



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**“Diagnóstico de la gestión por procesos en el área de producción de la
empresa Isimare S.A. ubicada en el Cantón Jaramijó”.**

Tesis previa a la obtención del grado de:

INGENIERO COMERCIAL

Autor:

Sánchez Castro Eddy Anderson

Tutor:

Ing. Richard Toro Loor

Facultad Ciencias Administrativas

Administración de empresas

Manta – Ecuador

2019

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A)	CODIGO: PAT-01-F-010
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO	REVISIÓN: 1
	Página 1 de 1	

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, certifico:

Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, cumpliendo el total de 400 horas, bajo la modalidad de proyecto de investigación, cuyo tema del proyecto es **“Diagnóstico de la gestión por proceso en el área de producción de la empresa Isimare S.A. ubicada en el Cantón Jaramijó”**, el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo a los lineamientos internos de la modalidad en mención y en apego al cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico, por tal motivo CERTIFICO, que el mencionado proyecto reúne los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

La autoría del tema desarrollado, corresponde al Señor **Sánchez Castro Eddy Anderson** estudiante de la carrera de Ingeniería Comercial, periodo académico 2019-2020, quien se encuentra apto para la sustentación de su trabajo de titulación.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 14 de agosto del 2019.

Lo certifico,

Ing. Richard Toro Loor

TUTOR DE TITULACIÓN

AUTORÍA

La argumentación, los conceptos desarrollados, análisis e interpretaciones realizadas, conclusiones y recomendaciones, y el sustento del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Autorizo a la Universidad Laica “ELOY ALFARO” de Manabí hacer uso del presente únicamente para fines académicos.

Manta, agosto 14 de 2019

Sanchez Castro Eddy Anderson

Autor

Aprobación del trabajo de titulación

Los miembros del tribunal de grado dan la aprobación al trabajo final de titulación, el mismo que cumple con lo estipulado por los reglamentos y disposiciones que fueron determinadas por la Facultad de Ciencias Administrativas en la carrera Administración de Empresas de la Universidad Laica “ELOY ALFARO” de Manabí.

Firmas

Cano Lara Evelin, Ing. Dr. Phd.

Presidente del Tribunal

García Loor Ana del Rocío, Ing.

Miembro del Tribunal

Macías Guadamud Emilio, Ing.

Miembro del Tribunal

Toro Loor Richard Gonzalo, Ing. Sist.

Docente Tutor

Martes, 03 de septiembre de 2019

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación se lo dedico principalmente a dios, por ser mi guía a lo largo de este camino y darme las fuerzas para lograr uno de los anhelos más deseados en mi vida como estudiante.

A mis padres por su amor, trabajo y sacrificio que han hecho por mí, gracias por ser mis pilares fundamentales en mi vida, apoyándome en todo aspecto y en cualquier propósito que desee lograr en mi vida como estudiante y futuro profesional. A mi hermano por su apoyo moral y por siempre estar presente a lo largo de esta etapa de mi vida.

A toda mi familia que de una u otra manera siempre estuvieron hay dándome ánimo y esas palabras positivas que me inspiraron a seguir adelante.

Eddy Sanchez Castro

Agradecimiento

Agradezco a dios por la bendición que me da día a día, y en especial a todo este proceso académico que he podido culminarlo de la mejor manera. A mis padres por el apoyo incondicional que he tenido de parte de ellos en todo aspecto en mi vida, y por todo el amor con el que me brindan siempre.

Agradecer a cada uno de los docentes que me brindaron sus conocimientos desde el primer día de clases, con amabilidad, atención y predisposición total.

A mi grupo de amigos que formé durante mi periodo universitario y con los que pude contar desde el inicio de este gran objetivo, agradecerles por el apoyo incondicional que tuve siempre de parte de ellos y por la gran amistad que me han brindado.

A mi tutor el Ing. Richard Toro, quien fue mi mentor y guía en este proceso de realización de tesis de grado, agradecerle por el apoyo, el conocimiento, la comprensión y amabilidad con la que recibí cada tutoría hasta el final.

Eddy Sanchez Castro

Contenido

CERTIFICACIÓN	i
AUTORÍA.....	ii
Aprobación del trabajo de titulación.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen Ejecutivo	xii
1. Introducción	1
1.1. Descripción de la empresa.....	2
1.2. Antecedentes de la Investigación	3
1.3. Diseño Teórico	10
1.3.1. El problema.....	10
1.3.2. Planteamiento del problema.....	10
1.3.3. Formulación del problema	12
1.3.3.1. Problemas Específicos.....	12
1.3.4. Objetivo.....	12
1.3.4.1. Objetivó Específicos	13
1.3.5. Definición de las variables.....	13
1.3.6. Operacionalización de las variables.....	14
1.4. Diseño Metodológico	15
1.4.1. Alcance	15
1.4.2. Diseño	15
1.4.3. Población y muestra.....	15
1.4.4. Instrumento de medición y recolección de datos	16
1.4.5. Resultados de la metodología	17
2. Marco Teórico.....	22
2.1. Bases teóricas	22
2.2. GESTIÓN.....	26
2.2.1. Planificación	31
2.2.2. Organización	32

2.2.3. Dirección.....	33
2.2.4. Control	35
2.3. Marco conceptual	36
3. Diagnostico	42
3.1. Tabulación de las encuestas	42
Derivación por dimensiones	57
3.2. Tabulación por dimensiones.....	58
3.3. Resumen de los resultados de las encuestas aplicadas.....	62
3.4. Análisis general de las encuestas	63
4. Propuesta.....	65
4.1. Generalidades	65
4.2. Objetivos de la empresa	65
4.2.1. Objetivo general.....	65
4.2.2. Objetivos específicos	65
4.3. Desarrollo de la propuesta.....	66
4.3.1. Desarrollo de la propuesta	69
5. Conclusión	71
Recomendación.....	73
Referencias.....	74
Evidencias	83
Anexos área de producción.....	84

Índice de tabla

Tabla 1 Operacionalización de las variables.....	14
Tabla 2 Muestra	15
Tabla 3 Funciones de gerencia.....	27
Tabla 4 Reglas de la administración	29
Tabla 5 Misión, Visión, Políticas.....	42
Tabla 6 Objetivos Estratégicos	43
Tabla 7 Documentación	44
Tabla 8 Gestión.....	45
Tabla 9 Estructura Organizacional.....	46
Tabla 10 Diagrama de flujo	47
Tabla 11 Coordinación.....	48
Tabla 12 Cargos	49
Tabla 13 Liderazgo	50
Tabla 14 Frecuencia.....	51
Tabla 15 Comunicación	52
Tabla 16 Indicadores.....	53
Tabla 17 Mejora continua	54
Tabla 18 Revisión	55
Tabla 19 Frecuencia.....	56
Tabla 20 Planificación	58
Tabla 21 Organización.....	59
Tabla 22 Dirección.....	60

Tabla 23 Control	61
Tabla 24 Resumen de los resultados de encuestas aplicadas	62
Tabla 25 Presupuesto de gasto anual	67
Tabla 26 Presupuesto de capacitación	70
Tabla 27 Recursos utilizados en la encuesta	70
Tabla 28 Formato de encuesta	78
Tabla 29 Formato de entrevista.....	81
Tabla 30 Matriz de consistencia.....	82

Índice de figuras

figura 1 Diagrama de procesos.....	18
figura 2 Elementos del proceso	23
figura 3 Proceso Administrativo	28
figura 4 misión, visión, políticas	42
figura 5 Objetivos estratégicos.....	43
figura 6 Documentación.....	44
figura 7 Gestión.....	45
figura 8 Estructura organizacional	46
figura 9 diagrama de flujo	47
figura 10 coordinación	48
figura 11 Cargos.....	49
figura 12 liderazgo	50
figura 13 Frecuencia.....	51

figura 14 Comunicación.....	52
figura 15 indicadores.....	53
figura 16 mejora continua	54
figura 17 revisión	55
figura 18 Frecuencia.....	56
figura 19 Planificación	58
figura 20 Organización.....	59
figura 21 Dirección	60
figura 22 Control.....	61
figura 23 Diagrama de procesos mejorado	68

Índice de anexos

Anexo 1 Evidencia de encuestas.....	83
Anexo 2 Evidencia de encuestas.....	83
Anexo 3 Evidencia de encuestas.....	84
Anexo 4 Entrada área de producción.....	84
Anexo 5 Desinfección de manos y botas	85
Anexo 6 Área de preparación	85
Anexo 7 Área recepción y peso	86
Anexo 8 Área de producción	86
Anexo 9 Cámara de fabricación de hielo.....	87
Anexo 10 Cámara frigorífica	87
Anexo 11 Empaque y corte.....	88

Anexo 12 Selección	88
Anexo 13 Proceso de empaque	89
Anexo 14 Empaquetado	89
Anexo 15 Peso	90
Anexo 16 Salida de distribución	90

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación se lo realizó con el propósito de diagnosticar la gestión por procesos en el área en el área de producción de la empresa Isimare S.A. ubicada en el cantón Jaramijó, debido a una falta de estudio y evaluación de la gestión en esta área, con la intención de realizar un mejoramiento en la gestión de la misma, proponiendo mejoras, implementando estrategias que ayuden al desarrollo del área y la empresa. Para detectar las debilidades de la misma, se realizó un método de encuestas formuladas específicamente para analizar la gestión de sus procesos, basado en la investigación sobre la gestión administrativa con sus dimensiones: planificación, organización, dirección y control. Como parte de la investigación realizada, se logró identificar dos puntos importantes, en los cuales se plantean propuestas para correctivos y mejora del área mencionada y de la empresa, implementar un método de control permanente y sólido, que permita medir el cumplimiento de las actividades a realizar y la eficiencia y eficacia del personal en el área de producción. Proponer un plan de capacitación para mejorar los conocimientos y habilidades en sus colaboradores, en relación a las necesidades encontradas en la investigación. Dando como resultado a la investigación, que la empresa mejoraría en gran parte la gestión que se lleva a cabo en el área de producción implementado las propuestas de mejora que se están presentando, para una mejor gestión de sus procesos productivos y más compromiso de sus empleados con respecto a la planificación de la empresa.

