



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE GESTIÓN POR  
PROCESOS EN LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA EL  
ALTAR, CANTÓN PENIPE PROVINCIA DE CHIMBORAZO  
PARA MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: KEVIN MANUEL OLIVO SÁNCHEZ**

**DIRECTOR: ING. JUAN BLADIMIR AGUILAR POMAQUIZA, PH.D.**

Riobamba – Ecuador

2023

**2023, Kevin Manuel Olivo Sánchez**

Se autoriza la reproducción total parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el derecho de autor.

Yo, Kevin Manuel Olivo Sánchez, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que proviene de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba 31 julio del 2023

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a large, loopy oval. The signature appears to read 'Kevin' followed by a stylized surname. Below the oval, there is a small circular stamp or mark.

**Kevin Manuel Olivo Sánchez**

**C.I. 0605027283**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA EL ALTAR, CANTÓN PENIPE PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD**, realizado por el señor **KEVIN MANUEL OLIVO SÁNCHEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

**FIRMA**

**FECHA**

Ing. Edison Vinicio Calderón Morán,  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



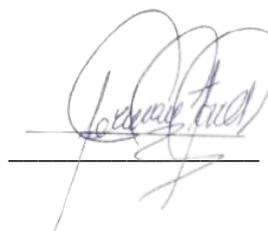
2023-07-31

Ing. Juan Bladimir Aguilar Poaquiza. Ph.D  
**DIRECTOR DEL TRABAJO  
DE TITULACIÓN**



2023-07-31

Ing. Germán Patricio Torres Guananga  
**ASESOR DEL TRABAJO  
DE TITULACIÓN**



2023-07-31

## **DEDICATORIA**

Este Trabajo de Titulación lo dedico primeramente a Dios, por ser quien me dio fuerza y sabiduría para poder culminar esta etapa de mi vida y quien guía mis pasos día a día, a toda mi familia de manera muy especial a mis padres Mesías Olivo y Susana Sánchez y a mi abuelita Mariana Mariño quienes han estado en cada paso que doy apoyándome y dándome aliento.

Kevin

## AGRADECIMIENTO

Una vez concluido este trabajo de investigación quiero dar las gracias principalmente a Dios por darme salud y vida para poder cumplir este sueño, por ser quien siempre guio mi camino y me dio sabiduría , de manera muy especial también quiero agradecer a mis Padres: Mesías Olivo y Susana Sánchez, quienes son las personas más importantes en mi vida, quienes con su educación , cariño ,amor han sabido instruirme por el camino del bien , con su apoyo incondicional he logrado culminar este sueño , a mi Abuelita Mariana Mariño quien me ha apoyado con amor , con sus consejos y palabras de aliento me ha ayudado a seguir este camino, a mis hermanos quienes siempre me han motivado a seguir adelante y no decaer , a mi amiga Jessenia Solano quien me ha ayudado y me ha brindado su amistad y apoyo incondicional, de igual manera agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo , Carrera de Administración de Empresas por las enseñanzas impartidas, por hacer de mi un profesional con buenos conocimientos, a los docentes de la carrera quienes con sus conocimientos y apoyo han sabido instruirme , de manera especial también agradezco a los Miembros de mi Tribunal de defensa de trabajo de integración curricular en calidad de Director Ing. Juan Aguilar y a mi asesor Ing. German Torrez por haberme guiado en este proceso de titulación .

Kevin

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN .....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Objetivo.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1. <i>Objetivo general</i> .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2. <i>Objetivo específico</i> .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Justificación .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3.1. <i>Justificación teórica</i> .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3.2. <i>Justificación metodológica</i> .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3.3. <i>Justificación practica</i> .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4. Pregunta de investigación.....</b>	<b>4</b>

### CAPÍTULO II

<b>2. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Administración .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Control .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2.1. <i>Control interno</i> .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2.2. <i>Control de los inventarios</i> .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2.3. <i>Manuales de procesos</i> .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2.4. <i>Mapa de procesos</i> .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2.4.1. <i>Procesos estratégicos</i> .....</b>	<b>7</b>
<b>2.2.4.2. <i>Procesos de producción</i>.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.4.3. <i>Procesos de apoyo</i> .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.4.4. <i>Procesos de monitoreo y evaluación</i> .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.5. <i>Manuales administrativos</i> .....</b>	<b>8</b>

<b>2.2.6.</b>	<b>Manuales de procedimientos</b> .....	9
2.2.6.1.	<i>Recomendaciones para la elaboración de un manual</i> .....	9
2.2.6.2.	<i>Clasificación de los manuales de procesos</i> .....	10
2.2.6.3.	<i>Importancia del manual de procesos en la organización</i> .....	11
2.2.6.4.	<i>Ventajas de un manual de procedimientos.</i> .....	11
<b>2.2.7.</b>	<b>Diagrama de flujos</b> .....	12
2.2.7.1.	<i>Importancia de diagramas de flujo</i> .....	12
2.2.7.2.	<i>Simbología de diagrama de flujo</i> .....	13
2.2.7.3.	<i>Ventajas de los diagramas de flujos</i> .....	14
<b>2.3.</b>	<b>Optimización de recursos</b> .....	14

### CAPÍTULO III

<b>3.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	15
<b>3.1.</b>	<b>Enfoque de la investigación</b> .....	15
<b>3.2.</b>	<b>Nivel de la investigación</b> .....	15
<b>3.3.</b>	<b>Diseños de la investigación</b> .....	16
3.3.1.	<i>Según la manipulación de la variable independiente</i> .....	16
3.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i> .....	16
3.3.2.1.	<i>Transversal.</i> .....	16
3.3.2.2.	<i>Metodológica</i> .....	16
<b>3.4.</b>	<b>Tipos de estudio</b> .....	17
3.4.1.	<i>Investigación documental.</i> .....	17
3.4.2.	<i>Investigación en el campo.</i> .....	17
<b>3.5.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	17
3.5.1.	<i>Métodos de investigación</i> .....	17
3.5.1.1.	<i>Deductivo</i> .....	17
3.5.1.2.	<i>Inductivo</i> .....	17
3.5.1.3.	<i>Analítico</i> .....	18
3.5.1.4.	<i>Sistémico</i> .....	18
3.5.2.	<i>Técnicas e instrumentos</i> .....	18
3.5.2.1.	<i>Cuestionario.</i> .....	18
3.5.2.2.	<i>Encuestas</i> .....	19
3.5.2.3.	<i>Observación</i> .....	19
3.5.2.4.	<i>Entrevista</i> .....	19
3.5.2.5.	<i>Revisión bibliográfica</i> .....	19
3.5.2.6.	<i>Ficha de observación</i> .....	20

3.5.2.7.	<i>Guía de entrevista</i> .....	20
<b>3.6.</b>	<b>Idea para defender</b> .....	20
<b>3.6.1.</b>	<b><i>Variable independiente</i></b> .....	20
<b>3.6.2.</b>	<b><i>Variable dependiente</i></b> .....	20

## CAPÍTULO IV

<b>4.</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	21
<b>4.1.</b>	<b>Resultados</b> .....	21

## CAPÍTULO V

<b>5.</b>	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	33
<b>5.1.</b>	<b>Propuesta</b> .....	33
<b>5.1.1.</b>	<b><i>Identificación de la institución</i></b> .....	33
<b>5.1.2.</b>	<b><i>Antecedentes de la institución</i></b> .....	33
5.1.2.1.	<i>Misión de la Institución</i> .....	34
5.1.2.2.	<i>Visión de la Institución</i> .....	34
<b>5.1.3.</b>	<b><i>Título</i></b> .....	34
<b>5.1.4.</b>	<b><i>Justificación</i></b> .....	34
<b>5.2.</b>	<b>Contenido de la propuesta</b> .....	34
<b>5.2.1.</b>	<b><i>Presentación del Manual</i></b> .....	34
<b>5.2.2.</b>	<b><i>Identificación e Integración de los Procesos</i></b> .....	35
<b>5.2.3.</b>	<b><i>Alcance del manual de procesos</i></b> .....	35
<b>5.2.4.</b>	<b><i>Organigramas Empresariales</i></b> .....	35
<b>5.2.5.</b>	<b><i>Organigrama funcional</i></b> .....	36
<b>5.2.6.</b>	<b><i>Portafolio de servicios</i></b> .....	37
<b>5.2.7.</b>	<b><i>Identificación de los procesos de la asociación</i></b> .....	37

## CAPÍTULO VI

<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	45
<b>6.1.</b>	<b>Conclusiones</b> .....	45
<b>6.2.</b>	<b>Recomendaciones</b> .....	46

## BIBLIOGRAFÍA

## ANEXOS

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 2-1:</b>	Simbología de diagrama de flujo .....	13
<b>Tabla 2-1:</b>	Conocimiento sobre la necesidad un diseño de manual de gestión por procesos. 21	
<b>Tabla 2-2:</b>	Funciones dentro del proceso de la Asociación. ....	22
<b>Tabla 2-3:</b>	Actividades que no corresponde a su cargo. ....	23
<b>Tabla 2-4:</b>	Instrucciones específicas acerca de cuáles serán sus funciones. ....	24
<b>Tabla 2-5:</b>	Inducción con rápidos al ámbito ambiente laboral.....	25
<b>Tabla 2-6:</b>	Los trabajadores temporales reciben la suficiente capacitación.....	26
<b>Tabla 2-7:</b>	Termino de manual de gestión de procesos.....	27
<b>Tabla 2-8:</b>	Relaciones laborales entre compañeros.....	28
<b>Tabla 2-9:</b>	Restringido y limitado en el desarrollo de sus funciones.....	29
<b>Tabla 2-10:</b>	Realizar tareas de otros trabajadores a llevado .....	30
<b>Tabla 3-1:</b>	Identificación de la institución .....	33
<b>Tabla 3-2:</b>	Ficha de proceso de recolección de leche .....	38
<b>Tabla 3-3:</b>	Ficha de indicador de proceso de recolección de leche.....	38
<b>Tabla 3-4:</b>	Actividades del proceso de recolección de leche .....	38
<b>Tabla 3-5:</b>	Ficha de proceso de transporte de leche.....	40
<b>Tabla 3-6:</b>	Ficha de indicador de transporte de leche .....	40
<b>Tabla 3-7:</b>	Actividades del transporte de leche.....	41
<b>Tabla 3-8:</b>	Ficha del proceso de acopio de leche .....	42
<b>Tabla 3-9:</b>	Ficha de indicador del proceso de acopio de leche .....	42
<b>Tabla 3-10:</b>	Actividades del proceso de acopio de leche.....	43

## ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

<b>Ilustración 4-1:</b>	Conocimiento sobre la necesidad de un diseño de manual de gestión por procesos .....	21
<b>Ilustración 4-2:</b>	Funciones dentro del proceso de la Asociación.....	22
<b>Ilustración 4-3:</b>	Actividades que no corresponde a su cargo.....	23
<b>Ilustración 4-4:</b>	Instrucciones específicas acerca de cuáles serán sus funciones. ....	24
<b>Ilustración 4-5:</b>	Inducción con rápidos al ámbito ambiente laboral. ....	25
<b>Ilustración 4-6:</b>	Los trabajadores temporales reciben la suficiente capacitación. ....	26
<b>Ilustración 4-7:</b>	Termino de manual de gestión de procesos.....	27
<b>Ilustración 4-8:</b>	Relaciones laborales entre compañeros.....	28
<b>Ilustración 4-9:</b>	Restringido y limitado en el desarrollo de sus funciones. ....	29
<b>Ilustración 4-10:</b>	Restringido y limitado en el desarrollo de sus funciones. ....	30
<b>Ilustración 5-1:</b>	Organigrama estructural .....	35
<b>Ilustración 5-2:</b>	Organigrama funcional.....	36
<b>Ilustración 5-3:</b>	Portafolio de servicios .....	37
<b>Ilustración 5-4:</b>	Diagrama del flujo proceso de recolección de leche .....	39
<b>Ilustración 5-5:</b>	Diagrama de flujo del proceso de transporte de leche.....	41
<b>Ilustración 5-6:</b>	Diagrama de flujo del proceso de acopio de leche .....	44

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENCUESTA A LOS COLABORADORES

**ANEXO B:** ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA ASOCIACIÓN

## RESUMEN

El presente Trabajo de Investigación tuvo por objetivo general “Elaborar un manual de gestión por procesos en la Asociación Agropecuaria el Altar, cantón Penipe provincia de Chimborazo para mejorar su productividad”, tuvo como premisa el análisis situacional de la asociación, que se obtuvo mediante la aplicación de encuestas a los colaboradores de la misma, para saber si cuentan con un manual de procesos, así también las condiciones de trabajo en las que se desenvuelven y realizan los diferentes procesos, y las necesidades por quienes conforman la asociación agropecuaria. La investigación se realizó en base a metodologías bibliográficas y de campo, considerando la población finita de los asociados y trabajadores de la misma. Con ello se concluyó que se requiere de la creación de un manual de gestión por procesos. Por consiguiente, se planteó la propuesta en base a las fichas técnicas determinando cada procedimiento de los servicios que ofrece la asociación. Finalmente, se plantea indicadores para que una vez implementado el manual se concluya que de manera efectiva los procedimientos diseñados se desarrollan de forma eficiente y eficaz lo que nos lleva a mejorar la productividad en la asociación.

