



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA
EMPRESA LÁCTEA ROSITA S.A. UBICADA EN EL CANTÓN MEJÍA
PROVINCIA DE PICHINCHA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
DEL 2010”**

Tesis presentada previo a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoria

Autores:

Cevallos Camacho Gina Marcela

Llumiquinga Nacimba Laura Verónica

Director:

Lic. Bonilla Rivera Guadalupe Dolores

LATACUNGA-ECUADOR

JULIO 2010

AUTORIA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA EMPRESA LÁCTEA ROSITA S.A. UBICADA EN EL CANTÓN MEJÍA PROVINCIA DE PICHINCHA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010”**, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Cevallos Camacho Gina
C.I. 1711860500

Llumiquinga Nacimba Laura
C.I. 172018622-8

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA EMPRESA LÁCTEA ROSITA S.A. UBICADA EN EL CANTÓN MEJÍA PROVINCIA DE PICHINCHA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010”, de Cevallos Camacho Gina Marcela , Llumiquinga Nacimba Laura Verónica, postulantes de la carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Junio de 2010

El Director

Lic. Bonilla Rivera Guadalupe Dolores

INFORME FINAL DEL DIRECTOR DE TESIS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

LATACUNGA- ECUADOR

Cumpliendo con lo estipulado en el Capítulo IV, ARTICULO 9 literal F del reglamento del curso pre profesional de la Universidad Técnica de Cotopaxi, informo que las postulantes Cevallos Camacho Gina Marcela, Llumiquinga Nacimba Laura Verónica, han desarrollado su trabajo práctico de grado de acuerdo al planteamiento formulado en el plan de tesis.

1. El trabajo cumple con los objetivos propuestos.
2. El Trabajo se convierte en un aporte significativo para la Empresa Láctea Rosita S.A.

En virtud de lo antes mencionado considero que las postulantes se encuentran debidamente capacitadas y habilitadas para prepararse al acto de defensa de tesis: **“IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA EMPRESA LÁCTEA ROSITA S.A. UBICADA EN EL CANTÓN MEJÍA PROVINCIA DE PICHINCHA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010”**.

Latacunga, Junio de 2010

El Director

Lic. Bonilla Rivera Guadalupe Dolores



EMPRESA LÁCTEA ROSITA S.A.

Aloag, 17 de mayo del 2010

Yo Caiza Toapanta Luis Ernesto con Cedula de Ciudadanía 050128649-6. En calidad de propietario de la Empresa Láctea Rosita S.A, certifico que las Srtas. Gina Marcela Cevallos Camacho portadora de la cédula de ciudadanía 171186050-0 y Laura Verónica Llumiquinga Nacimba portadora de la cédula de ciudadanía 172018622-8 han realizado la **“IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA EMPRESA LÁCTEA ROSITA S.A. UBICADA EN EL CANTÓN MEJÍA PROVINCIA DE PICHINCHA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010”** en las instalaciones de la empresa, desde Octubre del 2009 hasta mayo del presente año, tiempo en el cual se ha realizado reuniones, entrevistas y charlas con todo el personal, con el fin de que la investigación propuesta pueda ser aplicada en la Empresa.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad autorizando a las interesadas hacer uso del presente como a bien tuviere.

Atentamente,

Sr. Caiza Toapanta Luis Ernesto

Propietario Empresa Láctea Rosita S.A

ALOAG-PICHINCHA-ECUADOR

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento profundo a Dios por permitirnos alcanzar un objetivo más en nuestras vidas, a las autoridades de la Universidad Técnica De Cotopaxi y a través de ella a todos los docentes por la formación técnica científica y humana que ha constituido el cimiento para nuestra formación Profesional. Además un sincero agradecimiento a la Empresa Láctea Rosita S.A. quienes nos brindaron su apoyo incondicional, para terminar con éxito nuestra Investigación.

*Gina
Laura.*

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis a mis queridos Padres Marcelo y Luz quien confiando en mí a costa de cualquier sacrificio, me han brindado su apoyo incondicional, para culminar con éxito mi carrera universitaria y alcanzar uno de mis más ansiados anhelos, también a toda mi familia quien con su permanente motivación me han alentado para seguir adelante.

Gina

El presente trabajo de investigación lo dedico a mis Padres Mario y Rosa, que con su Amor y comprensión incondicional me dieron la fuerza necesaria para alcanzar mi meta, a mis hermanos por su cariño y apoyo, y en especial a Dios por darme la oportunidad de ver un nuevo día.

Laura

INDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁG
Portada	i
Autoría	ii
Aval del director de tesis	iii
Informe del director de tesis	iv
Aval de la Empresa Láctea Rosita S.A.	v
Agradecimiento	vi
Dedicatoria	vii
Índice	
Resumen	viii
Summary	ix
Certificación de la traducción	x
Introducción	xi
CAPITULO I	
FUNDAMENTACION TEORICA	
1. Gestión de calidad como herramienta de mejora	1
1.1. Introducción	1
1.2. Calidad	2
1.3. Beneficios de la calidad	3
1.4. Donde aplicar la calidad	3
1.5. Políticas y objetivos de calidad	4
1.6. Principios de calidad	5
1.7. Gestión	6
1.8. Principios básicos de la Gestión de la Calidad o excelencia	6
1.9. El proceso de Gestión más calidad	7
1.9.1. Planificación	8
1.9.1.1. Importancia	9
1.9.1.2. Ventajas	10
1.9.1.3. Desventajas	11
1.9.1.4. Etapas del proceso de planificación	12

1.9.2.	Organización	13
1.9.2.1.	Importancia	13
1.9.2.2.	Etapas del proceso de organización	14
1.9.2.2.1.	Niveles jerárquicos de una Empresa	14
1.9.2.2.2.	Funcional	15
1.9.2.2.3.	Organigramas	15
1.9.2.2.4.	Organigrama vertical	16
1.9.2.2.5.	Organigrama horizontal	16
1.9.3.	Dirección	17
1.9.3.1.	Importancia	18
1.9.3.2.	Etapas del proceso de dirección	18
1.9.4.	Control	21
1.9.4.1.	Importancia	22
1.9.4.2.	Etapas del proceso de control	24
1.10.	Proceso administrativo en la practica	24
1.11.	Gestión administrativa y financiera	24
1.12.	Importancia de la Gestión administrativa	26
1.13.	Modelos de Gestión de calidad total	26
1.13.1.	Concepto	27
1.14.	Gestión de los Recursos Humanos	29
1.15.	Norma ISO 9001-2000	29
1.16.	Pasos para obtener la certificación	30
1.17.	Pasos para implantar un modelo de Gestión de calidad	31
1.17.1.	Concepto	32
1.17.2.	Ventajas	32
1.17.3.	Riesgos	33
1.18.	Estructura de la documentación	33
1.18.1.	El sistema documental	34
1.19.	Manual de calidad	34
1.20.	Manual de procedimientos	35
1.21.	Registros y gráficos relacionados	35
1.21.1.	Sistema estándar de símbolos de flujo adoptados por el	35

instituto nacional norteamericano de normas

CAPITULO II

2.	TRABAJO DE CAMPO	36
2.1.	Breve caracterización de la Empresa	36
2.1.1.	Reseña histórica	36
2.1.2.	Misión	37
2.1.3.	Visión	37
2.1.4.	Objetivos	38
2.1.5.	Valores institucionales	38
2.2.	INTRODUCCION AL TRABAJO DE CAMPO	
2.2.1.	Metodología	39
2.2.2.	Unidad de estudio	39
2.2.2.1.	Población o Universo	39
2.2.2.2.	Muestra	39
2.2.3.	Métodos y técnicas	40
2.3.	Análisis e interpretación de resultados de la investigación de campo	42
2.3.1.	Entrevista aplicada a los administradores	42
2.3.2.	Entrevista aplicada al jefe de producción	50
2.3.3.	Visita de observación, aplicada al departamento de producción	54
2.3.4.	Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa	55
2.3.5.	Encuesta aplicada a los distribuidores de la Empresa	65
2.3.6.	Encuesta aplicadas a los clientes de la Empresa	75
	CAPITULO III	
3.	Aplicación de la propuesta	85
3.1.	Implantación de un modelo de Gestión de calidad para la Empresa Láctea Rosita S.A. ubicada en el Cantón Mejía provincia de Pichincha del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.	85
3.2.	Presentación	85
3.3.	Objetivos	86

3.3.1.	General	86
3.3.2.	Específicos	86
3.4.	Justificación	87
3.5.	Fundamentación legal	87
3.6	Diagnóstico de la situación actual d la Empresa	88
3.6.1.	El FODA	88
3.7.	Desarrollo de la propuesta	92
3.7.1.	Manual de calidad	92
3.7.1.1.	Introducción	92
3.7.1.2.	Reglas generales	92
3.7.1.3.	Alcance y campo de aplicación	93
3.7.1.4.	Objetivos	93
3.7.1.5.	Misión	94
3.7.1.6.	Visión	94
3.7.1.7.	Orgánico estructural para el modelo de Gestión de Calidad	94
3.7.1.8.	Orgánico funcional	95
3.7.1.9.	Propósitos	97
3.7.1.10.	Objetivos de calidad	98
3.7.1.11.	Políticas de calidad	98
3.7.1.12.	Funcionamiento del modelo de Gestión de calidad	99
3.7.1.13.	Responsabilidad y autoridad	100
3.7.1.14.	Modelos de gestión de calidad	100
3.7.1.15.	Requisitos generales	101
3.7.1.16.	Requisitos de documentación	101
3.7.1.17.	Responsabilidades de la dirección	101
3.7.1.17.1.	Compromiso de la dirección	101
3.7.1.17.2.	Enfoque al cliente	102
3.7.1.18.	Gestión de los recursos	102
3.7.1.18.1.	Provisión de los recursos	102
3.7.1.18.2.	Talento humano	103
3.7.1.18.3.	Infraestructura	105
3.7.1.17.4.	Ambiente de trabajo	105

3.7.1.18.	Medición, análisis y mejora	105
3.7.2.	Manual general de procedimientos	106
3.7.2.1.	Introducción	106
3.7.2.2.	Objetivos	106
3.7.2.3.	Políticas	107
3.7.2.4.	Aéreas de aplicación	107
3.7.2.5.	Responsables	107
3.7.2.6.	Manual general de procedimientos	108
3.8.	Control y evaluación del modelo de Gestión de calidad	138
3.8.1.	Matriz de control y evaluación del modelo de Gestión de calidad	140
3.8.2.	Mejora continua	141
3.9.	Conclusiones	142
3.10.	Recomendaciones	143
4.	Bibliografía	144
4.1.	Bibliografía citada	144
4.2.	Bibliografía consultada	144
4.3.	Bibliografía virtual	146
	ANEXOS	



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: “IMPLANTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA EMPRESA LÁCTEA ROSITA S.A. UBICADA EN EL CANTÓN MEJÍA PROVINCIA DE PICHINCHA DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010”

AUTORES: GINA CEVALLOS

LAURA LLUMIQUINGA

RESUMEN

El crecimiento y expansión del mercado obliga a que los administradores de la Empresa, consideren la implantación de un Modelo de Gestión de Calidad con el objetivo de incrementar su nivel de ventas y la calidad de sus productos, establecer un modelo permite tener estabilidad en precios, proveedores y trabajadores, con el fin de conseguir la fidelidad de sus clientes. La gestión permite tener actividades coordinadas para dirigir y controlar los procedimientos.

La necesidad de atender las exigencias de los consumidores e incrementar el nivel de calidad de los productos y diversificar la oferta, conduce a una línea de actuación inmediata. Para alcanzar esta meta se necesita en primer lugar poder medir correctamente el nivel de calidad. La calidad es un concepto indefinible, lo que hace sumamente complejo el proceso de su medición, para lo cual se diseñó procedimientos que permitan medir y cuantificar los beneficios.

Tanto la investigación académica como la práctica empresarial, vienen sugiriendo desde hace algún tiempo atrás, un elevado nivel de calidad proporciona a las empresas considerables beneficios en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes. Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad se ha convertido en una estrategia prioritaria.



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANISTICAS
Latacunga – Ecuador

TOPIC: “PATTERN ESTABLISHMENT FOR QUALITY MANAGEMENT FOR THE MILK PRODUCT COMPANY ROSITA S.A. LOCATED IN MEJIA CANTON IN PICHINCHA PROVINCE FROM JANUARY 1 TO DECEMBER 31,2010”

AUTHOR: GINA CEVALLOS
LAURA LLUMIQUINGA

SUMMARY

The growing and expanding market has made customary to establish a Quality Management Patter in the Company to increase sales and quality. By doing so, the Company will stabilize prices and improve the relationship with suppliers and workers to do customer loyalty. This type of management will ease activities to be coordinated to administer each procedure.

The need to satisfy our customers and increase the quality to diversify the offer is leading us to take actions immediately. To achieve this objective we need to measure the level of quality correctly considering that one is an indefinable concept fact that turns all this process very complex. Based on this characteristic we have designed certain procedures that will let us measure and quantify benefits.

Academic investigation and business practice suggest that a high level of quality will give companies great benefits related to market participation, productivity, costs, personnel motivation, and differences versus competition, loyalty, and new customer activation, among others. As a result, quality management has become one of the most important strategies in business.

CERTIFICADO

Por medio del presente certifico, haber realizado la traducción de español al idioma inglés del resumen de la tesis realizada por las señoritas Cevallos Camacho Gina Marcela y Llumiquinga Nacimba Laura Verónica. Autorizo a las interesadas a hacer uso de este documento para los trámites correspondientes.

Atentamente,

Lic. Sonia Castro

050197472-9

INTRODUCCIÓN

Las Empresas buscan ser líderes en el mercado, ofertando productos de calidad, para conseguir su objetivo deben buscar diferentes procesos, que permitan alcanzarlo, el Modelo de Gestión de Calidad, permite que los procesos sean más eficientes, tienen la finalidad de mejorar la productividad e incrementar la satisfacción de los clientes, alcanzando de esta manera la excelencia en cada una de sus actividades.

Esta estrategia adoptada por las empresas permite que todo el personal colabore y trabaje para un fin común, que es mejorar la producción, para lo cual es importante crear estrategias que permitan sobresalir de entre la competencia, por medio de una correcta utilización y distribución de los recursos con los que esta cuenta.

Solamente una adecuada gestión de los recursos humanos garantiza el éxito y la sostenibilidad de los logros y avances. De manera que la transformación mental y la capacitación del personal, así como la revisión y adecuación de todos los aspectos que le importan, sean estos laborales, sociales o humanos, deben ser atendidos de manera adecuada.

Es de conocimiento del mundo empresarial que las empresas deben llegar a la Certificación de un Sistema de calidad basado en alguna norma, siendo ISO 9001:2000, la norma Internacional de mayor aceptación. Ya es una barrera comercial, ya no basta con “hacer creer” que la empresa trabaja bien, hay que mostrar evidencias. Las empresas que no cumplen con este requisito pierden opciones de comercializar sus productos, ya que hay otro competidor que si cumple este requisito.

Tanto la Gestión de Calidad, la Administración, Proceso Administrativo, Gestión Administrativa y Financiera fueron los aspectos más importantes para la elaboración de este proyecto, que nos ha permitido tomar en cuenta diferentes

aspectos para la elaboración, reflejando la calidad de los diferentes procesos de producción que tiene la empresa así como su culminación hasta llegar al consumidor final quedando satisfecho con el producto y ellos mismo abriendo mayor acogida con las demás personas. La alternativa que fue más indispensable es la toma de decisiones, nos permitió determinar las estrategias más beneficiosas para la Empresa.

En el desarrollo del primer capítulo se reunió toda la información teórica científica que nos permitió tener una idea amplia, de los conceptos y definiciones aplicadas en el desarrollo del Modelo de Gestión de Calidad, se lo realizo acorde a las necesidades de la Empresa.

En el segundo capítulo se aplico entrevistas y encuestas a los administradores de la Empresa, información que nos permitió conocer con claridad las deficiencias que existían dentro, se realizo visitas de observación al departamento de producción para determinar las condiciones en las que se proceso los diferentes productos, se aplico encuestas a los trabajadores, distribuidores y clientes de la Empresa, para conocer las oportunidades y determinar el nivel de conocimiento de sus empleados, esta información es muy importante para determinar las causas y errores que se pudieran presentar en la Empresa. Además con la tabulación se determino que estrategias le permitirán a la Empresa sobresalir de entre la competencia.

En el tercer capítulo se determino las estrategias y políticas aplicarse en la Empresa mediante un manual de procedimientos que determina las políticas y responsabilidad que deberán cumplir los trabajadores para mejorar el nivel de producción y calidad. Además se estableció un manual de calidad que determina parámetros y estrategias que permitan mejorar el nivel de calidad de los productos, con esto la Empresa incrementar su nivel de producción a un menor costo, y tendrá mayor aceptación dentro del mercado.

CAPITULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. GESTIÓN DE CALIDAD COMO HERRAMIENTA DE MEJORA.

1.1. Introducción

En la actualidad las Empresas buscan ser líderes en el mercado, ofertando productos con un alto grado de competitividad, es así que para conseguir su objetivo deben buscar diferentes procesos o lineamientos que permitan alcanzarlo, entre estos podemos mencionar al más representativo y eficaz como es el Modelo de Gestión de Calidad, que tiene la finalidad de desarrollar los procesos productivos e incrementar la satisfacción de sus clientes, alcanzando de esta manera la excelencia en cada una de sus actividades.

Esta estrategia adoptada por las Empresas permite que todo el personal colabore con la mejora de la calidad del producto, produce un cambio en la cultura empresarial, busca mejorar continuamente los procesos y sistemas establecidos. Implantar un Modelo de Gestión de Calidad es muy costoso, pero es innegable que es más caro la no calidad, es decir que puede ser más barato no establecer controles de calidad, pero es necesario estudiar y aplicar la calidad en la Empresa, puesto que en la actualidad, encontramos mercados saturados junto a consumidores cada vez más exigentes y ya no basta con producir bien, sino que además es preciso cubrir las necesidades y expectativas de los clientes.

Es importante establecer Modelos de Gestión de Calidad, que permitan sobresalir entre la competencia y tener una correcta utilización y distribución de todos los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros de la Empresa, es

relevante mencionar que la calidad no es de ahora, viene dándose desde varios años atrás a la vez este modelo basado en la Gestión de Calidad, necesita ser controlado, es así, que el control de calidad se introduce en EUA a principios del siglo XX y se define como el conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo utilizados para verificar los requisitos relativos a la calidad de un producto.

1.2. Calidad

El concepto de calidad ha ido variando con los años, en vista que existe una gran variedad de formas de concebirla en las Empresas, es así que unas las establecen para satisfacer las necesidades del cliente, cumplir sus expectativas, logrando productos con cero defectos y buscando la excelencia, ya que la calidad no es un problema sino una solución para las Empresas que deciden aplicarla.

Para IVANCEVICH, John (1996-pag. 12). La Calidad es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio, que se refiere a su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.

Según MARINÑO, Hernando (1996), en su obra Gerencia de la Calidad Total, define a la calidad como “La satisfacción permanente de las necesidades y expectativas de los usuarios, clientes y consumidores externos e internos de una Empresa.”

Las investigadoras están de acuerdo con el autor, la calidad es la totalidad de las características de un producto, el cual satisface las necesidades de Los consumidores y le garantiza un espacio en el mercado.

La calidad es una estrategia que busca garantizar la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una Empresa optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios, buscando la excelencia en los resultados de la Empresa.

1.3. Beneficios de la Calidad

La calidad que satisface plenamente genera innumerables beneficios: trae mayor productividad, conquista y asegura la fidelidad de sus clientes, se garantiza un espacio de mercado para la Empresa y permite que ella permanezca fiel a sus objetivos. Toda Empresa posee un objetivo principal: satisfacer la necesidad de los clientes. Ese objetivo incluye otros, secundarios: desarrollo y presentación de productos con calidad, costo competitivo y buena distribución.

Cuáles son los clientes que la Empresa debe atender y satisfacer, clientes externos, colaboradores, proveedores, accionistas y la sociedad. Las relaciones con estos grupos son siempre de ida y vuelta. Los papeles se invierten continuamente. Al solicitar algo, usted es un proveedor -suministra informaciones y especificaciones. El proveedor, en este primer momento, es un cliente: recibe informaciones.

Después que recibe las materias primas, otros productos para ser transformados, asume el papel de cliente. El público, al suministrar pistas sobre lo que desea y sobre cuales son sus expectativas, asume el papel de proveedor. La Empresa en ese instante se vuelve cliente: recibe los datos, los procesa y los devuelve en la forma de productos o servicios con más calidad. En esta etapa deja de ser cliente y pasa a ser proveedor del mercado.

En la medida en que se encuentra el equilibrio entre todos los clientes se alcanza mayor productividad, no significa mayores ingresos, aumentar ventas en números absolutos. Productividad es un concepto que siempre abarca dos variables interdependientes: costos y resultados obtenidos. Una empresa es productiva cuando obtiene más resultados con menos costos.

1.4. Dónde Aplicar la Calidad

Siempre que un producto, ya sea en el resultado final o en su proceso, presente una característica indeseable, deberá recibir un tratamiento para mejorar su calidad. El reto es transformar problemas y desafíos, en oportunidades de mejora.

Esto significa que las acciones para obtener la calidad pueden ser adoptadas en todo tipo de empresa que ofrece al mercado bienes, productos o informaciones dirigidas a la atención de las necesidades de los diversos grupos de clientes. No interesa si usted actúa por cuenta propia, en una microempresa o en una multinacional, ni si su Empresa tiene fines lucrativos o no, la aplicación de modelos volcados hacia la calidad sufre interferencia directa del capital material (equipos, tecnología y otros factores) y del capital humano (principalmente conocimiento).

La principal barrera enfrentada para adecuar el capital material son las limitaciones financieras: modernización de equipos y procesos, dependiendo del caso, podrán exigir volúmenes expresivos de capital. En las intervenciones junto al capital humano, a pesar de que también se exija un aporte financiero, encontraremos otro problema para que éstas sean implantadas: falta de motivación y asignación de tiempo.

El tiempo es volátil: tiempo perdido no se recupera. Cuanto más tarde se inicie el proceso más tiempo será necesario para lograr los resultados deseados. Por esa razón, siempre es el momento de adoptar los principios de la calidad.

1.5. Políticas y Objetivos de Calidad

La política y los objetivos de calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la Empresa. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a aplicar sus recursos, para alcanzar.

La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, tienen que ser consistentes con la política y el compromiso de mejora continua y su logro debe poder medirse. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo en la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero y en consecuencia sobre la satisfacción.

Determinar el objetivo de calidad difiere de una Empresa a otra, no tiene sentido compararse con la competencia, pues hay diferencias esenciales. Lo aconsejable es compararse consigo mismo de acuerdo con el desempeño propio. Es importante definir los objetivos en el tiempo y circunstancias de la actualidad de la Empresa, puesto que mañana pueden ser obsoletas, por lo tanto la fijación de objetivos de calidad es un proceso dinámico en el tiempo.

No obstante para lograr un mejoramiento de la calidad no es suficiente tener solamente objetivos, es necesario trabajar sobre el sistema, para mejorar la situación y poder lograr la meta. Tal mejoramiento se consigue buscando mayores ingresos para la Empresa gracias a un mejor nivel de calidad, es decir contar con un producto de mayor aceptabilidad ante los clientes.

El mejoramiento de la calidad se consigue mediante la reducción de los costos de la Empresa, disminuyendo las pérdidas ocasionadas por defectos, fallas o errores, tanto internos como externos.

1.6. Principios de Calidad

Tener calidad significa realizar acciones planificadas y sistemáticas para que un bien o servicio atienda requisitos predefinidos. Es un instrumento de gestión que promueve la confianza en las relaciones entre empresa y clientes y que incluye el uso de todo y cualquier método que evite la propagación de un error a las fases siguientes.

El problema puede estar en el envase, manoseo, transporte, plazo, manual, atención y no apenas en la fabricación o elaboración del producto. Para gestionar con calidad, se necesita:

Satisfacer con productos de calidad, es decir que cumplan o excedan los requerimientos o expectativas del cliente (presentación, apariencia, durabilidad, facilidad de mantenimiento, envase, etc.);

Satisfacer con costos adecuados, en la atención (cortesía, confiabilidad, plazo de entrega y cumplimiento de las promesas efectuadas)

Satisfacer en lo que corresponde a la seguridad (minimización de riesgos en la utilización de productos).

1.7. Gestión

Según <http://www.unavarra.es/organiza/gempresa/wkpaper/Dt39-00.pdf>

Gestión “es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos”.

Además “Es la capacidad de la Empresa para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles. La gestión en una Empresa ayuda a coordinar las actividades que se van a desarrollar, las metas y políticas que se van aplicar con el uso adecuado de los recursos, para alcanzar los objetivos trazados en un periodo determinado, en base a las etapas del proceso administrativo.

Son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una Empresa, en lo relativo a la calidad, está integrado en las operaciones y sirve para asegurar su buen funcionamiento y control en todo momento. El concepto de “gestión” contiene una serie de elementos que permiten realizar una definición del mismo, asociada con el término calidad.

1.8. Principios Básicos de la Gestión de la Calidad o Excelencia:

Organización enfocada a los clientes.- las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprender sus necesidades presentes y futuras es importante, para cumplir con sus requisitos.

Liderazgo.- Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la Empresa. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente, para lograr los objetivos de la Empresa.

Compromiso de todo el personal.- es la esencia de la Empresa y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la Empresa.

Enfoque a procesos.- Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

Enfoque del sistema hacia la gestión.- Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados, mejora la eficiencia y la eficiencia de una Empresa.

La mejora continua.- la mejora continua debería ser el objetivo permanente de la Empresa.

Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones.- Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.- Una Empresa y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.

1.9. El Proceso de Gestión más Calidad

El proceso de gestión de calidad esta integrado por regla general por las funciones de gestión básica, en el cual se identifican las funciones de Planificar, Organizar y Controlar que se vinculan entre si mediante la función de Liderar. La planificación determina que resultados ha de lograr la Empresa; la organización especifica como se logran los resultados planificados y el control comprueba si se han logrado los resultados previstos.

1.9.1 Planificación

Para J. FRIEDMANN La planificación se puede definir como la elaboración de un plan general, científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo económico, la investigación científica y el funcionamiento de una industria.

La planificación es una tarea muy importante dentro de una Empresa, permite desarrollar un plan para alcanzar los objetivos trazados y determinar las estrategias que se van a seguir, de tal manera que ayuden a mejorar las actividades Empresariales.

Según F. STONER, James A. (Año, 1996, Pág. 11) Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones y que basen sus actos, en algún método, plan, lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la Empresa y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además los planes son la guía para que:

La Empresa obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos. El personal desempeña actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos. El avance hacia los objetivos puede ser controlado y medido de tal manera que cuando no sea satisfactorio, se pueda tomar medidas correctivas.

Las investigadoras expresan que la planificación es muy importante en todas las Empresas ayuda a que los administradores determinen con anticipación los procesos que se van a llevar a cabo para alcanzar los objetivos trazados, y determina las acciones aplicarse en un periodo determinado.

El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la Empresa, definidas estas se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Sobra decir que al elegir objetivos y preparar programas, el gerente de

mayor jerarquía analiza su viabilidad, así como las posibilidades de que otros gerentes y empleados de la Empresa los acepten. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación, produce una imagen de las circunstancias futuras deseadas dados los recursos actualmente disponibles, y en las experiencias pasadas.

1.9.1.1. Importancia

En la actualidad, la mayor parte de las Empresas reconocen la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes, definen eficientemente la misión, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Los procesos funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina. Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito. Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación. Minimiza el trabajo no productivo y se obtiene una identificación constructiva de los problemas y las potencialidades de la empresa.

En las Empresas, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber como organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar para dirigir con confianza y esperar que los demás les sigan.

Los gerentes deberán preparar planes que les permitan alcanzar sus metas y encontrar desviaciones. Con mucha frecuencia, los planes deficientes afectan el futuro de toda la Empresa. La planificación es fundamental puesto que permite llevar de forma organizada las actividades que se han de desarrollar en un periodo determinado.

Un plan eficaz especifica las metas y objetivos tanto de la Empresa en su conjunto como de cada una de sus partes. Trabajando con vistas a la consecución de las metas planeadas, cada una de las partes contribuye al logro de objetivos de la organización como un todo y es compatible con los mismos.

Por ultimo, cabe destacar que la planificación es la primera función del proceso administrativo, por tanto, realizar una buena planificación conlleva a tener una buena organización, dirección y control de la empresa, lo cual se traduce en una administración cien por ciento efectiva.

1.9.1.2 Ventajas

El hecho de que la mayoría de los directivos de una manera o de otra planifiquen constituye una prueba de la importancia que reviste la planificación en los procesos de gestión. Entre las ventajas específicas de la planificación figuran

Coordinación de esfuerzos.- la gestión existe por el hecho de que es preciso coordinar el trabajo de los individuos y de los grupos de la Empresa, siendo la planificación una técnica muy apropiada para el logro de la coordinación.

Preparación para el cambio.- un plan de acción eficaz deja espacio para el cambio. Cuanto más tiempo transcurra entre la terminación de un plan y el cumplimiento de un objetivo, tanto mayor será la necesidad de introducir planes de contingencia. Con todo, si la dirección tiene en cuenta el efecto potencial del cambio, puede estar en mejor disposición para hacerle frente.

Elaboración de estándares de rendimiento.- los planes definen las conductas que se esperan. En el lenguaje de la gestión, las conductas esperadas reciben el nombre de estándares de rendimiento. A medida que los planes se van poniendo en práctica a través de la Empresa, las metas y las líneas de acción asignados a cada individuo y a cada grupo constituyen las pautas fundamentales sobre las que se sustentan los estándares, que pueden utilizarse para evaluar el rendimiento real.

Formación de gestores.- la planificación conlleva la participación tanto de gestores como de los empleados, en niveles elevados de actividad intelectual. Quienes tienen a su cargo la función de planificar, han de ser capaces de manejar ideas abstractas e información dudosa.

1.9.1.3. Desventajas

Por otra parte, existen desventajas o limitaciones del uso de la planificación.

La planificación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.- La utilidad de un plan está afectada por la corrección de las premisas utilizadas como subsecuentes. Si las condiciones bajo las cuales fue formulado el plan cambian en forma significativa, puede perderse gran parte del valor del plan.

La planificación cuesta mucho.- Algunos argumentan que el costo de la planificación excede a su contribución real. Creen que sería mejor gastar el dinero en ejecutar el trabajo físico que deba hacerse.

La planificación tiene barreras psicológicas.- Una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.

La planificación ahoga la iniciativa.- Algunos creen que la planificación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo.

1.9.1.4. Etapas del Proceso de Planificación

Determinación de objetivo: Este pasa a ser el primer paso lógico, ya que constituye la fijación de metas u objetivos que persigue la Empresa.

