado el 1 de Octubre de 2012, de *Gestion por procesos:* http://www.gerdauaza.cl/Calidad_05.asp
 - Guayaquil, P. (2011). *PERFIL DE MERCADO EMBUTIDOS. ProChile Guayaquil* .
 - HOY, P. D. (14 de OCTUBRE de 2011). *PRODUCCION NACIONAL DE EMBUTIDOS CARNICOS. PRODUCCION NACIONAL DE EMBUTIDOS CARNICOS* , pág. 1.
 - Hunt, D. (1993). *Gestion Estrategica*. En D. Hunt, *QualityinAmerica* (pág. 21). Chile: Fortune.
 - IBARRA, M. (2012). ECUADOR.
 - IMBABURA, M. (s.f.). *MAPA*. Recuperado el 22 de NOVIEMBRE de 2012, de http://maps.google.com.ec/maps?um=1&hl=es&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.&bpcl=38897761&biw=1360&bih=667&q=mapa+provincia+de+imbabura&ie=UTF-8&hq=&hnear=0x8e2a3ca1785b375d:0xf7db73d8e67a536b,Imbabura&gl=ec&sa=X&ei=TRq2UJ75O5SG9QSq_YGICw&ved=0CCwQ8gEwAA

- Instituto Andaluz de Tecnología, Miguel A. Carmona Calvo, Miguel A. Rivas Zapata. (2005). *GUÍA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS* (2ª- Año:2009 ed.). ESPAÑA, ESPAÑA: 2ª - Año: 2009 - ISBN:IAT.
- Instituto Andaluz de Tecnología, Miguel A. Carmona Calvo, Miguel A. Rivas Zapata. (2012). *GUÍA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS* (2ª- Año:2009 ed.). ESPAÑA, ESPAÑA: 2ª - Año: 2009 - ISBN:IAT.
- Italiana, L. (s.f.). *Alimentos La Italiana*. Recuperado el 31 de Octubre de 2012, de <http://www.laitaliana.com.ec/index.php?mod=empresa&id=1>
- Jorge Puig-Duran Fresco. (2006). *PROCESOS*.
- JURIS. (1929). *EMBUTIDOS*. Recuperado el 29 de OCTUBRE de 2012, de <http://www.infoguiquito.com/quito/empresa-quito/embutidos-juris.html>
- Mingarro, L. A. (2010). *Validación de un sistema de indicadores para medir el desempeño*. Recuperado el 25 de Octubre de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos15/valoracion/valoracion.shtml>
- Muro, P. (15 de OCTUBRE de 2010). *ARPCALIDAD*. Recuperado el 16,17 de SEPTIEMBRE de 2012, de INNOVACION EN EL MANAGEMENT DESDE LA NECESIDAD DEL CLIENTE PROCESOS: <http://arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>
- P, J. V. (3 de Septiembre de 2002). *Embutidos*. Recuperado el 15 de Octubre de 2012, de <http://alimentos.org.es/alimentos/embutidos>
- PETEIRO. (2005). *La Gestion Tradicional y la Gestion por procesos*. Editorial Mc Graw – Hill, 1996.
- PLUMROSE. (1976). *EMBUTIDOS*. Recuperado el NOVIEMBRE de 1 de 2012, de ALIMENTOS CARNICOS: <http://www.plumrose.com.ec/plumrose/principal.jsp?arb=570>
- PORTER.M. (2004). *VENTAJA COMPETITIVA*. MEXICO: CECSA.
- PRONACA. (1957). *ALIMENTOS*. Recuperado el NOVIEMBRE de 13 de 2012, de <http://www.pronaca.com/site/principal.jsp>
- PUBLICACION DIARIO HOY. (LUNES 11 de OCTUBRE de 2011). *PRODUCCION NACIONAL DE CARNES Y EMBUTIDOS. PRODUCCION NACIONAL DE CARNES Y EMBUTIDOS*, pág. 1.
- RANCHO, F. C. (1998). *Patente n° 651*. IBARRA, IMBABURA.
- RESERVADOS, T. L. (998 - 2012). *ALEGSA - Santa Fe, Argentina*. Recuperado el LUNES de OCTUBRE de 2012, de <http://www.alegsa.com.ar>
- RUANO, M. L. (2012). *Patente n° 1*. ECUADOR.
- SAYCE. (2004). *CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN EN SISTEMAS DE GESTIÓN ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 22000, ISO 26000, ISO 28000, ISO 31000*,