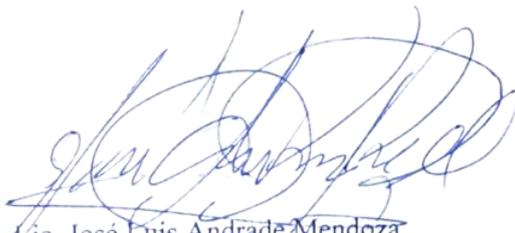
**Palabras clave:** <MANUAL DE PROCESOS>, <ASOCIACIÓN PRODUCTIVA>, <GESTIÓN POR PROCESOS>, <ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS.>, <PENIPE(CANTÓN) >



## ABSTRACT

The general objective of this Research Work was “Prepare a process management manual in the El Altar Agricultural Association, Penipe canton, province of Chimborazo to improve its productivity”, the premise was the situational analysis of the association, which was obtained through the application of surveys to its employees, to find out if they have a process manual, as well as the working conditions in which the different processes are developed and carried out, and the needs of those who make up the agricultural association. The research was carried out based on bibliographic and field methodologies, considering the finite population of its associates and workers. With this, it was concluded that the creation of a process management manual is required. Consequently, the proposal was made based on the technical sheets determining each procedure of the services offered by the association. Finally, indicators are proposed so that once the manual is implemented it is concluded that the designed procedures are developed efficiently and effectively, which leads us to improve productivity in the association.

Keywords: <PROCESS MANUAL>, <PRODUCTIVE ASSOCIATION>, <PROCESS MANAGEMENT>, <RESOURCE MANAGEMENT>, <PENIPE(CANTON)>.



Lic. José Luis Andrade Mendoza  
0603339334

## **INTRODUCCIÓN**

“ASOGRALT”, es una asociación agropecuaria que inicia sus actividades profesionales el 11 de noviembre del 2019 en la Parroquia el Altar, Cantón Penipe, esta asociación está conformada por personas emprendedoras comprometidas con el trabajo, tienen la capacidad de ofrecer servicios de transporte, recolección y almacenamiento de leche en el Cantón Penipe, se caracterizan por ofrecer servicios de calidad, dándole valor agregado, con eficiencia a sus clientes.

En el presente trabajo de investigación se compone de cinco capítulos, distribuidos de la siguiente manera: capítulo uno describe la problemática que existe en la Asociación de lecheros, planteando posibles soluciones, objetivos, para dar cumplimiento al problema lecheros, segundo capítulo se realiza la revisión de bibliografía, correspondiente a la elaboración de un manual de gestión por procesos en la Asociación agropecuaria el Altar, Parroquia el Altar, Cantón Penipe.

El tercer capítulo se da a conocer la metodología que será usada para aplicar encuestas y entrevistas, para obtener información sobre la situación actual de la Asociación, el cuarto capítulo se refiere a la presentación de resultados, las encuestas son tabuladas y gráficas, mientras que la entrevista es redactada.

El capítulo final o capítulo quinto se trata de la propuesta Elaboración de un Manual de Procesos en la Asociación Agropecuaria el Altar, Cantón Penipe, Provincia de Chimborazo, con el fin de mejorar la presentación de sus servicios a la comunidad.

## CAPÍTULO I

### 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

La Asociación Agropecuaria El Altar (ASOAGROALT), se encuentra ubicada en la Parroquia El Altar con una población de (1449 personas), en el cantón Penipe con una población de (7155 personas) y en la provincia de Chimborazo con una población de (459000 personas), está cerca de la Junta Parroquial, tiene por objetivo desarrollar actividades como una planta recaudadora de leche, allí depositan varios de los asociados de (ASOAGROALT), la población de la parroquia el Alta, quienes se han visto en la necesidad de crear dicha asociación con el fin de obtener mayores beneficios de esta.

Los principales competidores de la asociación agropecuaria el Altar son alrededor de 15 entre queseras, productores de queso de manera artesanal y recolectores de otras empresas. El precio de la leche está establecido en 0.52 centavos de dólar el que fue establecido por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, ASOAGROALT para a sus socios y proveedores a 0,42 centavos de dólar esto varía según la calidad de la leche.

La asociación agropecuaria el Atar carece de un manual por gestión de procesos lo cual dificultado el uso eficiente de sus recursos. Se realizó un diagnóstico de la Asociación Agropecuaria El Altar. Se puede determinar una serie de problemas con la documentación que sustente y controle todas las actividades que se desarrollan de una manera eficiente.

El desconocimiento de un manual de procesos provoca que los trabajadores no tengan conocimientos de como la organización funciona de manera correcta, ya que no cuenta con el levantamiento idóneo de los procesos y flujogramas. Se pretende realizar el levantamiento de procesos, ya que este es la forma de presentar la realidad de la asociación de la manera más viable posible, a partir de la identificación de las distintas tareas y actividades que se realiza en un proceso. La representación gráfica de distintas operaciones que realizan para resolver un problema describe las actividades implicadas en los procesos, flujograma de procesos.

## **1.2. Objetivo**

### **1.2.1. *Objetivo general***

- Elaboración de un manual de gestión por procesos para la Asociación Agropecuaria el Altar para mejorar la productividad.

### **1.2.2. *Objetivo específico***

- Analizar marco teórico que permita desarrollar el levantamiento de procesos a través de una visita preliminar para Asociación Agropecuaria El Altar.
- Evaluar los procesos a la Asociación Agropecuaria El Altar mediante la revisión de las actividades que actualmente se realizar para obtener un diagnóstico actual y que permita realizar acciones de mejora.
- Diseñar un manual de gestión por procesos que contribuyan a mejorar la productividad de la Asociación Agropecuaria El Altar.

## **1.3. Justificación**

### **1.3.1. *Justificación teórica***

Están investigación busca la representación de la realidad de manera clara y concreta de la Asociación Agropecuaria El Altar, al no contar con un levantamiento de procesos, diagramas y flujogramas, también se debe mejorar aspectos agregados de la asociación tales como el acrecentamiento del rendimiento en equipo, disminución de costos, productividad y mejora en todos los procesos.

### **1.3.2. *Justificación metodológica***

Es un hecho indiscutible que un excelente manual de procesos es imprescindible para un funcionamiento eficiente de la ejecución de actividades dentro de una empresa o asociación. La Asociación Agropecuaria El Altar no cuenta con manuales de procesos, existe la posibilidad de que varios de los trabajadores realicen la misma tarea cada uno a su manera esto ocasiona demoras, retrasos y falta de competitividad.

La investigación se basa teóricamente en la recopilación de información privada de la Asociación Agropecuaria El Altar, de la misma manera se realizará el levantamiento de proceso, diagrama y un flujograma mejorando así la calidad en los procesos de acopio.

### **1.3.3. *Justificación practica***

La elaboración de un manual de gestión por procesos para la asociación agropecuaria el altar, puesto que a diario se encuentra cubriendo actividades de otros cargos diferentes al que ejecutan diaria mente los trabajadores.

### **1.4. *Pregunta de investigación***

La elaboración manual gestión por procesos para la Asociación Agropecuaria el Altar permitirá mejorar la productividad.

**Variable independiente:** Manual de gestión por procesos.

**Variable dependiente:** Productividad.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO DE REFERENCIA

#### 2.1. Administración

La administración es un acto de coordinación humana (individual y grupal) para alcanzar objetivo, indica (Hernández y Rodríguez, 2006)

Por otro lado, Koontz, Wehrich, y Cannice (2012) consideran a la administración como el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Así mismo Reyes (2007) manifiesta que es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

#### 2.2. Control

El control es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y se corrijan las desviaciones importantes, comentan (Robbins, DeCenzo, & Moon, (2009)

Fulmer (1983) define al control como la habilidad para hacer que los eventos se conformen a lo planeado. Es obvio que un buen control se apoya en los cimientos de una planeación sólida.

Por otro lado, comentan Benjamín y Fincowsky (2009) comentan que el control es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para regular sus acciones y hacerlas congruentes con las expectativas definidas en los planes, en las metas y en los estándares de desempeño.

##### 2.2.1. Control interno

Mantilla (2005) indica que el control interno es el proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización.

Así mismo para Whittington y Pany, (2004) explican que el control interno son los pasos que toma una compañía para prevenir el fraude, tanto la malversación de activo como los informes financieros fraudulentos.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados (Gómez, 2016). Todos los integrantes de la organización, sea esta pública o privada, son responsables directos del sistema de control interno, esto es lo que garantiza la eficiencia total dentro de la empresa.

### **2.2.2. Control de los inventarios**

El control de los inventarios implica un seguimiento estricto sobre las cantidades que se manejan a través de las entradas y salidas de inventarios. Para el proceso administrativo de las cantidades ingresadas y despachadas, se implantan controles que son instrumentos a través de formularios que controlan las cantidades que son recibidas o despachadas a través de las operaciones de ingreso y salida, manifiesta (Fernando, 1997)

Espinoza (2011) indica que el control de inventarios es una herramienta fundamental en la administración moderna, ya que esta permite a las empresas y organizaciones conocer las cantidades existente de productos disponibles para la venta, en un lugar y tiempo determinado, así como las condiciones de almacenamiento aplicables en las industrias.

### **2.2.3. Manuales de procesos**

Según la secretaria de Relaciones Exteriores (2004), los manuales administrativos son medios de comunicaciones útiles y valiosas, que se utilizan para registrar y transmitir la información, respecto a la empresa y su funcionamiento. El manual es el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información e instrucciones sobre historia, organización, política, procedimientos de una empresa u organización, necesarios para la ideal ejecución del trabajo. Por otra parte, los procedimientos son la sucesión secuencial de actividades vinculadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o parte de ella.

Por su parte Valencia (2002) indican que los manuales administrativos son documentos que comunican y coordinan actividades para transmitir la información de una 18 organización, como,

por ejemplo: antecedentes, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, entre otros), así como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Por otro lado, Jordán (2016) considera que los manuales administrativos son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas. Representan una ayuda para el personal para dar instrucciones definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los problemas y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos.

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.

#### **2.2.4. Mapa de procesos**

El mapa de procesos ayuda a identificar y resolver problemas, siendo este muy útil ya que aporta al conocimiento y mejora dentro de los servicios de una empresa, puede ser muy importante no solo para la correcta gestión y aprovechamiento, si no para tener una seguridad real de cómo ayudar a crecer y a tener controlada la capacidad empresarial.

Para (Beltran, 2007) El mapa de procesos se constituye como diagramas que muestran de manera visual, los procesos que conforman la unidad funcional de una organización, así como las relaciones que existen entre ellos; es decir permite situar la relación de trabajo que desarrolla en la organización y así conocer donde se ubica la actividad de los empleados y hacia qué fin se orienta.

Los mapas de procesos nos ayudaran a conocer cómo se llevan a cabo los trabajos actualmente es una organización, a analizar los pasos del proceso para reducir ciclos de tiempos y aumentar la calidad, a utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo el mejoramiento del nuevo proceso, a orientar los empleados, a evaluar, establecer y fortalecer resultados.

##### **2.2.4.1. Procesos estratégicos**

Como se dijera de previo, los procesos estratégicos orientan la toma de decisiones a nivel institucional, siendo los que dictan el direccionamiento de políticas y estrategias que permiten la fijación de los objetivos que marcan el rumbo y la orientación organizativa.