Recopilación de antecedentes: En esta etapa será necesario reunir todos los antecedentes, datos y estadísticas necesarias para formular nuestro plan.

Análisis y clasificación de antecedentes: En esta etapa estableceremos la veracidad de los antecedentes recopilados y el grado en que ellos nos interesan para nuestros objetivos.

Pronóstico: Una vez recolectada y clasificada toda la información como confiable, podemos determinar ciertos sucesos que posiblemente ocurrirán en el futuro y estas condiciones pueden ser internas como externas.

Formulación de supuestos (premisas): Esta etapa consiste en la elaboración consciente en donde ciertos supuestos deben ser convenientemente analizados, pero siempre en concordancia con la realidad, sólo así obtendremos confiabilidad y siempre dependiendo de la calidad de la información.

Formulación de planes alternativos: Son las llamadas vías o cursos opcionales de acción. Estos planes alternativos dependen de los recursos con que cuenta la Empresa, de las condiciones requeridas para su éxito y, en general, depende de la formulación de los supuestos.

Determinación del plan definitivo: Entre más planes alternativos se tengan contemplados, será necesario determinar un sólo plan definitivo en base a lo que nosotros consideramos como el más favorable, es decir, el que reúne las mejores

condiciones, pero los demás planes alternativos no serán desechados totalmente pues servirán, en un futuro próximo, como información útil.

Control de avance del plan: El éxito de cualquier plan se mide por sus resultados, la idea es poder establecer una comparación con lo programado, es decir, poder comparar cuanto de lo realizado estaba programado y de esta forma establecer diferencias que nos permitan reconocer sus causas.

Evaluación: Debemos evaluar la totalidad del proyecto realizado, pues esto nos permite actuar retroalimentando los errores, las omisiones, las fallas, etc. con la perspectiva de enriquecer futuros planes.

1.9.2 Organización

Según F. STONER, James A. (Año, 1996, Pág. 12) Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una Empresa, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas.

La organización en las Empresas es muy importante esto facilita determinar y distribuir el trabajo dentro de la misma, además una correcta aplicación ayuda alcanzar las metas en el tiempo establecido, a determinar y evaluar los resultados para la toma de decisiones oportunas por parte de la gerencia.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la Empresa, la organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

1.9.2.1. Importancia

Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, nuevos productos, etc.). Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

1.9.2.2. Etapas del Proceso de Organización

División del trabajo.- Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

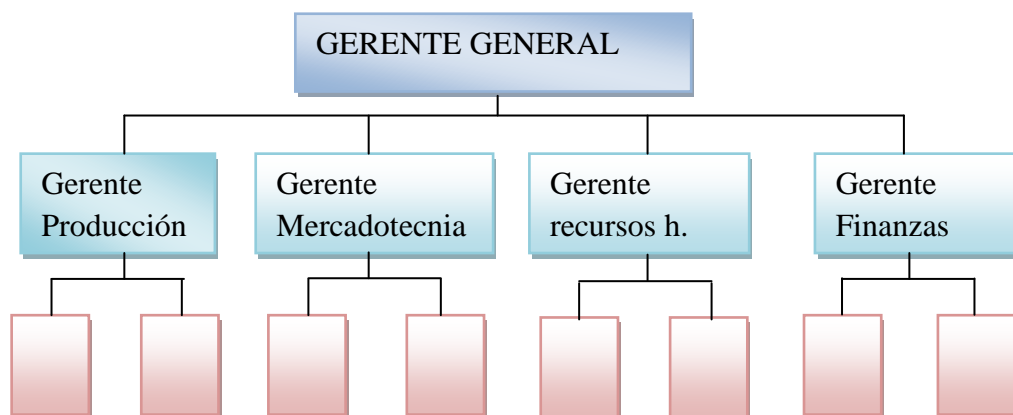
Jerarquización.- Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre si con precisión. Su observancia es indispensable cuando se jerarquiza.

Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social, deben ser los mínimos e indispensables, se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel (lineal, funcional y/o staff).

1.9.2.2.1. Niveles Jerárquicos de una Empresa

GRAFICO N.- 1



FUENTE: http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema3_3.htm
ELABORADO POR: Investigadoras

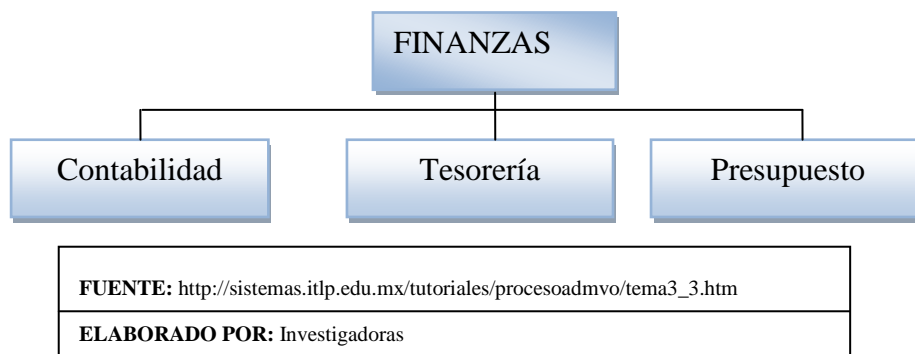
Departamentalización.- Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

- Listar todas las funciones de la empresa y clasificarlas.
- Agruparlas según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:

1.9.2.2.2. Funcional.- Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal.

GRAFICO N.- 2



1.9.2.2.3. Organigramas

También conocidos como Cartas o Gráficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una Empresa, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existente dentro de ella.

Requisitos para su elaboración:

Los organigramas deben ser muy claros, por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos.

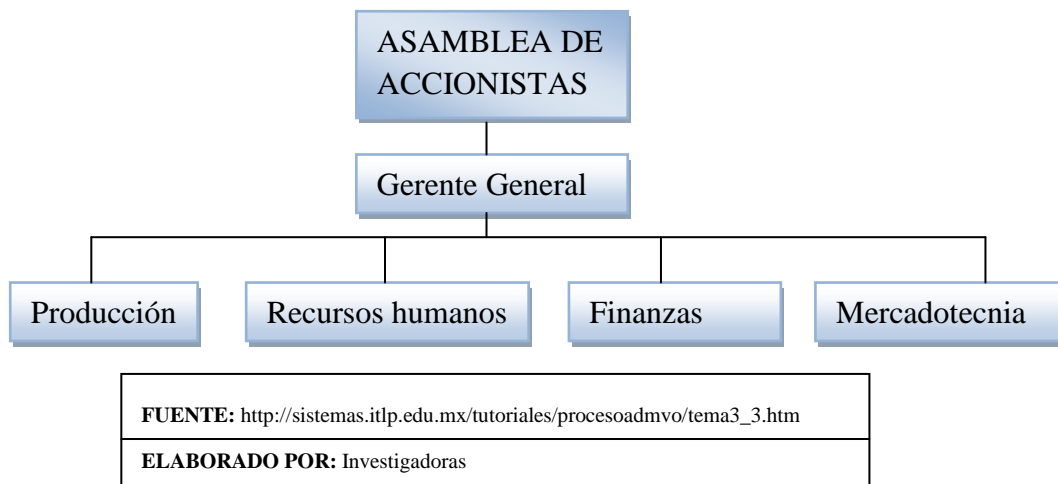
No deben comprender a los trabajadores y empleados. Deben contener únicamente el nombre de la función y no de la persona.

Formas de representación:

1.9.2.2.4. Organigrama Vertical

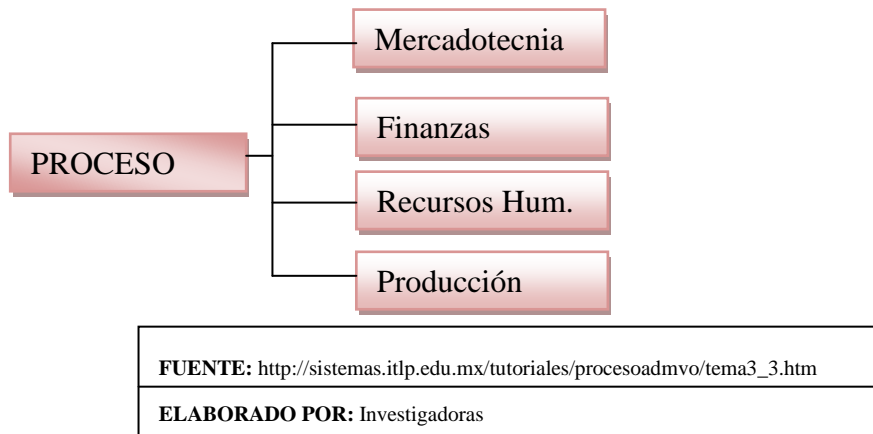
Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligado por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad; son las gráficas más usadas, fácilmente comprensibles, ya que indican en forma objetiva la jerarquía. El inconveniente que representa es que es muy difícil indicar los puestos inferiores.

GRAFICO N.- 3



1.9.2.2.5. Organigrama Horizontal.- El nivel máximo jerárquico se representa a la izquierda, los demás niveles jerárquicos van hacia la derecha, siguiendo la forma normal en que acostumbramos leer.

GRAFICO N.- 4



Coordinación.- Es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

1.9.3 Dirección

Según **F. STONER, James A. (Año, 1996, Pág. 13)** Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. Además tienen la responsabilidad de crear ambientes de trabajo adecuados, para que el rendimiento de sus trabajadores sea eficiente y permita alcanzar los objetivos trazados.

Para las investigadoras la dirección es una etapa primordial en una Empresa esto ayuda a guiar a los empleados, motivarlos e influir en ellos para que cumplan con

los objetivos trazados y en el tiempo establecido, a demás en esta etapa se pone en práctica la planificación, organización y se determina el ambiente mas adecuado en el cual se desarrollarán los empleados.

1.9.3.1. Importancia

Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura Empresarial, la dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

1.9.3.2. Etapas del Proceso de Dirección

Toma De Decisiones.- La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Para tomar decisiones se debe:

Definir el problema.- Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cual es el problema que hay que resolver y no confundirlo.

Analizar el problema.- es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.

Evaluar las alternativas.- Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar a cabo de

acuerdo con el marco específico de la organización. Análisis de factores tangibles o intangibles, análisis marginal, análisis costo efectividad.

Elegir entre alternativas.- Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la mas idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios. Experiencia, experimentación, investigación.

Aplicar la decisión.- Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma.

Integración.- La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

La integración comprende 4 etapas.

- **Reclutamiento.** Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.
- **Selección.** Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.
- **Introducción o inducción.** Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa, y con el ambiente organizacional.
- **Capacitación y desarrollo.** Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.

Motivación.- es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

Comunicación.- es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

Emisor.- en donde se origina la información.

Transmisor.- a través del cual fluye la comunicación.

Receptor.- que recibe y debe entender la información.

Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

Claridad. La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, debe ser accesible para quien va dirigida.

Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.

Equilibrio. Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.

Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo mas concisa posible, ya que el exceso de información puede accionar ineficiencia.

Difusión. Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.

Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

Liderazgo – supervisión. La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el criterio personal de las autoras, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos de gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante el se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe-subordinado.
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

1.9.4 Control

Según **F. STONER, James A. (Año, 1996, Pág. 13)** El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la Empresa que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Esta es la función de control de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos:

- Establecer estándares de desempeño.
- Medir los resultados presentes.

- Comparar estos resultados con las normas establecidas.
- Tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones.

El control en una Empresa es esencial, esto ayuda a determinar los resultados presentes y compararlos con los anteriores para determinar si han mejorado o no, además establece estándares de desempeño para determinar si su personal es el adecuado y en que áreas debería poner mayor atención para que la producción sea más eficiente.

El gerente gracias a la función de control, puede mantener a la Empresa en el buen camino. Las Empresa están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras e incluir la calidad en la función de control. Un enfoque que goza de gran popularidad, es la Administración de la Calidad Total, la cual requiere que la administración se concentre en la superación constante de todas las operaciones, funciones y sobre todo, de los procesos de trabajo. La satisfacción de las necesidades del cliente es una preocupación primordial.

1.9.4.1. Importancia

Crea mejor calidad: Las fallas se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.

Agrega valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Trata de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costosa y contraproducente.

El principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.

Facilita la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia.

Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

1.9.4.2. Etapas del Proceso de Control

Establecimiento de Estándares.- Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Los estándares son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados, representan la expresión de las metas de planeación de la empresa o departamento en términos tales que el logro real de los deberes asignados pueda medirse contra ellos.

Pueden ser físicos y representar cantidades de productos, unidades de servicio, horas-hombre, velocidad, volumen de rechazo, etc., o pueden estipularse en términos monetarios como costos, ingresos o inversiones; u otros términos de medición.

Medición de resultados.- Si el control se fija adecuadamente y si existen medios disponibles para determinar exactamente que están haciendo los subordinados, la comparación del desempeño real con lo esperado es fácil. Pero hay actividades en las que es difícil establecer estándares de control por lo que se dificulta la medición.

Corrección.- Si como resultado de la medición se detectan desviaciones, corregir inmediatamente esas desviaciones y establecer nuevos planes y procedimientos para que no se vuelvan a presentar.

Retroalimentación.- Una vez corregidas las desviaciones, reprogramar el proceso de control con la información obtenida causante del desvío.

1.10. Proceso Administrativo en la Práctica

Es más fácil entender un proceso tan complejo como la administración si se descompone en partes y si se identifican las relaciones básicas entre cada una de ellas. Este tipo de descripción, llamadas modelos, han sido usadas por estudiantes y practicantes de la administración desde hace muchos períodos. Un modelo es una descripción usada para presentar relaciones complejas en términos fáciles de entender. De hecho, se usó un modelo, sin identificar como tal cuando se dijo que las actitudes centrales de la administración son planificar, organizar, dirigir y controlar.

Estas representan cuatro formas de abordar las relaciones formales que evolucionan con el tiempo. Sin embargo, las relaciones descritas están mucho más entrelazadas de lo que implica el modelo. Por ejemplo dijimos que se usan estándares para evaluar y controlar las acciones de los empleados, pero establecer estas normas forma parte inherente del proceso de la planificación y es un factor integral para motivar y dirigir a los subordinados. Por otra parte, las medidas correctivas que representamos como una actividad de control, muchas veces contienen un ajuste de planes.

En la práctica, el proceso administrativo no contiene cuatro series de actividades independientes, o ligeramente relacionadas, sino un grupo de funciones interrelacionadas. En ocasiones las cuatro funciones de la administración se pueden identificar con toda claridad en el ejercicio contemporáneo de la administración.

1.11. Gestión Administrativa y Financiera

La modernización de las instituciones implica la transformación de la gestión administrativa así como cambios en las relaciones internas y con el entorno.

Es necesario flexibilizar las estructuras, hacerlas más livianas y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias de la institución, agilizando los procesos internos.

Los principales resultados, se describen a continuación:

a).- Reglamentación Institucional

- Normatividad y regulación dentro de una cultura de mejoramiento continuo, calidad y control.
- Actualización de normas.
- Unificación de calendarios.
- Planeación y seguimiento de procesos.

b) Mejoramiento de Procesos y Calidad Total

- Planificación Institucional y Administración de Proyectos.
- Planificación, investigación, presupuestal y física.
- Sistema de Información Institucional.
- Sistema de gestión documental.
- Sistema de gestión administrativa (Financiero, Compras, Bienes y Recursos Humanos).
- Sistema de gestión de la calidad: mejoramiento continuo, calidad y control (rendición de cuentas).

Para **CAROD, Miguel (2003-pag23)** la Gestión Administrativa es el Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Según las investigadoras la gestión administrativa es la capacidad de la Empresa para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso y la coordinación de los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

Partiendo del concepto antes señalado podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo los individuos cumple eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para terminar y alcanzar los objetivos señalados como el uso de los Recursos Humanos y otros recursos.

1.12. Importancia de la Gestión Administrativa

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos.

1.13. Modelos de Gestión de Calidad Total

El desarrollo de la Gestión de Calidad Total a nivel internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de gestión de Calidad Total. Estos modelos están preparados para servir como instrumento de autoevaluación para las Empresas.

La necesidad de atender un mercado cada vez más exigente y segmentado, incrementar el nivel de calidad del producto y diversificar la oferta conduce a una línea de actuación prioritaria. Para alcanzar esta meta se necesita en primer lugar poder medir correctamente el nivel de la calidad del producto en la Empresa, puesto que “lo que no se mide no se gestiona”.

La calidad es un concepto indefinible, lo que hace sumamente complejo el proceso de su medición, y los servicios son esencialmente intangibles, para lo cual se diseñaran procedimientos que hagan tangible esa propiedad.

Tanto la investigación académica como la práctica Empresarial vienen sugiriendo, desde hace ya algún tiempo, un elevado nivel de calidad en la producción,

proporciona considerables beneficios, en cuanto a cuota de mercado, productividad, costes, motivación del personal, diferenciación respecto a la competencia, lealtad y captación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes.

Como resultado de esta evidencia, la gestión de la calidad se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla y, finalmente, mejorarla.

1.13.1. Concepto

El empeño por alcanzarla ha llevado a numerosos investigadores a desarrollar posibles definiciones y diseñar modelos sobre la misma. Los Modelos de Gestión de la Calidad son el conjunto de elementos interrelacionados de manera esquemática que sirven como guía a las empresas para diseñar e implementar sus Sistemas de Gestión de la Calidad.

Los organismos encargados de la gestión de estos modelos utilizan como elementos de difusión de los mismos, mediante la entrega anual de los “Premios a la excelencia de la gestión”. Los beneficios que pueden derivarse de su utilización son:

Como sistema de autoevaluación:

- Establecer una referencia de calidad para la organización
- Detectar áreas fuertes y áreas débiles en la organización
- Conocer el camino de la mejora continua en los aspectos que conforman el modelo.

El diseño y su difusión han sido por parte de las instituciones un apoyo al incremento de la competitividad de las Empresas.

- El objetivo final es crear una cultura de calidad en toda la Empresa.

- Permiten la autoevaluación de la gestión empresarial.
- Consideran similares valores y fundamentos.
- Se pueden aplicar a cualquier tipo de empresa para lograr su excelencia.
- Son dinámicos por lo que van evolucionando y adaptándose a los cambios que se producen en el entorno.

Actualmente factores tales como la satisfacción del cliente, la optimización de los procesos, la minimización de los errores, son determinantes para alcanzar el éxito Empresarial. Esta es la razón por la que la competitividad entre las Empresas obliga a que se implanten Procesos de Gestión de Calidad.

Según la norma ISO 9001-2000 el Modelo de Gestión de Calidad “es una herramienta eficaz, para la consecución de los objetivos de calidad, y es el paso previo a la certificación, para obtener las ventajas que de esta se derivan, señala los requisitos para el Modelo de Gestión de Calidad que pueden utilizar las Empresas, para aumentar la satisfacción de sus clientes. Además puede ser utilizado internamente para evaluar la capacidad de la Empresa.

El modelo de Gestión de Calidad Total se enfoca en cinco aspectos de satisfacción que son:

- Satisfacción del cliente.- mediante la estabilidad en los precios.
- Compromiso con los empleados ofreciéndoles estabilidad en el puesto de trabajo, homogenización de niveles y responsabilidades, formación continuada, incentivos y salarios dignos.
- Vinculación con los proveedores basada en la confianza, relaciones a largo plazo, estabilidad y colaboración.
- Compromiso ético con el desarrollo y protección de la sociedad.
- Vinculación con el Capital, al cual, mediante la satisfacción de los elementos anteriores, se le satisface mediante un aumento de la productividad y una constancia en los beneficios.

1.14. Gestión de los Recursos Humanos

Solamente una adecuada gestión de los recursos humanos garantiza el éxito y la sostenibilidad de los logros y avances. De manera que la transformación mental y la capacitación del personal, así como la revisión y adecuación de todos los aspectos que le atañen, sean estos laborales, sociales o humanos, deben ser atendidos de manera adecuada.

Es por ello, que la Empresa Láctea Rosita S.A. pondrá en funcionamiento una Unidad de Trabajo Social con el objetivo de aconsejar y orientar a los empleados en aspectos relacionados con su bienestar personal, laboral y social.

Adicionalmente, ha implementado un programa intensivo de capacitación compuesto por cursos, charlas y talleres que permitan mejorar las habilidades y destrezas con el objetivo de incrementar la eficiencia y calidad de los trabajos. Así mismo, el personal de las áreas de producción y distribución recibirán cursos de mejoramiento continuo con el objetivo de mejorar la producción.

1.15. Norma ISO 9001-2000

La norma ISO 9001, es un método de trabajo, que se considera tan bueno, que se utiliza para mejorar la calidad y satisfacción del cliente. La versión actual, ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad. Y es lo que debe aspirar toda Empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.

La certificación en la norma 9001, es un documento con validez legal, expedido por una entidad acreditada. Y que certifica, que la Empresa cumple las más estrictas normas de excelencia, en aras a una mejora de la satisfacción del cliente, son concedidas si se cumplen los requisitos determinados por la Empresa y la Compañía de certificación.

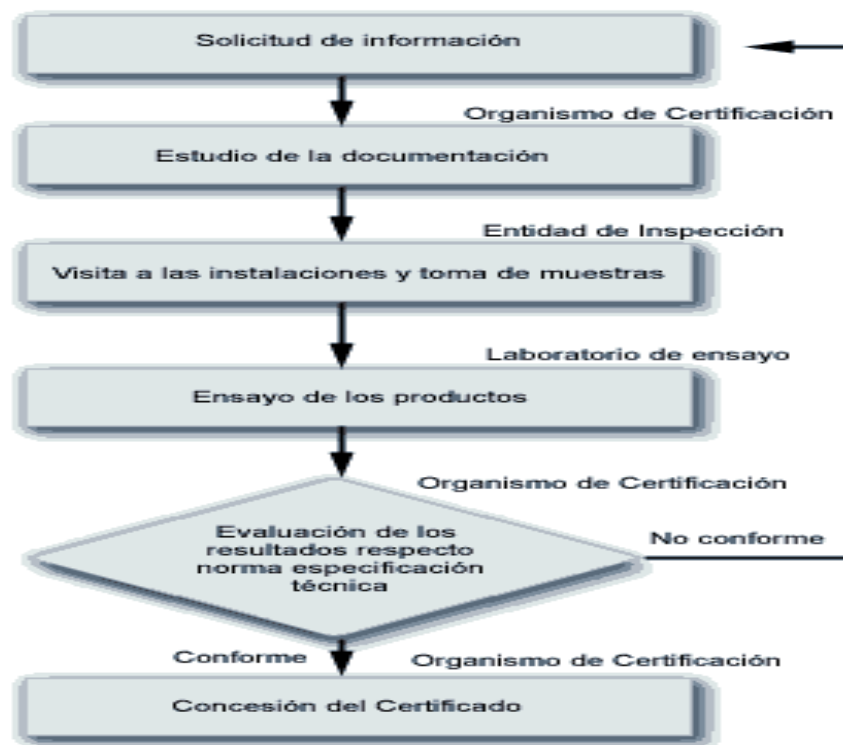
Es garantía de buenos productos. Temporalmente, en principio cada año, las Empresas se ven sometidas a una Auditoría por parte de la empresa de

certificación. A la que se le exigen los más altos niveles de honradez, seriedad, fiabilidad y experiencia.

Esta estrategia de gestión de la calidad, es la que se considera óptima para lograr estos objetivos. Y aunque no se esté certificado, es a lo que todas las empresas deben de aspirar y lograr.

1.16. Pasos Para Obtener la Certificación

GRAFICO N.- 5

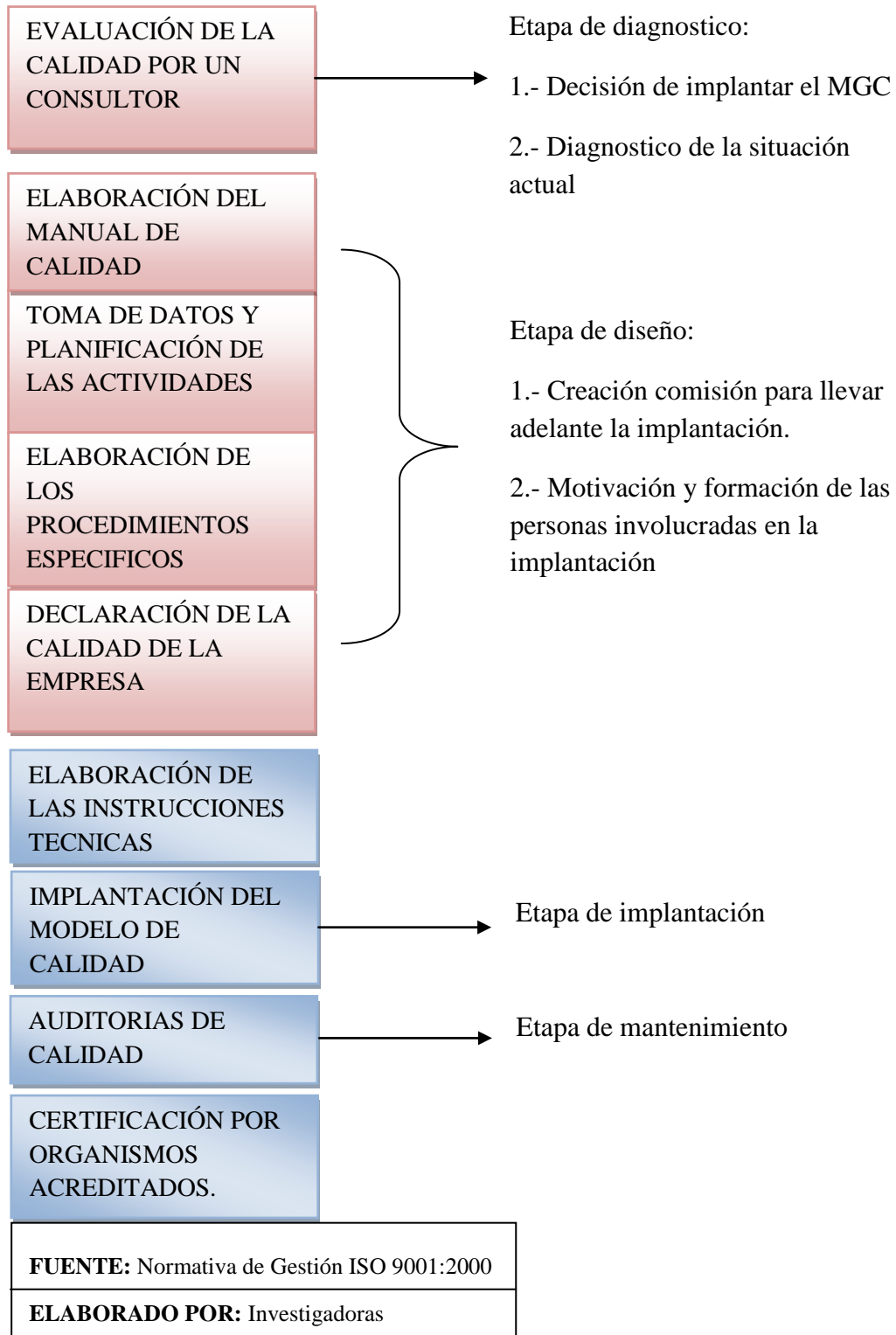


FUENTE: Documento Guía para la aplicación de los principios de la Gestión de la Calidad. ISO/TC 176, Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad.

ELABORADO POR: Documento Guía para la aplicación de los principios de la Gestión de la Calidad. ISO/TC 176, Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad.

1.17. Pasos para Implantar un Modelo de Gestión de Calidad

GRAFICO N.- 6



1.17.1. Concepto

La implantación consiste en poner en práctica lo que se ha escrito en los procedimientos. Es aquí cuando se ponen de manifiesto las virtudes y defectos de los documentos redactados y es cuando surgen las necesidades de cambio en dichos documentos.

Es con el funcionamiento del Modelo, como se pondrán de manifiesto los defectos de este. En esta etapa de implantación es importante tener en cuenta las opiniones y comentarios de los involucrados en el Modelo.

1.17.2. Ventajas

Desde el punto de vista externo:

Potencia la imagen de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales al mejorar de forma continua su nivel de satisfacción. Ello aumenta la confianza en las relaciones cliente-proveedor siendo fuente de generación de nuevos conceptos de ingresos.

Asegura la calidad en las relaciones comerciales.

Facilita la salida de los productos al exterior al asegurarse las empresas receptoras del cumplimiento de los requisitos de calidad, posibilitando la penetración en nuevos mercados o la ampliación de los existentes en el exterior.

Desde el punto de vista interno:

Mejora la calidad de los productos y los procesos son más eficientes.

Introduce la visión de la calidad en las organizaciones: Fomentando la mejora continua de las estructuras de funcionamiento interno y externo y Exige ciertos niveles de calidad en los sistemas de gestión y productos.

Decrezen los costos (costos de no calidad) y crecen los ingresos (posibilidad de acudir a nuevos clientes, mayores pedidos de los actuales, etc.)

El Modelo de Gestión de Calidad debe responder a necesidades propias de la Empresa, para alcanzar los objetivos de calidad propuestos, se aplica a todas las actividades relacionadas con la calidad de un producto e interactúa en todas las fases y etapas del proceso de producción.

1.17.3. Riesgos

La implantación de sistemas de gestión de la calidad también tiene sus riesgos si no se asume como una oportunidad de mejorar una situación dada. El desarrollo de estos sistemas proporciona elementos de detección de actividades generadoras de no calidad, pero si no se utilizan y desarrollan teniendo en cuenta todas las circunstancias de la actividad, pueden ser generadores de procesos inútiles y complicaciones innecesarias para las actividades.

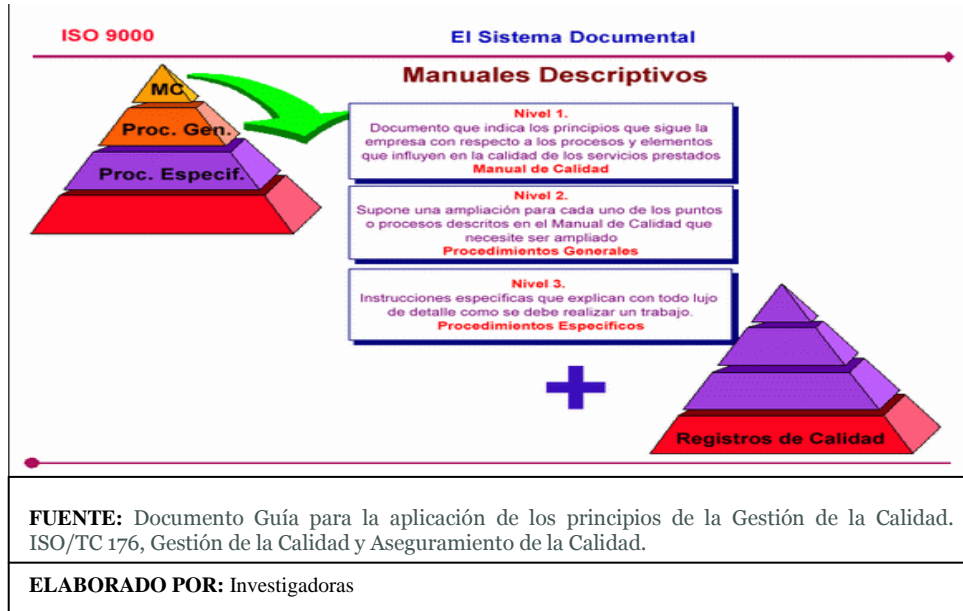
Al obtener el compromiso y colaboración de todos los afectados. Se deben comunicar objetivos y responsabilidades. Una mala comunicación puede llevar a generar importantes barreras en el desarrollo del análisis e implantación de medidas por temores infundados.