Palabras claves: gestión por procesos, eficiencia, eficacia, planificación, organización, dirección, control.

1. Introducción

Hoy en día las grandes empresas a nivel mundial se caracterizan por tener una planificación de sus procesos productivos bien definida, que tenga una adaptabilidad frente a diversos factores que se puedan dar en la empresa tanto internamente como de manera externa, siendo esto una de sus principales cartas de referencia para los negocios, como también de presentación para la organización, mediante esto han logrado que estas obtengan una estabilidad categórica dentro del campo en el que se desenvuelven.

Una gestión de procesos dentro de una empresa es un conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad y lograr los objetivos propuestos, la misma que se interrelacionan y forman un proceso integral, mediante esto se ha optado por realizar un diagnóstico de la gestión del proceso productivo de la empresa ISIMARE S.A., con la finalidad de conocer la gestión administrativa que se está ejecutando en dicha área.

Con el propósito de poder aportarle a la empresa como futuro administrador de empresa mejoras continuas corregir o sugerir algún tipo de acción que no se esté aplicando dentro del proceso de producción, en base a las investigaciones científicas y lo aprendido en mi ciclo de estudio.

1.1.Descripción de la empresa

La compañía ISIMARE S.A. con RUC: 1391750811001, ubicada en la vía Manta-Rocafuerte, km 5 1/2 , diagonal a TADEL, del cantón Jaramijó, en la provincia de Manabí; se encuentra en categoría en “B” y autorizada al ejercicio de la actividad pesquera mediante acuerdo ministerial N.082 de junio 28/2013, en la fase de procesamiento de peces pelágicos grandes tales como atunes, dorado, picudos, pez espada, tiburones, wahoo, banderón, escolar, entre otros, peces pelágicos pequeños tales como sardina, morenillo, hojita, entre otros; peces demersales tales como, corvina plateada y de roca, camotillo, cherna, murico, huayuipe entre otros; crustáceos y moluscos, en estados frescos y/o congelados en filetes y/o enteros, en sus diferentes presentaciones y su comercialización interna y externa, se determina que la misma se encuentra en buenas condiciones de operatividad e higiene; manteniendo un buen diagrama de flujo, cumpliendo con lo establecido en el ART 16 del reglamento de la ley de pesca y desarrollo pesquero, decreto ejecutivo 3198 del registro oficial 690 de 24/octubre/2002; por lo tanto desde el punto de vista de la inspección, si cuenta con la infraestructura, equipo y maquinaria adecuada para procesar sus productos.

1.2. Antecedentes de la Investigación

(Paola A. Sanchez, 2014) en su investigación "Análisis del proceso productivo de una empresa de confecciones: modelación y simulación." En la actualidad el mundo empresarial cada día es más competitivo y por ello las empresas deben realizar planes estratégicos, con mayor logística y sistematización, haciendo de esto resultados sólidos y rentables para la empresa a largo plazo.

En este caso se le realizó a la empresa de confección una simulación en su proceso productivo para determinar cuáles eran las falencias que estaban teniendo en la producción de sus prendas, encontrar sus puntos débiles y en base a ello poder dar soluciones para el incremento de la productividad de la empresa. Este sistema de simulación permitió identificar el problema que se estaba dando en el área de producción, y es que se estaba utilizando de manera inapropiada las máquinas; entre estas, la máquina de planchado, máquinas que componen el proceso de fileteado entre otras, dando como punto de solución un proceso de actualización de las maquinarias ya que en este se puede observar la mayor parte de su cuello de botella dentro del proceso de producción, dando como resultado un aumento del 10% en la productividad semanal de la compañía.

Este artículo también fue realizado con el propósito de incentivar a las empresas pequeñas a realizar sistemas de simulación para optimizar sus procesos productivos y ser más competitivos en el mercado.

(Rosero Morales , 2013) en su investigación "Gestión de procesos de la empresa servicio Automotriz PARM-SAP." Debido al aumento en el parque automotor en Quito, en los últimos años y al crecimiento notable de oportunidades que se ha dado dentro del negocio de mantenimiento y reparación de automotores, venta de accesorios y prestación de servicios entre otros, este tipo de negocios dependen de la calidad de servicio que prestan a sus clientes y la

satisfacción de los mismo, es por eso que estas empresas deben de contar con una gestión de sus procesos efectivos, eficientes y adaptables a los diferentes aspectos que se puedan presentar en la empresa de manera interna y externa. Al realizar el diagnostico actual se muestra que a pesar de los años que lleva en funcionamiento (20 años), no refleja un crecimiento significativo en base a los años de actividad, y eso se da a que la empresa no cuenta con una estructura administrativa definida, no existe un direccionamiento estratégico, políticas de la empresa establecidas, un manual de instrucciones interno estandarizado y verificado. Como consecuencia de esto la empresa no hacía buen uso y explotación de sus suministros y recursos.

Mediante el proyecto como solución a las problemáticas que venía teniendo la empresa se optó por elaborar un manual de procesos de servicio automotriz, en el cual se defina un direccionamiento estratégico en el cual se refleje sus políticas, misión y visión, funciones específicas y una distribución de personal para las diferentes áreas, entre otras funciones con el objetivo de que aumente la rentabilidad y la calidad de su servicio para los clientes.

La ejecución del manual de procesos se lo realizo en base a una investigación de campo del sector automotriz, con datos de la guía de visitas, mediante entrevistas, encuestas al personal de la empresa, clientes entre otros estudios internos y externos que fueron de gran aporte para la realización del manual.

Con esto la empresa mejoro su funcionamiento, la labor de sus trabajadores permitiéndoles desempeñarse de manera más efectiva obteniendo más experiencia mediante capacitaciones y de esta manera permitiéndole a la empresa de servicio automotriz PARM aumentar su productividad y ser más competitivo.

(Calvopiña Cruz, 2018) en su maestría “*diseño de una propuesta de mejoramiento de los procesos de producción de la empresa tecnocalza S.A.*” esta empresa dedicada al calzado de todo tipo con actividad desde 2013 y con un constante crecimiento opto por darle un mejoramiento en la calidad de su producto de manera que se sistematicen sus procesos de producción y obtener una estabilidad en su fabricación, la empresa opto por trabajar en la ejecución de su proyecto mediante diagramas de Pareto y de Ishikawa, ya que estos métodos son muy prácticos, confiables y que la empresa los acepta ya que está actualmente no cuenta con tiempo ni recursos para poder solucionar los diferentes conflictos que presenta la empresa. Esto es de mucha ayuda ya que la empresa puede identificar los problemas y las causas que crean los mismos y encontrar soluciones prácticas para la organización, al mismo tiempo realizaron un estudio de tiempo para analizar el tiempo que los empleados tienen para realizar sus actividades dependiendo de las facilidades que la empresa les da para su labor, en base a esto ellos pudieron determinar un tiempo estándar que los empleados tienen para cada actividad y cada operación dentro de su proceso de producción.

Según (Zapata Gaviria & Peña Zapata, 2006) en su investigación “simulación de un proceso de producción de marquillas” el objetivo que tuvo la investigación es de darle una solución factible a la empresa con respecto a las demoras y en algunos de los procesos de producción de la empresa que generaban un cuello de botella, ya que sus procesos son un poco viejos y sus sistemas computacionales solo almacenan sus procesos y datos de clientes, no ha habido una actualización en sus sistemas.

Se concluye con que el modelo de programación expuesto tiene una similitud al modelo del programa real que tiene la empresa, por ende se determinó realizar un aumento en la capacidad de los centros de procesos donde existen estos cuellos de botella de esa manera poder tener el producto final en el tiempo de entrega optimizando tiempo y generar ganancias, al mismo tiempo el estudio

arroyo que es imposible cumplir con sus pedidos en los tiempos estimados de mayor demanda en el año (de agosto hasta octubre), por lo que deben de optar por aumentar la capacidad de la planta e innovación de las maquinas haciendo sus procesos más automatizados optimizando tiempo, recursos, generando más demanda y cumpliendo con el tiempo de sus pedidos.

(Sanchez Yanez , 2015) en su tesis de “diseño de un manual de procesos para la mejora de la producción de la empresa textil CEBRIM” esta investigación se la realizo específicamente con el propósito de identificar y resolver los posibles problemas que existes en el área de producción de la empresa.

En base a varios criterios bibliográficos realizados para direccionar el rumbo de la investigación en varios aspectos, como mejorar la calidad y la atención al cliente, así como la productividad de la empresa, al observar que existían falencias directas en el área de producción la empresa como conclusión propuso crear un manual de procesos y un direccionamiento estratégico en la empresa para una gestión de sus procesos operativos de calidad y eficiente.