#### *2.2.4.2. Procesos de producción*

Dentro de una organización, los procesos productivos son aquellos encargados de transformar insumos en productos ya sea en forma de bienes o servicios; es por ello que estos procesos deben enfocarse firmemente en la búsqueda de la calidad mediante el uso más racional posible de los recursos disponibles, y garantizar que los productos o servicios institucionales cumplan a satisfacción con las expectativas de sus clientes

#### *2.2.4.3. Procesos de apoyo*

Los Procesos de Apoyo se encargan de dar soporte y proveer los recursos necesarios para que los procesos de diseño y producción desempeñen sus labores normales dentro del INEC

#### *2.2.4.4. Procesos de monitoreo y evaluación*

Estos Procesos, al estar enfocados en la coordinación de los controles de la gestión del INEC, son responsables de promover los estándares de evaluación tendientes a favorecer el diagnóstico de las fortalezas y debilidades institucionales, con el fin de fomentar la implementación de prácticas sistemáticas, permanentes e integradoras (Sanchez, 2005)

#### **2.2.5. Manuales administrativos**

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. Nos mencionan (Benjamin Espish, 2009)

(Valencia J, 2012) Considera que los manuales administrativos son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas. Es una gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados.

### **2.2.6. Manuales de procedimientos**

Considera que el manual de procedimiento es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una entidad administrativa, o de dos o más de ella. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

Por su parte Valera (2010) manifiesta que el manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, que se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.”

#### **2.2.6.1. Recomendaciones para la elaboración de un manual**

En referencia a la secretaria de Relaciones Exteriores (2004), establece las siguientes recomendaciones para la elaboración de un manual administrativo:

- Deben ser elaborados con la participación de las unidades administrativas que tienen la responsabilidad de realizar las actividades y que además cuenten previamente con su manual de organización actualizado
- Debe contarse el número de páginas que lo integran, incluyendo descripciones, formas, guías de llenado y la información documental necesaria, y numerar cada página.
- Los manuales de procedimientos deberán elaborarse en los formatos aprobados para tal fin.
- Una vez elaborado, debe someterse a revisión, a fin de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponda a la realidad.
- Después de efectuar esta revisión, deberá someterse el proyecto de manual a la aprobación de las autoridades correspondientes.
- Debe difundirse el manual, una vez que ha sido elaborado, autorizado e impreso.
- El proceso de implantación de procedimientos requiere, en muchos casos, considerar tiempos de capacitación o adiestramiento del personal responsable de realizar las actividades.
- Actualizar el manual a través de revisiones periódicas.

### 2.2.6.2. Clasificación de los manuales de procesos

Según Perdomo (2015), los tipos de manuales de control interno son:

- **Organización:** resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.
- **Departamental:** legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple
- **Política:** Sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.
- **Calidad:** Presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización
- **Sistema:** Debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales
- **Finanzas:** Verifica la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.
- **Múltiple:** Exponen distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.
- **Funciones / Puesto:** Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.
- **Procedimientos:** Determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta
- **Bienvenida:** Introduce brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.
- **Técnicas:** Explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

Como puede observar, existen varios tipos de manuales administrativos que permite llevar un adecuado control interno dentro de las empresas, sin embargo, para efectos de esta investigación se considerarán sólo dos, el de procedimientos y el de funciones

### 2.2.6.3. *Importancia del manual de procesos en la organización*

De acuerdo con Moreno & Massó (2012) en su libro titulado Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos menciona que los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema. Así, encontramos manuales especializados en todos los campos de la ciencia y la tecnología.

Por su parte Heizer (2014) manifiesta que el manual de procedimientos forma parte del sistema de control interno, que se crea para obtener una información detallada, ordenada, y sistemática que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas actividades que se realizan en una empresa.

### 2.2.6.4. *Ventajas de un manual de procedimientos.*

Según Vivanco (2017) establece las siguientes ventajas de los manuales de procedimientos:

- Permiten fundamentar los procedimientos bajo un Marco Jurídico - Administrativo previamente establecido.
- Contribuyen a unificar los criterios en la elaboración de las actividades y el trabajo.
- Estandarizan los métodos de trabajo.
- Ayudan al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permiten conocer la ubicación de los documentos en general, es decir, el lugar físico donde se encuentran los documentos de cada actividad, éste puede ser: archivero, computadora, diskette, escritorio, almacén, entre otras.
- La información que maneja es formal; es decir, información autorizada.
- Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.
- Sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.
- Establecen los controles administrativos.
- Facilitan la toma de decisiones.
- Evitan consultas continuas a las áreas normativas y evitan la implantación de procedimientos incorrectos.
- Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.
- Sirven de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso.

Por lo tanto, un “Manual de Procesos” es un instrumento de apoyo administrativo, que contiene procedimientos precisos con un objetivo común, que describe cronológicamente las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo conforman, especificando quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

### ***2.2.7. Diagrama de flujos***

Los diagramas de flujo son medios gráficos que sirven principalmente para:

- Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona.
- Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.
- Dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso.
- Identificar a los clientes y proveedores de un proceso
- Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificado las oportunidades de mejora
- Diseñar nuevos procesos.
- Documentar el método estándar de operación de un proceso
- Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados
- Hacer presentaciones directivas.

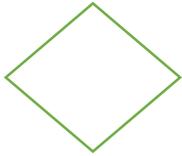
#### ***2.2.7.1. Importancia de diagramas de flujo***

Los diagramas de flujo para (Graeml, 2007) son una parte importante del desarrollo de procedimientos, debía que por su sencillez grafica permiten ahorrar muchas explicaciones. De derecho en la práctica, los diagramas de flujo han demostrado ser una excelente herramienta para empezar el desarrollo de cualquier procedimiento.

Al principio algunos directivos y responsables del área piensan que estos diagramas además de ser complicados son solamente para ingenieros, esta percepción para (Nigel, 2002) es cierta dada la falla de costumbre en su uso, sin embargo, su aprendizaje es tan sencillo que cualquier persona en menos de una hora haciendo un ejercicio en una hoja de papel, puede descubrir fácilmente el valor y utilidad de esta herramienta.

### 2.2.7.2. Simbología de diagrama de flujo

**Tabla 2-1:** Simbología de diagrama de flujo

Nombre	Símbolo de diagrama de flujo	Descripción
Símbolo de proceso		También conocido como "símbolo de acción", esta figura representa un proceso, una acción o una función. Es el símbolo más ampliamente usado en los diagramas de flujo
Símbolo de inicio y fin		También conocido como "símbolo terminador", este símbolo representa el punto de inicio, el punto de fin y los posibles resultados de un camino
Símbolo de documento		Representa la entrada o la salida de un documento. Ejemplo; Recibir un informe, un mensaje de correo electrónico o un pedido. Generar una presentación, un memo o una carta.
Símbolo de decisión		Indican una pregunta que debe responderse —por lo general sí/no o verdadero/falso. El camino del diagrama de flujo puede dividirse en diferentes ramas, según la respuesta o las consecuencias que se sucedan
Línea de flujo		Todos los elementos del flujo están conectados entre sí y determinan el orden cronológico de las etapas del proceso.
Símbolo de conector/enlace fuera de página		se emplea en los diagramas más complejos para conectar elementos separados en múltiples páginas, con el número de página colocado sobre o dentro de la propia figura
Símbolo de conector		Este símbolo se emplea en los diagramas más complejos y conecta elementos separados en una página.

Fuente: simbología de diagrama de flujo, 2023.

Realizado por: Olivo K., (2023).

### 2.2.7.3. *Ventajas de los diagramas de flujos*

- *Proporcionan* una compresión del conjunto
- Facilitan la comunicación
- Descubren los clientes ignorados previamente
- Descubre las oportunidades para mejorar los procesos
- Hacen más fácil establecer los límites

## 2.3. **Optimización de recursos**

(Garcia, 2000) En el mercado actual exige a las empresas de todo el mundo una mayor optimización de sus recursos, la optimización de procesos y recursos es el camino a la eficiencia de una organización, optimizar el proceso productivo, eliminar los costos por tiempos perdidos, una configuración adecuada de la planta fabril, llevar una contabilidad de costos nos ayudara obtener información útil para la toma de decisiones como por ejemplo conocer en cual etapa productiva se tienen mayores costos o cual es el nivel de desperdicio que tiene la fábrica.

(Rodríguez, 2003) La optimización de nuestros recursos comienza con la correcta planificación de las finanzas personales permite optimizar nuestros recursos financieros para alcanzar diferentes objetivos. Por otra parte, también señala que es uno de los métodos más eficaces para incrementar el nivel de vida en forma segura.

La optimización de recursos tiene que ver con la eficiencia, utilizar los recursos de la mejor manera posible, o dicho de otra manera, obtener los mayores beneficios con los mínimos costes; se basa en lograr objetivos financieros que estén orientados a darnos seguridad económica en el momento, pero también en el futuro, para muchas empresas, hacer un buen uso de los recursos es una tarea bastante complicada, sobre todo cuando tienen muchos proyectos en mente y desean obtener buenos resultados al instante. Optimizar, es buscar la mejor manera de realizar una actividad.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación se define como multimodal ya que complementa los enfoques cualitativo y cuantitativo, el enfoque cualitativo “concibe lo social como una realidad construida que se genera a través de articulaciones con distintas dimensiones sociales, es decir, por una diversidad cultural sistematizada, cuyas propiedades son muy diferentes a las de las leyes naturales” (Guerrero, 2015). Mientras que en el método cuantitativo “se cuentan los diseños experimentales; los estudios cuantitativos con datos secundarios que abordan análisis con utilización de datos reunidos por otros investigadores” (Olivares, 2020).

Por este motivo el método cuantitativo se efectúa mediante números y en forma de datos que se obtiene la aplicación con de este instrumento cualitativo primordial para la apertura de instrumentos de recolección de información, relata el problema tomando una realidad cambiante y sintetizando las causas de este problema.

#### 3.2. Nivel de la investigación

El nivel exploratorio según (Morán, 2010) “se efectúa cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado y del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”, en esta perspectiva el nivel explicativo manipula las variables creando un escenario de investigación.

Por otra parte (Olivares, 2020) expresa que una investigación es de nivel descriptiva “porque se busca saber qué se hace y qué posibilidades se tiene de aprovecharlo”. En este sentido el nivel descriptivo permite medir la información recolectada para seguidamente describir, analizar y finalmente interpretar de forma sistemática dicha información.

Se recolectará datos de todos los aspectos del personal de la empresa del departamento de producción, realizando un análisis y medición sobre los procesos que se ejecutará en el trabajo y productividad. Se realizará una revisión bibliográfica, permitiendo realizar el trabajo en base a fuentes bibliográficas, referenciando información teórica de libros y demás fuentes de consulta verificadas y oficiales relacionados al sistema de gestión de calidad.

### **3.3. Diseños de la investigación**

#### **3.3.1. Según la manipulación de la variable independiente**

“El diseño de la investigación es no experimental: Se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación”. (Florin, Investigación No Experimental, 2022)

#### **3.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo**

##### **3.3.2.1. Transversal.**

El diseño de investigación según la intervención en el trabajo de campo se define como transeccional o transversal por la recolección de datos en un solo momento, en un tiempo único (Rollyns, 2004), en este aspecto según las intervenciones en el trabajo de campo es transversal porque la toma de datos se ejecutó por una única vez para el desarrollo de la investigación.

Para nuestra investigación se establece que el diseño transversal dado que se recopilaran datos en un período de tiempo mediante una encuesta que se aplica al personal, conocer datos relevantes para nuestra investigación como lo son las actitudes y aptitudes de los socios.

##### **3.3.2.2. Metodológica**

Es un hecho indiscutible que un excelente manual de procesos es imprescindible para un funcionamiento eficiente de la ejecución de actividades dentro de una empresa o asociación. La Asociación Agropecuaria El Altar no cuenta con manuales de procesos, existe la posibilidad de que varios de los trabajadores realicen la misma tarea cada uno a su manera esto ocasiona demoras, retrasos y falta de competitividad.

La investigación se basa teóricamente en la recopilación de información privada de la Asociación Agropecuaria El Altar, de la misma manera se realizará el levantamiento de proceso, diagrama y un flujograma mejorando así la calidad en los procesos de acopio.

### **3.4. Tipos de estudio**

#### **3.4.1. Investigación documental.**

Consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (Nava, 2018).

Para el presente trabajo se investigará en diferentes documentos digitales de repositorios para la formulación del marco teórico que sustente las definiciones sobre el tema planteado.