1.18. Estructura de la Documentación

La base de un Modelo de Gestión de Calidad se compone de dos documentos denominados “Manual de Calidad” que define el conjunto de las estructuras, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos de la Empresa, se establece para llevar a cabo la Gestión de la Calidad y “Manual de Procedimiento” que especifica todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final.

1.18.1. El Sistema Documental

GRAFICO N.- 7



1.19. Manual de Calidad

Es un documento interno de la Empresa que describe su sistema de calidad y que puede servir de referencia a todos los integrantes de la misma. Es habitual que incluya:

- Presentación de la Empresa
- Políticas y objetivos de calidad
- Organigrama de la Empresa y sus funciones
- Disposiciones para conseguir la calidad
- Aprobación de la dirección.

Especifica la política de calidad, la estructura y la misión de la Empresa, necesarios para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la Empresa.

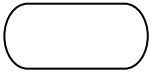


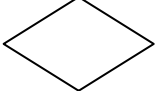
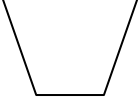
1.20. Manual de Procedimientos

En el manual de procedimientos de una Empresa debe aparecer con todo detalle los procedimientos que hacen posible la realización de un determinado proceso o actividad. Se concreta la persona encargada de realizarlo. La documentación de los procedimientos por escrito agiliza el trabajo. Un procedimiento es la secuencia de acciones que habrá que conseguir, para obtener un determinado resultado. Sintetiza de forma clara y precisa los procedimientos operativos, detalla la forma de actuación y responsabilidad de todos los integrantes de la Empresa, dentro del marco del Modelo de Gestión de Calidad

1.21. Registros y Gráficos Relacionados

La aplicación de un Manual de Procedimientos en la Empresa, conlleva a la utilización de gráficos relacionados con el diseño, inspección, ensayo, supervisión, auditoria, revisión o resultados de la investigación, para lo cual se utilizarán símbolos para elaborar los diagramas de flujos, que faciliten la comprensión de los usuarios del manual.

1.21.1. Sistema Estándar de Símbolos de Flujos Adoptados por el Instituto Nacional Norteamericano de Normas.

SIMBOLO	REPRESENTA
	La fase del inicio y final de una determinada actividad.
	OPERACIÓN: Representa una etapa del proceso, método o procedimiento.
	DOCUMENTO: Simboliza documento resultante de la operación
	DECISIÓN: Representa el punto del proceso donde se debe tomar una decisión
	OPERACIÓN MANUAL: Representa las operaciones que se desarrollan y efectúan de manera manual.

CAPITULO II

2. TRABAJO DE CAMPO

2.1. Breve Caracterización de la Empresa

2.1.1. Reseña Histórica

La Empresa Láctea Rosita S.A. es una Empresa familiar fundada el 17 de Marzo de 1997, propiedad del Sr. Caiza Toapanta Luis Ernesto, se especializa en la elaboración y distribución de productos lácteos, con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores, con productos de máxima calidad.

Por ello, para elaborar productos lácteos de máxima calidad, es fundamental contar con una materia prima de excelente calidad higiénica, y ejecutar procesos industriales eficientes y contar con canales de distribución acordes a los estándares de calidad. Esto llevó a la empresa a establecer estrictos parámetros de trabajo en todas las etapas de elaboración, partiendo desde la recolección de la materia prima.

Integrado por un grupo de 34 personas que trabajan en conjunto, compartiendo la ética y los objetivos de calidad que impulsan el desarrollo de la empresa. Las capacitaciones permanentes y el estímulo para la aplicación del conocimiento individual, son el respaldo que la Empresa brinda a su equipo de emprendedores, con el convencimiento de que el capital humano es el verdadero motor de su crecimiento.

La Empresa cuenta con una planta propia de elaboradora ubicada en la Parroquia de Aloag Barrio el Cortijo Casa N.- C2-255 Provincia de Pichincha, construida

sobre un terreno de más de 1.600 m² y con una superficie cubierta de aproximadamente 1.100 m², cuenta con tecnología de calidad y moderna. Es una Empresa Privada, que busca acoplarse al constante crecimiento del mercado, para lo cual cuenta con productos de alta calidad que le permiten establecer estrictos controles e incentivar a sus empleados hacia la mejora continua, buscando materia prima de calidad y controlando el proceso de elaboración.

Las responsabilidades y relaciones laborales de la Empresa con el personal son bajo las disposiciones del código de trabajo que consta en el reglamento interno de la misma. Se rige bajo leyes, normas y reglamentos establecidos por entes competentes. La duración de la Empresa será indefinida, en caso de heredarla se deberá conservar el nombre de los fundadores.

La Empresa busca implementar procesos innovadores, contar con personal creativo, que ayude a mejorar el proceso productivo y a cumplir con los objetivos y metas establecidas. Un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la Empresa, a permitido determinar las estrategias a aplicarse mediante alternativas de solución que ayuden a mejorar las actividades y el proceso de elaboración.

2.1.2. Misión

- Distribuir, comercializar y brindar productos innovadores de calidad que se acoplen a las necesidades de cada cliente, en base a estándares que le permitan alcanzar la excelencia dentro del sector lácteo.

2.1.3. Visión

- Ser una Empresa líder, constante e innovadora dentro del sector lácteo contando con productos de calidad, con altos niveles de eficiencia, eficacia, rentabilidad y una buena distribución.

2.1.4. Objetivos

- Promover el liderazgo requerido para planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades relacionadas con el logro de su visión.
- Evaluar adecuadamente los planes y proyectos para facilitar la toma de decisiones
- Establecer una guía para la elaboración de un adecuado manual de funciones y procedimientos.
- Definir los objetivos, metas y políticas de manera clara y bien definida.

2.1.5. Valores Institucionales

La Empresa Láctea Rosita S.A. se ha propuesto reforzar en la práctica cotidiana ciertos valores, que constituye principios de vida, que guiarán nuestras acciones.

El propósito de hacerlos es ayudar a comprender cuáles son los requerimientos que presenta la convivencia, la creencia fundamental que los sustenta y los estándares que deberán tener cada una de las personas que conformamos la Empresa, para guiar nuestra conducta y tomar decisiones coherentes con estas normas trascendentales:

- Seriedad
- Lealtad
- Ética
- Perseverancia
- Solidaridad
- Creatividad
- Honestidad
- Comunicación
- Respeto
- Responsabilidad
- Compromiso

2.2. Introducción al Trabajo de Campo

2.2.1. Metodología

La presente investigación es de carácter no experimental, debido a que no existe manipulación de variables, por lo que no hacen falta grupos de control para determinar el comportamiento de los hechos en la investigación y de ninguna manera se construirá la situación en la que se desarrollará el estudio.

2.2.2. Unidad de Estudio

2.2.2.1. Población o Universo

En la presente investigación objeto de estudio se trabajará con un universo de 84 personas, que serán la base para los datos esenciales en la aplicación de la investigación en la Empresa Láctea Rosita S.A.

2.2.2.2. Muestra

Debido a que la población no es un número representativo se considera el 100% como muestra para realizar la investigación, los mismos que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

. TABLA N.- 1	
CARGO	NUMERO
Gerente	1
Secretaria	1
Contador	1
Jefe de producción	1
Trabajadores	25
Repartidores	5
Clientes	50
TOTAL	84
Fuente: Empresa Láctea Rosita S.A.	
Elaborado por: Investigadoras	

2.2.3. Métodos y Técnicas

Métodos

Para la presente investigación se utilizarán métodos acordes a las condiciones y necesidades investigativas, es así que para el primer capítulo se empleará los métodos deductivo e inductivo que ayudaran analizar y construir al marco teórico.

Método Deductivo.- Este método es un proceso de síntesis y análisis, que va de lo general a lo particular, es decir, que parte de conceptos, principios, leyes o normas generales de los cuales se obtienen conclusiones necesarias que permiten explicar los hechos particulares.

Por lo tanto la aplicación de este método en el trabajo investigativo permitirá que las investigadoras establezcan la situación general de la Empresa, misión, visión, objetivos y estrategias particulares que estarán presentes durante la indagación y que serán la base para lograr competitividad y productividad.

Método Inductivo.- Este método es un proceso que va de lo particular a lo general; y permitirá analizar la incidencia de las metas y estrategias establecidas para mejorar el manejo de los recursos con los que cuenta la Empresa y el impacto de las mismas; realizando finalmente una síntesis que resuma las conclusiones y recomendaciones.

Método Analítico.- Para la obtención de información dentro del trabajo investigativo se utilizará el método analítico el mismo que ayudará encadenar y relacionar los temas claves en los que se encuentra enmarcada la investigación.

Técnicas

La información para el trabajo investigativo se obtendrá de la Empresa Láctea Rosita S.A., en base a datos generales, que se utilicen dentro de la misma y todos

los aspectos de mayor importancia que permitan tener un mayor conocimiento de la Organización. Por consiguiente para la recolección de la información, se emplearán las siguientes técnicas:

Observación.- Con ésta técnica se logrará obtener una información directa e inmediata sobre el problema objeto de investigación, a la vez las investigadoras podrán tener un amplio conocimiento de las necesidades de la Empresa y de la gestión que realiza, determinando la realidad exacta de la misma en cuanto al manejo de los recursos.

Entrevista.- Es una conversación a través de la cual se podrá recopilar información y comprobar la presencia del problema a investigarse. La entrevista se basa en cuestionarios que serán aplicados a los Empleados y Trabajadores de la Empresa láctea Rosita S.A, con la finalidad de obtener suficiente información de carácter relevante para un mejor desarrollo de la investigación.

Encuesta.- Por medio de ésta técnica se logrará recabar información en forma cuantitativa, para esto se llevará a cabo procedimientos de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población, así también las preguntas planteadas estarán relacionadas con el funcionamiento, desarrollo, deficiencias, evaluación y cambios.

Por lo tanto las encuestas serán aplicadas a los empleados y trabajadores de la Empresa con el propósito de conocer las expectativas respecto a dicho organismo. Además de las técnicas de investigación citadas anteriormente es importante añadir la Técnica del Fichaje a través de cual se clasificará la información bibliográfica recopilada de libros, diccionarios, tesis, folletos, consultas de internet, etc.

2.3. Análisis e Interpretación de Resultados de la Investigación de Campo

Para el presente trabajo de investigación hemos realizado entrevistas al Gerente, Secretaria y Contador, visitas de observación al Jefe de Producción, aplicación de encuestas a los trabajadores, distribuidores y clientes de la Empresa Láctea Rosita S.A., las mismas que están procesadas bajo el análisis cuantitativo, cualitativo y comparativo si fuere el caso necesario, para obtener información confiable que nos permita determinar las fortalezas y debilidades de la Empresa.

Para la aplicación de las encuestas y entrevistas se conto con el apoyo de todo el personal de la Empresa, esto nos permitió cumplir y aplicar en su totalidad los cuestionarios, para realizar un análisis de los resultados, los mismos que serán tabulados y nos permitirá obtener lo mas relevante para la interpretación.

2.3.1. Entrevista Aplicada a los Administradores.

El Gerente General conjuntamente con la Secretaria y el Contador son parte fundamental de la Empresa, pues son los responsables directos de las movimientos y decisiones que se toman dentro de la misma, se aplico entrevistas que nos permitan obtener información confiable, para conocer la situación interna y poder determinar las fortalezas y debilidades que tiene la Empresa frente a la competencia.

Se conto con el apoyo total de los administradores de la Empresa quienes mostraron un gran interés por la implantación de un Modelo de Gestión de Calidad, que le permitirá mejorar los procesos de producción y la toma de decisiones, que es la parte principal para el progreso de la Empresa, y se obtuvo los siguientes resultados.

PREGUNTA N.- 1

¿Considera Usted que la organización de la Empresa, es adecuada para realizar las actividades de manera más eficiente?

ANÁLISIS

Los administradores consideran que la organización de la Empresa es la más adecuada, y se puede conocer con exactitud cuales son las funciones de cada persona y departamento, además nos manifestaron que esto ayuda mucho ya que las actividades se desarrollan de manera más eficiente y aumenta la productividad dentro de la misma.

La organización es una herramienta muy útil en todas las Empresas esto ayuda a que se lleve un control adecuado del personal y se realicen las operaciones o actividades en base a una estructura ya definida, además una Empresa bien organizada puede cumplir con las metas trazadas en el tiempo establecido.

En la Empresa Láctea Rosita S.A. es muy importante la organización, esto permite que se tenga una referencia amplia de las responsabilidades y obligaciones que tienen el personal, además una correcta organización permite alcanzar los objetivos y metas trazadas en el tiempo establecido.

PREGUNTA N.- 2

¿La administración de la Empresa motiva al personal para que mejore el desempeño laboral?

ANÁLISIS

La Empresa se encuentra preocupada por su personal dicta charlas y conferencias que les permita mejorar sus nivel de estudios y conocimientos, esto es muy importante ya que al dar una capacitación adecuada a sus trabajadores de acuerdo

al puesto que ocupa ayuda a que realice sus trabajo de manera mas eficiente, y se sienta motivada para alcanzar con los objetivos trazados, en el tiempo determinado.

Además de dictar conferencias, ha establecido incentivos económicos para sus trabajadores, con esto la Empresa trata de levantar el espíritu trabajador de sus empleados para que realicen sus actividades de manera adecuada y sin desperdicio de tiempo.

La motivación dentro de la Empresa es muy importante esto ayuda a que los trabajadores realicen sus actividades de manera mas eficiente y en menor tiempo, los incentivos sean estos académicos o económicos, mejora el nivel de conocimiento y mejora las actitudes de sus integrantes, además es una fortaleza que la empresa tiene frente a la competencia y permite que la producción sea mas optima.

PREGUNTA N.- 3

¿Se realizan capacitaciones al personal, para que mejore la calidad en las actividades que desempeña?

ANÁLISIS

La Empresa realiza capacitaciones a su personal, considera que es una de las ayudas mas grandes que puede dar a sus empleados, ya que el conocimiento mejora las actividades que realizan de manera mas eficiente y oportuna, la capacitación se realiza en el tiempo establecido por la gerencia por lo general trimestralmente y de acuerdo al perfil profesional de cada empleado.

Además la Empresa trata de ir de acuerdo con la innovación tecnológica y científica, cuando este es el caso la gerencia establece capacitaciones antes de los tres meses establecidos en el manual de control interno de la misma. La capacitación dentro de la Empresa se la realiza con el objetivo de mejorar el nivel

académico de los trabajadores e incrementar la producción y mejorar la distribución del producto.

PREGUNTA N.- 4

¿Cree Usted que la Empresa, aplica políticas que le permitan llevar a cabo un control adecuado de las actividades?

ANÁLISIS

La Empresa ha establecido políticas que le permitan llevar un control adecuado de todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la misma, además se han establecido políticas de acuerdo a las necesidades, de cada uno de los departamentos y conforme esto se cambian o se mejoran las establecidas. La gerencia preocupada por el bienestar de la Empresa ha tratado de estar en constantes capacitaciones, que le permitan tomar las mejores decisiones y crear estrategias y políticas para el adecuado manejo dentro del proceso productivo y distribución de los productos.

En la Empresa es muy importante que se establezcan políticas que permitan llevar un control del proceso productivo, para encontrar fallas y corregirlas en el momento mismo en el que se presenta esto ayuda a mejorar la producción y evitar que se repita el proceso y la empresa tenga pérdidas.

PREGUNTA N.- 5

Considera Usted ¿Que las estrategias que aplica la Empresa ayudan a la consecución de las metas trazadas y mejoran los procesos de la producción?

ANÁLISIS

Los administradores de la Empresa han tratado de crear estrategias de acuerdo a las necesidades que se van presentando en el día a día, consideran que las

estrategias aplicadas han ayudado a la consecución de los objetivos, no tal vez en un cien por ciento pero se han logrado alcanzarlas y mejorar el nivel de productividad en el ultimo año.

Además la Empresa realiza encuestas a sus trabajadores para determinar cuales son sus necesidades y de acuerdo a un análisis, se determina las debilidades y fortalezas y esto se plasma en las estrategias y políticas, que ayudara de mejor manera a la consecución de las metas y objetivos trazados en un periodo determinado.

La empresa aplica estrategias que permiten mejorar el proceso productivo pero las mismas no son estáticas por el contrario son innovadores y se cambian de acuerdo a la necesidad de la Empresa esto ayuda a mejorar el proceso productivo y alcanzar los objetivos trazados en un periodo determinado.

PREGUNTA N.- 6

¿Considera Usted que las actividades que realiza el personal deben ser supervisadas y controladas para corregir las falencias y mejorarlas?

ANÁLISIS

La Empresa si supervisa las actividades que desarrollan sus trabajadores, esto es muy importante ya que si se realiza en el momento en el que se presenta el error se lo puede corregir inmediatamente y no cuando ya el producto esta listo para la venta, con esto se trata de llevar un control adecuado de cada una de las fases de producción para determinar que aéreas necesitan mas atención y mejorarlas.

La gerencia trata de contratar personal capacitado para esta labor ya que es una de las etapas más importantes dentro de la misma, además si se supervisa y se controla adecuadamente se puede disminuir los defectos de los productos el momento en el que se presenta y no cuando este representa una perdida para la misma.

En toda Empresa las actividades que realiza su personal debe ser controlada y supervisada esto ayuda a mejorar las falencias que se puedan presentar y se mejorara el proceso productivo y se evitaran los retrocesos en la producción.

PREGUNTA N.-7

¿Cree Usted que la planificación de la Empresa ayuda al logro de los objetivos y metas trazadas?

ANÁLISIS

La planificación es una de las etapas más importantes dentro de la Empresa, los administradores tratan de llevar una planificación adecuada y conforme a las actividades que se desarrollan, ha establecido un plan operativo que le permita determinar para cada actividad una serie de pasos que se van a seguir en un periodo determinado.

La planificación de las actividades es un parámetro de vital importancia dentro de la Empresa, esto ayuda a llevar de manera organizada las actividades a desarrollarse, además una correcta planificación mejora el desarrollo de las actividades y permite conocer con anticipación las metas y objetivos alcanzar.

PREGUNTA N.- 8

¿La información que se obtienen de los diferentes departamentos es oportuna y ayuda a la toma de decisiones?

ANÁLISIS

La información obtenida de los diferentes departamentos ayuda mucho a la gerencia en la toma de decisiones, para esto se ha solicitado a los diferentes integrantes de la empresa que traten de reunir información competente y veraz para que ayude a la toma de decisiones.

En base a la información proporcionada por los diferentes departamentos se realiza un análisis exhaustivo, para determinar que información es oportuna, y puede ser incluida en las decisiones que se toman dentro de la Empresa que se reúne una vez al mes. La información proporcionada por los diferentes departamentos de la Empresa permite que la gerencia pueda tomar decisiones oportunas y se mejore los diferentes procesos y se apliquen estrategias de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

PREGUNTA N.- 9

¿Conoce usted que es un Modelo de Gestión de Calidad?

ANALISIS

De las 3 personas encuestadas que representan el 100% de la población nos manifestó que si conocen que es un Modelo de Gestión de Calidad, y consideran que esto ayudara mucho a la Empresa puesto que se crearan estrategias que permitirán incrementar la distribución y el manejo del personal, además que incrementar la calidad en toda Empresa ayuda a que se extienda en mercados nacionales.

El Modelo de Gestión de Calidad facilita que las actividades que desarrolla la empresa se efectúen de manera eficiente, para lo cual se requiere la participación activa de todos los trabajadores, además ayuda a que se mejoren continuamente las actividades, ya que emplea un sistema de mejora continua que permite detectar los errores y corregirlos en el momento en el que se presentan.

PREGUNTA N.- 10

Si Usted conoce ¿Considera que la implantación de un Modelo de Gestión de Calidad ayudara a mejorar el desempeño laboral?

ANÁLISIS

De las 3 personas encuestadas 3 que representan el cien por ciento de la población nos manifestó que si conocen lo que es un Modelo de Gestión de Calidad, y que los beneficios que trae para la Empresa su implantación es múltiple, ayuda a que la se mejore la calidad de los productos y que se pueda producir en escala disminuyendo el precio del producto final, además esto permite que el producto sea competitivo y la Empresa logre prestigio dentro del sector lácteo, y el numero de clientes se incremente y por ende sus ingresos.

2.3.2. Entrevista Aplicada al Jefe de Producción.

PREGUNTA N.- 1

¿Esta Usted de acuerdo con el proceso de producción de la empresa?

ANÁLISIS

El proceso de producción que tiene la Empresa es bueno pero, existen fases que deben ser mejoradas, para que se incremente la producción y se evite el desperdicio, minimizando los costos altos dentro del proceso de producción. Se ha implementado dentro de la Empresa procesos que minimicen al máximo los costos y el desperdicio en la producción, incrementando el nivel de unidades producidas con bajos costos y competitivos en el mercado.

PREGUNTA N.- 2

¿Cree Usted que la producción debe ser controlada diariamente?

ANÁLISIS

Para que los procesos de producción sea mas dinámico se requiere de controles diarios que permitan determinar las fallas que existan en la producción y controlarlas en el momento en el que se presentan y no cuando el producto está terminado. Llevar un control permanente de cada uno de los procesos minimiza los costos en la producción y ayuda a la Empresa a contar con productos con cero defectos y precios de acorde a las necesidades de sus clientes.

PREGUNTA N.- 3

¿Los productos cumplen con los controles de calidad antes de salir del departamento?

ANÁLISIS

Hace algún tiempo atrás la Empresa deicidio implantar procesos de calidad que permitan incrementar la producción y disminuir los costos por fallas de fabricación, esto ayudado a mejorar las etapas de producción y se puede encontrar errores en el momento en el que se presente. Dentro del proceso de producción se realizan controles para evitar productos con defectos y costos elevados esto ayudado a que la empresa incremente sus ventas en corto tiempo.

PREGUNTA N.- 4

¿Cuenta con los materiales requeridos para la elaboración del producto?

ANÁLISIS

Dentro de la Empresa se realizan de forma semanal pedidos que permitan elaborar los productos de manera continua, los Gerentes dotan al departamento de todos los insumos necesarios para su fabricación, de manera tal que no existan demoras en el proceso de producción. La gerencia preocupada por el proceso de producción es la responsable de dotar de todos los insumos y materiales necesarios, para lo cual se establecen pedidos en base a los requerimientos y necesidades que se presentan en el proceso de elaboración.

PREGUNTA N.- 5

¿Aplica técnicas para mejorar y ahorrar tiempo en la elaboración del producto?

ANÁLISIS

El proceso de producción es continuo y por lo general se capacita a los empleados que se encuentran en forma directa con la producción, de manera tal que no existan retrasos en la entrega del producto, por ser un proceso continuo se aplican

ciertas restricciones y las técnicas no por que son procesos de producción, y se aplican procedimientos ya establecidos dentro de la Empresa.

PREGUNTA N.- 6

¿Acoge las ideas y recomendaciones de los trabajadores para mejorar la producción?

ANÁLISIS

En ocasiones se han presentado ciertas dificultades en el proceso mismo de producción y como el personal esta de forma directa, es el mas aconsejable para conocer los errores y se aceptan las recomendaciones necesarias que permitan mejorar el proceso de producción.

Todas las ideas son acogidas por el Jefe de Producción, esto ayuda a mejorar los procesos de elaboración, y a que la producción no se detenga por fallas en el proceso o en el producto terminado, esto evita que existan desperdicios y fallas en la fase final de producción.

PREGUNTA N.- 7

¿Considera Usted que la calidad es un factor muy importante en la producción

ANÁLISIS

Incrementar procesos de calidad que permitan mejorar los estándares dentro de la producción es una tarea difícil, pero que ayuda a incrementar los niveles en ventas y clientes, la calidad es uno de los medios mas importantes dentro de todas las Empresas en especial si estas fabrican productos que son de consumo masivo y se requiere mas controles que eviten que los clientes presenten algún daño por una falla dentro de producción o por que el producto no es saludable.

PREGUNTA N.- 8

¿Cree Usted que la Implantación de un Modelo de Gestión de Calidad le permitirá tener una producción efectiva?

ANÁLISIS

Los modelos de gestión de calidad son una forma para que la Empresa mejore sus procesos, establece estándares que permiten que los procesos de producción sean mas efectivos además su implantación dentro de la misma, mejoraría el proceso de producción y el nivel de ventas. Además ayuda a que no exista desperdicio y mala utilización de los recursos y materiales necesarios para el proceso de producción. Y ayudara a mejorar los procesos de distribución dentro de la Provincia.

PREGUNTA N.- 9

¿Si Usted aplicara procesos de calidad la Empresa mejoraría sus ingresos?

ANÁLISIS

La calidad en la actualidad es un requisito que todas las Empresas deben implantar para mejorar sus procesos, esto ayuda a que los productos no tengan defectos y ayuda a minimizar los costos, permite que la Empresa sea más competitiva oferte productos de calidad y a costos bajos, con la finalidad de incrementar sus ventas e ingresos.

PREGUNTA N.- 10

¿Incentiva y comparte el compañerismo con sus trabajadores?

ANÁLISIS

En el departamento de producción como regla general se practica los valores básicos como el compañerismo, esto ayuda a que se mejore las relaciones interpersonales y se trabaje en equipo, además si existe compañerismo el trabajo es más efectivo. Apoyándose unos a otros para mejorar el proceso de elaboración, la Empresa incentiva a sus empleados, brindándoles un ambiente seguro de trabajo, desarrollando campeonatos internos para que mejoren sus relaciones laborales.

2.3.3. Visita de Observación, Aplicada al Departamento de Producción.

EL Jefe de Producción es la parte central de la Empresa pues es el encargado del proceso de elaboración del producto y sin su trabajo la Empresa no tendría su razón de ser, se realizó una visita de observación que nos permitió conocer de manera directa como se procesa y se controla en cada fase de elaboración. Y se obtuvo los siguientes resultados.

La Empresa cuenta con una planta propia elabora yogurt y queso, la materia prima es recibida, revisada e ingresa en tanques a la fábrica, es amplia cuenta con tanques de enfriamiento, calderos para la pasteurización un cuarto para el enfriamiento, envasado y sellado del producto, cuenta con cuartos independientes para los diferentes productos.

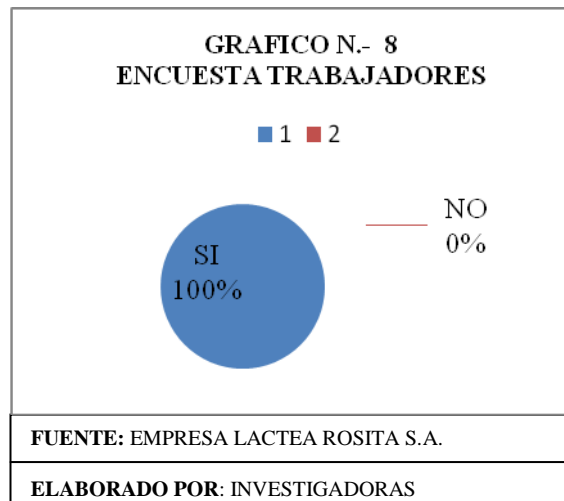
Realiza controles en todas las etapas de elaboración, cuenta con personal capacitado, y brinda todas las seguridades a los trabajadores proporciona el material adecuado para su trabajo como mandil, gorra, botas y delantal de agua, cuenta con suficiente agua que es la materia prima esencial para el enfriamiento y lavado de los tanques, el departamento de producción tiene las seguridades necesarias en caso de un siniestro, cuenta con los permisos y documentos en regla para su funcionamiento.

2.3.4. Encuesta Aplicada a los Trabajadores de la Empresa.

PREGUNTA N.- 1

¿Conoce Usted cual es la visión y misión de la Empresa?

TABLA N.- 2		
ENCUESTA TABAJADORES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	25	100
NO	0	0
TOTAL	25	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



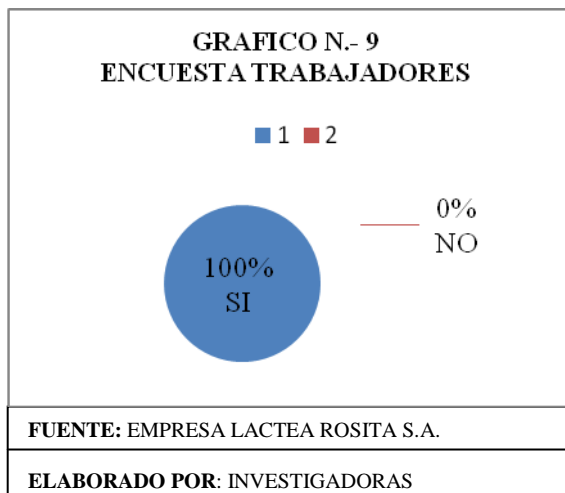
ANALISIS

De los 25 trabajadores encuestados que representan el 100% de la muestra, en su totalidad dicen conocer la visión y misión de la Empresa. Es muy importante que la Empresa de a conocer a sus trabajadores la misión y visión que espera alcanzar en el futuro, esto ayuda a que los trabajadores realicen sus actividades de manera mas eficiente y buscando alcanzar las metas trazadas por la Empresa. Conocer la misión y la visión de la Empresa es muy importante, ayuda a que los empleados persigan un fin común y se pueda alcanzar los objetivo y metas trazadas en la Empresa.

PREGUNTA N.- 2

¿Usted considera que la empresa proporciona suficiente información para que realice su trabajo?