(Torres Ocampo , 2015) en su investigación de tesis “levantamiento de procesos y propuestas de implementación de un sistema de gestión de producción en SARALEJ.”, es una empresa dedicada a la de artículos hospitalarios y lencería de todo tipo, al querer impulsar su rendimiento de manera general se optó por un sistema en el que se apliquen sistemas de mejoras, y que estén consolidadas en los sistemas de otras organizaciones.

En base a esto, la empresa realizo un proyecto en el que efectuaron una propuesta, la cual sea basada en un método de gestión de la producción, llamado mantenimiento total productivo (TPM), en el que aparte de su mantenimiento también efectuar una matriz de priorización en la producción,

Como prueba se le realizo a dos productos en el que se realizó un análisis y se identificaron 8 pasos definidos en el que cada uno contaba con un control. Recursos, indicadores, entradas y

salidas, documentación. Al ejecutar estos procesos dio como resultado una mejor producción, con un crecimiento del 15 al 17%, una mejor logística en sus máquinas haciendo de esto una mejoría para la empresa, es un proyecto que se lo realizó a largo plazo y con su respectivo mantenimiento permanente.

(Cisneros Terán & Ruíz Bucheli , 2012) en su investigación “Propuesta de un modelo de mejora continua en los procesos en el laboratorio PROTAL-ESPOL, basado en la integración de un sistema ISO-IEC 17025:2005 con un sistema ISO 9001:2008 en el año 2011”. Re realizó esta investigación al laboratorio protal-espól con el fin de plantear un proceso de mejora continua, aplicando normas que son establecidas por la ley con el propósito de detectar falencia en el sistema de sus gestiones, agrupando todos los estudios realizados de las áreas y en base a eso realizaron tipos de encuestas que ayudaron a recopilar información necesaria para realizar un estudio más profundo de las necesidades de mejora que requiere.

Analizando los resultados de las encuestas se realizaron estadísticas y diagramas, y ya realizando una evaluación de las causales arrojadas se elabora u planteamiento de vigilancia para el adecuado proceso de los pasos para obtener eficiencia y eficacia en sus procesos de sistemas de gestión en el laboratorio, estableciendo modelos de mejora continua.

(Cabrera, Medina León , Abreu Ledón, Gómez Dorta, & Nogueira Rivera, 2018) en su investigación “Modelo para la mejora de procesos en contribución a la integración de sistemas” en la que se realizó una investigación en una empresa cementera con la finalidad de crear un modelo de mejoramiento en sus procesos, en la cual, se obtenga una integración de sistemas normalizados para la gestión óptima de la empresa, de manera que se hicieron estudios mediante varias metodologías con resultados favorables de integración de los sistemas normalizados a cada

una de las gestiones de la empresa según la fuerza de sus sistema de gestión haciéndolo a la medida y obteniendo resultados a la medida.

(Giraldo & Pinilla, 2016) de su tema “Simulación de Procesos de Negocios (BPSIM) como Soporte Didáctico en el Aprendizaje de la Gestión de Procesos de Servicio” el presente trabajo se lo realizo con la finalidad de mejorar los procesos de servicios en las gestiones de ingeniería industrial aplicando tecnología de simulación de procesos de negocios,

Con simuladores de selección, validación, análisis, recursos, en el que se puedan encontrar problemáticas, pruebas con las cuales les permiten encontrar herramientas que puedan ser de gran utilidad para los procesos de sus servicios.

(Cantú González, Guardado Garcia , & Balderas Herrera, 2016) En su investigación “Simulación de procesos, una perspectiva en pro del desempeño operacional.” Este estudio hace referencia a que una de las soluciones más optimas en la actualizad para poder resolver conflictos internos de una empresa, en lo que son los procesos productivos y las gestiones que se realizan en la misma, son los simuladores de procesos. Esta herramienta es de gran ayuda, ya que con ella se pueden analizar distintos factores y variables que estén involucradas dentro de los procesos productivos, con el fin de mejorar el desempeño del área en estudio y de la empresa en general.

Como método para fomentar esta herramienta en el campo industrial, aplicaron prácticas de simulación en las aulas con estudiantes, de manera mediante estudios se pueda conocer este método y llevarlo a los profesionales en las áreas industriales y sea de gran aporte a la misma.

Es así como los simuladores de procesos llegan a ser un instrumento de gran utilidad para mejorar el desempeño de las operaciones en la empresa, tomando decisiones, correctivos, cambios en sus procesos y sin generar cambios bruscos en la gestión física que se está realizando en el momento.

(Ruiz., 2017) en su tema de investigación “Gestión de la producción” se habla de la globalización que está ejerciendo el mundo en la actualidad, dentro del sector de las industrias. La evolución en lo que respecta a la administración de la producción se basa en estudios y conocer los procesos y metodologías que se deben aplicar para la elaboración de sus productos, y en base a estos diversos estudios poder plantear estrategias de ejecución para ponerlas en práctica dentro de estos procesos, obtener resultados favorables dentro de lo planteado y poder crecer en el mercado y como industria. Según esta investigación en la actualidad las empresas tienen una metodología basada en los procesos continuos en la gestión de la producción abarcando lo que son la planificación, un direccionamiento y un control definido. “la gestión de producción se centra en la planificación, demostración, ejecución y control de diferentes maneras, para así obtener un producto de calidad.” Pag.14. son herramientas que bien definidas son un proceso sistematizado que sirve para la toma de decisiones dentro de una administración de gestión de la producción, son de gran ayuda para el alcance de los objetivos. Dentro de las industrias comprender esta gestión como un punto muy importante, ya que dentro del mercado global con esta planificación, dirección y control podemos ser competitivos generando satisfacción en las necesidades de los clientes y también generar ventajas competitivas frente a las demás industrias dentro del sector en el que se desenvuelve nacional e internacional.

1.3. Diseño Teórico

1.3.1. El problema

1.3.2. Planteamiento del problema

El Ecuador en las últimas décadas ha venido teniendo un crecimiento notable dentro de lo que son las negociaciones de empresas locales con extranjeras, ya que cuenta con varios productos de materia prima que son mucho agrado en el mercado internacional, como lo es el banano, cacao, productos del mar, entre otros importantes que genera el Ecuador, haciendo que el país este inmerso en las grandes corrientes de la globalización.

Dentro de esto están involucrado un sin número de aspectos y gestiones que se han venido actualizando en las grandes industrias y medianas con proyección al crecimiento e internacionalización, al incluir herramientas indispensables para las empresas que son indispensables el desarrollo de la misma y son normas para poder exportar eh importar sus productos. Ahora en estos tiempos se define un nuevo concepto dentro de la gestión por procesos que considera que la empresa debe trabajar dentro de un sistema de redes en el que todos estén interconectados o interrelacionados.

“Desde comienzos de los años 2000 a nivel mundial, el escenario en que funcionan las empresas se ha vuelto cada vez más complicado. Una serie de cambios políticos y sociales tuvieron lugar modificando los estilos de vida, revolucionando las áreas económicas y tecnológicas, trayendo consigo la necesidad de reconversión a las empresas, cuando no la quiebra y desaparición de gran cantidad de ellas.” (Mallar, 2010, Pag.3).

Esto se da, ya que en este medio los clientes cada vez son más exigentes con sus requerimientos y esto hace que las empresas siempre estén en constante mejoramiento operativo y de gestión administrativa.

En este esquema, por ejemplo, gestión de la cadena de valor de Porter (2006), que indicaba que en una empresa se tiene que identificar los departamentos o áreas en las que no se estaba aprovechando al máximo su capacidad, corregir esos aspectos y así maximizar sus procesos para el beneficio de las organizaciones.

A nivel local en los últimos tiempos y de manera progresiva ha adoptado este tipo de procesos que se plantean las grandes empresas a nivel mundial, una organización que tenga una buena planificación de sus procesos productivos y administrativos, refleja una buena conducta en el aspecto empresarial ante las demás empresas, con el propósito de presentar una carta de referencia de buena gestión y organización, planteándose programas conjuntos con el fin de lograr mejoras, en la cual, los responsables de cada sector de la empresa defiendan y argumenten sus respectivos programas de gestión en la planificación de sus procesos y complementarlos con los demás dentro de la organización con el fin de trabajar en conjunto por un mismo objetivo y tener iniciativas de manera organizada.

De esta manera este tipo de visión empresarial que ejercen las grandes empresas de los países de primer mundo vienen siendo adoptadas por las empresas locales de las principales ciudades del Ecuador como lo es Manta, una ciudad de mucho progreso en los últimos años con uno de los puertos internacionales más importantes a nivel de Sudamérica, es por eso que existen empresas dedicadas a la exportación regional e internacional por lo que se deben de implementar tipos de gestiones efectivas de manera que puedan competir en el mercado internacional, muchas empresas locales se han mantenido y ha incrementado su valor como empresa por la implementación que se

orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus stakeholders –clientes, proveedores, accionistas, empleados, sociedad y de su producción e gran parte.

1.3.3. Formulación del problema

¿De qué manera incide el diagnóstico de la gestión por proceso en el área de producción en la empresa ISIMARE S.A. ubicada en el cantón Jaramijó?

1.3.3.1. Problemas Específicos

- ¿De qué manera incide la planificación en la gestión por proceso en el área de producción de la empresa ISIMARE S.A. ubicada en el cantón Jaramijó?
- ¿De qué manera incide el control en la gestión por procesos en el área de producción de la empresa ISIMARE S.A. ubicada en el cantón Jaramijó?
- ¿De qué manera incide el direccionamiento en la gestión por procesos en el área de producción de la empresa ISIMARE S.A. ubicada en el cantón Jaramijó?
- ¿De qué manera incide la organización en la gestión por procesos en el área de producción de la empresa ISIMARE S.A. ubicada en el cantón Jaramijó?