#### **3.4.2. Investigación en el campo.**

Las técnicas específicas de la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio” (Paz, 2017).

Este tipo de investigación se aplicará en dos momentos en el diagnóstico del problema y en la aplicación de la ficha para la recolección de datos.

### **3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

#### **3.5.1. Métodos de investigación**

##### **3.5.1.1. Deductivo**

El método deductivo que en términos de sus raíces lingüísticas significa conducir o extraer está basado en el razonamiento, al igual que el inductivo. Sin embargo, su aplicación es totalmente diferente, ya que en este caso la deducción intrínseca del ser humano permite pasar de principios generales a hechos particulares. (Dhligo, 2016).

Con la aplicación de este método permitirá conocer detalles que estén en el marco teórico para comprender con totalidad el objeto de estudio y poder llegar a conclusiones.

##### **3.5.1.2. Inductivo**

“la inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos

individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan” (Morán, 2010).

Con la aplicación de este método permitirá conocer detalles que estén en el marco teórico para comprender con totalidad el objeto de estudio y poder llegar a conclusiones.

#### 3.5.1.3. *Analítico*

El análisis es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. Permite estudiar el comportamiento de cada parte.” (Rodríguez & Pérez, 2017, p.186). Con la ayuda de este método se podrá comprender los datos obtenidos con la aplicación de las encuestas.

#### 3.5.1.4. *Sistémico*

Este método “Se expresa en una etapa de desarrollo de los métodos del conocimiento y responden al diseño de la investigación, así como a los modos de descripción, niveles de argumentación y explicación de la naturaleza de los objetos que se analizan.” (De la Peña & Velázquez, 2018, p. 39).

Con la aplicación de este método permitirá formular las respectivas conclusiones.

### 3.5.2. *Técnicas e instrumentos*

Los instrumentos que se utilizarán para el trabajo de titulación son:

#### 3.5.2.1. *Cuestionario.*

Este instrumento se desarrollará para obtener los datos que detallará sobre el diagnóstico situacional empresarial ya que nos ayudará en el proceso de investigación.

Es importante mencionar que se utilizara modelos teóricos aplicados al estudio de la empresa con el objetivo de conocer la forma en que sobreponen sus principales subsistemas y cuál de los procesos le pertenece a uno de ellos.

### 3.5.2.2. Encuestas

Para Lerma (2016) “La encuesta es una técnica de recolección de datos que se aplica cuando existe una población grande la cual se espera tomar información. Las preguntas se organizan de acuerdo con determinados requisitos en un cuestionario, cuya elaboración requerirá un trabajo cuidadoso y, a su vez, esfuerzo y tiempo para prepararlo adecuadamente, y que sirva para despertar el interés de los miembros de FORTALIZ que responderán.”

(García, 2016, p. 95). Mediante esta técnica se encuestará al personal de la empresa FORTALIZ con la finalidad de establecer su percepción en relación a la necesidad de diseñar un manual de procesos para el área de producción.

Por ello realizaremos encuestas a los colaboradores de la asociación que son un total de 15.

### 3.5.2.3. Observación

Esta técnica se empleó para realizar el reconocimiento de la entidad y prestar atención objetivamente al desarrollo de las actividades dentro de la empresa Productos Alimenticios “FORTALIZ”.

### 3.5.2.4. Entrevista

La entrevista es una forma de obtener información de la problemática o realidad, la misma que se da a través de una conversación profesional entre personas, con la finalidad de determinar el diagnóstico y el proceso a seguir de un problema.

Se realizó entrevista a la gerente general de la empresa para obtener información sobre las características del proceso de producción, formas de contabilización, actual sistema de costeo y otros.

### 3.5.2.5. Revisión bibliográfica

Mediante la revisión bibliográfica se recopiló información que se utilizó para elaborar del marco teórico del proyecto de investigación, por medio de consultas en libros, tesis, artículos científicos, folletos, revistas, bibliotecas virtuales e internet

Los instrumentos utilizados en la presente investigación serán:

#### 3.5.2.6. *Ficha de observación*

Las fichas de observación permitirán registrar información acerca de las actividades diarias de la empresa, el proceso de producción y otros detalles no cubiertos en las guías de entrevista.

#### 3.5.2.7. *Guía de entrevista*

Esta guía permitirá por medio de sus preguntas realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa además de detectar las necesidades, falencias y los procesos de producción

### **3.6. Idea para defender**

**“La elaboración de un manual de gestión por procesos para la Asociación Agropecuaria el Altar, cantón Penipe provincia de Chimborazo permitirá mejorar la productividad.**

#### **3.6.1. *Variable independiente***

Manual de gestión por procesos

#### **3.6.2. *Variable dependiente***

Mejorar la Productividad

## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Resultados

Luego de haber realizado el trabajo de campo aplicando la encuesta que consta de diez preguntas a los trabajadores de la Asociación Agropecuaria el Altar, el objetivo fue conocer la situación actual de la asociación con respecto a los procesos que realizan, por ello se detalla los siguientes resultados, en los cuales se describen de forma gráfica y descriptiva (análisis e interpretación de resultados).

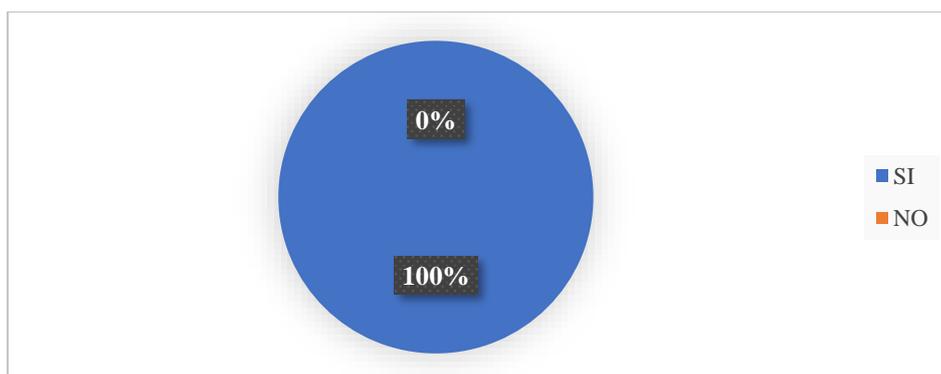
#### 1. ¿Cree necesario el diseño de un manual de gestión por procesos para la Asociación Agropecuaria el Altar?

**Tabla 4-1:** Conocimiento sobre la necesidad un diseño de manual de gestión por procesos.

RESPUESTAS	PERSONAS ENCUESTADAS	TOTAL
SI	15	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	15	100%

**Fuente:** Investigación de campo de la asociación Agropecuaria el Altar

**Realizado por:** Olivo K., 2022



**Ilustración 4-1:** Conocimiento sobre la necesidad de un diseño de manual de gestión por procesos

**Realizado por:** Olivo K., 2022

**Análisis** Tras la realización de la encuesta se puede determinar que 100% de los trabajadores afirman que, si es necesario un manual de gestión por procesos para la asociación.

**Interpretación** Los resultados demuestran que todos los trabajadores saben que no tienen manual de gestión por procesos en la Asociación Agropecuaria el Altar.

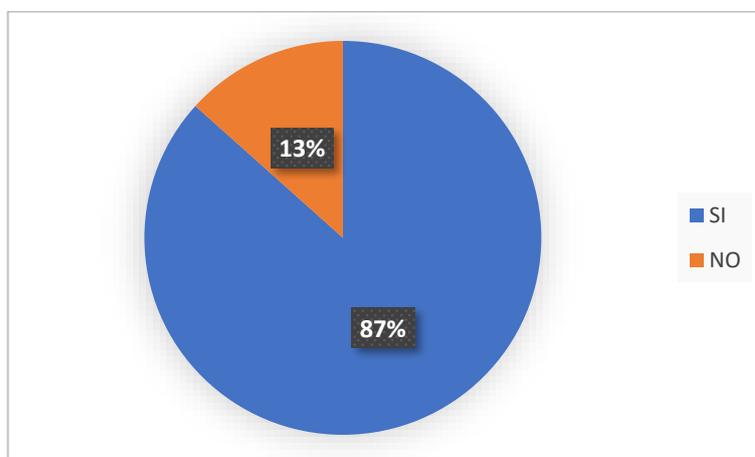
## 2. ¿Conoce cuáles son sus funciones dentro de los procesos que realiza la Asociación Agropecuaria el Altar?

**Tabla 4-2:** Funciones dentro del proceso de la Asociación.

RESPUESTAS	PERSONAS ENCUESTADAS	TOTAL
SI	13	87%
NO	2	13%
<b>TOTAL</b>	15	100%

Fuente: Investigación de campo de la asociación Agropecuaria el Altar

Realizado por: Olivo K., 2022



**Ilustración 4-2:** Funciones dentro del proceso de la Asociación.

Realizado por: Olivo K., 2022

### Análisis

Tras haber realizado la encuesta se determinó que un 87% de los trabajadores afirman que, conocen cuáles son sus funciones, sin embargo, 13% manifiesta que no conocen sus funciones.

### Interpretación

La mayor parte de los trabajadores conocen cuáles son sus funciones dentro de los procesos de la asociación. Mientras que otros dicen que tienen desconocimiento de sus funciones.

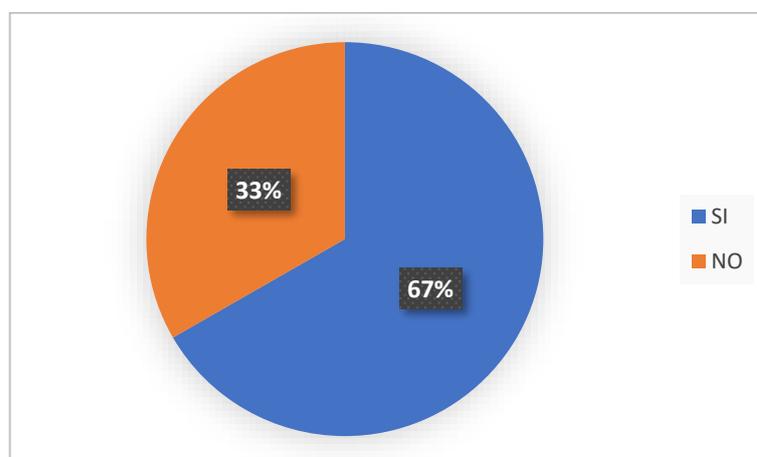
### 3. ¿Alguna vez ha realizado actividades que no corresponden a su cargo?

**Tabla 4-3:** Actividades que no corresponde a su cargo.

RESPUESTAS	PERSONAS ENCUESTADAS	TOTAL
SI	10	67%
NO	5	33%
<b>TOTAL</b>	15	100%

Fuente: Investigación de campo de la asociación Agropecuaria el Altar

Realizado por: Olivo K., 2022



**Ilustración 4-3:** Actividades que no corresponde a su cargo.

Realizado por: Olivo K., 2022

#### **Análisis**

Luego de haber realizado las encuestas un 67% de los trabajadores afirmaron que si realizan trabajos que les corresponden a otros trabajadores sin embargo el 33% asegura que no ha realizado tareas que no le ha correspondido.

#### **Interpretación**

Se puede verificar que el porcentaje mayor afirma realizar tareas no correspondientes al cargo o funciones correspondientes, mientras que en menor porcentaje afirman no haber realizado Actividades que no corresponden a su cargo.

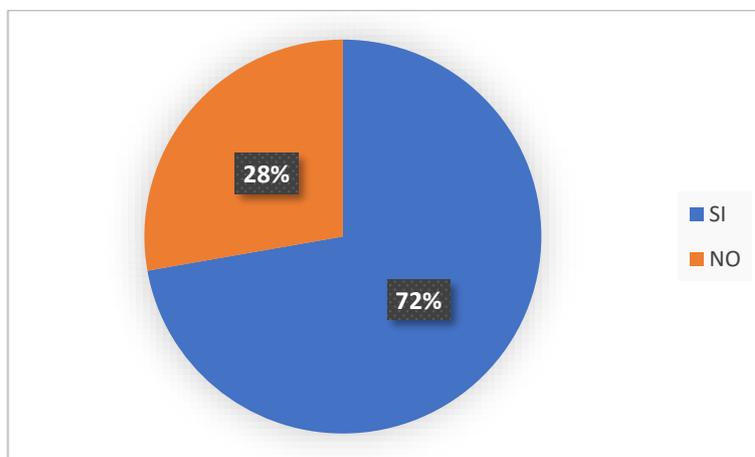
#### 4. ¿En el momento que ingreso a trabajar en la Asociación Agropecuaria el Altar, le dieron instrucciones específicas acerca sus funciones?