TABLA N.- 3		
ENCUESTA TABAJADORES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	25	100
NO	0	0
TOTAL	25	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



ANÁLISIS

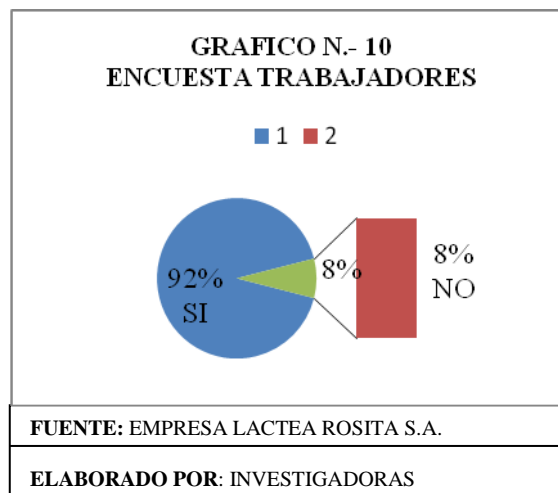
Los 25 encuestados que representan el 100% de la población, consideran que la Empresa proporciona toda la información necesaria al ingresar a trabajar, esto es muy importante, puesto que mientras mas conocimiento tenga la persona al ingresar a su puesto de trabajo, mejores serán los resultados obtenidos, además tendrán una motivación para realizar sus actividades de manera más eficiente.

La Empresa proporciona la información necesaria para la realización de los diferentes trabajos, esto ayuda en la ejecución de las tareas a ellos encomendadas, dar una correcta información a los empleados y trabajadores ayuda a que no se presenten retrasos en la producción por la falta de comunicación.

PREGUNTA N.- 3

¿La Empresa le proporciona el material y las herramientas, para que realice su trabajo?

TABLA N.- 4		
ENCUESTA TABAJADORES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	23	92
NO	2	8
TOTAL	25	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



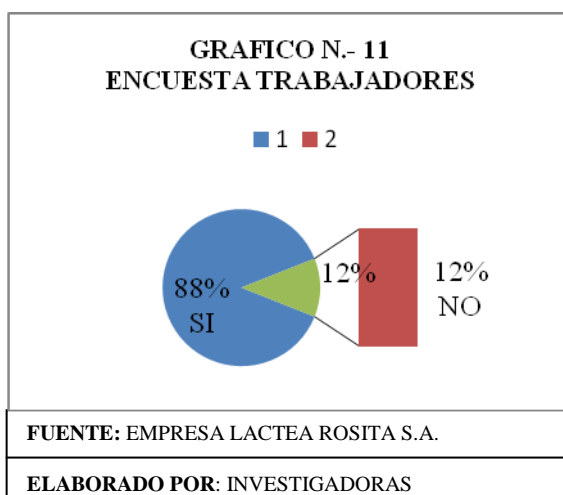
ANÁLISIS

Del 100% de la población encuestada, 23 trabajadores que representan el 92% dicen que la empresa proporciona el material y las herramientas necesarias para la realización de su trabajo, esto es muy importante puesto que para realizar el trabajo se debe dotar a los trabajadores de todos los suministros y materiales necesarios para su seguridad y evitar que el producto se contamine. Mientras que 2 trabajadores que representan el 8% de la población nos manifestaron que la Empresa no les proporciona el material necesario para la realización de su trabajo. Es importante que la Empresa proporcione a sus trabajadores las herramientas y materiales necesarios para su trabajo, esto facilita la ejecución de su trabajo y ayuda a que se realicen correctamente las actividades.

PREGUNTA N.-4

¿La Empresa al contratar nuevos trabajadores proporciona toda la información para que realicen sus trabajo?

TABLA N.- 5		
ENCUESTA TABAJADORES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	22	88
NO	3	12
TOTAL	25	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



ANÁLISIS

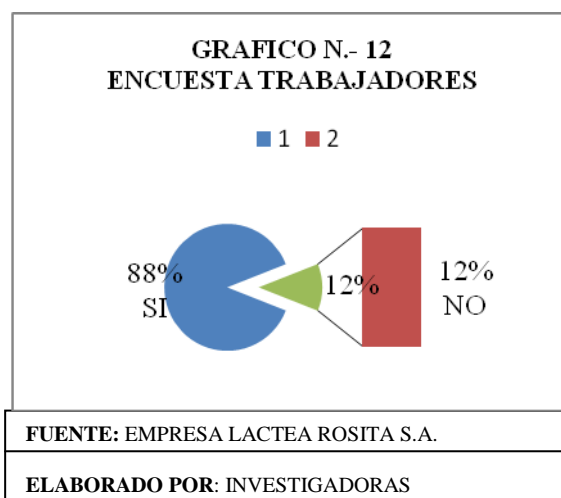
22 Trabajadores que representan el 88% de la población, nos manifestaron que la Empresa al contratar personal, realiza el proceso de selección, inducción y capacitación, al ingresar a laborar en la misma, esto ayuda a que el personal se acople de manera mas rápida al trabajo y su desempeño sea eficiente. En cambio 3 personas que representan el 12% de la población encuestada, nos dijo que al ingresar a trabajar no se proporciona ningún tipo de información y realizan su trabajo observando lo que hacen el resto de trabajadores.

Al ingresar al trabajo se proporciona la información necesaria a los nuevos empleados, para que realicen sus actividades en base a un conocimiento previo que le permitirá mejorar su desempeño dentro de su puesto de trabajo.

PREGUNTA N.- 5

¿Considera usted que la Empresa cumple con normas de calidad?

TABLA N.- 6		
ENCUESTA TABAJADORES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	22	88
NO	3	12
TOTAL	25	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



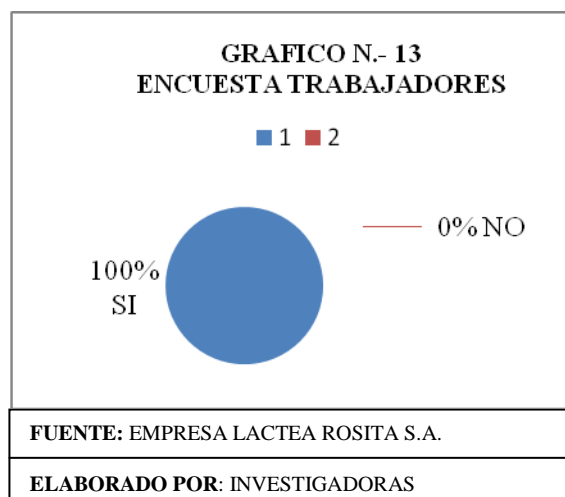
ANÁLISIS

De los 25 trabajadores encuestados, 22 que representan el 88% de la muestra nos manifestaron que la Empresa ha implementado en los últimos años procesos de calidad, y trata de cumplir con las normas establecidas por los entes competentes, esto ha traído muchos beneficios a los trabajadores y la Empresa, que presenta un crecimiento dentro del sector lácteo. Por el contrario 3 personas que representan el 12% de la población dice que la Empresa se ha mantenido estancada y no a realizado, ni ha implementado procesos de calidad, esto no le ha permite llegar con su producción hacia mas mercados nacionales. La Empresa se rige bajo normas de calidad en lo referente a los productos, y trata de ofertar productos de calidad que le permita tener mayor aceptación en el mercado, y busca alcanzar la calidad en todos los niveles de la Empresa.

PREGUNTA N.- 6

¿Recibe capacitación para mejorar el desempeño laboral por parte de la Empresa?

TABLA N.- 7		
ENCUESTA TABAJADORES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	25	100
NO	0	0
TOTAL	25	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



ANÁLISIS

El 100% de la población encuestada nos manifestó que la Empresa realiza capacitaciones de manera constante, para que se de un mejor trato a los clientes y se mejore el proceso de elaboración de los productos, pudimos observar que los administradores de la Empresa se encuentran preocupados por las deficiencias de conocimiento que tienen sus trabajadores y trata de cubrir esos vacios dictando charlas y cursos de acuerdo el puesto que ocupan y las labores que desempeña dentro de la Empresa.

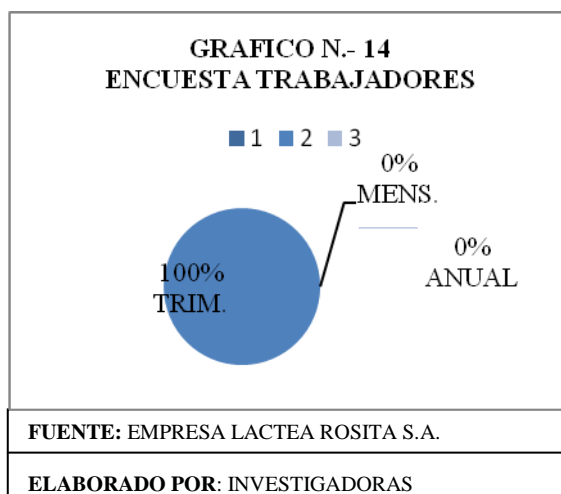
Las capacitaciones son muy importantes sobre todo cuando se trata de mejoras en la calidad en las actividades que desempeñan sus empleados esto ayuda a desarrollar actividades forma mas eficiente.

PREGUNTA N.- 7

La capacitación la realiza:

TABLA N.- 8		
ENCUESTA TABAJADORES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
MENSUAL	0	0
TRIMESTRAL	25	100
ANUAL	0	0
TOTAL	25	100

FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS



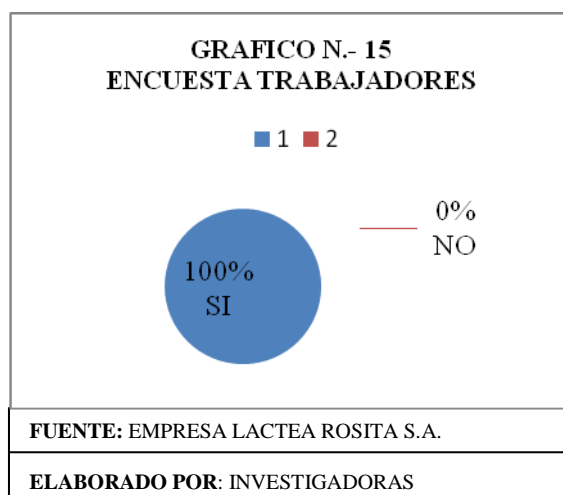
ANÁLISIS

De las 25 personas encuestadas que representan el 100% de la población, todas están de acuerdo que la capacitación recibida se dicta trimestralmente, esto es muy importante ya que la Empresa muestra un interés por el rendimiento de sus trabajadores, y trata de mejorar las deficiencias de conocimiento dictando cursos que les ayuden a mejorar su desempeño laboral y por ende el rendimiento de la Empresa y esto se ve reflejado en el incremento de las ventas que se a presentado en el último año. La Empresa realiza capacitaciones trimestrales a sus empleados, de manera tal que les permita mejorar su conocimiento, para que apliquen estos conocimientos al momento de la ejecución de sus actividades y se obtengan mejores resultados que permitan a la Empresa ser más eficiente y competitiva.

PREGUNTA N.- 8

8.- ¿La capacitación recibida le ayudo a mejorar sus actividades?

TABLA N.- 9		
ENCUESTA TABAJADORES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	25	100
NO	0	0
TOTAL	25	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



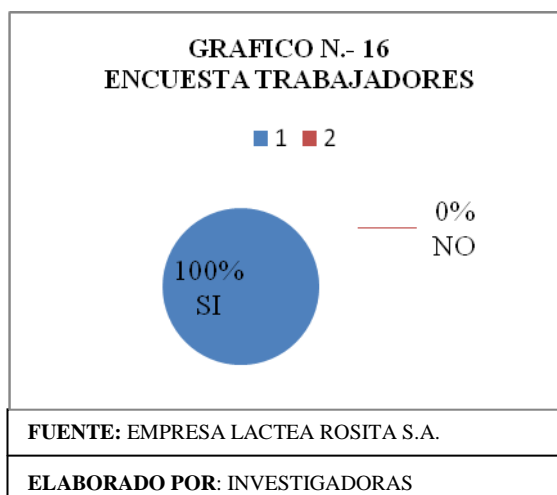
ANÁLISIS

Los 25 trabajadores que representan el 100% de la muestra, nos manifestaron que la capacitación recibida es muy importante, ayudan a mejorar el rendimiento laboral, y es una iniciativa que permitirá que los trabajadores incrementen sus conocimientos y lo reflejen al realizar sus labores cotidianas dentro de la Empresa, y ayuda ha mejorar el proceso de elaboración, distribución y la presentación del producto. La capacitación ayuda a mejorar el desempeño laboral en las diferentes tareas encomendadas y es muy útil, además incrementa el conocimiento y el desempeño laboral, y aplica al momento de desarrollar las actividades, esto facilita la realización de las actividades ya que se las hacen en base a un conocimiento previo.

PREGUNTA N.-9

9.- ¿Considera usted que la Empresa le proporciona todas las seguridades necesarias para realizar su trabajo?

TABLA N.- 10		
ENCUESTA TABAJADORES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	25	100
NO	0	0
TOTAL	25	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



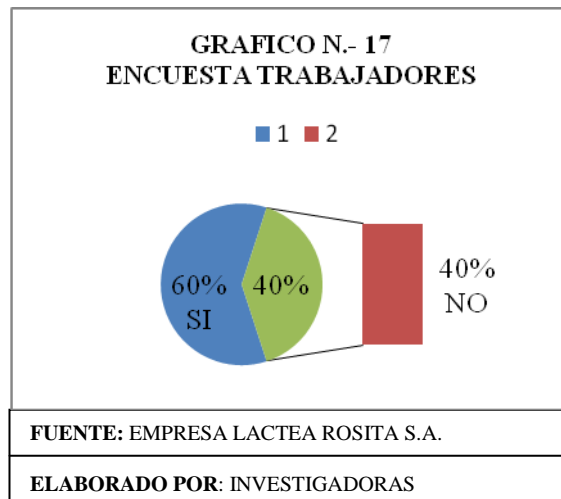
ANÁLISIS

Los 25 trabajadores encuestados nos manifestaron que la Empresa ha implementado procesos de seguridad, adquirido ropa adecuada para que realicen su trabajo y a contratado seguro para los trabajadores a demás ha colocado dentro del departamento de producción extinguidores en caso de que existiera un siniestro. Se proporciona a los trabajadores las seguridades necesarias para la ejecución del trabajo en las diferentes aéreas, esto ayuda a que se realicen las actividades de manera más rápida y sin preocupaciones.

PREGUNTA N.- 10

10.- ¿Conoce usted que es un Modelo de Gestión de Calidad?

TABLA N.- 11		
ENCUESTA TABAJADORES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	15	60
NO	10	40
TOTAL	25	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



ANÁLISIS

De las 25 personas encuestadas, 15 trabajadores que representan el 60% de la población nos manifestaron que si conocen que es un Modelo de Gestión de Calidad, que su implantación ayudara a mejorar el proceso productivo y la Empresa contara con productos de calidad, esto permitirá conquistar nuevos mercados y contar con productos a precios bajos y competitivos.

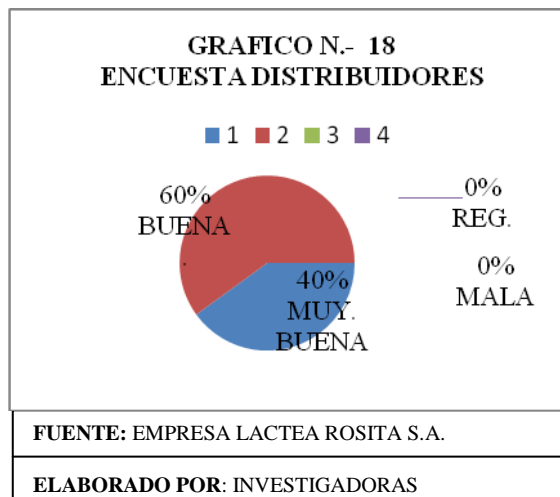
Mientras que 10 personas que representan el 40% de la población nos dicen que no conocen lo que es un Modelo de Gestión de Calidad. Los integrantes de la Empresa en su mayoría conocen los beneficios del Modelo de Gestión de Calidad y consideran que su implantación es muy beneficiosa para la misma, además ayuda a mejorar los procesos y actividades empresariales.

2.3.5. Encuesta Aplicada a los Distribuidores de la Empresa.

PREGUNTA N.- 1

¿Cómo son sus relaciones interpersonales con sus compañeros?

TABLA N.- 12		
ENCUESTA DISTRIBUIDORES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
MUY BUENA	2	40
BUENA	3	60
REGULAR	0	0
MALA	0	0
TOTAL	5	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



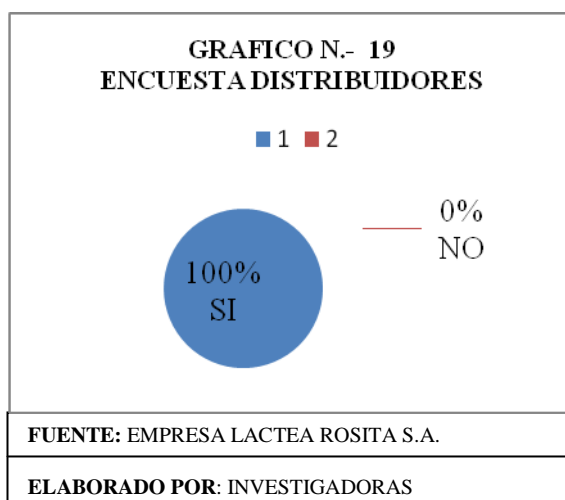
ANÁLISIS

De las 5 personas encuestadas 2 que representan el 40% de la muestra nos manifestaron que tiene una Muy buena relación laboral con sus compañeros de trabajo y comparten el compañerismo y tratan de trabajar en equipo para que los resultados sean mas óptimos, en cambio 3 personas que representan el 60% de la población, nos digo que las relaciones entre los compañeros es buena que existe un individualismo muy grande y que todos realizan sus actividades sin considerar al resto de los trabajadores.

PREGUNTA N.- 2

¿Considera Usted que los pedidos son entregados a tiempo por parte de la Empresa?

TABLA N.- 13		
ENCUESTA DISTRIBUIDORES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



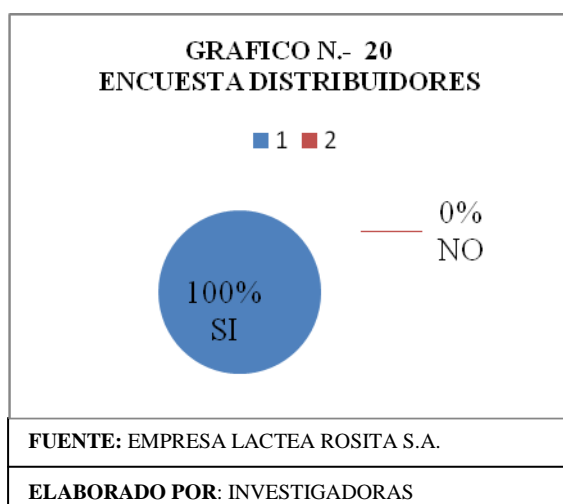
ANÁLISIS

El 100% de la población nos manifestó que la Empresa es puntual al momento de entregar los pedidos, puesto que los distribuidores deben entregar con un día de anticipación la cantidad que se requiere y además por que la Empresa lleva un control de todos los pedidos que se realizan diariamente, y sabe cuando se debe despachar. El despacho del producto se realiza en base a cronogramas ya establecidos por el jefe de producción de la Empresa, esto ayuda a que no se retrase la distribución de los diferentes productos. Además como los clientes que mantiene la Empresa en su mayoría son los mismos se conocen cuales son sus requerimientos y esto evita que la distribución no se efectúe se entregue en el tiempo establecido por los clientes.

PREGUNTA N.- 3

¿La Empresa proporciona todas las seguridades para que el pedido llegue al lugar de destino?

TABLA N.- 14		
ENCUESTA DISTRIBUIDORES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



ANÁLISIS

Las 5 personas encuestadas que representan el 100% de la población nos manifestaron que la Empresa se encuentra preocupada por la seguridad al momento de la distribución y trata de proporcionar todas las seguridades para que el producto llegue a su lugar de destino el día y la hora establecido.

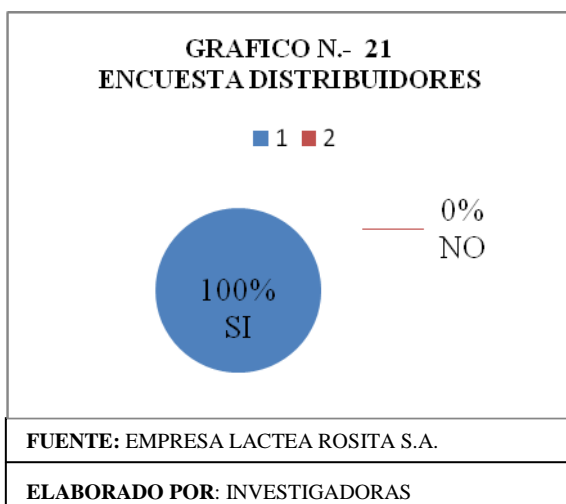
Para la distribución del producto la Empresa brinda seguridad a los choferes, ha contratado los servicios de una Empresa de seguridad que garantiza que los pedidos lleguen sin demora a su lugar de destino.

Además para que no exista pérdida en el producto los camiones se encuentran instalados, con todos los requerimientos necesarios, para que no se puedan dañar.

PREGUNTA N.- 4

4.- ¿La Empresa le capacita para que de un buen trato a los clientes?

TABLA N.- 15		
ENCUESTA DISTRIBUIDORES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



ANÁLISIS

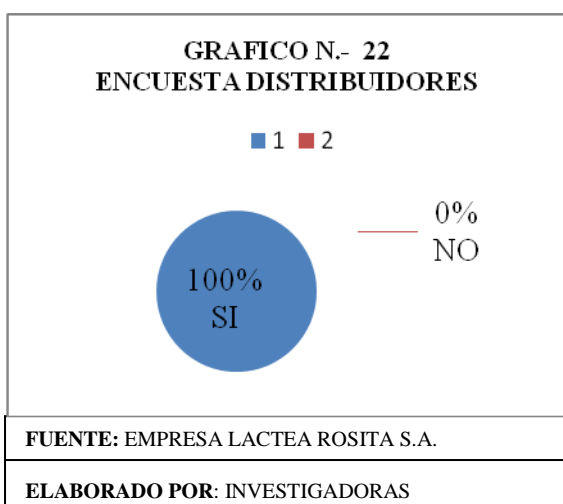
Las 5 personas encuestadas que representan el 100% de la muestra nos dicen que la Empresa capacita a los distribuidores para que de un buen trato a los clientes y sobre todo la capacitación se centra en los beneficios de los productos para que de esta manera se pueda ir ampliando en el mercado, dando a conocer todos los beneficios de los productos.

Las capacitaciones tienen la prioridad de mejorar el servicio, en relación a los clientes, pues es la parte central de la Empresa, además la cordialidad y amabilidad son los principios que aplica y fomenta la Empresa, y son valores propios de cada persona, demostrar amabilidad a los clientes demuestra la calidad y calidez de las personas que trabajan en la Empresa.

PREGUNTA N.- 5

¿Proporciona, Usted toda la información de los productos existentes a los proveedores?

TABLA N.- 16		
ENCUESTA DISTRIBUIDORES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



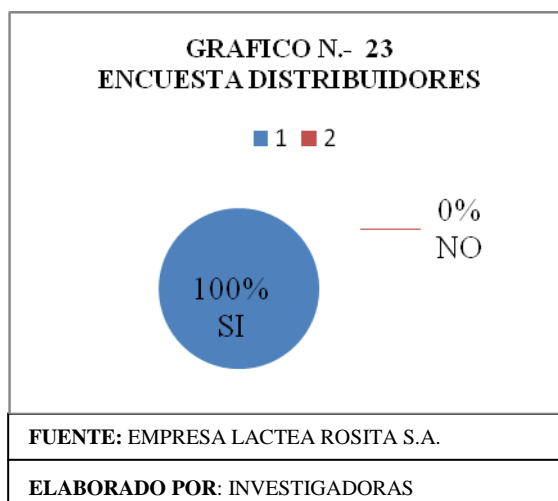
ANÁLISIS

El 100% de la población encuestada nos manifestó que gracias a la capacitación que brinda la Empresa acerca de los productos, ellos tienen y conocen todos los beneficios de los productos y están en la capacidad de dar a conocer a los proveedores de manera clara y precisa todo sobre los productos que van adquirir. Los diferentes distribuidores tienen como objetivo principal, dar a conocer a los clientes los beneficios de los diferentes productos y se les capacita para dar un buen trato a los mismos, además cuando un cliente conoce las características de los productos que adquiere incrementa la demanda, ya que los beneficios de los productos lácteos en general son muy buenos.

PREGUNTA N.- 6

¿Los pedidos son entregados en el tiempo establecido por la Empresa?

TABLA N.- 17		
ENCUESTA DISTRIBUIDORES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



ANÁLISIS

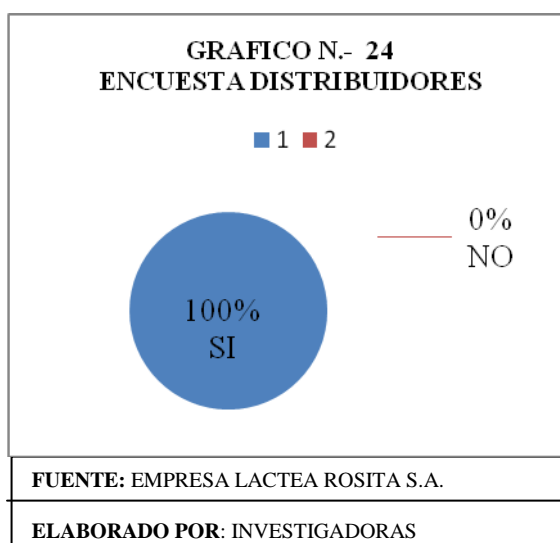
De las 5 personas encuestadas que representan el 100% de la población, se pudo determinar que todos los pedidos se entregan en el tiempo establecido por la misma, y que en caso de no hacerlo se comunica a al Empresa el motivo y las circunstancias que impidió su entrega, además existen rutas establecidas para la distribución.

La Empresa garantiza a sus clientes que la distribución se realizara en el tiempo establecido por el cliente y acorde a sus necesidades, además la Empresa ha establecido cronogramas previos, a información anterior de sus clientes y los pedidos son receptados con anticipación, para que no exista demora en la entrega de los productos.

PREGUNTA N.- 7

¿Cree Usted que la Empresa debería implantar procesos de calidad?

TABLA N.- 18		
ENCUESTA DISTRIBUIDORES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



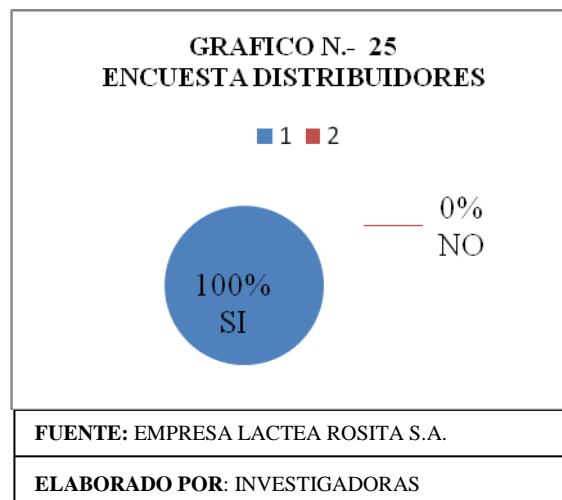
ANÁLISIS

El 100% de la población nos manifestó que la Empresa debería implementar procesos de calidad, para que pueda incrementar sus ventas y contar con productos de calidad en mejores condiciones que el de la competencia, además esto ayudara a incrementar el número de clientes. La calidad es una de las herramientas más importantes con las que cuentan las diferentes Empresas esto ayuda a crear estrategias en mejores condiciones que el resto de empresas lácteas, a contar con productos de calidad, precios bajos y sobre todo competitivos. La calidad es muy importante establece para la Empresa estándares que le permitan mejorar la calidad del producto y la distribución, además ayuda a corregir fallas que se hallaren en los productos en el proceso mismo de fabricación.

PREGUNTA N.- 8

8.- ¿Para su trabajo la Empresa le proporciona todo tipo de seguridades?

TABLA N.- 19		
ENCUESTA DISTRIBUIDORES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	5	100
NO	0	0
TOTAL	5	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



ANÁLISIS

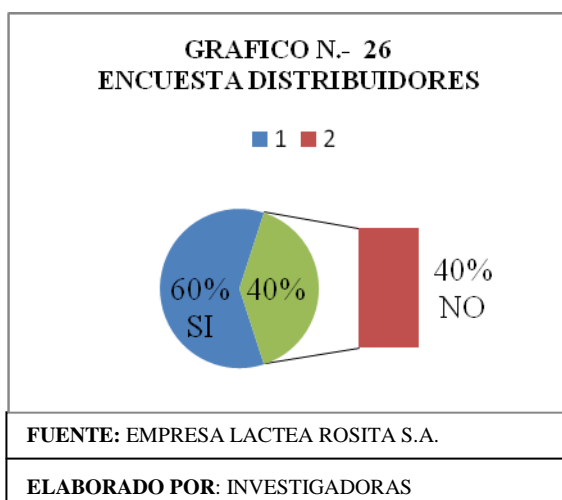
Las 5 personas encuestadas que representan el 100% de la población nos manifestaron que la Empresa brinda todas las seguridades en caso de que les ocurra algún accidente. Para lo cual se contrato seguros para los camiones y las personas encargadas de los mismos con esto trato de brindar más seguridad y sobre todo confianza a sus trabajadores para que realicen sus actividades de manera más eficiente.

La empresa proporciona las seguridades necesarias para sus trabajadores, para lo cual a establecido ropa adecuada y instrumentos necesarios para la ejecución de sus tareas, además considera que mientras mas seguro se sientan los trabajadores mejores son los resultados, en relación con las actividades que desempeñan.

PREGUNTA N.- 9

9.- ¿Conoce usted que es un Modelo de Gestión de Calidad?

TABLA N.- 20		
ENCUESTA DISTRIBUIDORES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	3	60
NO	2	40
TOTAL	5	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



ANÁLISIS

Del 100% de la población encuestada 3 personas que representan el 60% nos manifestó que si conocen que es un Modelo de Gestión de Calidad y que su implantación ayudaría mucho a la empresa ya que existiría un agregado mas al producto y se podría ampliar la comercialización dentro del país.

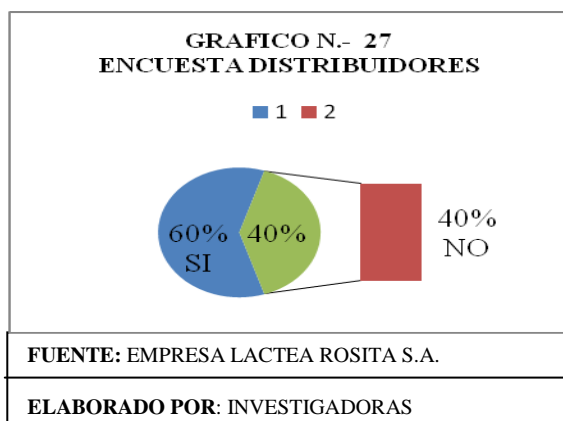
Mientras que 2 personas que representa el 40% de la población supo manifestar que no tiene conocimiento, sobre el Modelo de Gestión de Calidad.