1.3.4. Objetivo

Realizar un diagnóstico de la gestión por proceso en el área de producción de la empresa ISIMARE S.A. del cantón Jaramijó.

1.3.4.1. Objetivo Específicos

- Realizar un seguimiento en la planificación de la gestión por procesos en el área de producción de la empresa ISIMARE S.A.
- Analizar la organización en la gestión por procesos en el área de producción de la empresa ISIMARE S.A.
- Identificar un direccionamiento en la gestión por procesos en el área de producción de la empresa ISIMARE S.A.
- Analizar el control en la gestión por procesos en el área de producción de la empresa ISIMARE S.A.

1.3.5. Definición de las variables

Gestión por Proceso.

1.3.6. Operacionalización de las variables

Tabla 1 Operacionalización de las variables

VAR.	DIMENSIONES	INDICADOR	PREGUNTA	ITEMS
GESTIÓN POR PROCESOS	PLANEACIÓN	Misión, visión, políticas.	E1	¿Conoce si en la corporación existe misión y visión, políticas, objetivos y las aplica en el desarrollo de sus actividades?
		Objetivos estratégicos.	E2	¿Al tener claro los objetivos de la empresa, sus trabajadores realizarán sus actividades de una mejor manera?
		Documentación	E3	¿Conoce si los procesos de la empresa, se encuentran documentados en un Manual por Procesos?
		Gestión Estructura Orgánica	E4	¿Ud. como trabajador; está satisfecho con la gestión que se lleva a cabo en el área de producción?
		E5	¿Considera que la estructura orgánica de la empresa, es flexible?	
	ORGANIZACIÓN	Diagrama de flujo	E6	¿Conoce si la empresa ISIMARE S.A. cuenta con diagramas de flujo que representen los procesos empresariales?
		Coordinación	E7	¿Tiene problemas para trabajar de forma coordinada con otras áreas de la organización?
		Cargos	E8	¿La estructura organizacional definida por la Institución establecen los cargos necesarios para la ejecución de todas las tareas y actividades en el área de producción?
		Liderazgo	E9	¿El estilo de dirección o liderazgo que mantiene la empresa es de manera democrática o participativa?
	DIRECCIÓN	Responsabilidad	E10	¿Tiene total conocimiento de las responsabilidades correspondientes a su cargo?
		Comunicación	E11	¿Considera que existen problemas de comunicación entre áreas de la organización que afectan la claridad y pertinencia de la información transmitida?
		Indicadores	E12	¿Conoce si la empresa ISIMARE S.A. aplica indicadores de gestión que permitan medir el nivel de cumplimiento de las actividades en forma eficiente y eficaz?
	CONTROL	Mejora Continua	E13	¿Se utilizan los resultados obtenidos para el proceso de revisión y mejora de sus procesos productivos?
		Revisión	E14	¿Existen actividades para controlar o supervisar la calidad de las operaciones en las que está involucrado/a?
		Control	E15	¿Existe actualmente un control adecuado dentro del área de producción?

Elaborado por: Autor del Proyecto

1.4. Diseño Metodológico

1.4.1. Alcance

El presente trabajo se basa en la investigación descriptiva bajo el enfoque cuantitativo, donde se buscó identificar el diagnóstico de la gestión por proceso en el área de producción de la empresa Isimare S.A. ubicada en el Cantón Jaramijó.

1.4.2. Diseño

En el presente trabajo se va a aplicar la metodología no experimental, ya que este tipo de investigación no se puede alterar ni modificar la variable.

“La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables.” (Hernandez, 2012).

Esta es una investigación en donde no se altera intencionalmente las variables independientes. Lo que se realiza en esta investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

1.4.3. Población y muestra

La población de estudio a realizar del proyecto es a 33 personas que conforman el total de personal que labora en la parte de producción, más dos directivos de la empresa, gerente y subgerente. Se escogió esta área específicamente para realizar la investigación; ya que, al ser una empresa empacadora y comercializadora es el área en la cual se centra la mayor parte de la actividad de la organización, en el cual se pueden encontrar varios factores importantes a analizar.

Tabla 2 Muestra

Tipo de personal	Cantidad
Producción	33
Total	33

Elaborado por: *Autor del Proyecto*

Tamaño de muestra

El tipo de muestreo empleado en este proyecto se lo realizo con datos reales, aplicándolo a todos los trabajadores del área de producción y a dos directivos, los cuales son: gerente y subgerente de la empresa, con un total de 33 encuestas.

1.4.4. Instrumento de medición y recolección de datos

El método de recolección de datos se lo realizara a través de tres métodos, los cuales se eligieron con el propósito de obtener información real y física, para un mejor análisis de la investigación a realizar.

- A. Estudio de campo:** En la presente investigación se optó por realizar un estudio de campo en el área de producción de la empresa ISIMARE S.A. con el propósito de conocer la actividad productiva que realiza la misma de manera real, conocer su diagrama de flujo, analizar cada uno de sus procesos productivos y mediante esto poder realizar un diagnóstico de la situación actual del área, y ver si presenta algún tipo de problema, ya sea de personal, maquinaria, entre otros factores que se puedan presentar dentro de la misma. Este estudio de campo fue realizado con el respaldo de una investigación científica previa, que se elaboró para tener un conocimiento más amplio acerca de la gestión por procesos y poder realizar el estudio de mejor manera.
- B. Encuesta:** Se realizó el método de encuestas a todo el personal del área de producción la empresa ISIMARE S.A. con el propósito de obtener información real por parte de los trabajadores del área mencionada, y tener un panorama más claro del área la cual se va a analizar. Además, dentro del total de encuestados (33 personas), se les realizó la encuesta a

dos directivos de la empresa con el fin de obtener información desde varios puntos de vista y que esta sea más equiparada.

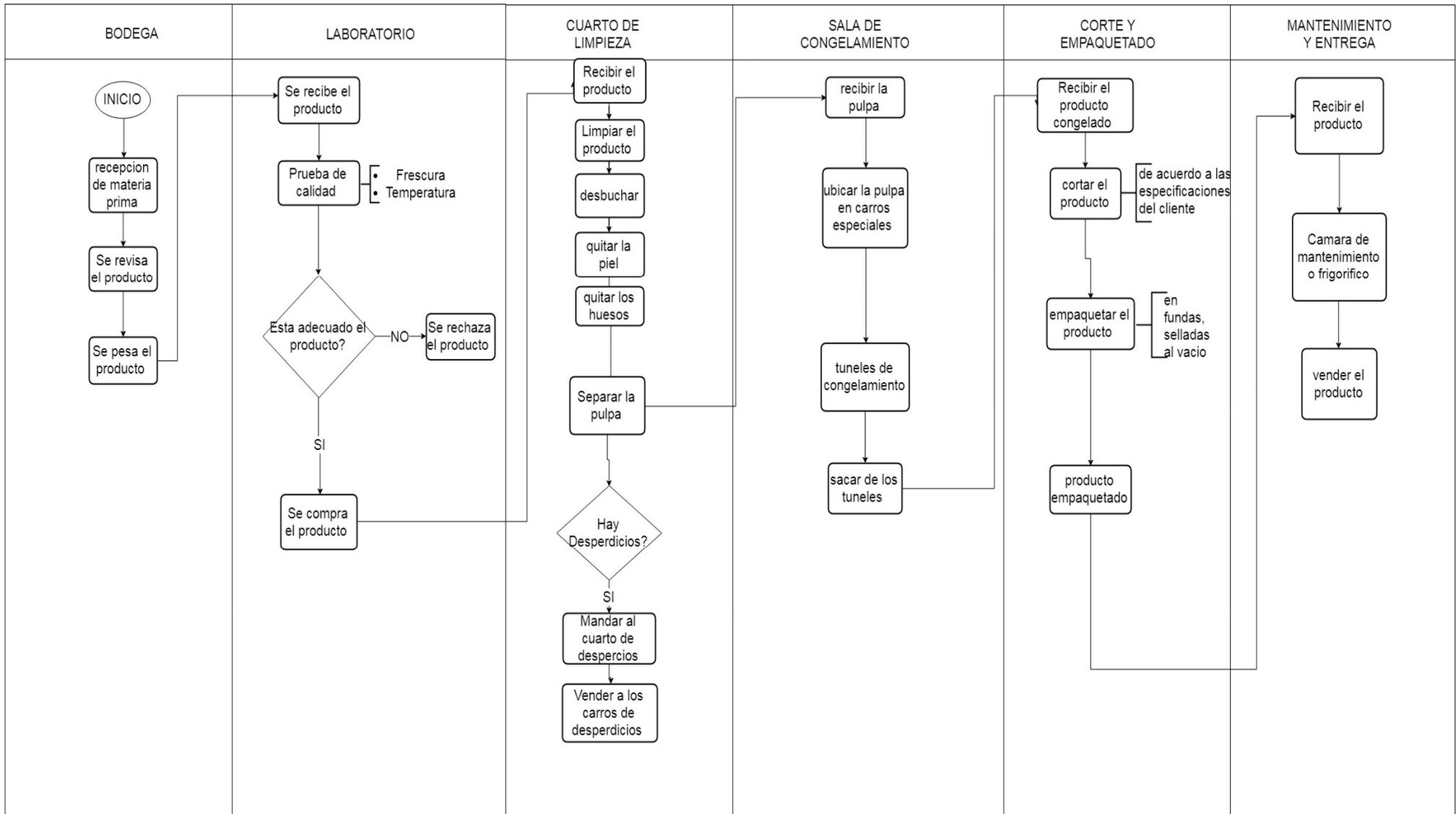
- C. Entrevista:** se realizó una breve entrevista de manera presencial a un directivo de la empresa ISIMARE S.A. (subgerente), con la intención de obtener información más a fondo de la gestión actual que se está llevando a cabo en el área de producción, y poder obtener un criterio diferente un más a fondo de la gestión que se lleva a cabo en el área operacional.