**Tabla 4-4:** Instrucciones específicas acerca de cuáles serán sus funciones.

RESPUESTAS	PERSONAS ENCUESTADAS	TOTAL
SI	12	72%
NO	3	28%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Investigación de campo de la asociación Agropecuaria el Altar

Realizado por: Olivo K., 2022



**Ilustración 4-4:** Instrucciones específicas acerca de cuáles serán sus funciones.

Realizado por: Olivo K., 2022

#### **Análisis**

Se les pregunto a los trabajadores de la asociación, que al momento de iniciar sus actividades laborales les dieron instrucciones específicas de su cargo un 72% han dicho que, si y el 28% han dicho que no, esto nos quiere decir que los empleados conocen sus funciones con excepciones del personal.

#### **Interpretación**

La mayoría de los trabajadores recibieron instrucciones acerca de sus funciones cuando iniciaron sus actividades en la asociación, mientras que en un porcentaje muy bajo no recibieron.

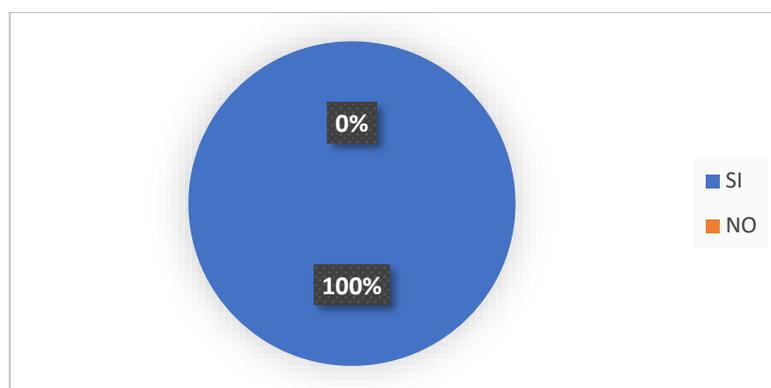
**5. ¿Considera usted que la inducción laboral permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente profesional en la Asociación Agropecuaria el Altar?**

**Tabla 4-5:** Inducción con rápidos al ámbito ambiente laboral.

<b>RESPUESTAS</b>	<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>SI</b>	15	100%
<b>NO</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	15	100%

**Fuente:** Investigación de campo de la asociación Agropecuaria el Altar

**Realizado por:** Olivo K., 2022



**Ilustración 4-5:** Inducción con rápidos al ámbito ambiente laboral.

**Realizado por:** Olivo K., 2022

**Análisis**

En base a los resultados obtenidos sobre la inducción laboral permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente profesional en un 100% afirmaron que sí.

**Interpretación**

Todos los trabajadores opinan que es indispensable la inducción laboral ya que les permitió desempeñar sus actividades de la mejor manera cuando ingresan a trabajar en la Asociación Agropecuaria el Altar.

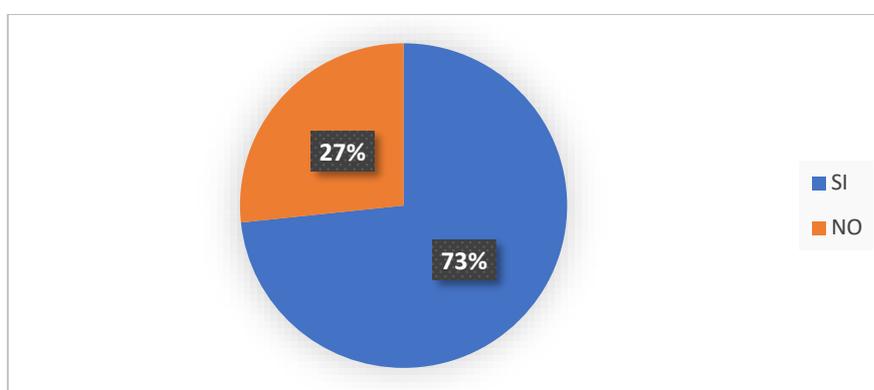
**6. ¿Los trabajadores temporales reciben la suficiente capacitación que les permite trabajar de forma clara y concisa?**

**Tabla 4-6:** Los trabajadores temporales reciben la suficiente capacitación.

<b>RESPUESTAS</b>	<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>SI</b>	11	73%
<b>NO</b>	4	23%
<b>TOTAL</b>	15	100%

**Fuente:** Investigación de campo de la asociación Agropecuaria el Altar

**Realizado por:** Olivo K., 2022.



**Ilustración 4-6:** Los trabajadores temporales reciben la suficiente capacitación.

**Realizado por:** Olivo K., 2022

**Análisis**

Dentro de la Asociación Agropecuaria el Altar se realiza contrataciones temporales en las cuales se hace capacitaciones que les permita desarrollar sus actividades de un manera eficiente y eficaz en un 73% afirman que sí, se hace las capacitaciones y en un 23% que no se realizan.

**Interpretación**

La mayoría de los encuestados afirman que, si reciben capacitaciones necesarias los trabajadores por temporada, mientras que un porcentaje pequeño afirma que no reviven capacitaciones.

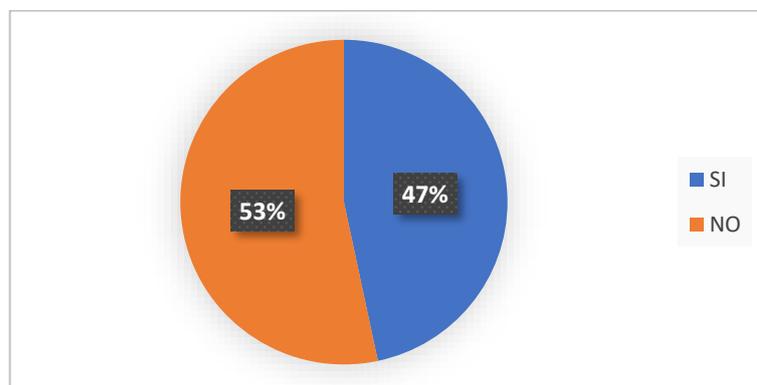
## 7. ¿Conoce la definición exacta del término manual de gestión por procesos?

**Tabla 4-7:** Termino de manual de gestión de procesos.

RESPUESTAS	PERSONAS ENCUESTADAS	TOTAL
SI	7	73%
NO	8	23%
<b>TOTAL</b>	15	100%

Fuente: Investigación de campo de la asociación Agropecuaria el Altar

Realizado por: Olivo K., 2022.



**Ilustración 4-7:** Termino de manual de gestión de procesos.

Realizado por: Olivo K., 2022.

### Análisis

Del 100% de la población encuestada solamente un 47% revela que si conocen la definicion de manual de gestion por porcesos por otra parate un 53% manufiesta que no conoce el concepto.

### Interpretación

Deacuerdo a los datos reflejados en el grafico y en el cuadro se puede evidenciar que los trabajadores tienen desconocimiento del término manual de gestión por procesos sin embargo un porcentaje también conoce sobre el tema a tratar.

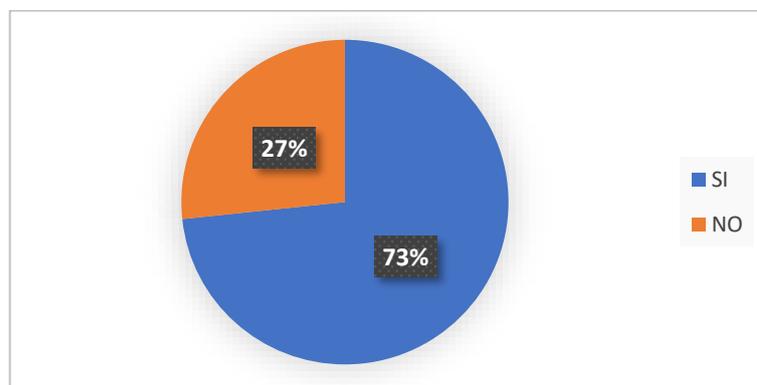
## 8. ¿Las relaciones laborales con sus compañeros de trabajo son de manera jerárquica?

**Tabla 4-8:** Relaciones laborales entre compañeros.

RESPUESTAS	PERSONAS ENCUESTADAS	TOTAL
SI	11	73%
NO	4	23%
<b>TOTAL</b>	15	100%

**Fuente:** Investigación de campo de la asociación Agropecuaria el Altar

**Realizado por:** Olivo K., 2022.



**Ilustración 4-8:** Relaciones laborales entre compañeros.

**Realizado por:** Olivo K., 2022.

### **Análisis**

Disponer de una buena relación laboral entre compañeros de manera jerárquica es de vital importancia para la asociación, en base a los resultados un 73% afirma que sí, mientras que un 27% manifiesta que no.

### **Interpretación**

Lo anterior demuestra que las relaciones laborales se dan de manera jerárquica en la asociación, mientras que un pequeño porcentaje afirma que no es manera jerárquica.

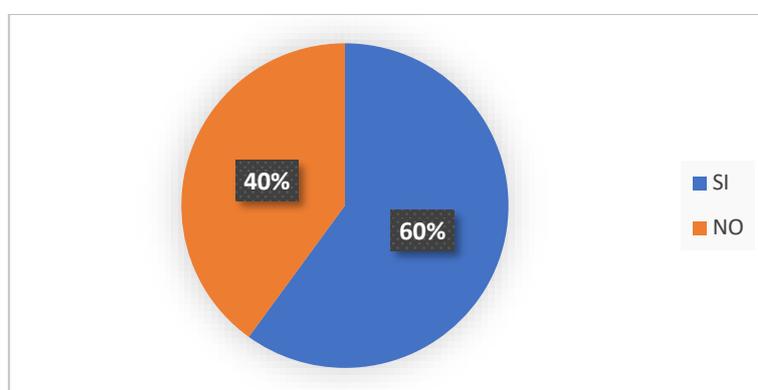
**9. ¿Alguna vez se ha sentido restringido y limitado en el desarrollo de sus funciones, por considerar que es tarea de otro compañero?**

**Tabla 4-9:** Restringido y limitado en el desarrollo de sus funciones.

<b>RESPUESTAS</b>	<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>SI</b>	9	60%
<b>NO</b>	6	40%
<b>TOTAL</b>	15	100%

**Fuente:** Investigación de campo de la asociación Agropecuaria el Altar

**Realizado por:** Olivo K., 2022.



**Ilustración 4-9:** Restringido y limitado en el desarrollo de sus funciones.

**Realizado por:** Olivo K., 2022.

**Análisis**

En base a los resultados obtenidos los empleados manifiestan que tienen restricciones o limitaciones en el desarrollo de sus actividades por ocuparse de otras actividades que les corresponde a sus compañeros en un 60% por otro lado el 40% aseguran que no les afecta.

**Interpretación**

Los trabajadores afirman que la principal limitación y restricción en el desarrollo de funciones es por ejecutar tareas que no le corresponde por otra parte, un porcentaje considerable dice que lo afecta.

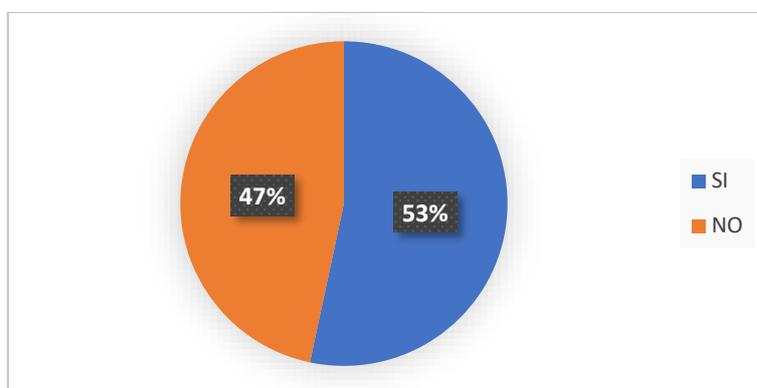
**10. ¿Le ha tocado realizar tareas de recolección y transportación de otros trabajadores, llevando al incumplimiento de sus funciones?**

**Tabla 4-10:** Realizar tareas de otros trabajadores a llevado

<b>RESPUESTAS</b>	<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>SI</b>	8	47%
<b>NO</b>	7	53%
<b>TOTAL</b>	15	100%

**Fuente:** Investigación de campo de la asociación Agropecuaria el Altar

**Realizado por:** Olivo K., 2022



**Ilustración 4-10:** Restringido y limitado en el desarrollo de sus funciones.

**Realizado por:** Olivo K., 2022.

**Análisis**

Luego de haber realizado las encuestas a los trabajadores que han realizado tareas de recolección y transportación de sus compañeros y llevaron al incumplimiento de sus funciones, el 53% de los trabajadores afirman que sí, mientras que en un 47% no está de acuerdo de estar limitados y restringidos.