La implantación de un Modelo de Gestión de Calidad, ayuda mucho para alcanzar eficiencia y eficacia en el desempeño laboral de sus integrantes, además ayuda a que la Empresa incremente calidad en los productos y le permite ampliar su distribución hacia nuevos mercados.

PREGUNTA N.- 10

10.- Si lo conoce explique ¿Cómo beneficiaria la existencia de un Manual de Calidad en la Empresa?

TABLA N.- 21		
ENCUESTA DISTRIBUIDORES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	3	60
NO	2	40
TOTAL	5	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



ANÁLISIS

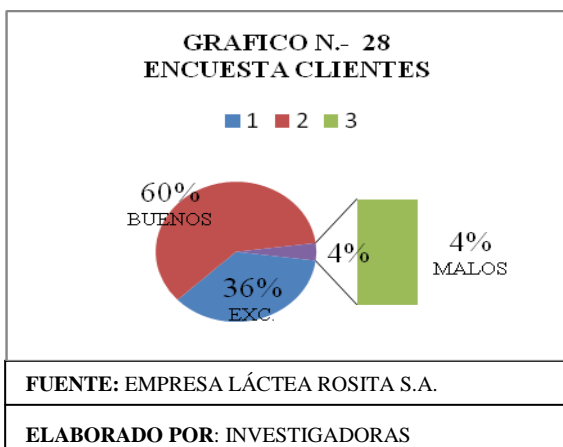
Implantar un Modelo de Gestión de Calidad trae innumerables beneficios, y que su adquisición traerá un sinnúmero de beneficios empezando por contar con un producto competitivo y a un precio bajo, además le permitirá ampliar la comercialización y conquistar nuevos clientes ofertando productos en iguales o mejores condiciones que los de la competencia. Además contar con un Manual ayuda a que la Empresa tenga una guía para realizar sus actividades, esto permite que la Empresa realice sus actividades en base a un estándar ya establecido que le permitirá mejorar las actividades. Los manuales contienen información útil para la Empresa, ya que tiene ya establecidos políticas y objetivos de calidad en los que se debe basar la Empresa para mejorar sus actividades y los procesos productivos, también se establecen las responsabilidades y obligaciones que deben cumplir los integrantes de la empresa.

2.3.6. Encuestas Aplicadas a los Clientes de la Empresa.

PREGUNTA N.- 1

Considera Usted que los productos que oferta la Empresa son:

TABLA N.- 22		
ENCUESTA CLIENTES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
EXCELENTES	18	36
BUENOS	30	60
MALOS	2	4
TOTAL	50	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



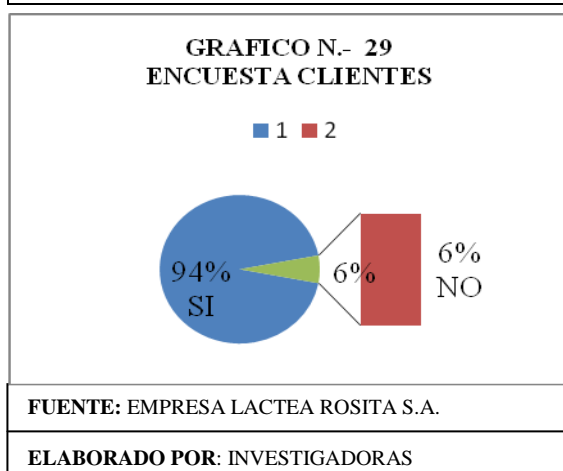
ANÁLISIS

Del 100% de la población encuestada se ha podido determinar que 18 personas que representan el 36% de la muestra, consideran que los productos son de excelente calidad y competitivos, en cambio 30 personas que representan el 60%, nos manifestaron que los productos son de calidad, pero hace falta que la Empresa siga empleando nuevos métodos o técnicas que le permitan ofertar productos con cero defectos. Por el contrario 2 personas que representan el 4% de la población encuestada, nos informaron que los productos que oferta la Empresa no son competitivos y no cuenta con la calidad y las expectativas que tienen los clientes. Debido a que la Empresa ha implantado la calidad de manera espontánea, el producto no tiene la acogida necesaria en el mercado.

PREGUNTA N.- 2

¿Los productos cumplen y satisfacen sus necesidades?

TABLA N.- 23		
ENCUESTA CLIENTES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	47	94
NO	3	6
TOTAL	50	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



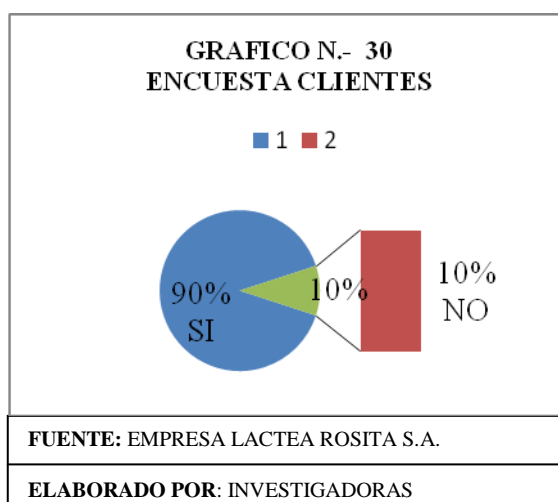
ANÁLISIS

De las 50 personas encuestadas, 47 que representan el 94% de la población nos manifestaron que los productos que oferta la Empresa cumplen con sus expectativas y satisfacen sus necesidades, además que se encuentran conformes con el producto y los beneficios que estos tienen para la salud. Por el contrario, 3 personas que representan el 6% de la población encuestada nos manifestaron que no se encuentran conformes con la calidad del producto y que la Empresa debería invertir más en la producción y contar con personal capacitado que le permita mejorar sus procesos y por ende la calidad de los productos para de esta manera satisfacer las expectativas que tienen sus clientes. Los productos satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes, pero como estos son muy exigentes, requieren que los productos cuenten con calidad y se brinde todas las seguridades necesarias para su consumo.

PREGUNTA N.- 3

¿Esta Usted satisfecho con la atención que le brinda la Empresa?

TABLA N.- 24		
ENCUESTA CLIENTES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	45	90
NO	5	10
TOTAL	50	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



ANÁLISIS

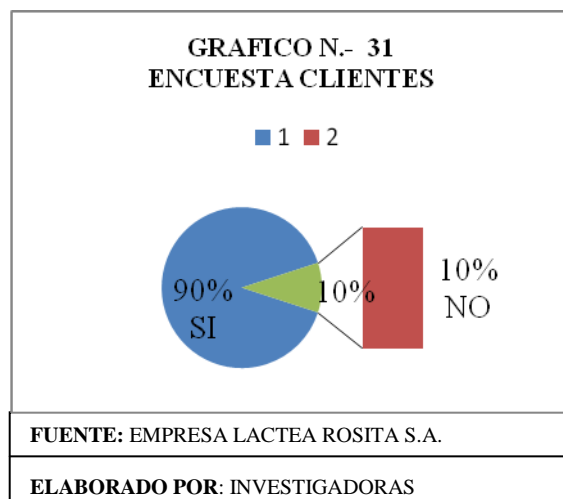
45 Personas que representan el 90% de la población encuestada nos manifestó que la atención que brinda la Empresa es excelente y que los clientes se encuentran conformes con la amabilidad y el buen trato de los administradores y de los empleados de la misma y que son valores que esta debe fomentar en sus trabajadores para que se de un incremento notable en sus ventas y por ende en sus ingresos. En cambio 5 personas que representan el 10% de la población, nos manifestó que el trato de los distribuidores en algunos casos no era el más cordial y que la Empresa debería prestar mayor atención a sus trabajadores para que el servicio y la atención mejoren.

La atención de la Empresa es buena pero debe mejorar, ya que el trato de los empleados refleja los valores y principios en los que se basa la Empresa.

PREGUNTA N.- 4

Considera Usted. ¿Que la Empresa debería mejorar la presentación y calidad de sus productos?

TABLA N.- 25		
ENCUESTA CLIENTES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	45	90
NO	5	10
TOTAL	50	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



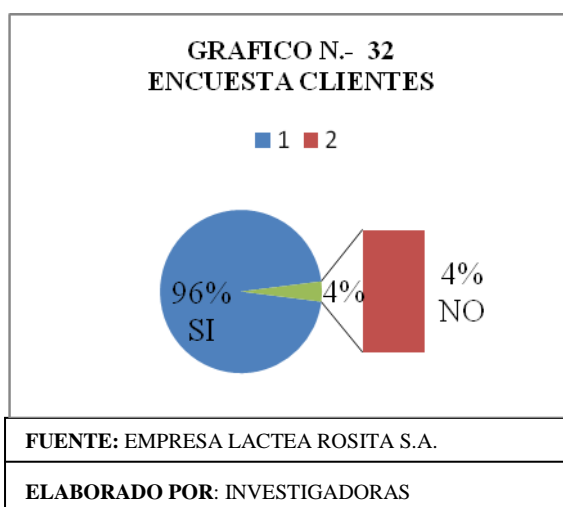
ANÁLISIS

De las 50 personas encuestadas 45 que representan el 90% de la población nos manifestó que se encuentran conformes con la calidad y presentación del producto, por el contrario 5 personas que representan el 10% de la población nos dijo que la Empresa debe ir en constante innovación y de acuerdo a las expectativas de sus consumidores y que debe mejorar la presentación de los productos y sobre toda la calidad. Además esto es muy importante ya que si la empresa se mantiene estática y no satisface las necesidades de los consumidores podría disminuir sus clientes y estar en desigualdad con la competencia, puesto que esta, buscara mejorar la calidad del producto e innovar y emplear procesos de mejora continúa.

PREGUNTA N.- 5

¿Esta Usted de acuerdo con el precio del producto?

TABLA N.- 26		
ENCUESTA CLIENTES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	48	96
NO	2	4
TOTAL	50	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



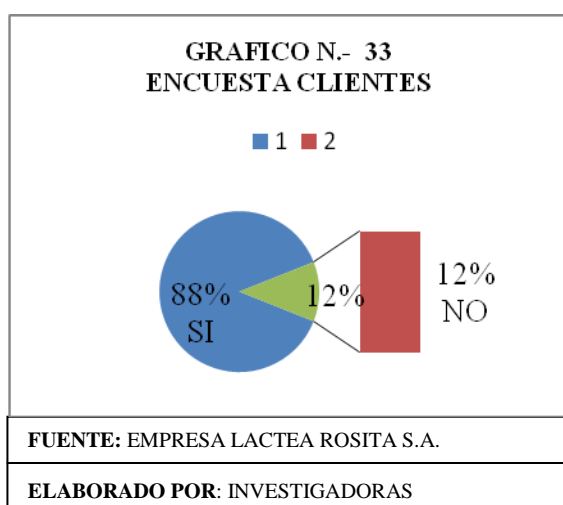
ANÁLISIS

De las 50 personas encuestadas 48 que representan el 96% de la población se encuentra conforme con el precio del producto, pues ellos consideran que los beneficios que tiene son múltiples y cubren el precio de venta al público. Por el contrario 2 personas que representan el 4% de la población nos manifestaron que el precio es muy elevado, y que el producto no cubre, y que la Empresa debe tratar de mejorar la calidad del producto. El precio del producto esta alcance de los consumidores y aunque hay cosas que deben mejorar su precio esta en relación con la competencia, además son productos de primera necesidad, y por lo general su precio esta dado en relación a las necesidades de los consumidores y en base a otros factores.

PREGUNTA N.- 6

¿La distribución de los productos se realiza en la fecha y el tiempo establecido?

TABLA N.- 27		
ENCUESTA CLIENTES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	44	88
NO	6	12
TOTAL	50	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



ANÁLISIS

44 personas que representan el 88% de la población nos manifestaron que los pedidos son entregados en el tiempo que ellos lo solicitan y se encuentran conforme con la distribución y los horarios que ha establecido la Empresa.

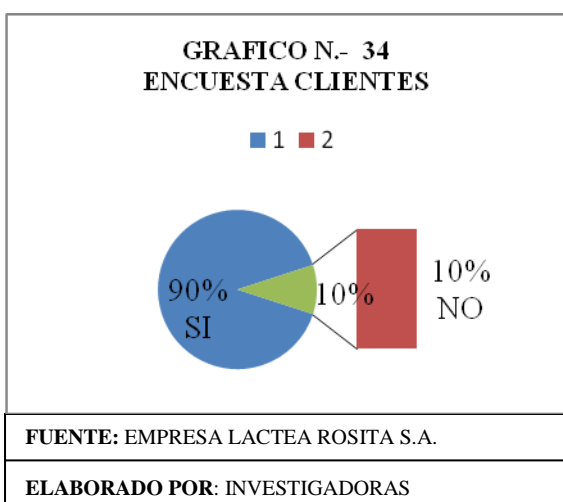
En cambio 6 personas que representan el 12% de la población nos manifestaron que en ciertas ocasiones la distribución no se realiza a tiempo, y no se cumple con la entrega en el tiempo establecido por los clientes.

Para la distribución de los productos existe un cronograma y se despacha de conformidad a las necesidades de los diferentes clientes, además los pedidos se realizan con anticipación y de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

PREGUNTA N.- 7

¿Conoce Usted los beneficios de los productos que adquiere?

TABLA N.- 28		
ENCUESTA CLIENTES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	45	90
NO	5	10
TOTAL	50	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



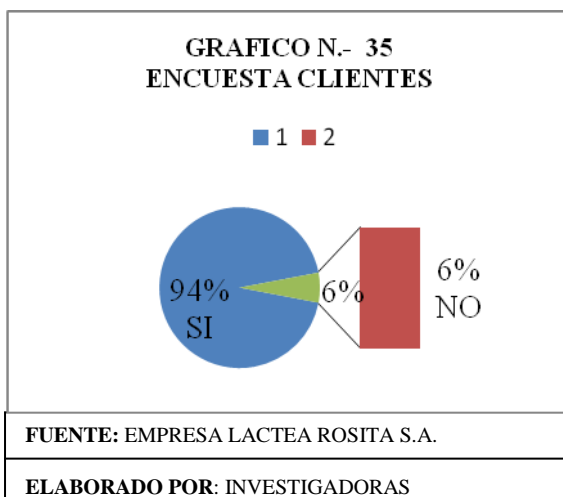
ANÁLISIS

De las 50 personas encuestadas 45 que representan el 90% de la misma, nos manifestaron que ellos antes de adquirir un productos se informaban en la etiqueta, y que ellos si conocían los beneficios de los productos y se encuentran conformes con él. Por el contrario 5 personas que representan el 10% de la población, dicen que ellos adquieren el producto por comprar y no conocen con seguridad cuales son los beneficios, pero consideran que son muchos y por esta razón creen que son múltiples los beneficios. Los beneficios de los productos lácteos en general son muy extensos ya que es un producto de consumo masivo, la Empresa trata de capacitar a sus empleados para que informen en el momento de la entrega.

PREGUNTA N.- 8

¿Conoce Usted que es la calidad de un producto?

TABLA N.- 29		
ENCUESTA CLIENTES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	47	94
NO	3	6
TOTAL	50	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



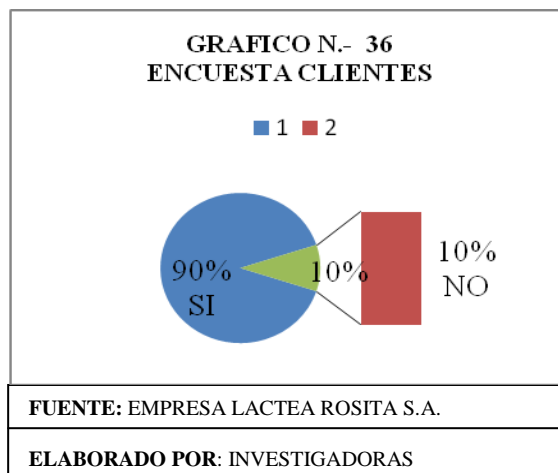
ANÁLISIS

El 94% de la población encuestada nos manifestó que conocen que es la calidad y que la Empresa debería implementarlo dentro de la producción, esto beneficiara y permitirá que la misma ingrese en nuevos mercados con productos a precios bajos y competitivos. Consideran que los productos de la empresa tienen precios bajos pero que hace falta que aplique procesos de calidad que le permita mejorar la producción y sus precios sean más competitivos y puedan competir con el resto de Empresa Lácteas del sector. Por el contrario 3 personas que representan el 6% de la población no conocen que es la calidad. Los clientes de la Empresa conocen que es la calidad y nos manifestaron que su implantación traerá muchos beneficios e incrementara el consumo de los productos.

PREGUNTA N.- 9

¿Conoce usted que es un Modelo de Gestión de Calidad?

TABLA N.- 30		
ENCUESTA CLIENTES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	45	90
NO	5	10
TOTAL	50	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



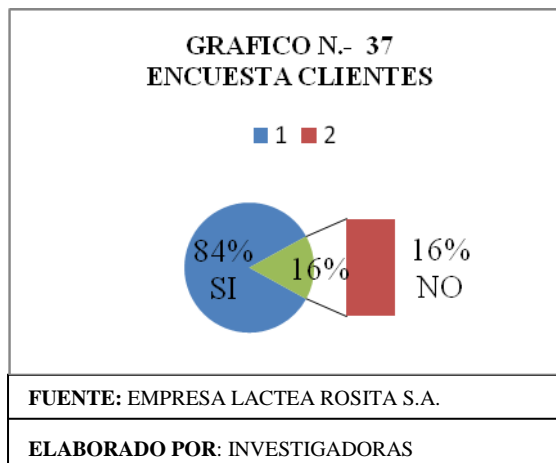
ANÁLISIS

El 90% de la población encuesta nos manifestó que conocen que es un Modelo de Gestión de Calidad y que su implementación sería de mucha ayuda para la Empresa pues su aplicación trae muchos beneficios como evitar el desperdicio y mejorar el proceso productivo, contar productos de calidad y a precios competitivos. Además permitirá crear estrategias para canalizar de mejor manera las ideas de los trabajadores y convertirlas en políticas que permitan mejorar la distribución y comercialización de los diferentes productos. Por el contrario 5 personas que representan el 10% de la población nos informo que no tiene conocimiento de lo que es un Modelo de Gestión de Calidad. El Modelo de Gestión de Calidad ayuda a que las Empresas sean más competitivas y alcancen estándares para mejorar el proceso de producción, esto es muy bueno y ayuda a que los productos sean de calidad.

PREGUNTA N.- 10

10.- Cree Usted ¿Que la Implantación de un Modelo de gestión de calidad mejorara la producción?

TABLA N.- 31		
ENCUESTA CLIENTES		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	42	84
NO	8	16
TOTAL	50	100
FUENTE: EMPRESA LACTEA ROSITA S.A.		
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS		



ANÁLISIS

De las 42 personas encuestadas que representan el 84% de la población nos manifestaron que la implementación de un Modelo de Gestión de Calidad, traerá un sinnúmero de beneficios para la Empresa, pues son sistemas que se adquieren para mejorar las actividades empresariales y el proceso productivo de las mismas. Por el contrario 8 personas que representan el 16% de la población nos manifestaron que no conocen, cuales serian los beneficios que traerá para la Empresa la aplicación de un Modelo de Gestión de Calidad. La implantación mejorara en su totalidad las deficiencias que existen dentro del proceso de producción, además establecerá estándares que la Empresa debe seguir.

CAPITULO III

3. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Implantación de un Modelo de Gestión de Calidad para la Empresa “Láctea Rosita S.A.” Ubicada en el Cantón Mejía Provincia de Pichincha del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

3.2. Presentación.

Los modelos de Gestión de Calidad está sirviendo de referencia para el desarrollo de las Empresas, que permita conseguir la satisfacción de los clientes por medio de un sistema integral de técnicas y procedimientos, esto implica la superación constante de los procesos de la Empresa.

En esta investigación se pretende analizar el impacto que tiene la Implantación de un Modelo de Gestión de Calidad en la Empresa, para conocer las razones, las dificultades y los logros obtenidos. Este proceso debe realizarse de forma pausada, y enfocándose a los trabajadores.

Para lo cual se aplicaran estrategias que permitan cumplir con los objetivos trazados, las mismas que deben ser revisadas y aprobadas por la gerencia, esto permitirá analizar y conocer los resultados, además se requiere la participación y compromiso de todos los miembros que conforman la Empresa.

Para realizar la Implantación se deberá tomar en consideración las normas y políticas de Calidad, existen estándares internacionales (ISO) que son el pilar fundamental para cumplir los objetivos, además define una serie de pasos, pautas

y lineamientos que deben ser asumidos por la Empresa para establecer un Modelo de Gestión de Calidad, que ayuden a mejorar los procesos de toma de decisiones y trabajo en equipo.

La Implantación tiene múltiples beneficios para la Empresa incrementa la satisfacción de los clientes, se constituye en una herramienta de marketing que le permitirá tener mejor posición en el mercado, brindándole a la Empresa mayores ventajas competitivas.

Por lo expuesto, se propone Implantar un Modelo de Gestión de Calidad en la Empresa Láctea Rosita S.A. Ubicada en el Cantón Mejía, Provincia Pichincha, del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

3.3. Objetivos.

3.3.1. General

- Implantar un Modelo de Gestión de la Calidad para la Empresa Láctea Rosita S.A. del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, que permita mejorar el control del Recurso Humano y Financiero,

3.3.2. Específicos

- Proponer un Modelo de Gestión en base a Estándares de Calidad y aplicación de las normas ISO.
- Definir cada una de las funciones y procesos que se desarrolla dentro en la Empresa, con el fin de que los trabajadores determinen cuáles son sus responsabilidades.
- Orientar al personal al cumplimiento de las normas y lineamientos establecidos en el Manual de procedimientos.

- Conocer cuáles son las ventajas que tiene la Empresa con la Implantación del Modelo de Gestión de Calidad y si su aplicación ayuda a mejorar sus procesos y ampliar su mercado.

3.4. Justificación.

La Empresa Láctea Rosita S.A. para mejorar los procesos y el desempeño dentro de ella, deberá implantar un Modelo de Gestión de Calidad que le permita mejorar el trabajo en equipo, los procesos de mejora continua y garantizarse un espacio en el mercado, enfocándose principalmente en el cliente, el liderazgo y la participación activa de cada uno de sus integrantes. Esto permitirá mejorar el proceso de toma de decisiones basándose en los hechos reales que pasan en la Empresa

Para que la Implantación sea excelente es importante realizar un análisis de los procesos de trabajo, para determinar el tipo de relación existente entre los diferentes departamentos de la Empresa. Además este análisis nos permitirá determinar las fortalezas y debilidades que se pudieran presentar en el transcurso de las operaciones.

La implantación, mantenimiento y control del Modelo de Gestión de Calidad requiere el compromiso de todos los integrantes de la Empresa, pues ellos son los autores principales, por tal razón es importante dar a conocer a todo el personal las políticas establecidas dentro del presente manual, siendo su responsabilidad y obligación la adopción de este Modelo y su aplicación que permitirá a la Empresa mejorar el nivel de desempeño de sus trabajadores y alcanzar eficientes etapas de producción.

3.5. Fundamentación Legal.

- **ISO 9000:** Modelo internacional de gestión de la calidad adoptado por las organizaciones.

- **ISO 9001:** Aplicable a sistemas que comprenden las actividades de diseño, desarrollo, fabricación, instalación y servicio.
- **ISO 9004:** Describe las directrices generales de la Gestión de Calidad y los elementos de un Sistema de calidad.
- **Manual de Calidad**

3.6. Diagnostico de la Situación Actual de la Empresa

3.6.1. El FODA

Es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnostico rápido de la situación de la Empresa, considerando los factores internos y externos que la afectan. Para determinar las estrategias para alcanzar las metas y objetivos Este análisis representa un esfuerzo para examinar las características particulares de la Empresa y el entorno en el cual seta compite.

El análisis FODA está diseñado para ayudar a la Empresa a desempeñarse y a encontrar el mejor acoplamiento en el medio en el que se encuentra, determinando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que existen en el entorno de la Empresa. Este análisis permite formular estrategias para aprovechar las oportunidades del medio en el que se encuentra, y ayuda a prevenir posibles amenazas.

Análisis Interno

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la empresa, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa.

Para el análisis interno de la empresa deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Capacidad Directiva.- relacionado con las fortalezas o debilidades que tienen relación directa con el proceso administrativo, en lo relativo a la planificación, dirección, toma de decisiones, control y comunicación.

Capacidad Competitiva.- son los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, precio, distribución, publicidad, lealtad de los clientes, marca y aseguramiento del mercado.

Capacidad Financiera.- incluye todos los aspectos relacionados con el área financiera de la Empresa: Capital o deuda, rentabilidad, liquidez, solvencia y todos los aspectos importantes en la Empresa.

Análisis Externo

El análisis externo nos permite identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la Empresa Láctea Rosita S.A., para lo cual se ha realizado un análisis basado en los factores económicos, social, tecnológico competitivo y demográfico.

Factor económico.- la economía del país no permite que los clientes de la Empresa adquieran productos a precios elevados, por lo que se busca diseñar estrategias que permitan mejorar los procesos y contar con precios competitivos.

Factor social.- dentro de los factores que afectan a la Empresa está el desempleo, que es una barrera que no permite que la Empresa incremente sus ventas por la falta de poder adquisitivo de sus clientes.

Factor tecnológico.- uno de los factores más determinantes es la tecnología mientras más acorde este la Empresa mejores serán los resultados obtenidos,

puesto que cada día se desarrolla nueva tecnología y permite que se mejoren los procesos y procedimientos dentro de la Empresa.

Factor competitivo.- al momento en que realizamos comparaciones entre productos, calidad, precios, marca, publicidad y promociones nos referimos a la competencia, ya que es necesario conocer lo que nuestra competencia esta ofertando, esta ayuda a la Empresa a establecer mejores procesos para optimizar recursos, reducir costos y contar con productos competitivos y con precios acorde a las necesidades de sus clientes.

Factor geográfico.- dentro de estos tenemos la ubicación de la Empresa, esto permite llegar con sus productos a lugares lejanos, y tener una mejor distribución dentro de la parroquia en la que se encuentra.

CUADRO N.- 2

ANÁLISIS FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Cuenta con procesos innovadores que permiten encontrar los errores en el momento mismo en el que se presentan.	Tiene la posibilidad de incrementar la demanda de sus productos.
Renovación permanente de maquinaria que le permita operar y elaborar los productos de una forma más rápida y sin demoras.	Gestión enfocada a satisfacer las necesidades de sus clientes.
Personal competente y capacitado para realizar sus actividades.	Ampliación de mercados hacia nuevos clientes.
Mayor demanda de sus productos.	Creación de nuevas leyes que protegen a las Empresas, y ayudan a incrementar sus ventas.

Buena imagen de marca y reputación.	Mayor posibilidad de inversión en maquinaria e instalación.
Cuenta con productos de calidad	La empresa no es estática y existe diversificación de productos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
No existe toma de decisiones oportunas.	No cuenta con sistemas adecuados de administración, que le permita capacitación de sus empleados
Las actividades no son planificadas, por lo que existe retraso en la producción.	El espacio en la Empresa no presta comodidades a sus empleados.
El producto no tiene acogida dentro de la Provincia.	Inexistencia de políticas de personal y procesos de elaboración.
Inexistencia de manuales que permitan tener una guía para la realización de las diferentes tareas.	El incremento del desempleo en el país.
Inestabilidad de sus trabajadores en el puesto.	Paros existentes dentro y fuera de la Provincia.
FUENTE: EMPRESA LÁCTEA ROSITA S.A.	
ELABORADO POR: INVESTIGADORAS	

3.7. Desarrollo de la Propuesta.

3.7.1 Manual de Calidad



3.7.1.1. Introducción

Las Empresas en general sean estas públicas o privadas requieren contar con mecanismos que les permitan llevar una adecuada y correcta planificación de las actividades, enfocándose hacia el cliente quienes son la parte principal y la razón de ser de las empresas, es así que se busca alcanzar la excelencia en satisfacción al cliente, ampliar su comercialización y convertirse en líder en la distribución de lácteos dentro de la Provincia.

Por esta razón la Empresa Láctea Rosita S.A. requiere implementar procesos innovadores que le permitan alcanzar la excelencia en el control de su personal y satisfacción al cliente. Y fomentar una cultura de calidad que permita mejorar el desempeño de las actividades empresariales y las funciones de cada una de sus integrantes, su principal objetivo, es llegar hacer una Empresa líder en la distribución y comercialización de productos lácteos.

El presente documento se encuentra fundamentado bajo las normas ISO 9001 y 9004, por cuanto se ha seguido todos los lineamientos, normas y procedimientos de calidad establecidos, para cumplir con las expectativas internas y externas de la Empresa.

3.7.1.2. Reglas Generales

La Empresa Láctea Rosita S.A. se creó con la finalidad de satisfacer las necesidades de los consumidores, brindando productos de calidad y a precios bajos y competitivos.

Se encuentra ubicado en la Parroquia Aloag Barrio el Cortijo Casa N.- C2-255, constituida el 17 de Marzo de 1997, es una Empresa privada, reconocida por el Ministerio de Agricultura y Ganadería la misma que establece políticas para el sector lácteo, se rige por los reglamentos internos, estatutos y políticas establecidas dentro de la Empresa.

La duración de la Empresa será indefinida, en caso de heredarla se deberá conservar el nombre de los propietarios, sin embargo podrá, disolverse y liquidarse por cualquiera de las causas previstas en la ley, en su reglamento y estatuto.

La Empresa Láctea Rosita S.A. establece su Modelo de Gestión de Calidad, basada en el cumplimiento de las exigencias establecidas en las normas ISO 9001 Y 9004, las normas INEN que establecen lineamientos para la fabricación de yogurt y queso INEN 1528.

3.7.1.3. Alcance y Campo de Aplicación

El Modelo de Gestión de Calidad, abarca todos los procesos que se realizan en cada una de las aéreas de la Empresa, la distribución y aseguramiento de la calidad es el mismo que será aplicado por la Empresa Láctea Rosita S.A.

3.7.1.4. Objetivos

- ✓ Adoptar un modelo de gestión de calidad orientado hacia la productividad y competitividad, basado en la creación de una nueva cultura organizacional con la incorporación de sistemas de administración y tecnología de vanguardia, con un enfoque hacia la creación de valor superior a clientes, empleados, Empresa y sociedad.