1.4.5. Resultados de la metodología

A. Diagrama del proceso de producción

Mediante la investigación de que se realizó al área de producción de la empresa Isimare S.A. esta cuenta actualmente con un diagrama de flujo el cual refleja el proceso desde que ingresa la materia prima a bodega, pasa por 6 áreas que conforman el departamento de producción, las cuales presentan funciones específicas que están interrelacionadas, que interactúan entre sí para poder continuar con el proceso y obtener el producto final para posterior entrega a sus clientes.

figura 1 Diagrama de procesos



Elaborado por: autor del proyecto

El proceso de producción de esta empacadora y comercializadora de productos del mar esta comienza su actividad productiva con la recepción de la materia prima la cual les proveen los pescadores artesanales y embarcaciones industriales que congelan el pescado en túneles de congelación, no trabajan con embarcaciones que utilizan amoniacos ni salubre. La empresa recibe la materia prima en bodega, se pesa el producto y se almacena en camas frigoríficas, luego se recibe el producto en el área de laboratorio para realizarle los respectivos exámenes de calidad (frescura, temperatura,), si el producto está en óptimas condiciones se acepta, sino se rechaza y se hace la devolución. Luego pasa al área de limpieza, aquí proceden a limpiar el producto, desbucharlo, quitarle la piel, quitarle los huevos, limpiar y separar la pulpa, luego pasa a la sala de congelamiento donde se coloca el producto en carros especiales de aluminio y acero inoxidable para ser introducidos en los túneles de congelación para mantenerlo en temperaturas adecuadas, luego de ese proceso para al área de corte y empaquetado, en donde cortan el producto según los requerimientos del cliente en caso de que la empresa tenga un pedido a entregar, puede ser por libra, por kilos o entero, los cuales son enfundadas al vacío para mantener la calidad en óptimas condiciones, de esa manera el producto final está listo para la venta y entrega a sus clientes.

Un punto a destacar dentro de lo que se pudo observar en la visita a la planta y por medio del diagrama de flujo presentado; es que, cuenta con una infraestructura de primer nivel, adecuada para que cada proceso se realice de manera óptima sin interferencia uno del otro.

Posee el equipo y maquinaria necesaria para realizar su operatividad eficientemente y según los requerimientos que exige las leyes y normas.

Otro punto a destacar es que la empresa Isimare S.A. cuenta con todos los requerimientos que se solicitan en el art. 16 del reglamento de la ley de pesca y desarrollo pesquero, dentro de la categoría “B” autorizado para realizar la actividad pesquera.

B. desarrollo de la entrevista

Entrevistado: Steven Mauricio Parrales Sánchez

Cargo: Sub gerente

- **¿considera que la gestión operativa actual de la empresa presenta dificultades de estandarización, cuello de botella, insatisfacción de los clientes?**

De forma general los resultados han sido buenos para la empresa, pues hemos experimentado crecimiento, priorizando y garantizando la excelente calidad de nuestro producto hemos venido ganando cada vez más clientes, los cuales hasta el momento se encuentran satisfechos con nuestro producto, con respecto a la estandarización la gestión operativa fue, en algunos aspectos, un poco empírica, ya que, al principio cuando éramos empresa nueva íbamos gestionando todo sobre la marcha, y a la fecha lo seguimos haciendo en algunos puntos de menor relevancia, en otros si se llevan a cabo planificaciones, cronogramas, supervisión, etc., es decir, que hemos funcionado bien con estándares fijos de calidad principalmente.

- **¿Dentro de la actividad operativa, existen procesos definidos para realizar dichas actividades?**

En ciertos casos ya hemos establecido normas o se ha solicitado que se cumplan ciertos procedimientos, a los cuales, si se le realiza la documentación correspondiente, pero a

veces si se realizan operaciones de manera empírica; no siempre, pero a veces se cambia la manera en que se lleva a cabo algún procedimiento específico, más que nada para actuar en consecuencia de los requerimientos del cliente.

- **Con respecto al área de producción ¿cuáles son los problemas más frecuentes que tiene actualmente?**

Dentro del área de producción se ha tenido que solucionar problemas de coordinación entre áreas, o que no se cumplen con los criterios y requerimientos que se solicitaron pero esto se daba más cuando el personal de trabajo era nuevo y no estaba familiarizado al 100% con las operaciones de la empresa y nuestra manera de trabajar, actualmente se ha venido solucionado en medida que se presente algún problema, ya que en la actualidad la empresa no cuenta con un puesto de supervisor que realice un control al seguimiento de los estándares básicos planteados en la planificación, y esto a la vez también afecta la posibilidad de comparar y evaluar desempeños o rendimiento del personal de producción.

- **En su opinión ¿Qué tan capacitado esta cree que esta el personal del área de producción? ¿en que debe mejorar?**

Actualmente, el personal está trabajando por su propia experiencia. El personal, ya conoce su trabajo, aunque creo que falta capacitarlos para que el personal trabaje con la seguridad del caso, ya que la maquinaria con la que contamos es de primera y algunas trabajan automáticamente de manera que tendrían que familiarizarse con su utilización, y también que conozcan y se involucren más con la planificación de la empresa. Creo que eso nos ayudaría mucho para que el personal trabaje de mejor manera.

Como resultado de la entrevista realizada al sub gerente de la empresa, se pudo determinar aspectos positivos y también ciertas falencias en el área productiva, que si bien es cierto las mantienen controladas, pero no de manera correcta. Dentro de la cual se pudo identificar dos puntos importantes a analizar:

- **Problema A:** La empresa en ocasiones ha tenido problemas con la coordinación entre áreas, y criterios que se solicitan en ocasiones según los requerimientos del cliente, ya que a pesar de que contratan personal con experiencia en este tipo de labor, no cuentan actualmente con un supervisor que realice el seguimiento a todo el proceso de producción y los indicadores que se exigen.
- **Problema B:** el personal que labora en esta área trabaja en base a su propia experiencia, pero no se le ha realizado capacitaciones acerca del uso de las maquinarias de manera correcta, con los cuidados que se debe de tener al momento de usarlas, ya que, alguna de estas son automatizadas como: las cortadoras, manejo de las cámaras y túneles de congelación, entre otras, además de cómo actuar en momentos que se presenten riesgos de cualquier tipo relacionado con el área de producción.

2. Marco Teórico

2.1. Bases teóricas

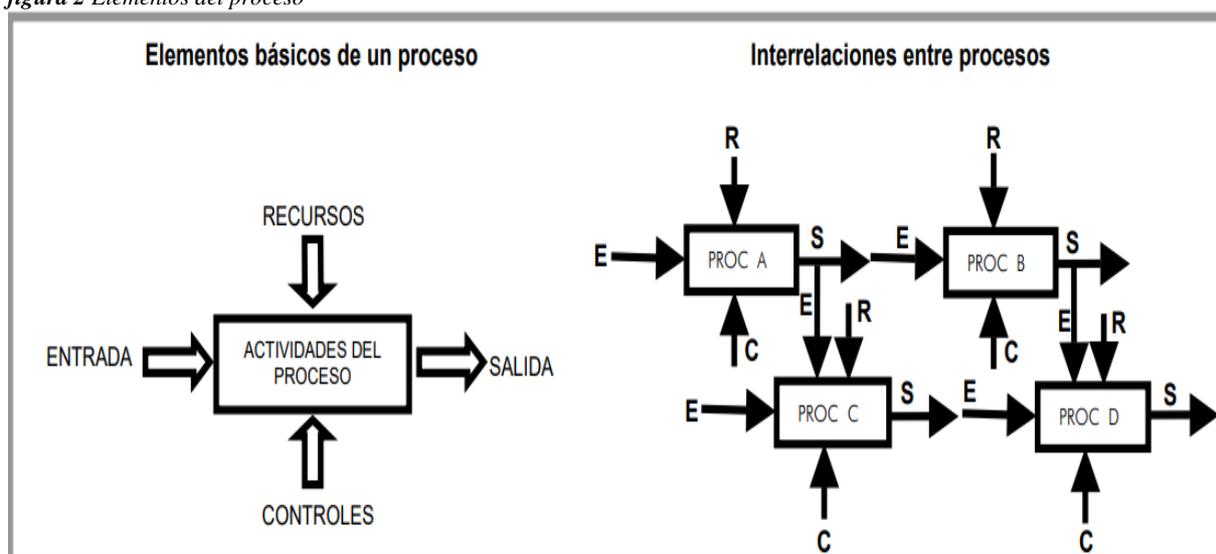
Gestión por procesos

En el siguiente trabajo hablaremos del significado de gestión por procesos, como se desarrolla, obtener un conocimiento teórico fundamentado de como este proceso se comenzó a aplicar en las grandes industrias a nivel mundial, esto es importante para conocer un poco más sus inicios, y como se ha ido desarrollando esta variable.