**Interpretación**

De acuerdo con los resultados obtenidos la mayoría de los trabajadores afirman haber realizado trabajos de recolección y transportación pertenecientes a otros trabajadores y en una cantidad muy baja dicen que no lo han hecho

**Entrevista dirigida al Gerente de la Asociación Agropecuaria el Altar del cantón Penipe, provincia de Chimborazo.**

**1. ¿Cuál sería la necesidad de sistematizar, controlar y medir los procesos de la Asociación Agropecuaria el Altar?**

Lo que pretende la sistematización, control y medición de procesos es la optimización de tiempos, tener un mayor nivel de inspección en las actividades que se realiza en la Asociación Agropecuaria el Altar y posterior a esto ir calificando su cumplimiento.

**2. ¿Cuáles son las actividades que debe realizar cada trabajador que recibe la leche?**

Las actividades que debe cumplir los trabajadores que realizan la recolección de leche en la asociación son 7 actividades que están detalladas en los manuales de funciones de nuestra organización.

**3. ¿Cómo se debería generar un trabajo en equipo entre las áreas de la Asociación Agropecuaria el Altar?**

Trabajando de manera coordinada y en conjunto con el área administrativa y obrera de esta asociación se puede tener un trabajo en conjunto.

**4. ¿Los procesos de la Asociación Agropecuaria el Altar se ejecutan de diferente manera a como están definidos?**

En una parte si debido a ocasiones que se contrata a personal por temporada y esto conlleva a que los procesos se vean afectados en un mínimo porcentaje.

**5. ¿Cuáles son las funciones que se entregan a los trabajadores de la Asociación Agropecuaria el Altar?**

Las funciones que se debe entregar a los trabajadores son las correspondientes a caragos y contratos definidos previamente.

**6. ¿Cuál es la necesidad de estandarizar y unificar la documentación generada en sus procesos?**

Para mejorar y garantizar la calidad y eficiencia de la asociación es necesario unificar los documentos generados por los procesos para el logro de los objetivos.

## **7. ¿Considera que es necesario la elaboración de un manual de gestión por procesos en la Asociación Agropecuaria el Altar?**

Si es necesario la elaboración de un manual de gestión procesos ya que mejoraría y sistematiza los procedimientos de la asociación, siendo más fácil el trabajo en equipo y siguiendo una estructura al ejecutar una tarea.

### **Análisis**

Esta herramienta tuvo como objetivo el conocer la situación actual de la Asociación Agropecuaria el Altar cosa de estudio desde el punto de vista de los factores internos como son los procesos que realiza esta organización.

Al realizar las preguntas al gerente de la Asociación Agropecuaria el Altar sobre la necesidad de sistematizar, controlar y medir los procesos, manifiesta que la finalidad es aumentar la capacidad productividad y mejorar la calidad en los servicios con el menor tiempo posible en cada una de las actividades.

Con respecto a las funciones correspondientes a cada uno de los trabajadores, el entrevistado de la asociación afirma que los cumplimientos de las funciones se ven comprometida por cumplir actividades que no les corresponden, pero necesarias para el funcionamiento de esta organización.

## CAPÍTULO V

### 5. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1. Propuesta

Luego de realizar la respectiva valoración y encuestas con toda la colaboración necesaria por parte de la Asociación Agropecuaria el Altar y sus colaboradores, se pudo evidenciar a través de los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros que conforman las encuestas que se realizan los procesos de manera empírica por ellos es necesaria la realización de la propuesta presentada para detallar y establecer un manual de procesos con el fin de mejorar la prestación de sus servicios a la comunidad.

##### 5.1.1. Identificación de la institución

**Tabla 5-1:** Identificación de la institución

<b>Nombre de la Asociación:</b>	Asociación Agropecuaria el Altar
<b>Logo de la Asociación:</b>	
<b>Gerente de la Asociación:</b>	Mesías Medina
<b>Dirección de la Asociación:</b>	Parroquia el Altar
<b>Teléfonos de contacto:</b>	03 014 812

Realizado por: Olivo K., 2022.

##### 5.1.2. Antecedentes de la institución

“ASOGRALT” es una Asociación Agropecuaria que inicia sus actividades profesionales el 11 de noviembre del 2019 en la parroquia el Altar cantón Penipe, quienes conforman esta asociación son 32 socios emprendedoras comprometidas con el trabajo.

Tienen la capacidad de ofrecer los servicios de transporte, recolección y almacenamiento de leche en el cantón Penipe parroquia el Altar, se caracteriza por ofrecer servicios de calidad con eficiencia a sus clientes que son: Parmalat y el Serreñito.

Los servicios prestados por la asociación se fundamentan en dar valor a cada uno de nuestros clientes y proveedores con atención individualizada por el gerente.

#### **5.1.2.1. *Misión de la Institución***

La búsqueda de la excelencia en la producción de leche que pueda avalar la calidad de nuestro producto, la confianza del consumidor y, a mediano plazo, la puesta de subproductos lácteos como resultado de excelencia, investigación e innovación.

#### **5.1.2.2. *Visión de la Institución***

Ser la empresa líder de recolección de leche del canto Penipe. De igual manera, ser considerada como la mejor opción tanto para sus consumidores, como para sus clientes, sus colaboradores y sus socios.

#### **5.1.3. *Título***

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA EL ALTAR, CANTÓN PENIPE PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD.

#### **5.1.4. *Justificación***

Realizar un manual de procesos tiene como finalidad mejorar la productividad en los servicios que brinda la asociación agropecuaria el Altar del cantón Penipe de la provincia de Chimborazo.

### **5.2. *Contenido de la propuesta***

#### **5.2.1. *Presentación del Manual***

El Presente Manual consta del conjunto de procesos que corresponden al área de servicios de: transporte, recolección y almacenamiento de leche; que brinda la Asociación Agropecuaria el Altar, para una mayor eficiencia y eficacia de los mismos.

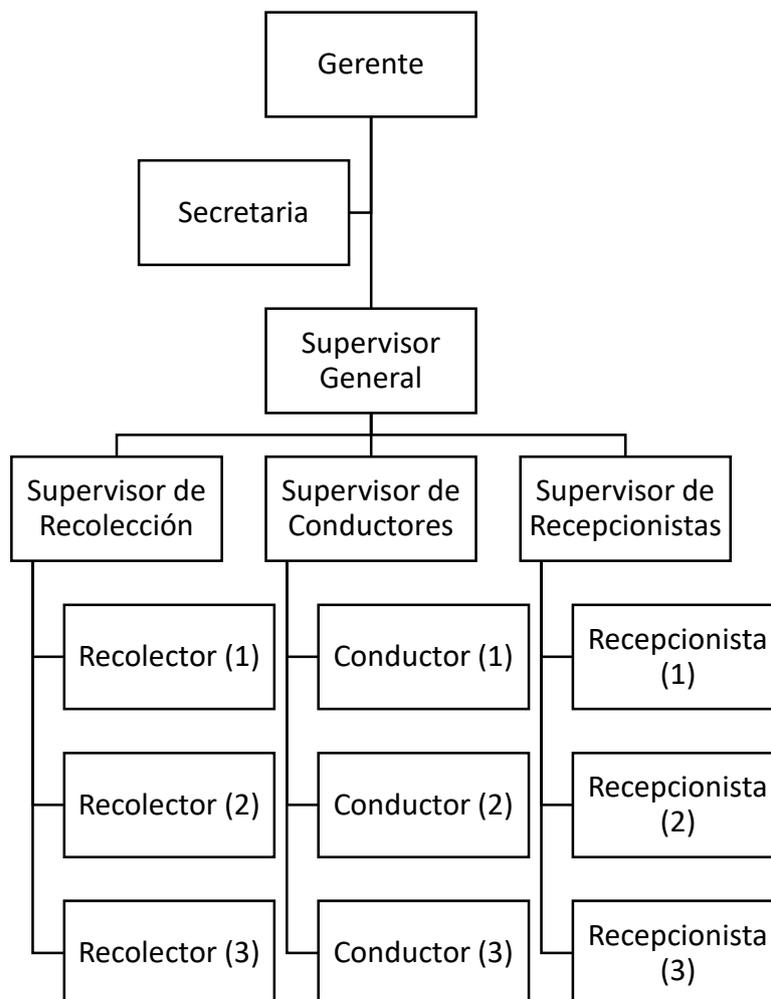
### 5.2.2. Identificación e Integración de los Procesos

La identificación de los procesos se llevó a cabo mediante el levantamiento y validación de los procesos dentro del área de servicios de la asociación, y su integración concierne a la identificación de las cadenas de procesos de los miembros asociados y clientes a través de la caracterización, descripción y diagramación de sus procesos.

### 5.2.3. Alcance del manual de procesos

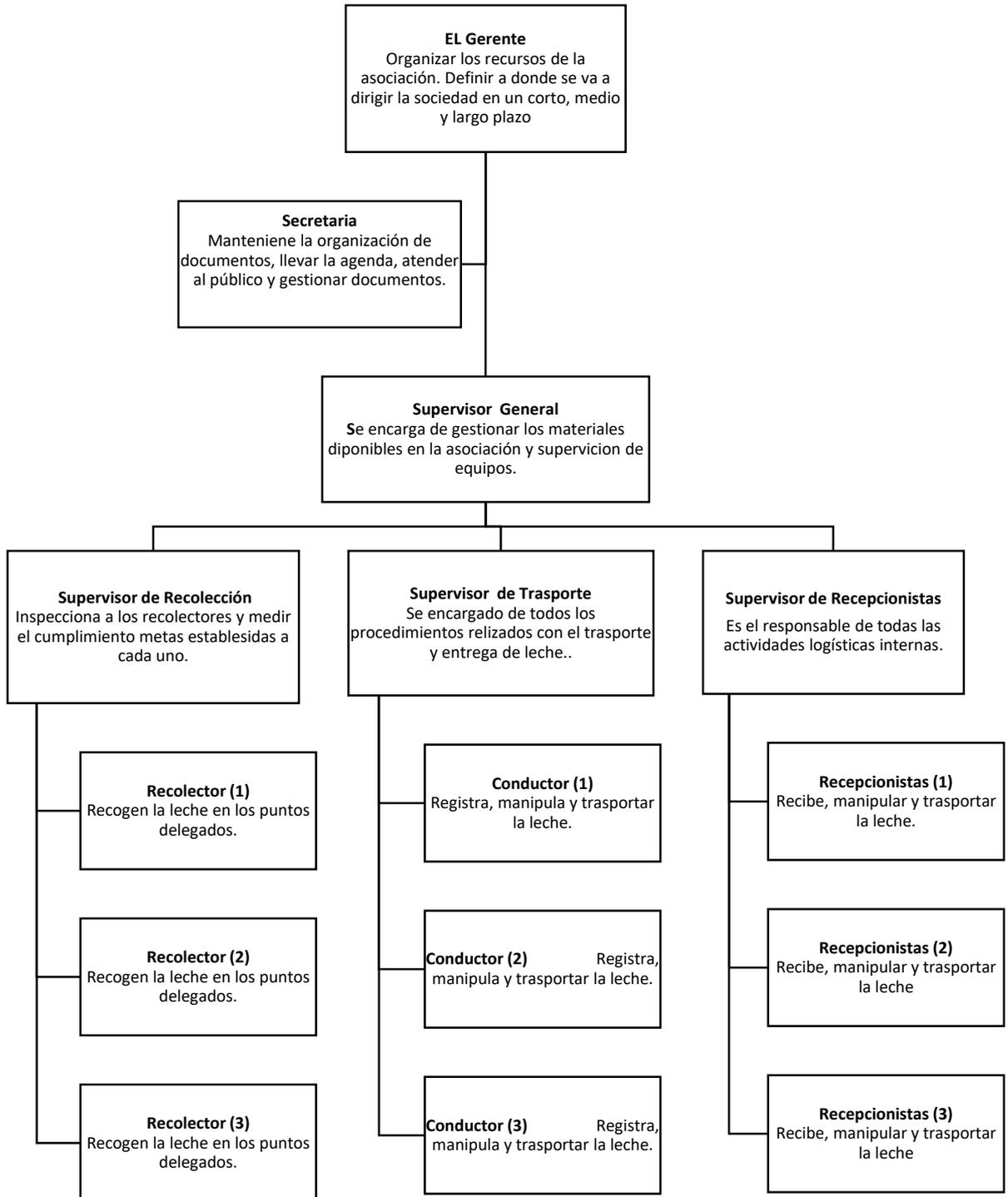
Área de Servicios de la Asociación Agropecuaria el Altar de la parroquia el Altar, del cantón Penipe de la provincia de Chimborazo.