3.7.1.5. Misión

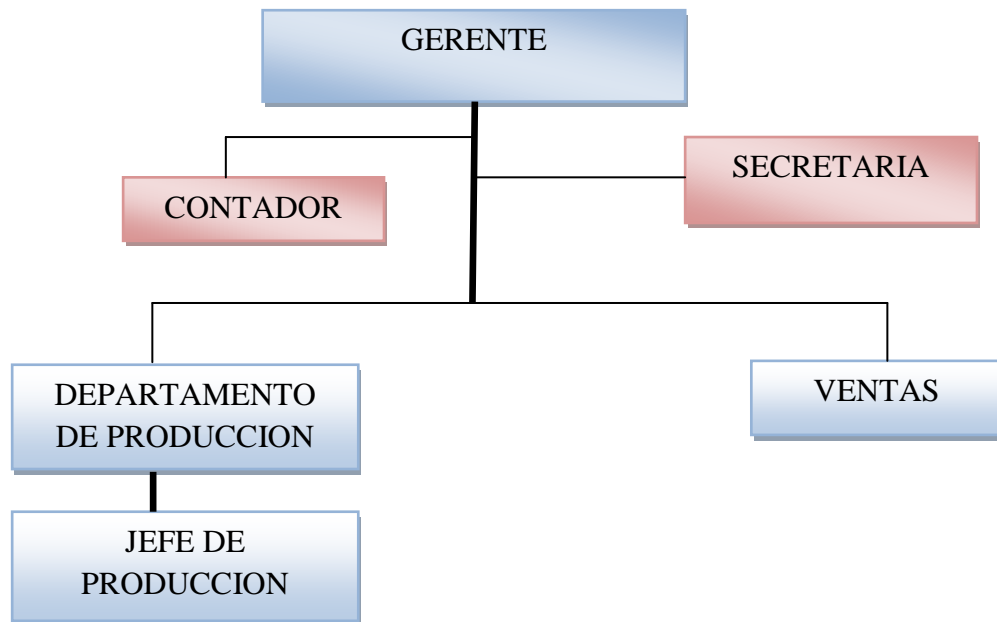
- Es convertirse en una empresa reconocida nacionalmente por su calidad en productos, servicios al cliente, y precios competitivos de comercialización.

3.7.1.6. Visión

- Ser una empresa líder, eficiente e innovadora en la comercialización de productos lácteos en la Provincia, manteniendo los niveles de calidad e higiene, que permita mejorar la satisfacción de nuestros clientes.

3.7.1.7. Organigrama Estructural para el Modelo de Gestión de Calidad

GRAFICO N.- 38



FUENTE: EMPRESA LÁCTEA ROSITA S.A.

ELABORADO POR: INVESTIGADORAS

3.7.1.8. Orgánico Funcional

GERENTE

Es máxima autoridad de la Empresa y sus decisiones son obligatorias para los trabajadores. Garantiza el cumplimiento eficiente de las actividades administrativas y contables.

Es responsabilidad del Gerente:

- Dirigir, coordinar y controlar la elaboración de sistemas de información (estados contables que sirven para la toma de decisiones)
- Supervisar las actividades con el fin de proporcionar información exacta sobre cada una de ellas.
- Supervisar las actividades y establecer controles necesarios para complementar las necesidades de información de la Empresa.
- Coordinar con las distintas aéreas sus necesidades de información y control para determinar la mejor forma de satisfacerla.
- Conducir, supervisar y capacitar a su gente.
- Evaluar los procesos administrativos con el fin de que contribuyan a la máxima calidad y productividad.
- Controlar el estado y el buen uso de los recursos materiales asignados.

CONTADOR

Organiza, planifica, determina y supervisa el sistema de contabilidad más acorde a las necesidades de la Empresa, de conformidad a los principios de contabilidad generalmente aceptados. Es el responsable de elaborar y analizar los estados financieros

Es responsabilidad del Contador:

- Registrar y verificar diariamente los asientos contables y elaborar y presentar los estados financieros y contables en forma permanente.

- Planifica, coordina y supervisa las tareas de análisis desarrolladas en el sector, con el fin de validar los saldos contables.
- Estructurar y apoyar el trabajo de otros puestos del sector para optimizar los resultados.
- Desarrollar e implementar procesos administrativos que mejoren la calidad del análisis contable.

SECRETARIA

Servir a la Empresa de manera cordial, amable y respetuosa, siendo ágil en la atención a los diferentes pedidos que realiza la Empresa.

- Realiza todos los trabajos administrativos requeridos en la computadora; registra y organiza la información enviada y recibida interna y externamente, previa segregación para su archivo, además deberá tener la correspondencia al día y certificar con su firma los documentos de la Empresa.

JEFE DE PRODUCCIÓN

Planifica, organiza, dirige y controla el proceso de producción de la Empresa.

- Liderar la planificación, organización y coordinación de todos los procesos productivos.
- Controlar y realizar el seguimiento de cronogramas de ejecución de los procesos productivos.
- Participar en la elaboración del diseño y aplicación de encuestas para los estudios de mercado.
- Elevar informes a las autoridades de la Empresa sobre avances y resultados de los procesos productivos
- Supervisar y viabilizar el cumplimiento del control de calidad en todos los emprendimientos productivos, mismos que deberán estar acordes a normas institucionales de calidad y a las exigencias del cliente.
- Canalizará la consecución de los pedidos de materiales e insumos necesarios para el desarrollo de los diferentes procesos productivos.

TRABAJADORES

Son el personal con el que cuenta para el trabajo, considerando la capacidad y experiencia de cada una de los elementos, por el estricto cumplimiento de la selección de personal siendo necesaria su capacitación trimestral para beneficio de la Empresa.

Son responsabilidades de los trabajadores:

- Se regirán bajo las políticas, normas vigentes y las necesidades o requerimientos del ámbito productivo de la Empresa.
- Serán responsables del buen uso y manejo de las máquinas y herramientas a ellos encomendadas y a reportar novedades al Jefe de Producción.

DISTRIBUIDORES

Optimiza el rendimiento del canal y asegura el cumplimiento de la entrega de los pedidos, con el propósito de asegurar el logro y cumplimiento de los resultados comerciales.

- Monitorear que la cadena de distribución cumpla con lo determinado en el contrato.
- Atender las necesidades, consultas y reclamos presentados por los clientes.
- Lograr que la cadena de distribución actual incremente la comercialización de los productos.
- Recomendar estrategias comerciales que permitan generar una relación de largo plazo con los clientes.

3.7.1.9. Propósitos

Entre los principales propósitos que se buscan alcanzar con este manual están los siguientes:

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, ofreciendo productos oportunos de calidad y a precios accesibles.
- Contribuir en la toma de decisiones buscando alcanzar la excelencia.
- Fomentar y reconocer valores de ética, honestidad, lealtad, iniciativa, creatividad y responsabilidad.
- Considerar como prioridad principal al talento humano, promover sus necesidades y promover el trabajo en equipo.
- Minimizar costos, aprovechar al máximo los recursos y disminuir tiempo en el proceso de elaboración.
- Planificar las actividades y tareas a realizarse en un periodo determinado.

3.7.1.10. Objetivos De Calidad

- Comprometer al personal de la Empresa hacia el logro de los objetivos.
- Alcanzar los más altos niveles de calidad dentro del proceso de elaboración de los productos.
- Tomar decisiones oportunas y acertadas que ayuden a mejorar la eficiencia dentro de la Empresa.
- Capacitar al personal de la Empresa para que tengan un mejor desenvolvimiento y se mejoren las relaciones laborales en los grupos de trabajo.
- Crear una cultura de calidad que permita lograr eficiencia y eficacia en las operaciones.

3.7.1.11. Políticas de Calidad

La Gerencia conjuntamente con el departamento administrativo, establecen las siguientes políticas de calidad que permitirán conducir a la Empresa hacia la mejora continua.

Implantar y mantener un Modelo de Gestión de Calidad eficaz, dinámico e interactivo, que permita satisfacer las necesidades de los consumidores y empleados de la Empresa Láctea Rosita S.A. para obtener la certificación ISO

9001 que establece normas de diseño, desarrollo, fabricación e instalación de los productos.

Políticas Específicas

- Mantener un sistema de administración eficiente y eficaz que permita tomar decisiones oportunas.
- Establecer mecanismos que permitan llevar un manejo adecuado de su equipo de trabajo y mejorar las relaciones interpersonales.
- Cumplir y aplicar de manera permanente las normas y políticas contables establecidas, para elaborar estados financieros con información real.
- Satisfacer las necesidades de los clientes con estándares de calidad.
- Ofrecer un producto de calidad a precios competitivos y económicos.
- Capacitar a los trabajadores de acuerdo al puesto que ocupa, para mejorar la productividad e incentivarlos hacia el logro de una cultura de calidad.

3.7.1.12. Funcionamiento del Modelo de Gestión de Calidad

El Modelo de Gestión de Calidad permite dirigir, desarrollar, diseñar y controlar un producto el cual debe ser: lo más económico posible, útil y siempre satisfactorio para el cliente. Que le permitirá a la Empresa garantizarse un espacio en el mercado, conquistar la fidelidad de sus clientes, mejorar el trabajo en equipo y contar con productos de calidad, a precios competitivos.

El Modelo de Gestión de Calidad está enfocado hacia el liderazgo, la participación del personal y la mejora continua de la Empresa, la toma de decisiones adecuadas y a tiempo. Para que el Modelo funcione de manera efectiva es necesario realizar un análisis de todos los procesos que se van desarrollando dentro de la Empresa, de tal manera que nos permita integrar los procesos uno con el otro para realizar una interpretación de las interacciones que existen dentro de cada uno de los procesos de la Empresa.

Los procesos analizados nos permiten realizar una descripción clara de las responsabilidades del personal, como se efectúa el trabajo en equipo, como se aplicado la calidad en las diferentes etapas y procesos que se realizan, para determinar el tipo de control que se debe llevar y que etapas necesitan ser corregidas de manera tal que se evite el desperdicio.

3.7.1.13. Responsabilidad y Autoridad

Los Administradores, analizaran los logros alcanzados en la implantación y planificación del Modelo de Gestión de Calidad y son los responsables de establecer los objetivos de calidad teniendo la autoridad para cumplir y hacerlos cumplir a cabalidad.

Es responsabilidad del Gerente autorizar la aplicación del Manual de Gestión de Calidad antes de su emisión. Además es responsable de asegurar que los procedimientos generales sean revisados y evaluados.

El Gerente integrara el Comité de Calidad para el desarrollo, implantación y mantenimiento del Modelo de Gestión de Calidad, mismo que estará integrado por el Jefe de Producción quien reportara las deficiencias e inconvenientes que se podrían presentar en el transcurso de la aplicación del Modelo de Gestión de Calidad.

3.7.1.14. Modelo de Gestión de Calidad

La Empresa Láctea Rosita S.A. al aplicar Modelo de Gestión de Calidad deberá comprometerse a participar activamente en el cumplimiento del mismo, para lograr la satisfacción del cliente, a través de la mejora continua y la optimización de los procesos. Mediante el compromiso del personal que pondrá en práctica.

3.7.1.15. Requisitos Generales

Deberá establecer, implantar y mantener el Modelo documentado bajo los requisitos de la norma ISO 9001 y 9004, mejorando cada día su aplicación y eficiencia.

Por política de la Empresa los procesos existentes estarán representados por diagramas de flujos, para asegurar la correcta ejecución de los procesos de elaboración de los productos.

3.7.1.16. Requisitos de Documentación

La documentación del Modelo de Gestión de Calidad incluye lo siguiente:

- Declaración documentada de políticas y objetivos de calidad.
- El presente Manual de Calidad
- EL Manual de Procedimientos
- Los documentos en regla requeridos por la Norma ISO 9001 para obtener la certificación y 9004 que describe las directrices de gestión de calidad.

3.7.1.17. Responsabilidad de la Dirección

3.7.1.17.1. Compromiso de la Dirección

EL Gerente y el personal participaran activamente en la implantación y mantenimiento del Modelo de Gestión de Calidad así como en la mejora continua mediante las siguientes actividades:

Al menos una vez al mes se deberá revisar y controlar el avance y el logro de las metas establecidas en el manual, poniendo énfasis en la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes.

El Gerente para cumplir a cabalidad con su misión comparte la responsabilidad con el Contador, Secretaria y trabajadores de la Empresa con el fin de tomar las

acciones preventivas, correctivas y de mejora, en todo lo que afecta la calidad de las actividades y procesos de elaboración.

La principal responsabilidad que asumirá el Gerente es mantener el Modelo de Gestión de Calidad en base a las normas ISO 9001. A la vez deberá actualizar el orgánico funcional de los diferentes departamentos en base a las necesidades que estos presenten, para lo cual deberá mantener políticas y promover su cumplimiento.

El Gerente consciente de que la calidad es responsabilidad de todos, deberá definir las políticas de calidad y objetivos que deberá cumplir el personal para satisfacer las necesidades de los clientes. Para lo cual se evaluará la disponibilidad de recursos en función de los objetivos establecidos a lograr, para una mejor operación y eficiencia del Modelo de Gestión de Calidad.

3.7.1.17.2. Enfoque al Cliente

La Empresa Láctea Rosita S.A. establece el Modelo de Gestión de Calidad con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes, que son el eje fundamental de la Empresa.

Se deberá coordinar las actividades con los diferentes integrantes de la Empresa quienes están involucrados directamente con los clientes para satisfacer sus necesidades.

3.7.1.18. Gestión de los Recursos

3.7.1.18.1. Provisión de Recursos

La Empresa asegura y proporciona los recursos necesarios para la implantación y mantenimiento del Modelo de Gestión de Calidad para mejorar continuamente su efectividad e incrementar la satisfacción del cliente, mediante el cumplimiento de normas y políticas establecidas en el manual.

Además se deberá tomar en cuenta los objetivos y metas establecidas, los responsables de los diferentes departamentos son los únicos que definirán cuales son los recursos necesarios que requieren para realizar su trabajo.

3.7.1.18.2. Talento Humano

Los Administradores consideran al Talento Humano como el recurso más valioso de la Empresa, por lo que su selección, desempeño, capacitación y comunicación es prioritaria.

La Gerencia es el responsable de seleccionar a los candidatos mas capaces para ocupar los puestos vacantes, y de dar una orientación sobre las tareas que deben realizar, el jefe inmediato es el responsable de evaluar y controlar el desempeño del trabajador.

El talento humano es muy importante dentro de la Empresa es por esta razón que se deben crear practicas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo, en específico cuando se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleos tales prácticas incluyen:

- Realizar el análisis del puesto
- Planear las necesidades e personal y reclutar a los candidatos adecuados para cada puesto
- Seleccionar entre candidatos
- Desarrollar y aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos empleados.
- Llevar a cabo programas de desarrollo de los recursos humanos.
- Administrar los sueldos y salarios.
- Administrar los incentivos y las prestaciones.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Comunicar (entrevistas, dar asesoría, establecer la disciplina)

- Estimular la motivación de los empleados
- Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad, salud y de la legislación en materia laboral.
- Administrar las relaciones laborales.

Para que exista una buena optimización del talento humano es necesario que los Administradores de la Empresa hagan una correcta selección del personal mediante:

Reclutamiento.- que es el conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración. Éste debe de ser rápido y de respuesta rápidas.

Selección.- es el proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto mas a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar.

Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque ésta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos.

Contratación.- Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.

- La contratación se llevará a cabo entre la Empresa y el trabajador.
- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- El contrato deberá ser firmado por el Gerente y el trabajador.
Generará afiliación al IESS.

Inducción.- presenta a los trabajadores nuevos la información básica sobre lo que necesitan conocer para realizar sus funciones de manera satisfactoria, como la información acerca de las normas de la Empresa. La inducción forma parte del proceso de socialización de los trabajadores nuevos.

Capacitación.- se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores. Además sirve para superar las deficiencias en la educación, por que los programas de mejoramiento de la calidad dan por hecho que los empleados son capaces tanto de generar tablas y gráficos, como de analizar datos.

3.7.1.18.3. Infraestructura

El espacio que ocupa la Empresa es 1100 m² el cual esta acoplado de acuerdo a las necesidades de sus trabajadores. Las oficinas están acopladas con los suministros, herramientas y maquinaria necesaria para el proceso de elaboración, el departamento de producción cuenta con la más alta tecnología y seguridades necesarias que permitan realizar el trabajo de manera mas eficiente la recepción de la materia prima se realiza bajo las mas altas normas de calidad.

3.7.1.17.4. Ambiente de Trabajo

Es importante determinar y gestionar las herramientas e insumos necesarios para la elaboración de los productos para crear y mantener ambientes de trabajo adecuados que facilitar el trabajo diario y el desenvolvimiento del personal.

3.7.1.18. Medición, Análisis y Mejora

El control del Modelo de Gestión de Calidad estará bajo la responsabilidad directa de la Administración de la Empresa, los mismos que podrán realizar un análisis mediante indicadores de calidad que permitan determinar si se está cumpliendo con los objetivos trazados, y cuyos resultados se presentaran para que en función de su tendencia oriente los esfuerzos de la Empresa a elevar el autoestima y desempeño, para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua.

Es importante analizar los resultados obtenidos para evaluar donde puede realizarse alguna mejora con el Modelo de Gestión de Calidad y si es el caso aplicar acciones preventivas y correctivas.

3.7.2. Manual General de Procedimientos



3.7.2.1. Introducción

En la actualidad las Empresas se encuentran expuestas a una serie de cambios tecnológicos, sociales y políticos, esta constante innovación obliga a los Empresarios a estar en continua actualización y capacitación, que les permita alcanzar ventajas competitivas duraderas y destacables para buscar el desarrollo integral de la Empresa.

El presente documento describe las funciones, responsabilidades y obligaciones que deben cumplir los integrantes de la Empresa, de acuerdo a los puestos de cada funcionario. El mismo que detalla los objetivos, políticas y las personas encargados de realizarlo.

Además se pretende que el presente documento permita a la administración de la Empresa solucionar los problemas que se presentan en el diario convivir, mediante la entrega del presente manual se pretende motivar a la gerencia a su utilización para mejorar el proceso de toma de decisiones.

3.7.2.2. Objetivos.

- Determinar estrategias que permitan a la administración aplicar un Modelo de Gestión de Calidad efectivo y oportuno.
- Dar a conocer a los trabajadores los procedimientos aplicarse dentro de la empresa.
- Evitar el desperdicio en el proceso de elaboración que permita maximizar las utilidades.
- Aumentar la eficiencia del personal, controlando que se apliquen los procedimientos establecidos en el manual de la Empresa.

3.7.2.3. Políticas

Para la correcta aplicación del presente documento es importante que se capacite a los trabajadores sobre los procesos y funciones que deberán cumplir dentro de la Empresa, esto permitirá mejorar las actividades y desempeño del personal.

- Los procedimientos aplicarse establecen claramente cuando, donde, como, quien y con que se los realiza, es decir señala los pasos a seguir.
- Todos los procesos se encuentran detallados de manera secuencial y cronológica.
- Para que exista una mayor comprensión se ha representado de los procesos mediante diagramas de flujos.
- Para que la Empresa alcance la excelencia y mejora continua de las actividades y procesos se requiere, el compromiso del personal, mediante el acatamiento y aplicación de las funciones, responsabilidades y obligaciones detalladas en el presente manual.

Mediante la aplicación del presente manual se pretende alcanzar la excelencia en el control del personal, crear una cultura de calidad, satisfacer las necesidades de los consumidores, garantizar la fidelidad de los clientes e incrementando sus ventas, demostrando profesionalidad, responsabilidad y ética en todas las actividades que se desarrollen dentro de la Empresa


3.7.2.4. Áreas de Aplicación

El presente manual se aplicara en la Empresa Láctea Rosita S.A. que se encuentra ubicada en la Parroquia de Aloag Barrio el Cortijo Casa N.- C2-255 Provincia de Pichincha.

3.7.2.5. Responsables

La responsabilidad de la aplicación del presente documento empieza desde el Gerente quien es el responsable de dar a conocer a sus subordinados los procedimientos detallados en el manual, se aplicara dentro de todo la Empresa.

3.7.2.6. Manual General de Procedimientos

		EMPRESA LÁCTEA ROSITA S.A.		
		MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS		
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL				
N.-	OBJETIVOS	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
1	Realizar el análisis de puestos, que permita seleccionar a los candidatos más idóneos para cubrir los puestos vacantes.			
2	Evaluar y planificar las necesidades del personal y realizar capacitaciones a los nuevos empleados			
N.-	POLITICAS	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
1	Para la selección del personal se realizara entrevistas, aplicación de pruebas técnicas y se solicitara los documentos de respaldo de la persona interesada en el puesto.			
2	Se realizara el proceso de inducción que permitirá al nuevo empleado socializar con el resto y tener un conocimiento amplio del puesto que va ocupar.			
3	Para el mejor desenvolvimiento del personal se realizaran capacitaciones que permitan mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados.			

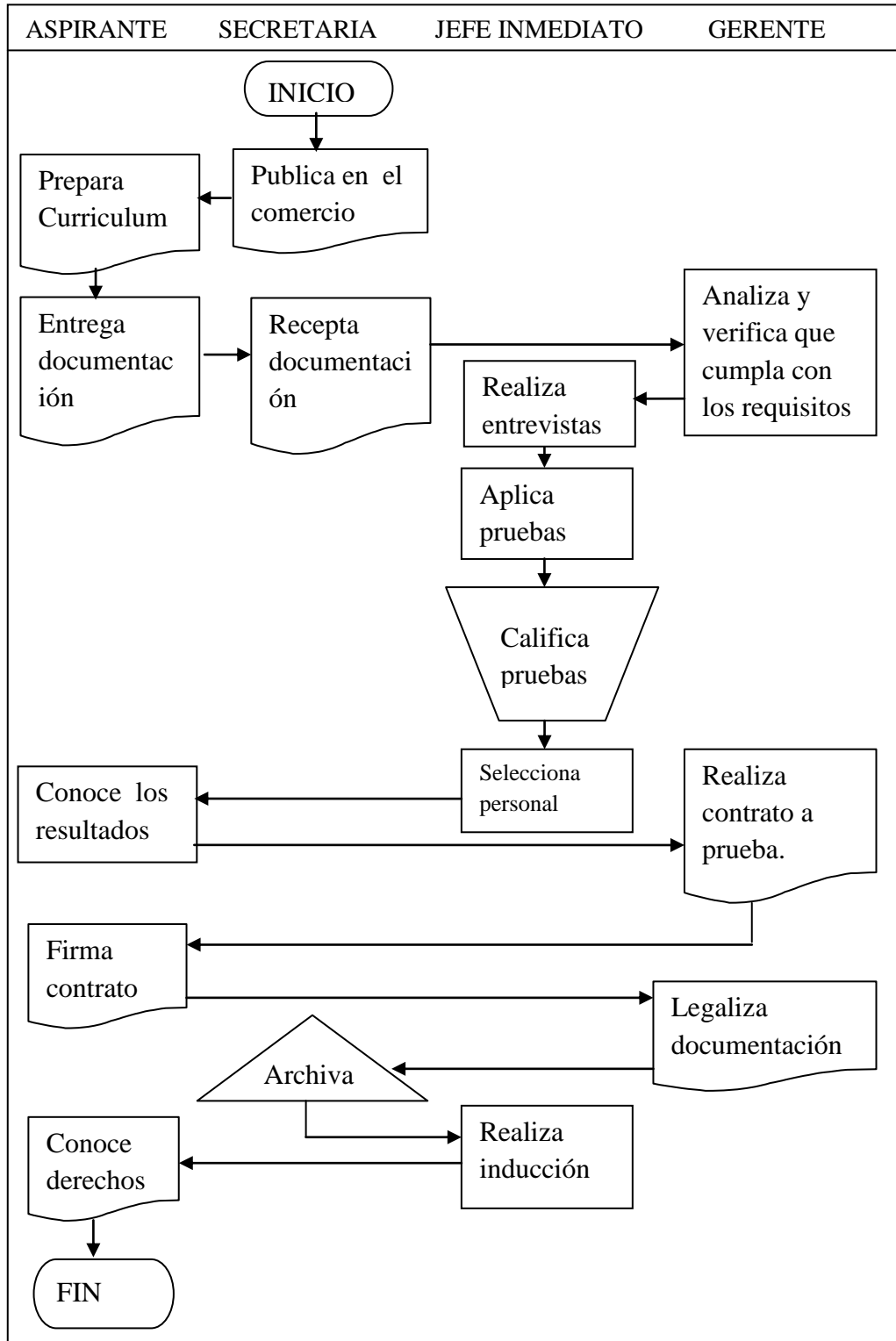


PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

ACT.N.-	RESPONSABLE	DESCRIPCION ACTIVIDAD
1	Secretaria	Publica en el diario de mayor circulación de la ciudad el puesto vacante.
2	Aspirante	Prepara curriculum
3	Aspirante	Entrega la documentación
4	Secretaria	Recepta la documentación
5	Gerente	Analiza la carpeta, verifica que Cumpla con todos los requisitos
6	Jefe inmediato	Realiza la entrevista al personal
7	Jefe inmediato	Realiza pruebas de conocimiento de acuerdo a los requerimientos del puesto.
8	Jefe inmediato	Califica la prueba.
9	Jefe inmediato	Decide que persona reúne los requisitos de acuerdo al perfil del puesto
10	Aspirante	Conoce los resultados
11	Gerente	Realiza contrato a prueba de 3 meses.
12	Aspirante	Firma contrato
13	Gerente	Legaliza documentación y pasa a secretaria.
14	Secretaria	Archiva la documentación.
15	Jefe inmediato	Realiza la inducción.
16	Empleado	Conoce sus derechos y obligaciones en la Empresa.



FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL





EMPRESA LÁCTEA ROSITA S.A.

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

ELABORACIÓN DEL YOGURT

N.-	OBJETIVOS	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
1	Aplicar procesos y mecanismos que nos permitan mejorar el proceso de elaboración, mediante estándares de calidad, utilizando tecnología de punta			
2	Elaborar un producto de calidad sin defectos, que permita satisfacer las necesidades de los consumidores, brindando beneficios para la salud.			
N.-	POLÍTICAS	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
1	Para la elaboración del yogurt se requiere que la materia prima se ha revisada antes de ingresar al proceso de elaboración.			
2	El personal deberá ingresar al departamento de producción, con todas las seguridades necesarias para evitar que el producto no se contamine, deberá utilizar gorra de protección, mandil y botas. Esto permite que el producto sea procesado con la mejor higiene posible			
3	Durante el proceso de elaboración se debe tomar en consideración las normas establecidas para la preparación del yogurt se deberá colocar la leche en los calderos para la pasteurización a una temperatura de 70 grados, mezclar el fermento y cubrir y dejar reposar durante 4 horas, con los saborizantes.			

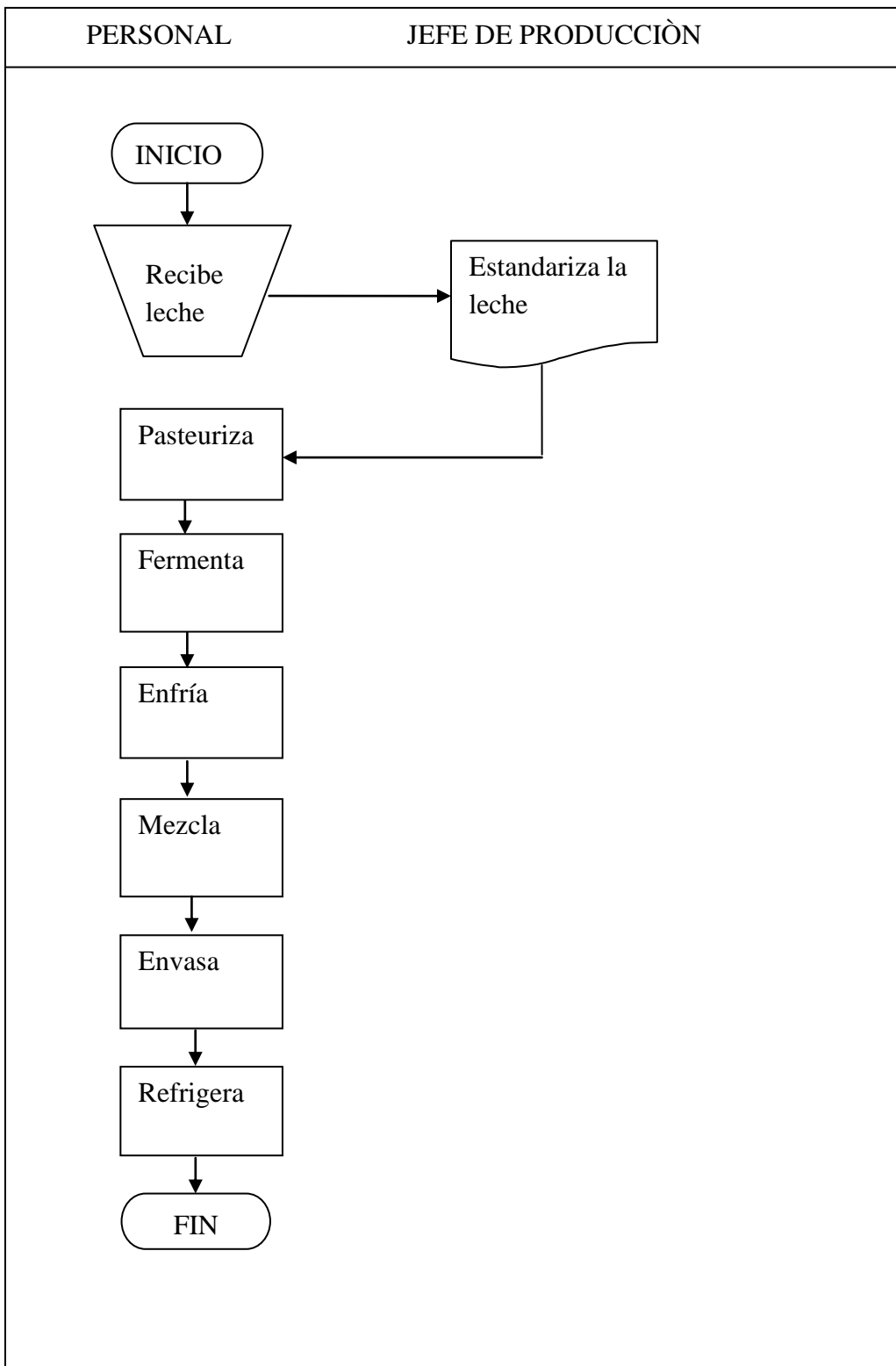


PROCESO DE ELABORACIÓN DEL YOGURT

ACT. N.-	RESPONSABLE	DESCRIPCION ACTIVIDAD
1	Personal	Recibe la leche y verifica que sea de buena calidad.
2	Jefe de producción	Analiza y verifica la leche que tenga peso, grasa y no residuos de agua.
3	Personal	Pasteuriza la leche.
4	Personal	Enfría la leche a 45 grados.
5	Personal	Fermenta la leche.
6	Personal	Mescla los saborizantes y la pulpa de frutas.
7	Personal	Envasa producto terminado.
8	Personal	Refrigera producto.



FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL YOGURT.





EMPRESA LÁCTEA ROSITA S.A.