La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

“Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios, ...) en resultados (otras informaciones, servicios, ...) puede considerarse como un proceso.” (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2008), Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el gráfico adjunto.

figura 2 Elementos del proceso



Elaborado por: (fomento, 2005)

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la

organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

(Pérez Fernández de velasco , 2012) “La gestión por proceso no es un modelo ni una norma de referencia, sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona.” (p. 44).

Según (isotools, 2019), define que la gestión por procesos es un aporte a todo el flujo de procesos, en la que sirve como herramienta de mejora para el mismo. De manera que se obtenga una eficiencia y eficacia en sus procesos y adaptada a los requerimientos de los clientes.

Según (coursehero, 2017), en su cita a Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, 2009, “El modelo EFQM explica que gestión por procesos es el actuar de manera más efectiva, cuando todas las actividades están interrelacionadas, enfocadas con una visión de objetivo en el cliente. El enfoque por procesos se fundamenta en la estructuración de la organización orientados a clientes.” (p.20).

El concepto de proceso en las empresas aparece de forma gradual en los modelos de gestión empresarial, de forma progresiva se le considera como una vía útil para renovar la organización y para adecuarse al entorno. En un inicio los modelos de gestión y las entidades adoptaron un enfoque particular de los procesos, al no considerar a estas como un sistema integral de procesos, donde estos son la base para los cambios estratégicos en la organización. (Ruiz Fuentes, 2014).

Desde los principios tayloristas se ha venido hablando de las gestiones en las industrias u organizaciones, en donde se referían a tipos de divisiones de acuerdo con las especialización o funciones distintas de otras, en donde se estructuraban diagramas de las empresas que reflejaban las distintas áreas de la misma, para así definir sus roles y jerarquías en la organización. Sin

embargo, este tipo de métodos no eran más funcionales en aspectos como puntualizar funcionamientos de la empresa, misión y visión, responsabilidades, relaciones con los clientes, aspectos estratégicos, informáticos de sus procesos entre otras cosas.

En el año 2000 la norma ISO 9001, de gestión de calidad, se adapta a la nueva concepción de gestión por procesos, convergiendo también con un movimiento paralelo de renovación del modelo EFQM. Esta norma se basa en el enfoque de gestión por procesos. (Ruiz Fuentes, 2014).

Ya para el año 2000 cuando la norma ISO 9001 referente a lo que era la gestión de calidad hizo un cambio adaptándose al nuevo concepto de gestión por procesos, desde las últimas dos décadas este sistema ha levantado un gran interés entre las empresas que se referencian por su gestión de calidad, siendo utilizadas de manera que estos obtengan una interrelación entre todos sus procesos, con gestiones más sistemáticas desarrolladas de gran manera, haciendo que los procesos que se venían aplicando durante años ya apuntan con gran importancia a este tipo de sistemas de gestión por procesos como base para desarrollar estrategias operativas que sean sólidas, políticas más definidas, basándose en estudios que tengan como referencia el entorno del mercado local y global, que puedan contribuir a la organización con resultados que tengan una sostenibilidad en el tiempo y que sus procesos sean estructurados y diseñados pensando en los consumidores.

De esa manera los procesos vienen apareciendo de manera gradual entre los diferentes modelos de gestión empresarial, aplicándose de a poco para generar un cambio en la organización y para adecuarse al mercado en el que se relaciona.

Las empresas buscan adaptar una dirección de gestión por procesos, con el objetivo de obtener estructuras que sean de mayor capacidad de adaptación a los entornos cambiantes que se producen en el mercado, una flexibilidad entre sus procesos y estrategias, capacidades de aprender a crear

valores agregados, una mejor orientación de sus objetivos, que exista un mejor flujo de comunicación entre sus diferentes áreas funcionales, que los intereses sean basados en un objetivo en común que favorezca a la empresa, Entre otras; que hacen que la organización tenga estructuras menos rígidas y fraccionadas. Pensando siempre en el cliente y en las partes interesadas.

2.2.GESTIÓN

Según (escuelamanagement, 2016) en la cita textual de Idalberto Chiavenato que define la gestión empresarial como El proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos.

La gestión en las organizaciones es un factor fundamental para el proceso general del mismo, ya que dentro de esta función se generan varios pasos a seguir con el fin de obtener resultados positivos y una estabilidad general de la empresa. Una buena gestión dentro de la empresa tiene como puntos básicos la planificación, organización, direccionamiento y un control, en el que se asientan todas las responsabilidades de los procesos productivos, administrativos y que generando una buena gestión con eficiencia y eficacia se podrán alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

La gestión viene de la mano con el personal de la empresa, ya que en ellos cae esta responsabilidad para poder darle una funcionalidad y direccionamiento a la gestión. Dentro de esta existe una planificación con los requerimientos de la empresa dándole a saber cómo desean que se lleve a cabo sus procesos, en ocasiones se pueden crear equipos de trabajo para realizar una gestión en la empresa que sea favorable para la misma y que se obtengan resultados exitosos. (Domínguez, 2008).

Tabla 3 Funciones de gerencia

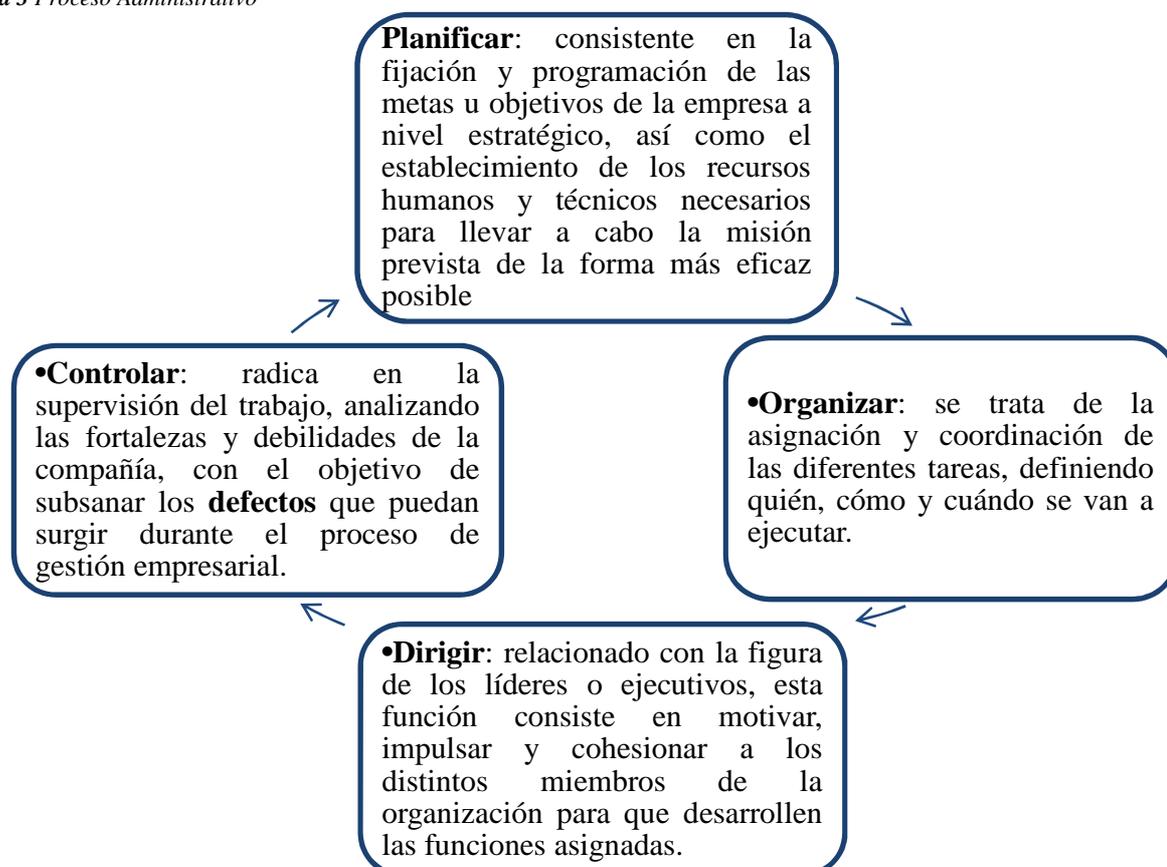
Según (Domínguez, 2008) haciendo referencia a la investigación de Luther Gulik quien identificó las seis funciones fundamentales de toda gerencia.

- **PLANIFICACIÓN** "Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos"
- **ORGANIZACIÓN** "Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados"
- **PERSONAL** "El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas"
- **DIRECCIÓN** "Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa"
- **CONTROL** "Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados"
- **REPRESENTATIVIDAD** "El Gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc."

Elaborado por: *Autor del Proyecto*

Según (escuelamanagement, 2016) en sus conclusiones de la gestión empresarial, le parece claro que sus funciones se basan en cuatro pilares fundamentales que son:

figura 3 Proceso Administrativo



Elaborado por: Autor del Proyecto

Podemos darnos cuenta que en comparación con otros autores existen conceptos similares con respecto a la gestión empresarial, en la responsabilidades y funciones que se deben de llevar a cabo. Y es que estos cuatro pasos son los principales para cualquier gestión, cada uno está diseñado para cumplir roles específicos de manera ordenada.

La planificación es el primer paso y en donde se establecen objetivos, metas, se emplean estrategias y planifican los diferentes recursos de la empresa, como los técnicos, humanos entre otros.

La organización en la empresa es otro punto fundamental, ya que en esta se coordina las diferentes tareas a ejecutar y de qué manera se las realiza.