### 5.2.4. Organigramas Empresariales



**Ilustración 5-1:** Organigrama estructural  
Realizado por: Olivo K., 2022.

### 5.2.5. Organigrama funcional



**Ilustración 5-2:** Organigrama funcional

Realizado por: Olivo K., 2022.

### 5.2.6. Portafolio de servicios

La Asociación Agropecuaria El Altar se dedica a ofrecer servicios a los comuneros de la parroquia el Altar con el fin de ayudar en la economía de la misma por ello los servicios que ofertan es: la recolección, transporte y almacenamiento de leche en toda la parroquia del el Altar, misma que se expende a empresa procesadoras de leche como Parmalat; a continuación, se describe y se muestra de forma gráfica los servicios que ofrece la asociación.



#### **Ilustración 5-3:** Portafolio de servicios

**Nota:** Esta imagen se representa el portafolio que tiene la Asociación Agropecuaria el Altar.

**Realizado por:** Olivo K., 2022

En la imagen se muestra los diferentes servicios que ofrece la asociación a los comuneros de la parroquia, todos los procesos tienen sus diferentes actividades y a su vez la persona encargada de verificar que las actividades se lleven a cabo de la mejor manera.

### 5.2.7. Identificación de los procesos de la asociación

Los procesos que realiza la Asociación se describen de forma individual en el siguiente manual de procesos detallado mediante tablas llamadas fichas cada proceso tiene su ficha de proceso, ficha de indicador, descripción de actividades y su diagrama de flujo. Es importante recordar que la asociación no procesa la leche sino más bien sólo recolecta la leche la transporta y la almacena para así vender a los clientes potenciales que son quienes procesan la leche para obtener diferentes productos terminados.

## Fichas y Diagramas de los Procesos de los servicios de la Asociación

### SUBÁREA DE DISEÑO MACROPROCESO: SERVICIOS

#### PROCESO: RECOLECCIÓN DE LECHE

#### SUBPROCESOS: NINGUNO

#### FICHA DE PROCESO: RECOLECCIÓN DE LECHE

**Tabla 5-2:** Ficha de proceso de recolección de leche

Asociación Agropecuaria el Altar	
Código:	1.1
Nombre del Proceso:	Recolección de leche
Responsable/s del Proceso:	Vinicio Medina
Recursos utilizados en el Proceso:	Recursos humanos, recursos materiales y recursos tecnológicos
Producto del Proceso:	Cumplimiento con la cantidad de litro recolectados
Frecuencia de Ejecución:	La ejecución se debe realiza diariamente
Lugar de Ejecución:	Sector establecido de recolección

Fuente: Asociación Agropecuaria el Altar

Realizado por: Olivo K., 2022

#### FICHA INDICADOR DEL PROCESO RECOLECCIÓN DE LECHE

**Tabla 5-3:** Ficha de indicador de proceso de recolección de leche

Código:	1.1
Nombre del indicador:	Porcentaje de recolecciones por día
Objetivo del Indicador:	Calcular cuanta es la recolección por litros por día
Frecuencia de Medición:	Se debe realizar cada día
Responsable de Medición:	Jefe de producción

Fuente: Asociación Agropecuaria el Altar

Realizado por: Olivo K., 2022.

#### ACTIVIDADES DEL PROCESO RECOLECCIÓN DE LECHE

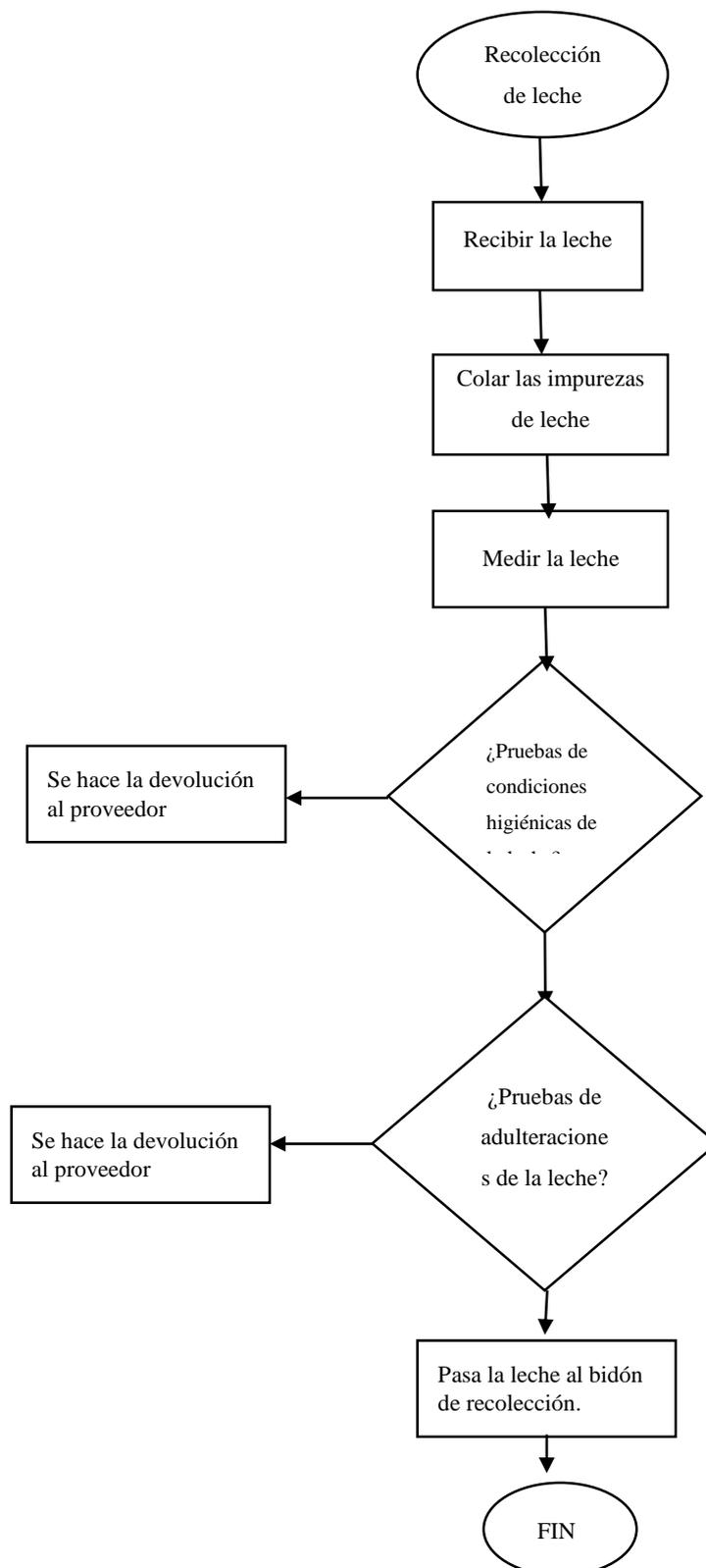
**Tabla 5-4:** Actividades del proceso de recolección de leche

Actividades
a) Recoger la leche
b) Recibir la leche
c) Colar las impurezas de la leche
d) Medir los litros de leche
e) Examinación de las condiciones higiénicas, limpieza y calidad
f) Pruebas de adulteraciones agua, conservantes o solidos añadidos
g) Pasar la leche al bidón de recolección

Fuente: Asociación Agropecuaria el Altar

Realizado por: Olivo K., 2022

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE LECHE



**Ilustración 5-4:** Diagrama del flujo proceso de recolección de leche

**SUBÁREA DE DISEÑO MACROPROCESO: SERVICIOS**

**PROCESO: TRANSPORTE DE LECHE**

**SUBPROCESOS: NINGUNO**

**FICHA DE PROCESO: TRANSPORTE DE LECHE**

**Tabla 5-5:** Ficha de proceso de transporte de leche

Asociación Agropecuaria el Altar	
Código:	1.2
Nombre del Proceso:	Trasporte de leche
Responsable/s del Proceso:	Manuel Montoya
Recursos utilizados en el Proceso:	Recursos humanos, recursos tecnológicos y materiales
Producto del Proceso:	Transporte garantizado de leche
Frecuencia de Ejecución:	La ejecución se debe realiza diariamente
Lugar de Ejecución:	Lugar que este destinado por la asociación

**Fuente:** Asociación Agropecuaria el Altar

**Realizado por:** Olivo K., 2022.

**FICHA INDICADOR DEL PROCESO TRANSPORTE DE LECHE**

**Tabla 5-6:** Ficha de indicador de transporte de leche

Código:	1.2
Nombre del indicador:	Promedio de trasporte de carga de leche por semana
Objetivo del Indicador:	Calcular cuanta carga se logra trasportar por semana y busca optimizar de tiempo por recorrido
Frecuencia de Medición:	Se debe realizar cada semana
Responsable de Medición:	Jefe de producción

**Fuente:** Asociación Agropecuaria el Altar

**Realizado por:** Olivo K., 2022

## ACTIVIDADES DEL PROCESO TRANSPORTE DE LECHE

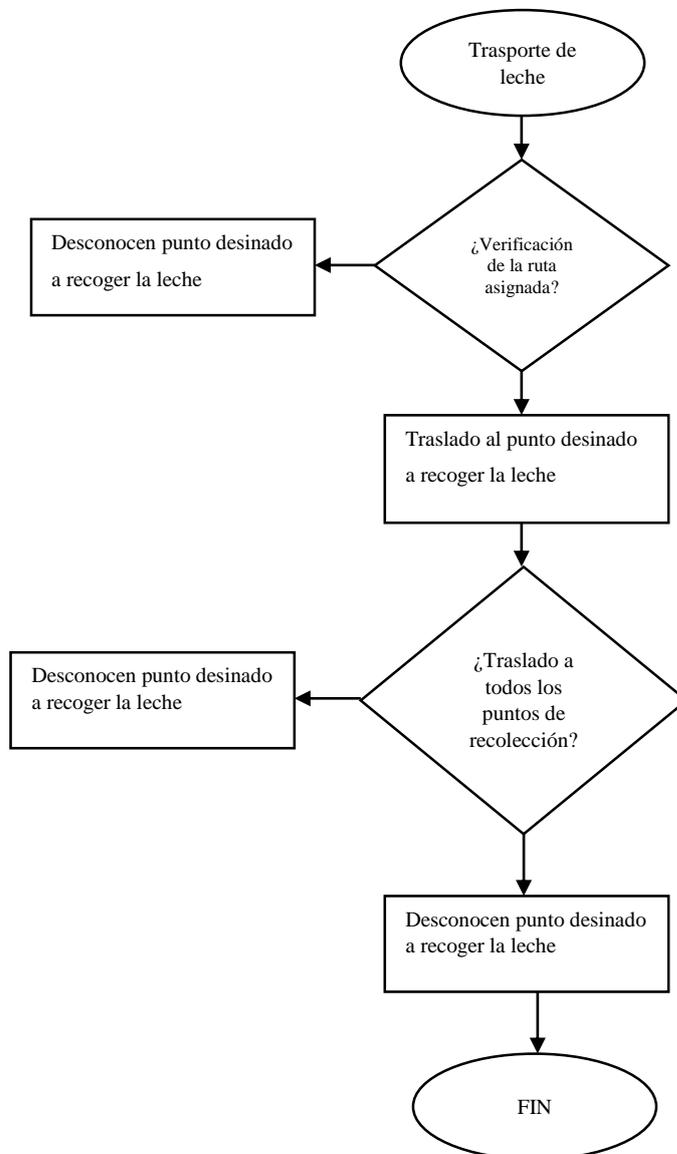
**Tabla 5-7:** Actividades del transporte de leche