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

ELABORACIÓN DEL QUESO

N.-	OBJETIVOS	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
1	Elaborar el producto de acuerdo a estándares de calidad que permitan satisfacer las necesidades de los consumidores.			
2	Aplicar estrategias que permitan mejorar los procesos y disminuya el tiempo de elaboración para obtener un producto confiable y a precios convenientes.			
N.-	POLITICAS	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
1	Se designara una persona responsable para encender los calderos antes de iniciar el proceso de elaboración.			
2	Recibir la metería prima revisando que sea de buena calidad.			
3	Para la elaboración del producto el personal deberá utilizar los implementos necesarios para evitar que el producto pueda ser contaminado.			
4	Se deberá llevar un control estricto del la higiene de los calderos para descontaminar los recipientes durante el proceso de elaboración de los diferentes productos.			

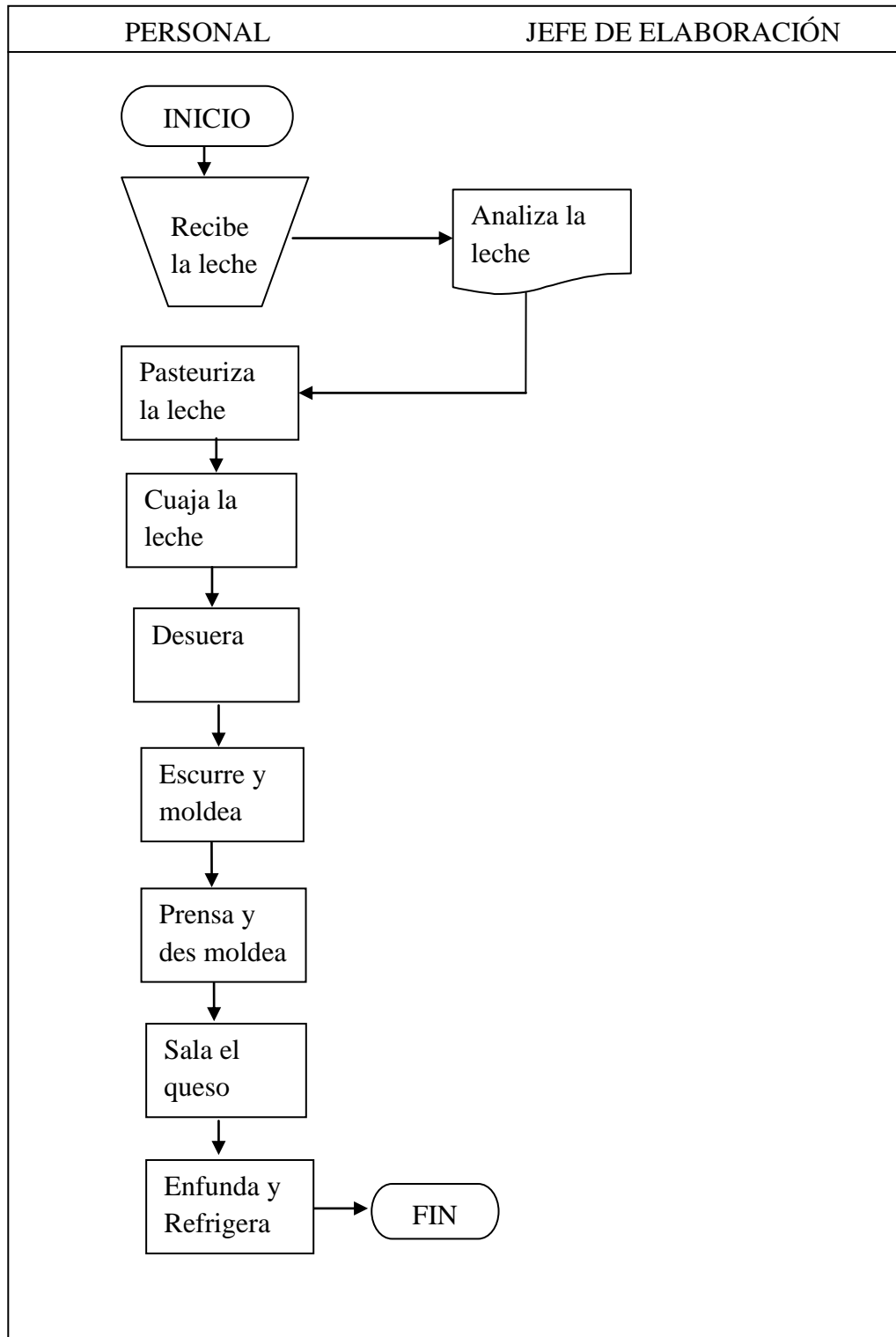


PROCESO DE ELABORACIÓN DEL QUESO

ACT. N.-	RESPONSABLE	DESCRIPCION DEL PROCESO
1	Personal	Recibe la leche y revisa que sea de buena calidad.
2	Jefe de producción	Analiza la leche.
3	Personal	Pasteuriza la leche a 70 grados.
4	Personal	Enfría a 35 grados y pone el Cuajo en la leche durante 20 minutos.
5	Personal	Desuera la leche.
6	Personal	Escurre y moldea la cuajada.
7	Personal	Prensa y des moldea.
8	Personal	Sala el queso durante 1 hora.
9	Personal	Enfunda y refrigera el producto.



FLUJOGRAMA DE ELABORACIÓN DEL QUESO





EMPRESA LÁCTEA ROSITA S.A.

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO

N.-	OBJETIVOS	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
1	Establecer canales de distribución que permitan ampliar la entrega del producto evitando que exista retraso en el despacho y comercialización.			
N.-	POLÍTICAS	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
1	El personal deberá contar con todos los documentos en regla, que permitirán realizar la distribución de manera más efectiva.			
2	Se establecerán planes y cronogramas que permitan conocer las rutas de entrega del producto.			
3	El personal deberá dejar el producto en los diferentes exhibidores, que permitan tener mayor visibilidad de los productos.			
4	Se deberá brindar a los distribuidores toda las seguridades necesarias para realizar la distribución, para evitar que exista des conformidad en el cliente.			
5	El distribuidor deberá revisar y entregar el producto verificando que el pedido este de acuerdo con lo solicitado por el cliente y cobrara y firmara la factura.			



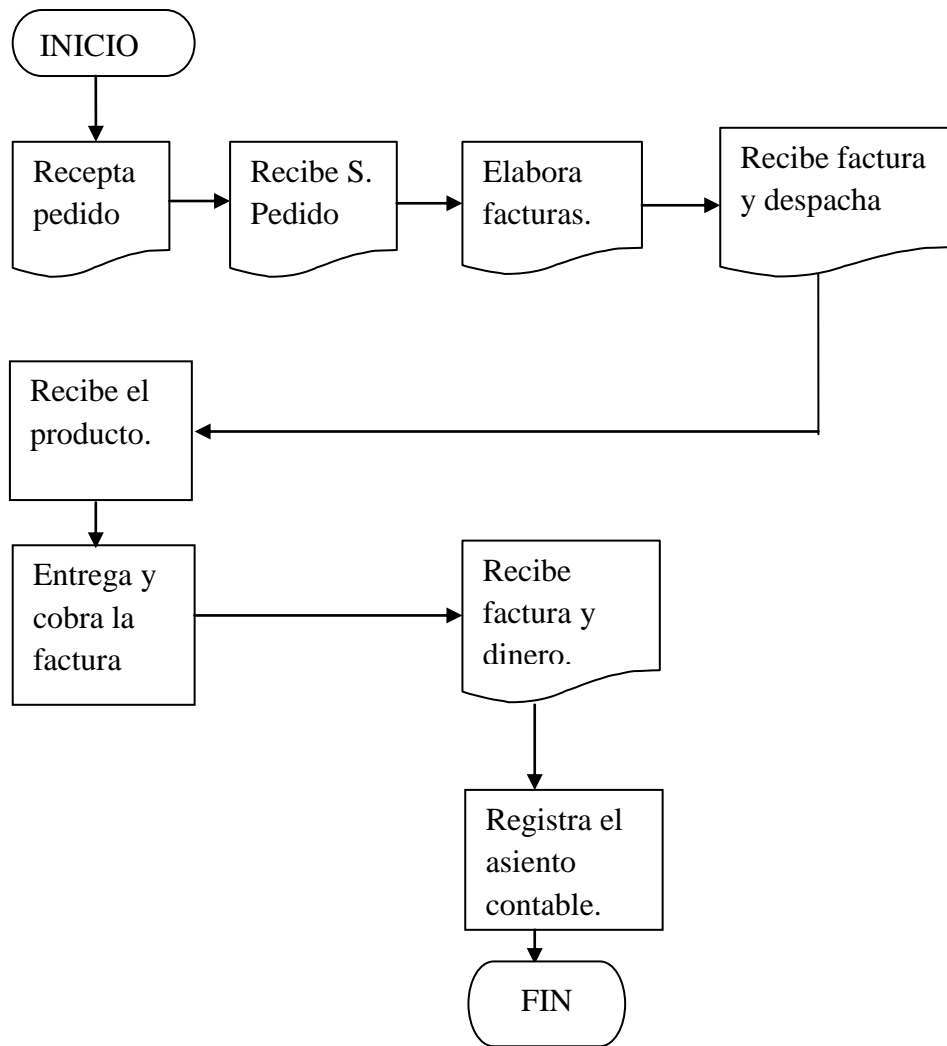
PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO

ACT. N.-	RESPONSABLE	DESCRIPCION ACTIVIDAD
1	Distribuidor	Recepta el pedido
2	Distribuidor	Presenta el pedido a la secretaria.
3	Secretaria	Recibe y presenta al contador el pedido.
4	Contador	Realiza la factura y presenta al Jefe de producción.
5	Jefe de producción	Recibe y despacha el producto.
6	Distribuidor	Recibe el despacho de conformidad con el pedido
7	Distribuidor	Transporta, entrega y cobra el valor de la factura.
8	Distribuidor	Entrega la factura y el dinero al contador.
9	Contador	Registra el valor de la factura.



FLUJOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO

DISTRIBUIDOR SECRETARIA CONTADOR JEFE DE PRODUCCION





EMPRESA LÁCTEA ROSITA S.A.

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

REGISTRO DE ASIENTOS CONTABLES

N.-	OBJETIVOS	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
1	Registrar los movimientos contables diarios que se presentan en la Empresa.			
N.-	POLITICAS	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
1	Llevar un sistema de contabilidad que les permita registrar las transacciones de manera oportuna y obtener reportes en el momento en que se requiere.			
2	Ingresar los asientos contables de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, que permita obtener información actualizada para evitar errores.			
3	Todos los asientos se deberán registrar en el momento mismo en el que se presenten, y de manera cronológica.			



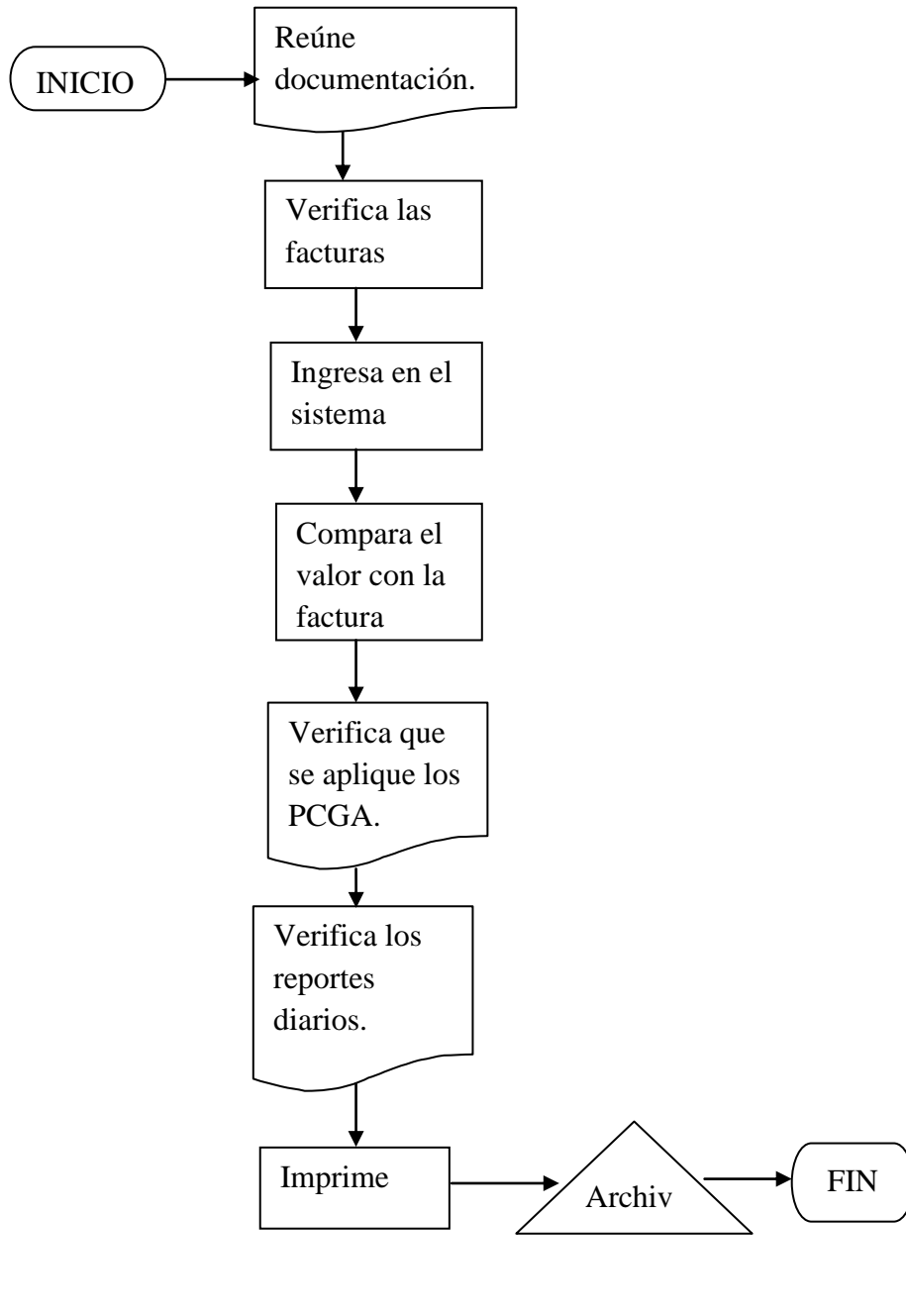
REGISTRO DE ASIENTOS CONTABLES

ACT. N.-	RESPONSABLE	DESCRIPCION ACTIVIDAD
1	Contador	Reúne todos los documentos diarios y los registra e manera cronológica.
2	Contador	Revisa y verifica que las facturas estén bien calculadas.
3	Contador	Ingresa en el sistema los asientos.
4	Contador	Compara el valor registrado con el de la factura.
5	Contador	Verifica que los asientos ingresados cumplan con las normas de contabilidad generalmente aceptados.
6	Contador	Revisa que en los reportes consten los asientos registrados.
7	Contador	Imprime los asientos y archiva.



FLUJOGRAMA DE REGISTRO DE ASIENTOS CONTABLES.

CONTADOR





EMPRESA LÁCTEA ROSITA S.A.

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

FONDO ROTATIVO DE CAJA CHICA

N.-	OBJETIVOS	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
1	Contar con fondos, para realizar los pagos urgentes, que por su valor reducido, no deben pagarse en cheque.			
N.-	POLITICAS	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
1	El fondo no debe ser superior a \$ 100,00 dólares americanos, y serán manejados por la secretaria de la Empresa, será responsable de cancelar las facturas siempre y cuando se presenten recibos y comprobantes debidamente autorizados por el SRI.			
2	Para realizar un incremento en el fondo de caja chica, se deberá pedir autorización a la Gerencia de la Empresa quien es el único responsable de autorizar el incremento del fondo.			
3	Se realizaran arquezos de caja sorprendivos.			

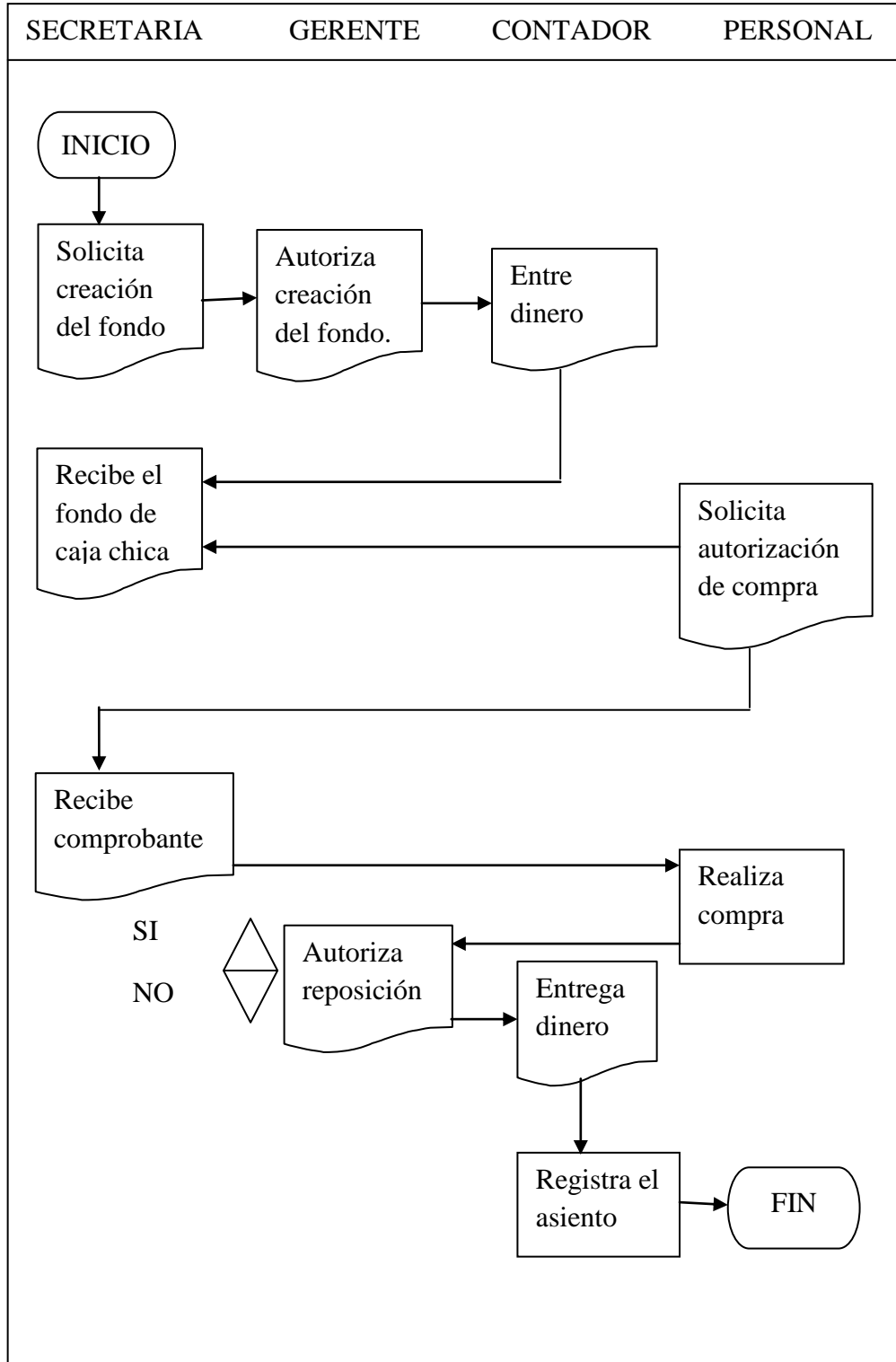


FONDO ROTATIVO DE CAJA CHICA

ACT.N.-	RESPONSABLE	DESCRIPCION ACTIVIDADES
1	Secretaria	Solicita al Gerente la creación del fondo de caja chica.
2	Gerente	Autoriza la creación del fondo y solicita al contador se entregue el dinero a la secretaria.
3	Contador	Entrega dinero del fondo de caja chica a la secretaria y registra en el sistema.
4	Secretaria	Recibe el fondo de caja chica.
5	Personal	Solicita autorización de compra.
6	Secretaria	Recibe el comprobante para la cancelar el valor del gasto.
7	Personal	Realiza la compra.
8	Secretaria	Presenta los documentos al Gerente para la reposición del fondo
9	Gerente	Revisa y autoriza la reposición del fondo.
10	Contador	Entrega el dinero y registra el respectivo asiento contable.



FLUJOGRAMA DE FONDO ROTATIVO DE CAJA CHICA





EMPRESA LÁCTEA ROSITA S.A.

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

PAGO SUELDOS Y SALARIOS

N.-	OBJETIVOS	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
1	Retribuir al personal en función del puesto que ocupa y por el servicio prestado a la Empresa de manera mensual.			
N.-	POLITICAS	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
1	Se cancelara los sueldos y salarios el primer día de cada mes, para lo cual el trabajador deberá presentarse en la oficina del contador a retirar su respectivo pago.			
2	Se deberá elaborar los roles de pago cumpliendo con los beneficios y descuentos respectivos que establece la ley.			
3	Los sueldos y salarios deben ser cancelados de manera obligatoria, sin retrasos o imprevistos, para lo cual se deberá mantener saldo disponible, para cancelar a los empleados.			

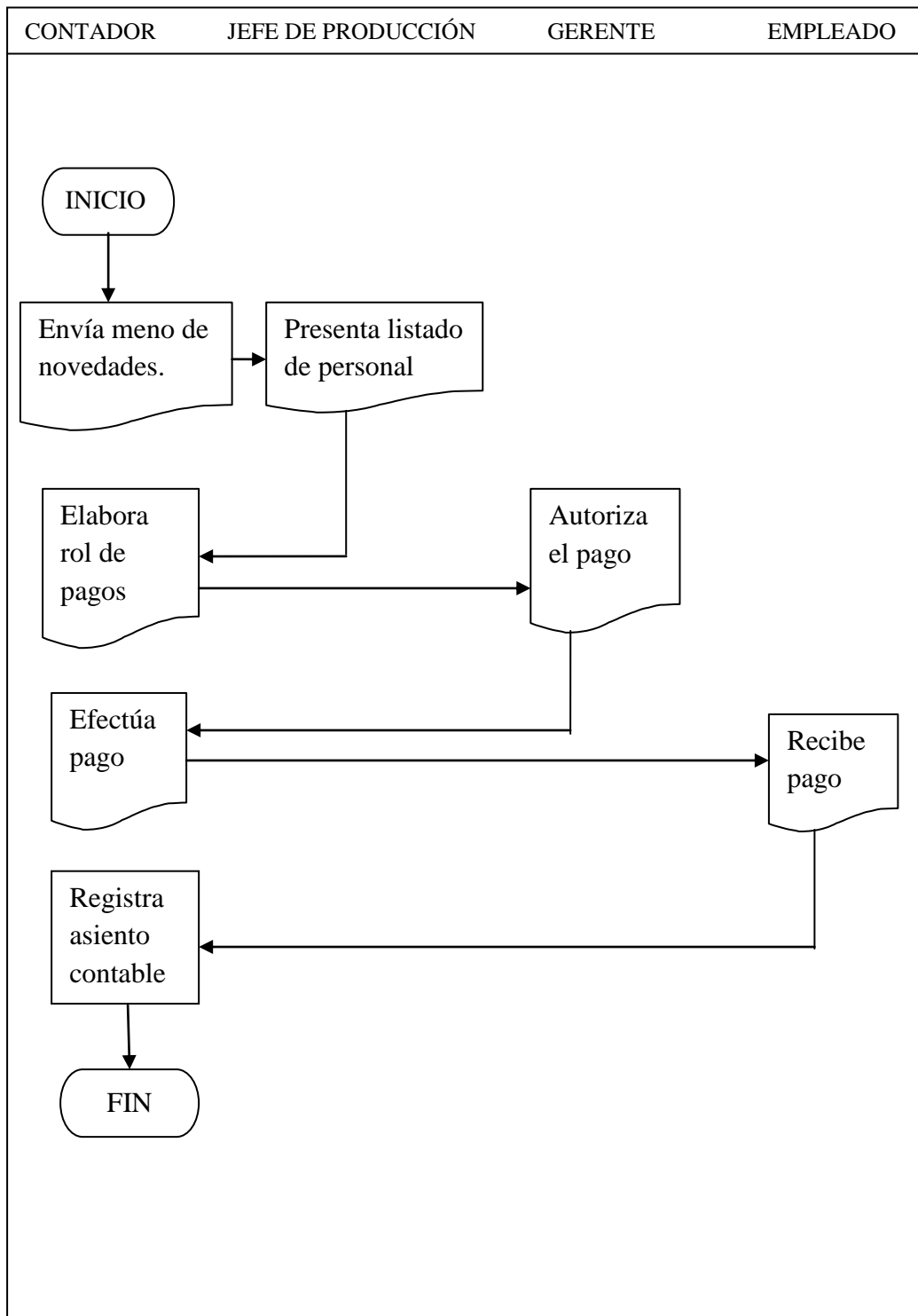


PAGO SUELDOS Y SALARIOS

ACT. N.-	RESPONSABLE	DESCRIPCION ACTIVIDAD
1	Contador	Envía un memo con todas las novedades existentes como alza salarial, a fin de mes para pago de sueldos y salarios.
2	Jefe de producción	Presenta listado de trabajadores con hora de ingreso, faltas y atrasos.
3	Contador	Elabora roles de pagos con descuentos.
4	Contador	Presenta al Gerente para su autorización.
5	Gerente	Autoriza el pago.
6	Contador	Efectúa el pago correspondiente.
7	Empleado	Recibe el pago y comprobante de egreso.
8	Contador	Registra el pago de sueldos y salarios.



FLUJOGRAMA DE PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS





EMPRESA LÁCTEA ROSITA S.A.

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCESO DE ADQUISION DE BIENES, MAQUINARIA Y SUMINISTROS.

N.-	OBJETIVOS	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
1	Proveer de los recursos y bienes necesarios a los empleados, que permitan prestar un servicio de calidad a los clientes y se mejore los resultados y el desempeño de la Empresa.			
N.-	POLITICAS	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
1	Para la correcta utilización de los bienes y maquinarias que posee la Empresa, los encargados tendrán la responsabilidad de cuidar y manipulación correctamente los bienes como propios.			
2	Cuando exista daños en la maquinaria se deberá reportar de forma inmediata a la gerencia de la Empresa, de manera que se evite el deterioro total del bien.			
3	Para adquirir la maquinaria o los bienes se deberá tener por lo menos 3 proformas que permitan seleccionar la mejor opción.			



EMPRESA LÁCTEA ROSITA S.A.

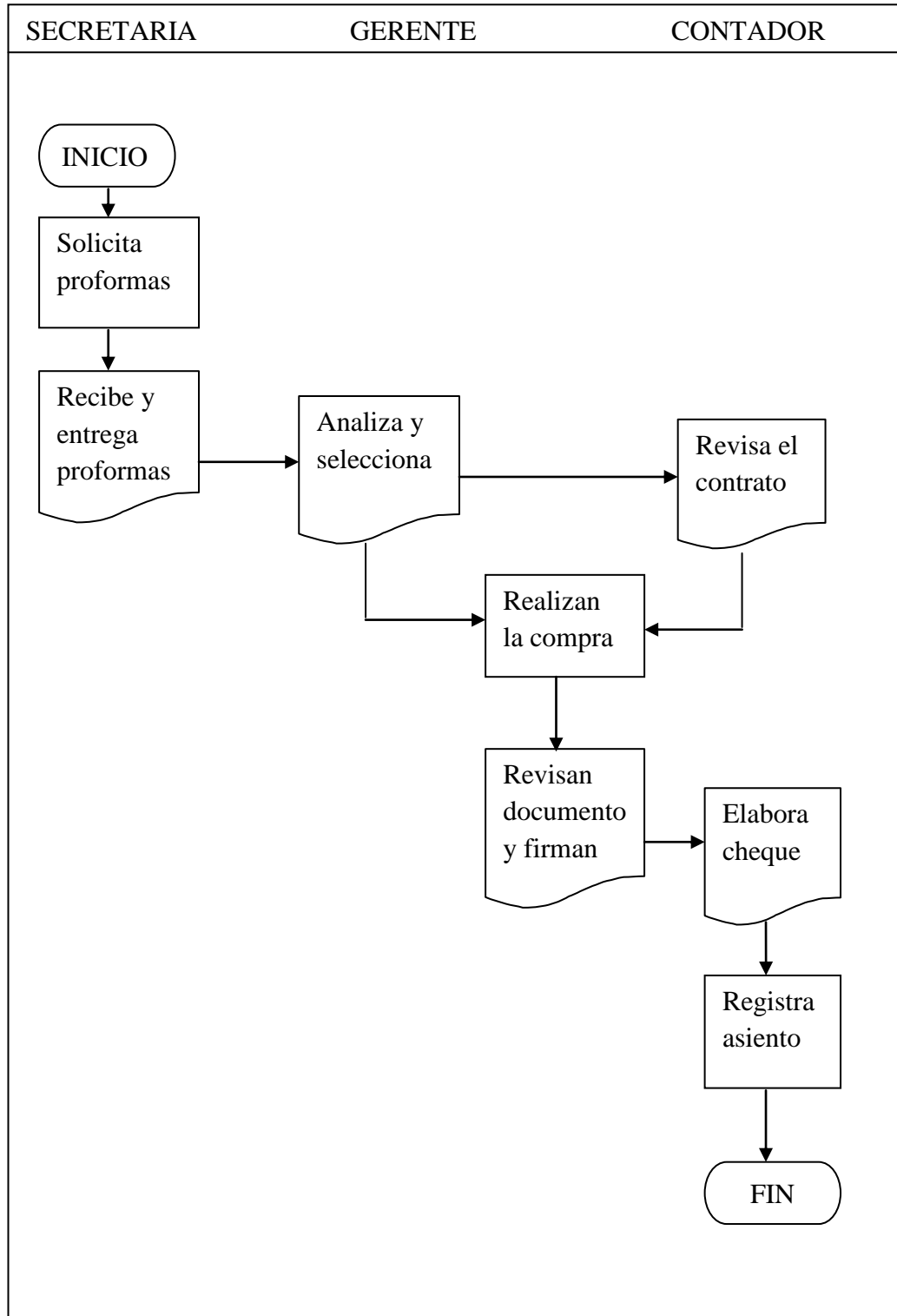
MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES, MAQUINARIA Y SUMINISTROS.

ACT. N.-	RESPONSABLE	DESCRIPCION ACTIVIDAD
1	Secretaria	Solicita proformas del bien o maquinaria.
2	Secretaria	Recibe las proformas y entrega al gerente.
3	Gerente	Analiza y verifica cual es la opción mas conveniente para la Empresa.
4	Contador	Revisa los documentos del contrato.
5	Contador y Gerente	Realizan la compra.
6	Contador y Gerente	Revisan los documentos y firman.
7	Contador	Elabora cheque para el pago correspondiente.
8	Contador	Recibe el contrato y registra el asiento contable.