Una dirección con el fin de motivar a los miembros de la organización a realizar sus actividades y funciones asignadas de una manera responsable y en base a los objetivos de la empresa.

Un control que tiene como objetivo específico la supervisión del trabajo que se realiza en la empresa, con el fin de poder detectar si existen falencias en la organización o en alguno de sus procesos y consecuentemente darles solución a esos aspectos.

Dentro de una gestión administrativa se deben de tomar en cuenta algunos aspectos importantes y claves para el proceso del mismo, y se nombran dos importantes para garantizar gestión y prestación de servicios, administración de recursos humanos y administración de los recursos de materiales. Estos dos puntos generan roles diferentes pero que en conjunto son de gran apoyo, la administración de recursos humanos requiere una gestión basada especialmente en la selección de personal suficiente para la realización de las diferentes actividades en una organización. La administración de recursos de materiales, su gestión se basa en la obtención de los elementos necesarios para cumplir con las funciones que se requiere, el control de los bienes que se almacenan en la empresa y responsabilidad del mismo ante cualquier daño o pérdida por cualquier motivo, entre otras funciones relacionadas. (senasa, 2011).

Tabla 4 Reglas de la administración

Elaborado por: Autor del Proyecto

Dentro de la gestión de procesos administrativos podemos observar que existen muchas teorías y autores que hablan acerca de este tema, en el que si bien es cierto existen criterios propios de cada uno pero que el concepto es el mismo. En toda organización debe de existir esta estructura la planificación, organización, dirección y un control, importantes para el desarrollo y estabilidad de la misma, una planificación basada en que se va hacer, estableciendo una misión y visión de hacia

donde se quiere llegar, objetivos y metas a cumplir, las políticas a las que se va a regir la empresa, Según (Hernández Palma H. , 2011), en su cita textual a Henry Fayol, identifico cinco reglas o deberes de la administración.

Planeación:	Organización:	Dirección: dirigir,	Coordinación:	Control:
diseñar un plan de acción para el mañana.	brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.	seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planeado.	y integración de los esfuerzos y el aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.	garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planeado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

la minimización de los riesgos y maximización de los recursos y el tiempo, en conjunto con la organización planeando como se va a realizar todo lo planeado dando marcha al plan, la dirección y el control trabajando de manera dinámica con la evaluación de lo planeación y garantizando que las cosas se ejecuten de acuerdo al plan evitando las desviaciones eh interferencias que pueden existir dentro de una organización.

2.2.1. Planificación

Según (Graffe, 2006), define a la planificación como el acto de efecto o accionar, un plan organizado y aprobado para ejecutar y alcanzar los objetivos que se han determinado como por ejemplo el funcionamiento que va a tener la empresa, la guía de apoyo, el estudio de los efectos internos y externos que se pueden presentar, la minimización de los riesgos, entre otros aspectos a estudiar y planificar.

Según (Bonilla , Molina , & Morales , 2006) sostuvo que la planificación era un método bajo la forma de proceso, para la toma de decisiones entorno al mantenimiento de una realidad dada o a su transformación en otra más deseable, mediante la distribución de recursos entre fines múltiples, cumpliendo los siguientes requisitos: la minimización de costos, la maximización de beneficios y el mantenimiento de equilibrios dinámicos entre las fuerzas sociales que poseen los recursos, desean poseerlos o se ven afectados por el uso que de ellos se haga.

La planificación es de vital importancia en una organización para poder abordar problemas de manera específica, estudiar todos los puntos de vista que existan y encontrar soluciones a las mismas para minimizar los riesgos existentes. El planificar se lo representa mediante la discusión entre miembros gerenciales sobre estudios, argumentos, puntos de vista que requiere la empresa en cuanto a la gestión que se va a llevar a cabo creando y planteando anticipadamente los objetivos y acciones que se ejecutarán al inicio de la actividad productiva de la organización

En un proceso administrativo la planificación se encarga de la primera parte de la gestión en una organización, ya que en él se plantean los objetivos, políticas, se concretan las estrategias, entre otros puntos a alcanzar, también se las establece para la revisión del desempeño y mecanismos de corrección para un nuevo ciclo productivo.

La planificación es un estudio o investigación del entorno interno y externo, planteamientos de la empresa, propósitos, políticas, también encargada de las acciones a ejecutar a corto, mediano y largo plazo. La planeación por parte de los administradores aplica que piensen con anticipación en sus metas y que apliquen experiencias propias a fin de poder incrementar la planificación que está en sus manos. (Cruz Chimal , 2013).

2.2.2. Organización

Es el segundo paso a dar, constituye un conjunto de reglas a respetar dentro de la empresa por todos quienes allí laboran, la principal función en esta etapa es la coordinación. Después de la planeación el siguiente paso es distribuir y asignar las diferentes actividades a los grupos de trabajo que forman la empresa, permitiendo la utilización equitativa de los recursos para crear una relación entre el personal y el trabajo que debe ejecutar. (Riquelme, 2019).

Dentro de un proceso administrativo la organización es el segundo paso a realizar, en donde se asignan los puestos de trabajo, las responsabilidades a cargo, quien las va a ser, la organización nos permite conocer cómo se deben hacer las cosas para alcanzar los objetivos y toda la planificación ya antes ejecutada.

Dentro de las actividades más desarrolladas en una organización son: la selección detallada de cada uno del personal para cada puesto diferente según su capacidad y experiencia, la división de tareas a realizar, delegar jefes para cada departamento de la empresa, proporcionar los materiales y recursos para cada área, tener establecido claramente los requisitos de cada puesto, ajustar la organización en relación con los resultados del control que se realiza.

Henry Fayol afirmó que la toma de decisiones también hace parte de las funciones de la empresa, en este caso él señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización,

coordinación y control, que expresados en términos más actuales no es otra cosa que la planificación, organización, dirección y control. (Cruz Chimal , 2013).

La organización, el segundo proceso, es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa, la función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

La organización se basa en un sistema de actividades a realizar después de crear la planificación, está la realizan dos o más personas o grupos, es esencial que exista siempre una comunicación y predisposición de cada uno de ellos para que exista una buena organización en una empresa, ya que todos deben trabajar por objetivos en común. Es el proceso de coordinación de los cargos y recursos disponibles (materiales, humanos, financieros, otros).

La organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, se definen las funciones, los deberes y las dependencias de las personas o grupos de personas. (Blanquised Rivera, 2017)

2.2.3. Dirección

La dirección es la tercera ficha del rompecabezas, dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización. (Cruz Chimal , 2013).

La Dirección es la acción o influencia interpersonal de la administración para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzo (Arteaga Baca, 2012).

Funciones de la Dirección: Implica conducir, guiar y supervisar los esfuerzos de los subordinados para ejecutar planes y lograr objetivos de un organismo social.

La dirección en el proceso administrativo es la fase más dinámica de todo el proceso, debido a la interactividad que existe entre las personas miembros de un equipo de trabajo y su gerente. Entender el concepto de la dirección en el proceso administrativo y sus funciones es fundamental para avanzar en las otras fases del proceso. (emprendepyme, 26).

Para dirigir un conjunto de actividades se requiere que el gerente tenga capacidad de persuasión y la habilidad de liderar. Un líder, además, debe tomar decisiones lógicas, aunque también existirán algunas basadas en la intuición; por lo que su experiencia es fundamental.

El proceso de dirección consiste en realizar actividades mediante la aplicación de energía física, intelectual e interpersonal para ofrecer productos, servicios e ideas. No todo puede preverse o planearse. Sin embargo, en la mayoría de los casos hay un plan, explícito o implícito, que sustenta la ejecución de cualquier actividad. (conducutuempresa, 2018). El proceso de dirección no es distinto de los demás procesos de administración. El trabajo de cualquier naturaleza siempre es un proceso de ejecución; ejemplos de ello son el liderazgo, la planeación, la organización y el control.

Según (Ruiz Gomez , 2012) “La dirección es el elemento del proceso administrativo que tiene como finalidad coordinar los elementos humanos de las empresas, implica que un responsable con nivel de autoridad genere liderazgo, así como motivación, comunicación, cambio organizacional e individual y creatividad.” (pag.11). Dentro de la gestión administrativa de una empresa, la

dirección toma un rol importante dentro de la misma, ya que esta se encarga de poner en marcha los dos puntos anteriores a esta, que son la planificación y la organización, esta se encarga de formar las conductas más deseables en los miembros de la empresa, esta conduce a que se establezca una comunicación necesaria para que las actividades funcionen correctamente

Según el criterio del autor, la función de la dirección es un elemento del proceso administrativo que vigila el rumbo hacia donde se encamina la organización mediante la autoridad, el liderazgo efectivo, la comunicación, la motivación adecuada, así como el cambio organizacional e individual que exijan las circunstancias, con el fin de lograr la competitividad de la empresa. (Ruiz Gomez , 2012).

2.2.4. Control

El control, en el proceso de gestión administrativa es la última parte o el cierre, es la función que se encarga de evaluar el desarrollo general de una empresa, teniendo como responsabilidad principal asegurarse que todos los procesos anteriores planificación, organización y dirección. Se ejecuten y se mantengan de acuerdo a lo establecido por los directivos. (Cruz Chimal , 2013).

Es el proceso que usan los administradores para asegurarse de que las actividades realizadas se corresponden con los planes, el control también puede utilizarse para evaluar la eficacia del resto de las funciones administrativas: la planeación, la organización y la dirección.

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. (College, 2010).