Actividades
a) Transporte de leche
b) Verificación de la ruta designada
c) Traslado al punto desinado a recoger la leche
d) Verificación de haberse trasladado a todos los puntos de recogida
e) Regreso a la asociación para entregar la leche

**Fuente:** Asociación Agropecuaria el Altar

**Realizado por:** Olivo K., 2022.

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE TRANSPORTE DE LECHE



**Ilustración 5-5:** Diagrama de flujo del proceso de transporte de leche

**SUBÁREA DE DISEÑO MACROPROCESO: SERVICIOS**

**PROCESO: ACOPIO DE LECHE**

**SUBÁREA DE DISEÑO MACROPROCESO: SERVICIOS**

**PROCESO: ACOPIO DE LECHE**

**SUBPROCESOS: NINGUNO**

**FICHA DE PROCESO: LECHE DE ACOPIO**

**Tabla 5-8:** Ficha del proceso de acopio de leche

Asociación Agropecuaria el Altar	
Código:	1.3
Nombre del Proceso:	Acopio de leche
Responsable/s del Proceso:	Carlos Criollo
Recursos utilizados en el Proceso:	Eficiente Instalaciones, maquinaria y equipo
Producto del Proceso:	Cliente satisfecho con un producto de calidad
Frecuencia de Ejecución:	La ejecución se debe realiza diariamente
Lugar de Ejecución:	Asociación Agropecuaria el Altar

**Fuente:** Asociación Agropecuaria el Altar

**Realizado por:** Olivo K., 2022.

## **FICHA INDICADOR DEL PROCESO ACOPIO DE LECHE**

**Tabla 5-9:** Ficha de indicador del proceso de acopio de leche

Código:	1.3
Nombre del indicador:	Cantidad total del acopio de leche
Objetivo del Indicador:	Saber con exactitud la cantidad de litro de leche acopiados, buscado estrategias para mejorar la distribución
Frecuencia de Medición:	Se debe realizar cada 2 meses
Responsable de Medición:	Jefe de producción

**Fuente:** Asociación Agropecuaria el Altar

**Realizado por:** Olivo K., 2022

## ACTIVIDADES PROCESO ACOPIO DE LECHE

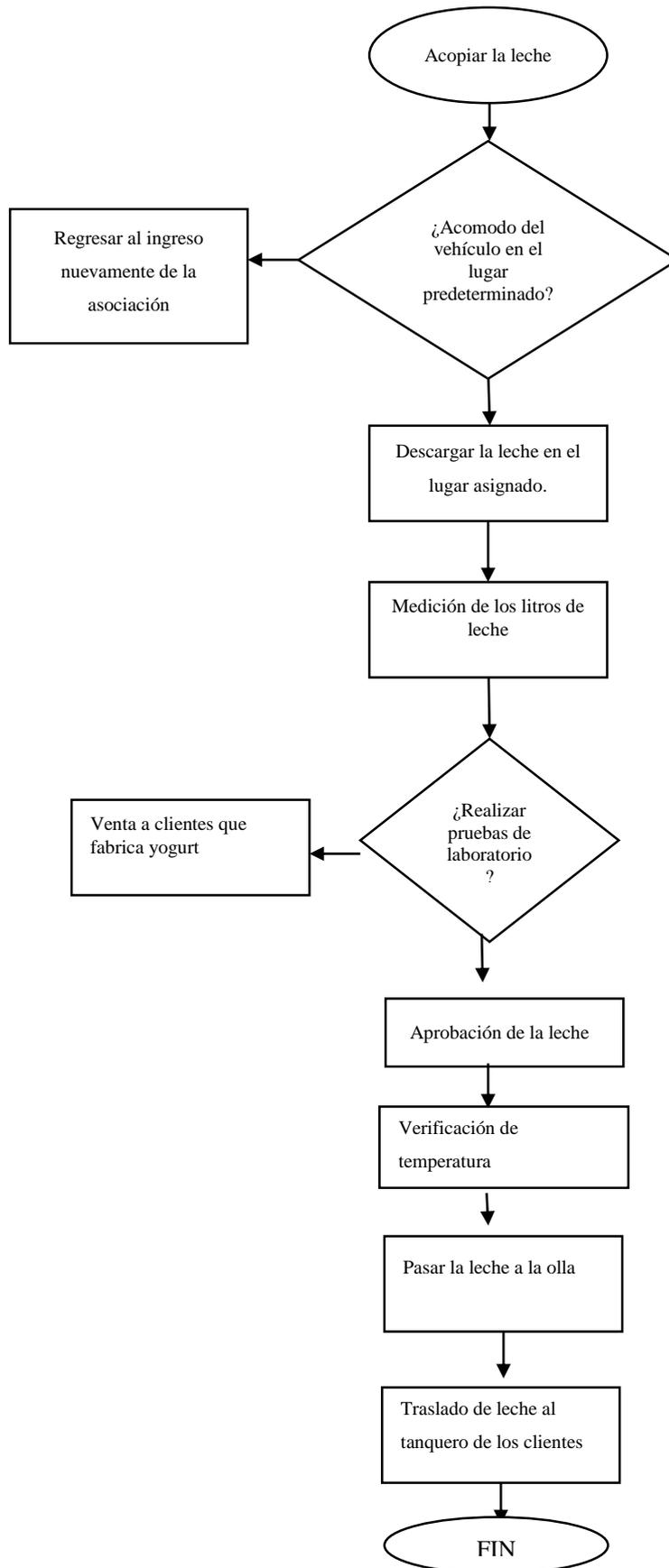
**Tabla 5-10:** Actividades del proceso de acopio de leche

Actividades
a) Acopiar la leche
b) Acomodo de las camionetas o camión en lugar predeterminado
c) Descargue de la leche en lugar asignado
d) Medición de los litros la leche
e) Pruebas de laboratorio para garantizar el producto
f) Aprobación de la leche
g) Verificación de temperatura de la olla para depositar la leche
h) Pasar la leche a la olla
i) Traslado de leche al tanquero de los clientes

**Fuente:** Asociación Agropecuaria el Altar

**Realizado por:** Olivo K., 2022.

## DIAGRAMA DEL PROCESO DE ACOPIO DE LECHE



**Ilustración 5-6:** Diagrama de flujo del proceso de acopio de leche

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- Bajo esta investigación nos permite conocer la situación con la que trabaja la Asociación Agropecuaria El Altar, la misma que comienza sus actividades hace más de 5 años aproximadamente. En el estudio ejecutado se localizaron problemas periódicos con los que se manejan la asociación, como por ejemplo el trabajo no tiene esquemas determinados. Para lo cual se requiere un manual de gestión por procesos para la organización permite una mayor optimización en los procesos internos del departamento de producción y sus niveles de gestión, por medio de ello lograr el cumplimiento de las actividades y objetivos planteados.
- La asociación por otra parte no cuenta con un organigrama funcional ya que los trabajadores afirman que tienen desconocimiento de las funciones que realizar dentro de los procesos de esta organización, un 83% de los trabajadores manifiestan que no conocen sus funciones, mientras que el 13% asegura conoce sus responsabilidades en el trabajo, existe un número muy bajo de conocimientos en la ejecución de actividades se ve refleja de manera positiva en el cumplimiento del trabajo logrando metas individuales en el desarrollo de su labor y esto provoca una baja Productividad.
- De los 15 empleados que tiene esta asociación, la mayor parte de ellos que son en un 67% de los encuestados manifiestan que han realizado por lo menos una actividad que no le ha correspondido a su cargo, llevando al incumplimiento en ocasiones de actividades pertenecientes al cargo que desempeña, sin embargo 33% de trabajadores afirman no realizar ninguna actividad que no le corresponda ya que considera que es perteneciente a las funciones de otro compañero de trabajo y no es de ellos, este porcentaje de empleados tiene conocimiento de sus funciones y que no deben realizar a diferencia de los demás.

## **6.2. Recomendaciones**

- Adoptar medios de capacitación para los trabajadores de las distintas áreas de esta organización para mejorar sus conocimientos.
- Realizar mensualmente una evaluación de sobre la función que debe cumplir cada trabajador de la asociación.
- Implementar medios de contratación que avale los conocimientos teóricos prácticos de cada uno de los postulantes al cargo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arenal, C. (2019). *Investigación y recogida de información de mercados: UF1780*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/118157>
- Arenal, C. (2019). *Operaciones Auxiliares en el punto de venta. MF1327*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/105542>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/40513>
- Beltran, J. (2007). *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. España: Imprenta Berekintza.
- Benjamin., E. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.
- Burin, D. (2018). *Manual de Facilitadores de Innovación Comercial*. Recuperado de: <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7088/BVE18040224e.pdf>
- Dhligo, G. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/70269>
- Garcia, R. (2000). *Estudio del trabajo Ing. de métodos*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Guerrero, G. (2015). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/40363>
- Nava, J. (2018). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/172512> 2018
- Olivares, B. (2020). *Proyectos y metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/160000>
- Paz, B. (2017). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40513>.
- Prieto, J. (2013). *Investigación de mercados* (2ª ed.). Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/69269>
- Rollyns, H. (2004). *Metodología de la Investigación* Recuperado de: [www.academia.edu/32697156/Hern%C3%A1ndez\\_R\\_2014\\_Metodologia\\_de\\_la\\_Investigacion](http://www.academia.edu/32697156/Hern%C3%A1ndez_R_2014_Metodologia_de_la_Investigacion)
- Soria, M. (2017). *Marketing y promoción en el punto de venta*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/51161>
- Valencia J. (2012). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Vértice, E. (2008). *Gestión del punto de venta*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/59423>



**ANEXOS**

**ANEXO A: ENCUESTA A LOS COLABORADORES**



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Entrevista dirigida al Gerente de la Asociación Agropecuaria el Altar del Cantón Penipe, Provincia de Chimborazo.

¿Cuál sería la necesidad de sistematizar, controlar y medir los procesos de la Asociación Agropecuaria el Altar?

.....  
.....  
.....

¿Cuáles son las actividades que debe realizar cada trabajador que recibe la leche?

.....  
.....  
.....

¿Cómo se debería generar un trabajo en equipo entre las áreas de la Asociación Agropecuaria el Altar?

.....  
.....  
.....

¿Los procesos de la Asociación Agropecuaria el Altar se ejecutan de diferente manera a como están definidos?

.....  
.....  
.....

¿Cuáles son las funciones que se entregan a los trabajadores de la Asociación Agropecuaria el Altar?

.....  
.....  
.....

¿Cuál es la necesidad de estandarizar y unificar la documentación generada en sus procesos?

.....  
.....  
.....

¿Considera que es necesario la elaboración de un manual de gestión por procesos en la Asociación Agropecuaria el Altar?

.....  
.....  
.....

**ANEXO B: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA ASOCIACIÓN**



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Encuesta dirigida a los trabajadores de la Asociación Agropecuaria el Altar del Cantón  
Penipe, Provincia de Chimborazo.**

1. ¿Cree necesario el diseño de un manual de gestión por procesos para la Asociación Agropecuaria el Altar?  
SI  NO
2. ¿Conoce cuáles son sus funciones dentro de los procesos que tiene la Asociación Agropecuaria el Altar?  
SI  NO
3. ¿Alguna vez ha realizado alguna actividad que considere que no corresponden a su cargo?  
SI  NO
4. ¿En el momento que ingreso a la Asociación, le dieron instrucciones específicas acerca de cuáles serán sus funciones?  
SI  NO
5. ¿Considera usted que la inducción permitió adaptarse con rapidez y facilidad al ambiente laboral en la Asociación Agropecuaria el Altar?  
SI  NO
6. ¿Los trabajadores temporales reciben la suficiente capacitación que les permite trabajar de forma clara y concisa?  
SI  NO
7. ¿Conoce la definición exacta del término manual de gestión por procesos?  
SI  NO

8. ¿Las relaciones laborales con sus compañeros son de manera jerárquica?

SI

NO

9. ¿Alguna vez se ha sentido restringido y limitado en el desarrollo de sus funciones, por considerar que es tarea de otro compañero?

SI

NO

10. ¿Le ha correspondido realizar tareas de otros trabajadores, llevando al incumplimiento de sus funciones?



**epoch**

**Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL**

**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 02 / 10 / 2023

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> KEVIN MANUEL OLIVO SÁNCHEZ
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Título a optar:</b> LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



14-08-2023

1660-DBRA-UPT-2023