FLUJOGRAMA DE ADQUISICIÓN DE BIENES, MAQUINARIA Y SUMINISTROS





EMPRESA LÁCTEA ROSITA S.A.

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

REPORTES CONTABLES

N.-	OBJETIVOS	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
1	Obtener información confiable y de manera detallada de todos los movimientos contables de la Empresa.			
N.-	POLITICAS	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
1	Revisar que los asientos contables ingresados, estén de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptados.			
2	Utilizar adecuadamente el sistema contable de la Empresa.			
3	Conciliar los saldos que se obtendrán de los reportes.			

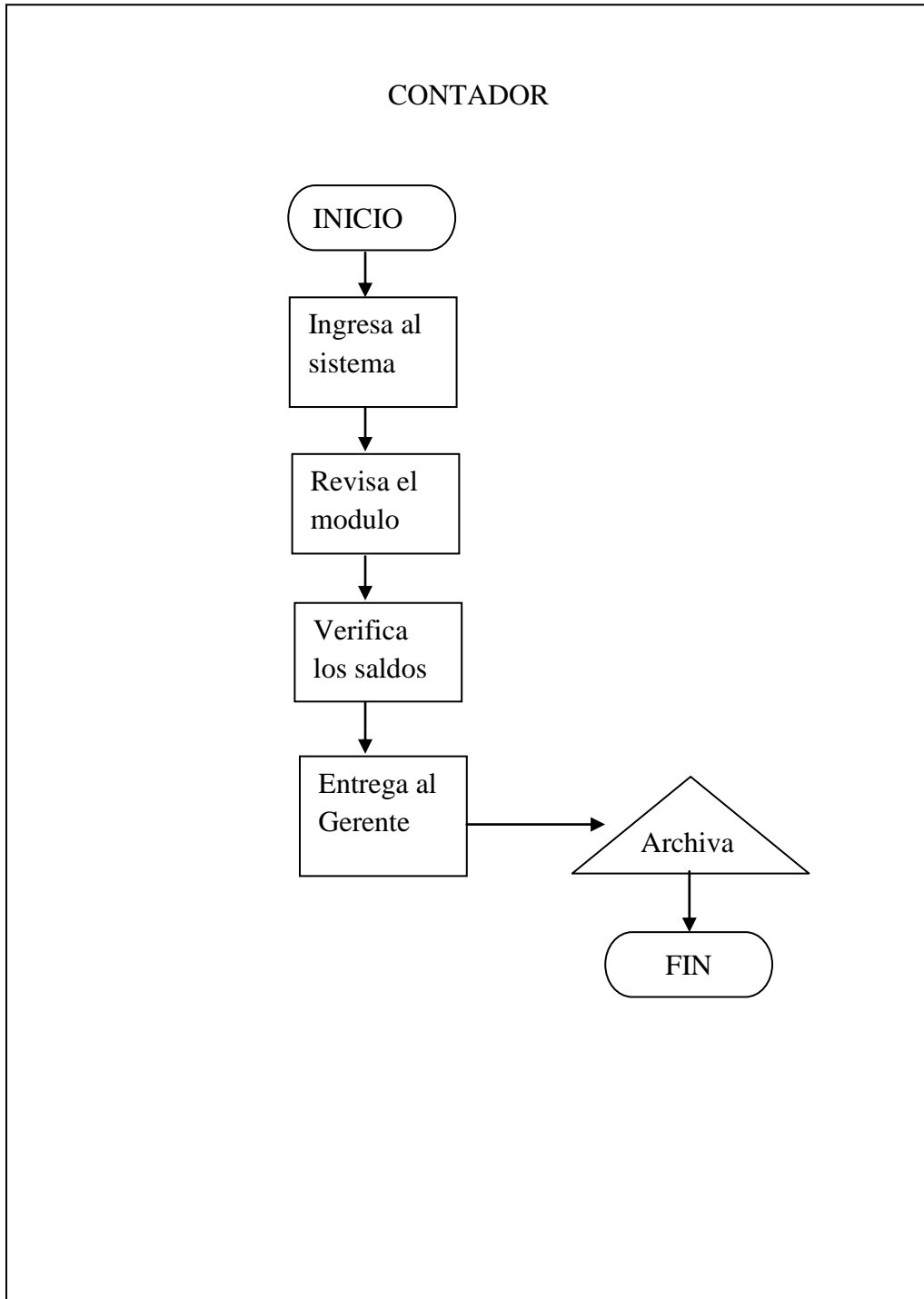


PROCESO DE LOS REPORTES CONTABLES

ACT. N.-	RESPONSABLE	DESCRIPCION ACTIVIDAD
1	Contador	Ingresa al sistema de la Empresa.
2	Contador	Revisa el modulo de los reportes contables.
3	Contador	Verifica que los saldos estén conformes con la información ingresada.
4	Contador	Entrega para su revisión al Gerente.
5	Contador	Archiva los documentos.



FLUJOGRAMA DE REPORTES CONTABLES





EMPRESA LÁCTEA ROSITA S.A.

MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS

PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO

N.-	OBJETIVOS	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
1	Establecer en la Empresa una cultura de higiene, que permita mejorar la calidad de los productos, evitando que sea contaminado.			
N.-	POLITICAS	ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO
1	Se deberá actualizar los permisos anualmente.			
2	Cuando los permisos sean solicitados por los organismos pertinentes, se deberá tener toda la reglamentación en regla.			

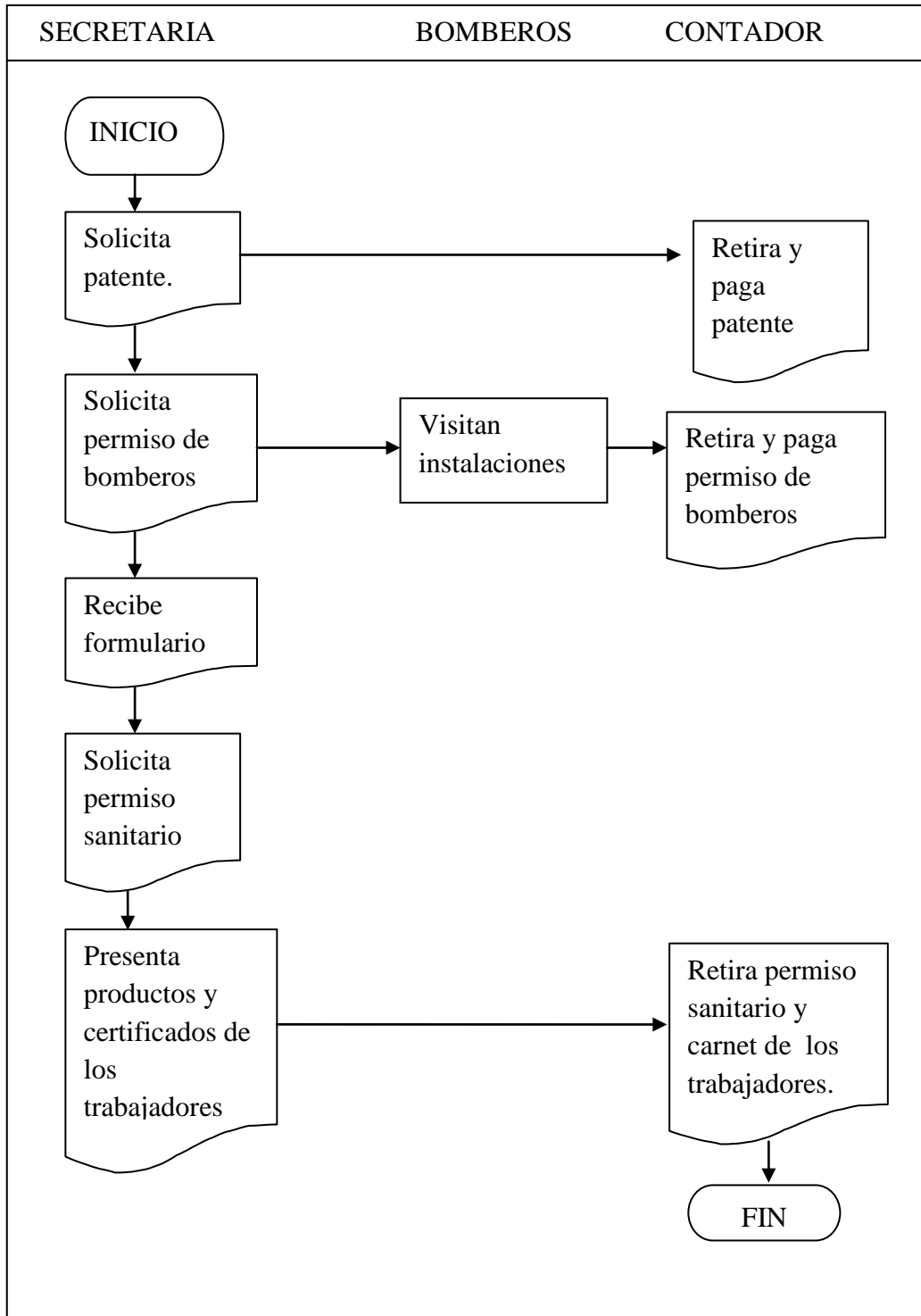


OBTENCIÓN DE PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO

ACT.N.-	RESPONSABLE	DESCRIPCION ACTIVIDAD
1	Secretaria	Solicita la patente municipal.
2	Contador	Paga y retira la patente en el municipio.
3	Secretaria	Solicita permiso de los bomberos.
4	Bomberos	Visitan las instalaciones para revisar las conexiones, seguridades, extinguidores.
5	Secretaria	Recibe el formulario de aprobado de los bomberos.
6	Contador	Retira el permiso de los bomberos.
7	Secretaria	Solicita permiso sanitario.
8	Secretaria	Presenta productos a ser analizados en el Isquieta Pérez.
9	Secretaria	Presenta los certificados de los trabajadores para obtener el carnet.
10	Contador	Retira el permiso sanitario con los análisis y el carnet de los trabajadores.



FLUJOGRAMA PARA LA OBTENCIÓN DE PERMISO DE FUNCIONAMIENTO



3.8. Control y Evaluación del Modelo de Gestión de Calidad

En la Empresa Láctea Rosita S.A., se requiere de una evaluación constante de las actividades y procesos, para lo cual se deberá llevar un control adecuado en cada una de las etapas que se presenten.

El modelo nos proporciona una herramienta de diagnóstico y evaluación del proceso de Innovación y Calidad, a través del cual se evalúa el puntaje alcanzado en la implantación de cada uno de los criterios del modelo. Deberá estar presentado de manera clara que nos permita determinar las oportunidades de mejora y los no solo los problemas.

Se deberá determinar que la Empresa cumpla con los requisitos establecidos en el Manual de Calidad, que permitan llevar un control mas efectivo, mediante la aplicación de políticas establecidas en los manuales, su aplicación y compromiso del personal de la Empresa, permitirá llevar una evaluación permanente y un control en cada etapa o proceso de elaboración.

Es responsabilidad de los directivos de la Empresa evaluar y controlar que el Modelo de Gestión de Calidad, cumpla con los objetivos y metas trazadas, para lo cual la Empresa deberá contratar o designar a una persona que se encargue de realizar las respectivas inspecciones que permitirán determinar el logro de la implantación del Modelo. Para que la evaluación permita a los directivos llevar un control adecuado, se deberá seguir pasos que permitan determinar con exactitud la veracidad del Modelo de Gestión de Calidad.

Planificar: permite determinar qué se va a hacer, incluye objetivos, políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y permite identificar las oportunidades de mejoramiento de la Empresa.

Organizar: su principal objetivo es agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados de la Empresa.

Coordinar los recursos: permite contar en la Empresa con los recursos necesarios para su operación como son: el capital, el crédito y demás elementos necesarios para realizar los programas.

Dirigir: cumplirá y emitirá instrucciones, para tomar decisiones y motivar al personal hacia el logro de los objetivos.

Controlar: determinará si se está cumpliendo con lo establecido en los manuales y programas establecidos. Implica conocer la motivación del personal, comparar los resultados actuales con los pasados y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

Por lo cual se aplicará la siguiente matriz que permitirá realizar una evaluación constante de las actividades, para determinar si se está cumpliendo con la planificación establecida en los manuales, que permitirá mantener el Modelo de Gestión de Calidad.

3.8.1. Matriz de Control y Evaluación del Modelo de Gestión de Calidad

CUADRO N.- 3				
PROCESO	TIEMPO	FRECUENCIA	OBSERVACIÓN	RESPONSABLE
Selección y contratación del personal.	1 mes	Cada 6 meses		
Proceso de elaboración del yogurt.	3 hora	Diario		
Proceso de elaboración del queso.	2 hora	Diario		
Comercialización del producto.	1 día	Cada 8 días		
Registro de asientos contables.	5 minutos c/u	Diario		
Fondo rotativo de caja chica.	1 mes	Cada mes		
Pago sueldos y salarios.	1 hora	Cada inicio de mes.		
Adquisición de bienes, maquinaria y suministros.	1 semana	Semestrales y Anuales.		
Reportes contables.	30 minutos	Mensuales.		
Permisos de funcionamiento.	8 días	Anuales.		

El tiempo se ha establecido de acuerdo a la información proporcionada por la Empresa, cabe mencionar que el tiempo de duración puede variar según las circunstancias que se presenten, y a la vez la frecuencia con los que serán revisados los procesos puede variar de acuerdo a la magnitud del trabajo.

En la selección y contratación del personal se ha establecido el tiempo en base a las experiencias de la Empresa, debido a que el proceso es continuo mucho de los trabajadores por los horarios de trabajo, no permanecen de forma continua y trabaja un tiempo y luego se retiran en base a este análisis se ha elaborado la

matriz de evaluación y control de la Calidad. Y en base a un conversatorio entre las investigadoras y el Gerente de la Empresa.

3.8.2. Mejora Continua

El Modelo de Gestión de Calidad es un proceso de perfeccionamiento constante, que permite evaluar constantemente las actividades que se desarrollan en la Empresa. El mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo. En la actualidad el Sistema Empresarial se encuentra en un proceso de perfeccionamiento que en sí constituye un programa de mejora.

La mejora continua es lo que se pretende alcanzar en la Empresa mediante la implantación de un Modelo de Gestión de Calidad, esto se puede lograr si cada área tiene la responsabilidad y compromiso de cumplir con los planes establecidos en los manuales.

Para que la Empresa mejore su desempeño es importante, que los empleados realicen las actividades de manera eficiente y bien de manera que permita detectar errores para corregirlos en el momento mismo en el que se presentan. Empleados motivados que permitan alcanzar los objetivos trazados y realicen su trabajo de manera eficiente y sobre todo empleados dispuestos a cambiar su mentalidad de manera que se pueda alcanzar los objetivos institucionales.

Para lo cual se aplicara el plan de capacitación establecido en la Empresa Láctea Rosita S.A., y se requiere del compromiso de todos los integrantes de la Empresa.

3.9. Conclusiones

- Se reunió toda la información necesaria para efectuar un Modelo de Gestión de Calidad que le permita a los empleados de la Empresa Láctea Rosita S.A. mejorar la ejecución de sus actividades, y por ende el desempeño, que le permitirá incrementar los ingresos.
- Se pudo determinar que la Empresa no cuenta con instructivos ni manuales, que permitan a su personal desarrollar las diferentes actividades para el desenvolvimiento dentro de la Empresa.
- Se realizó la tabulación y el respectivo análisis de las diferentes interrogantes, se pudo determinar que la comunicación entre los diferentes departamentos no es buena, al igual que la del Gerente con los empleados, es por esta razón que no se puede realizar las actividades de manera eficiente y es el principal problema que enfrenta la Empresa, esto no ha permitido su normal desarrollo.
- Para la Implantación de un Modelo de Gestión de Calidad, se requiere la estructuración de manuales e instructivos de trabajo y orgánicos funcionales que permitan determinar con claridad las funciones de cada uno de los empleados, los mismos que se estructurarán en base a las normas ISO, que establecen las principales pautas para su realización.
- La Gerencia de la Empresa, es la responsable de la implantación y deberá suministrar la información necesaria a sus empleados, para que sea exitosa y permita alcanzar los estándares más altos dentro de la Empresa.

3.10. Recomendaciones

- Conocer las normas y reglamentos en los que se enmarca la Gestión de Calidad, permite a la Empresa mejorar las actividades empresariales y el rendimiento laboral de su personal.
- Fomentar en el personal de la Empresa una cultura de calidad que le permita mejorar su desempeño laboral, destrezas, habilidades y conocimientos para cumplir con las actividades encomendadas a cada uno de los diferentes integrantes de la Empresa.
- Incentivar a los empleados y administrativos de la Empresa, a mejorar sus relaciones interpersonales, que son el principal canal de información, ayuda a mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos, esto permite trabajar en equipo y mejorar el desempeño del personal en general, para lo cual se fomentara en la Empresa una cultura de calidad que le permita mejorar su desempeño laboral, destrezas, habilidades y conocimientos para cumplir con las actividades encomendadas a cada uno de los diferentes integrantes de la Empresa.
- Dar a conocer a los diferentes integrantes de la Empresa, por medio de conferencias la estructura de los diferentes manuales elaborados, permite que se opere con mayor eficiencia para lo cual se requiere del compromiso de todo el personal hacia el cumplimiento de las disposiciones detalladas en los instructivos, los mismos que permitirán realizar el seguimiento, medición y control de su implantación.
- Comprometer a la Gerencia y al personal, al cumplimiento de las diferentes actividades detalladas en los manuales, al igual que a las políticas y objetivos de calidad, permite alcanzar la excelencia en el control de su personal para desarrollar las distintas actividades empresariales.

4. BIBLIOGRAFÍA

4.1. Bibliografía Citada

FAYOL, Henry; (2004 Pág. 14);”Modulo de administración general” Primera edición; Quito.

HECHT R, Maurice;(1984-pag 13)”Administración Básica” Sexta Edición; Editorial Internacional Thompson S.A. de C.V; México.

IVANCEVICH, John M; LORENZI, Peter; SKINNER, Steven (1996 Pág. 12) “Gestión de Calidad y competitividad 1”; Primera Edición; Editorial IRWN; México.

MULLO CASILLAS, Nancy Jacqueline, (año 2000-pag 158) “Diseñar y desarrollar un sistema da calidad total en procesos de producción de lácteos para la Empresa la Nueva Avelina” Biblioteca ESPE.

STONER, James A; (1996 Pág. 11-13);”Administración “Sexta Edición; Prentice Hall Editorial; México.

TAYLOR, Frederick; (2004 Pág. 13);”Modulo de administración general” Primera edición; Quito.

4.2. Bibliografía Consultada

ARGENTI, John; (1969); “Planificación de la empresa guía práctica”; Ediciones Oikas-Tao S.A.; España.

CUNNINGHAM, William H; (1991);”Introducción a la administración” Grupo edición iberoamericana S.A.; México.

DAVILA ZAMBRANO, Sandra (2004)”Administración Obra de ciencias administrativas”; Quito-Ecuador.

ENA VENTURA, Belén;(2002); “Gestión administrativa de personal”; International Thompson Editores S.A. de C.V; México.

ENRICK, Nabert L; (1974); “Planificación de la gestión un enfoque por sistemas”; Editorial Nara ninfo; Madrid.

FISHER, R; (1982); "La practica del control de gestión"; Tomo VII; Colección administrativa y gestión de empresas; España Dishesa S.A.

GARCIA BLANES, Luis, (1972); "El control de gestión" Editorial Índex; España.

JAMES, Paul; (1997); "Gestión de la calidad total"; Editorial Poentice Hall Iberia; Madrid.

LEVITT, Theodore; (1991); "Reflexiones entorno a la gestión de empresas"; Ediciones Díaz Santos; S.A.; Madrid.

MCCONCEY, Daled; (1970); "El análisis e los resultados como instrumento de gestión"; Editorial Ibérica Europea de Ediciones S.A.; Madrid-España

MEGGINSON, León C; (1988) "Administración Conceptos y aplicaciones"; Primera Edición; Contin Editorial; México.

R. HECHT, Maurice;(1984);"Administración básica principios y aplicaciones" Edición; Editorial; México.

RECIO, Eugenio; (1980); "La planificación de los recursos humanos en las empresas"; Editorial Hispan o Europeo; Barcelona.

ROBBINS, Stephen; (2000);"Administración"; sexta edición; Editorial Prentice Hall.

ROBLES VALDEZ, Gloria; (2000); "Administración un enfoque interdisciplinario"; Editorial Addinson Wesley y Logman.

SERNA GOMEA, Humberto; (1994); "Planeación y gestión estratégica"; Edición Legis; Editores S.A.; Colombia.

SIMERAY, J.P; (1967); "Principios y aplicaciones del control de gestión"; Primera edición; Editorial Deust; España.

STILIAN, Gabriel N;(1973); "Un nuevo instrumento de planificación y control"; Cuarta Edición; Editorial Jesús Landó España.

TEERY, George; (2000); "Principios de la administración"; Editorial grupo Patria Cultura S.A. de C.V.; México.

TUCTER, Spencer; (1976); "Control de gestión"; Segunda Edición; Editorial Hispano-Europeo; España.

UNDAONDO DURAN, Miguel; (1991); "Gestión de calidad"; Editorial Díaz de Santo S.A.; Madrid- España.

YOUNG, Stanley; (1973); “La administración como proceso de toma de decisiones”; Ediciones Contables y Administrativas; México.

4.3. Bibliografía Virtual

HTML/ [/http://iteso.mx/~carlosc/cultura_organizacional/gestion_concepto.doc](http://iteso.mx/~carlosc/cultura_organizacional/gestion_concepto.doc)

Disponible en internet el 23 de junio del 2009, 10H30 am

Modernización secretarias/.

<http://www.modernizacionsecretarias.gov.co/adminFiles/04SISTEMA%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20CALIDAD.pdf> Disponible en Internet el 23 de junio del 2009, 11H22 am

Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional:

<http://planeacion.univalle.edu.co/> c.e: planeacion@univalle.edu.co/30/06/2009 H8:35 AM. Universidad del Valle Cali, Colombia. Disponible en internet el 19 de julio del 2010, 2H59 pm.

ANEXO 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS**

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Entrevista dirigida a los **ADMINISTRADORES** de la Empresa Láctea Rosita S.A.

OBJETIVO.- Aplicar el cuestionario de la técnica de la entrevista, para obtener información del personal administrativo sobre el Modelo de Gestión de Calidad, para mejorar las actividades empresariales de forma eficiente y efectiva.

CUESTIONARIO

1.- ¿Considera que la implantación de un Modelo de Gestión de Calidad mejora el desempeño laboral?

.....
.....

2.- ¿Cree Usted que la planificación de la Empresa ayuda al logro de los objetivos y metas trazadas?

.....
.....

4.- ¿Considera Usted que la organización de la Empresa es la adecuada para realizar las actividades de manera más eficiente?

.....
.....

5.- ¿La administración de la empresa motivan al personal para que mejore el desempeño laboral?

.....
.....
6.- ¿Se realizan capacitaciones al personal de acuerdo a su perfil, para que mejore la calidad en las actividades que desempeña?

.....
.....
7.- ¿La información que se obtienen de los diferentes departamentos es oportuna y ayuda a tomar decisiones para mejorar las actividades de la Empresa?

.....
.....
8.- ¿Cree Usted que la Empresa, aplica políticas y estrategias que le permitan llevar a cabo un control adecuado de las actividades u operaciones?

.....
.....
9.- ¿Considera Usted que las estrategias que aplica la Empresa ayudan a la consecución de las metas trazadas y mejoran los procesos de la producción?

.....
.....
10.- ¿Considera Usted que las actividades que realiza el personal deben ser supervisadas y controladas para corregir las falencias y mejorarlas?

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

Entrevista dirigida al **JEFE DE PRODUCCIÓN** de la Empresa Láctea Rosita S.A.

OBJETIVO.- Aplicar el cuestionario de la técnica de la entrevista con la finalidad de conocer información del Modelo de Gestión de Calidad acerca del jefe de producción.

CUESTIONARIO

1.- ¿Está Usted de acuerdo con el proceso de producción de la empresa?

.....
.....

2.- ¿Cree Usted que la producción debe ser controlada diariamente?

.....
.....

3.- ¿Los productos cumple con los controles de calidad antes de salir del departamento?

.....
.....

4.- ¿Cuenta con los materiales requeridos para la elaboración del producto?

.....
.....

5.- ¿Aplica técnicas para mejorar y ahorrar tiempo en la elaboración del producto?

.....
.....

6.- ¿Acoge las ideas y recomendaciones de los trabajadores para mejorar la producción?

.....
.....

7.- ¿Considera Usted que la calidad es un factor muy importante en la producción

.....
.....

8.- ¿Cree Usted que la Implantación de un Modelo de Gestión de Calidad le permitirá tener una producción efectiva?

.....
.....

9.- ¿Si Usted aplicara procesos de calidad la empresa mejoraría sus ingresos?

.....
.....

10.- ¿Incentiva y comparte el compañerismo con sus trabajadores?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Encuesta dirigida a los **TRABAJADORES** de la Empresa

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente antes de contestar

La información obtenida es solo para recopilar información para la realización de nuestra tesis de grado.

Marque con una X las respuestas que usted considera que es la correcta.

CUESTIONARIO

1.- ¿Usted considera que la empresa proporciona suficiente información para que realice su trabajo?

SI () NO ()

2.- ¿La Empresa le proporciona el material y las herramientas para que realice su trabajo?

SI () NO ()

3.- ¿Sabe usted cual es la visión y misión de la Empresa?

SI () NO ()

4.- ¿La Empresa al contratar nuevos trabajadores proporciona la información necesaria para que realicen sus actividades?

SI () NO ()

5.- ¿Considera usted que la Empresa cumple con normas de calidad?

SI () NO ()

6.- ¿Recibe capacitación para mejorar el desempeño laboral por parte de la Empresa?

SI () NO ()

7.- La capacitación la realiza:

Mensual ()

Trimestral ()

Anual ()

8.- ¿La capacitación recibida le ayudo a mejorar sus actividades?

SI () NO ()

9.- ¿Considera usted que la Empresa le proporciona todas las seguridades necesarias para realizar su trabajo?

SI () NO ()

10.- ¿Conoce usted que es un modelo de gestión de calidad?

SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 4

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Encuesta dirigida a los **DISTRIBUIDORES** de la Empresa Láctea Rosita S.A.

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente antes de contestar

La información obtenida es solo para recopilar información para la realización de nuestra tesis de grado.

Marque con una X la respuesta que usted considera que es la correcta.

CUESTIONARIO

1.- ¿La ubicación de a Empresa le permite realizar su distribución a tiempo?

SI () NO ()

2.- ¿Considera Usted que los pedidos son entregados a tiempo por parte de la Empresa?

SI () NO ()

3.- ¿La Empresa proporciona todos las seguridades para que el pedido llegue al lugar de destino

SI () NO ()

4.- ¿La Empresa le capacita para que de un buen trato a los clientes a los que distribuye?

SI () NO ()

5.- ¿Proporciona Usted toda la información necesaria al cliente antes de la adquisición de los productos?

SI () NO ()

6.- ¿Al realizar las entregas de productos los clientes le ayudan para que realice más rápido su trabajo?

SI () NO ()

7.- ¿Los pedidos son entregados en el tiempo establecido por la Empresa?

SI () NO ()

8.- ¿Cree Usted que la Empresa debería implantar procesos de calidad?

SI () NO ()

9.- ¿Para su trabajo la Empresa le proporciona todo tipo de seguridades?

SI () NO ()

10.- ¿Los clientes son amables y le proporcionan la información necesaria para que realice su trabajo?

SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 5

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Encuesta dirigida a los **CLIENTES** de la Empresa Láctea Rosita S.A.

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente antes de contestar

Marque con una X la respuesta

La información obtenida es solo para recopilar información para la realización de nuestra tesis de grado.

CUESTIONARIO

1.- Considera Usted que los productos que oferta la Empresa son:

Excelentes () Buenos () Malos ()

2.- ¿Los productos cumplen y satisfacen sus necesidades?

SI () NO ()

3.- ¿Esta Usted satisfecho con la atención que le brinda la empresa?

SI () NO ()

4.- Considera Usted. ¿Que la Empresa debería mejorar la presentación y calidad de sus productos?

SI () NO ()

5.- ¿Está Usted de acuerdo con el precio del producto?

SI () NO ()

6.- ¿La distribución de los productos se realizan en la fecha y el tiempo establecido?

SI () NO ()

7.- ¿Conoce Usted los beneficios de los productos que adquiere?

SI () NO ()

8.- ¿Cree Usted que la Empresa debería mejorar la presentación del producto?

SI () NO ()

9.- ¿Conoce Usted que es la calidad de un producto?

SI () NO ()

10.- ¿Cree Usted que un Modelo de gestión de calidad mejorara la producción?

SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 6

FICHA DE TRABAJO DE CAMPO APLICADO AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

OBJETIVO.- registrar las diferentes actividades que realiza es Jefe de Producción en un día de labores, para posteriormente dar las respectivas recomendaciones acerca de la calidad del producto.

FICHA DE TRABAJO DE CAMPO	
DATOS INFORMATIVOS:	
LUGAR:	
FECHA:	
INVESTIGADORAS:	
ACTIVIDADES	PARAMETROS
1.- Planifica y organiza las actividades de los trabajadores con anticipación.	SI () NO ()
2.- Tiene un control adecuado de la materia prima	SI () NO ()
3.- Los trabajadores están debidamente uniformados	SI () NO ()
4.- Existe la debida higiene en el proceso de producción.	SI () NO ()
ELABORADO POR:	

ANEXO 7

EMPRESA LÁCTEA ROSITA S.A.

GRAFICO N.- 38



FUENTE: ESTABLECIMIENTO DE LA EMPRESA

ELABORADO POR: INVESTIGADORAS

PROCESO DE PRODUCCIÓN

GRAFICO N.- 39



FUENTE: ESTABLECIMIENTO DE LA EMPRESA

ELABORADO POR: INVESTIGADORAS

GRAFICO N.- 40



FUENTE: ESTABLECIMIENTO DE LA EMPRESA

ELABORADO POR: INVESTIGADORAS

GRAFICO N.- 41



FUENTE: ESTABLECIMIENTO DE LA EMPRESA

ELABORADO POR: INVESTIGADORAS

GRAFICO N.- 42



FUENTE: ESTABLECIMIENTO DE LA EMPRESA

ELABORADO POR: INVESTIGADORAS

GRAFICO N.- 43



FUENTE: ESTABLECIMIENTO DE LA EMPRESA

ELABORADO POR: INVESTIGADORAS