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar; Por ejemplo, tienen que realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

2.3.Marco conceptual

Simulación: Según (Naylor, 2013) “Simulación es una técnica numérica, para conducir experimentos en un computador. Estos experimentos comprenden ciertos tipos de relaciones matemáticas y lógicas, los cuales son necesarias para describir el comportamiento y la estructura de sistemas complejas del mundo real a través de largos periodos de tiempos.”

Microempresa: Según (Monteros, 2005) “Una microempresa puede ser definida como una asociación de personas que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos para la elaboración de productos y/o servicios que se suministran a consumidores, obteniendo un margen de utilidad luego de cubrir sus costos fijos variables y gastos de fabricación.”

Plantear: Según (Sampieri, 2016) “Es afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación seleccionar un tema o una idea no coloca inmediatamente en la posición de considerar que información habrá de recolectar con cuales métodos y como analizar los datos que se obtenga. Antes se necesita formulara el problema específico en términos concretos y explícitos.

Anatomía: Para (Machado) “La anatomía es una ciencia que estudia la estructura de los seres vivos, o sea la disposición de sus huesos y órganos y la relación que existe entre ellos. También se

llama anatomía a la propia estructura de los seres vivos. Este término es muy utilizado en ciencias como la medicina y la biología.”

Enfoque: Según (Alzate , 2016) “Enfoque es una palabra que se emplea en el idioma español para hacer referencia a la acción y la consecuencia de enfocar.”

Rediseño: Para (Julián Pérez Porto, 2014) “Diseño es un concepto cuya etimología remite a la lengua italiana: *disegno*. Puede tratarse de un esquema o configuración; de una planificación; de la idea o disposición original de algo; o de la forma que tiene una cosa.”

Predominante: Según (Julián Pérez Porto, 2014) “Predominante es aquello que ejerce un predominio (es decir, un poder o una influencia sobre algo o alguien). La acción de predominar, por su parte, está vinculada a imponerse de alguna forma.”

Estandarizado: Según (Alzate, 2015) “Se denomina estandarización al acto y el resultado de estandarizar: ajustar a un estándar. La estandarización, por lo tanto, implica concertar algo para que resulte coincidente o concordante con un modelo, un patrón o una referencia.”

Matrices: Según (Fontenla, 2004) “una matriz es un conjunto ordenado en una estructura de filas y columnas. Los elementos de este conjunto pueden ser objetos matemáticos de muy variados tipos, aunque de forma particular, trabajaremos exclusivamente con matrices formadas por números reales.”

Productividad: Para (Marx, 1980) “El grado social de productividad del trabajo se expresa en el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transforma en producto.”

Competitivo: Según (porter, 1991) “La competitividad es un tema por demás controversial, existen diversas posturas y enfoques para conceptualizarla y analizarla, a pesar de la controversia en su concepto, la mayor parte de los autores coinciden en un proceso económico, pero depende de aspectos políticos, sociales y culturales. El término de competitividad se comenzó a utilizar de manera más intensa a partir de la publicación La Ventaja Competitiva de las Naciones.”

Eficiencia: Según (Thompson, 2008) “La palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos.”

Restricciones: Según (Julián Pérez Porto, 2014) “Restricción es una noción con origen etimológico en el latín *restrictio*. Se trata del proceso y la consecuencia de restringir. Este verbo, por su parte, refiere a limitar, ajustar, estrechar o circunscribir algo.”

Logística: Según (Lamb, 2007) “Es el proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo.”

Implementación: Según (Lorette, s.f.) “La implementación estratégica, en palabras simples, es el proceso que pone planes y estrategias en acción para alcanzar objetivos. Un plan estratégico es un documento escrito en el que se exponen los planes de negocio para alcanzar objetivos, pero quedará olvidado sin una implementación estratégica. La implementación hace que se cumplan los planes de la compañía.”

Cíclico: Según (Julián Pérez Porto, 2014) “Algo cíclico, por lo tanto, es aquello que se reitera de manera periódica o que, tras una cierta cantidad de tiempo, regresa a un estado o a una configuración precedente.”

Didáctico: Según (Julián Pérez Porto, 2014) “En términos técnicos la didáctica es la rama de la Pedagogía que se encarga de buscar métodos y técnicas para mejorar la enseñanza, definiendo las pautas para conseguir que los conocimientos lleguen de una forma más eficaz a los educados.”

Validación: Según (Julián Pérez Porto, 2014) “Validación es la acción y efecto de validar (convertir algo en válido, darle fuerza o firmeza). El adjetivo válido, por otra parte, hace referencia a aquello que tiene un peso legal o que es rígido y subsistente.”

Diagrama de flujo: Según (Chiavenato I. , 2019) “Se llama diagrama al gráfico que exhibe los vínculos existentes entre los diversos elementos que componen un sistema o un conjunto. La idea de flujo, por su parte, puede aludir a diferentes cuestiones: en este caso nos interesa su acepción como el proceso y la consecuencia de fluir (avanzar, brotar).”

Ingeniería industrial: Según (Julián Pérez Porto, 2014) “La ingeniería es la ciencia dedicada al estudio y la aplicación de las diversas ramas de la tecnología. El ingeniero se encarga de aplicar su inventiva y el método científico para concretar ideas en la realidad y, de este modo, resolver los problemas humanos.”

Globalizado: Según (CHOMSKY, 2016) “La globalización es la integración internacional. Es una versión que han tomado como referencia los grupos de grandes y poderosos inversores, y quien se oponga a esta versión, está en contra de la globalización.”

Informalidad: Según (Julián Pérez Porto, 2014) “El adjetivo informal se utiliza para calificar a aquel o aquello que no respeta las formas (los modos, las normas). Informal, por lo tanto, se vincula a lo irregular o a lo no convencional.”

Calidad: Según (Deming, s.f.) “Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente.”

Simulación: Según (Naylor, 2013) “Simulación es una técnica numérica, para conducir experimentos en un computador. Estos experimentos comprenden ciertos tipos de relaciones matemáticas y lógicas, los cuales son necesarias para describir el comportamiento y la estructura de sistemas complejas del mundo real a través de largos periodos de tiempos.”

Diversidad: Para (concepto, 2018) “La diversidad refiere a la diferencia, la existencia de la variedad o la abundancia de cosas de distintas características.”

Logística: Para (Ferrel, s.f.) Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la logística es "una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes"

Metodología: Según (ecured, s.f.) “Parte del proceso de investigación o método científico, que sigue a la propedéutica, y permite sistematizar los métodos y las técnicas necesarias para llevarla a cabo.”

Prioridad: Según (Figueroba, 2019) “La prioridad hace referencia a la anterioridad de algo respecto de otra cosa, ya que sea en tiempo o en orden. Aquel o aquello que tiene prioridad se encuentra primero en comparación con otras personas o cosas.”

Perspectiva: según (Julián Pérez Porto, 2014) “Se conoce como perspectiva tanto a esta técnica como a la obra o representación que se ejecuta mediante este arte.”

Fundamentación: Según (Chiavenato I. , 2002) “Fundamento es el principio o cimiento sobre el que se apoya y se desarrolla una cosa. Puede tratarse de la base literal y material de una construcción o del sustento simbólico de algo.”

3. Diagnostico

3.1.Tabulación de las encuestas

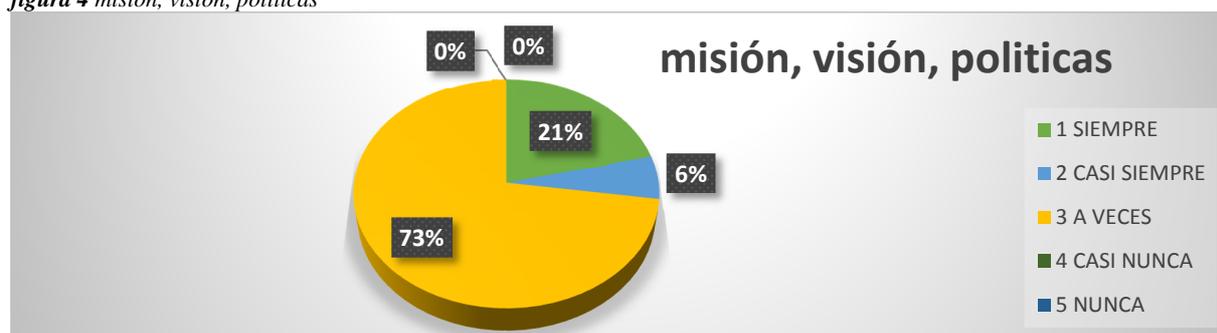
1. **¿Conoce si en la corporación existe misión y visión, políticas, objetivos y las aplica en el desarrollo de sus actividades?**

Tabla 5 Misión, Visión, Políticas

N.	VARIABLE	FRECUENCIA	%
1	SIEMPRE	7	21%
2	CASI SIEMPRE	2	6%
3	A VECES	24	73%
4	CASI NUNCA	0	0%
5	NUNCA	0	0%
TOTAL		33	100%

Elaborado por: Autor del Proyecto

figura 4 misión, visión, políticas



Elaborado por: Autor del Proyecto

Análisis:

Con respecto al análisis de la primera pregunta, un gran porcentaje de los encuestados, el 73%, marcaron la opción a veces, justificando que ellos tienen conocimiento de la existencia de una misión, visión, políticas y objetivos, sin embargo; no están familiarizados con estos, ellos tratan de cumplir con los requerimientos que el jefe les pide en cada proceso, pero no tienen conocimiento de estas políticas y de los objetivos que la empresa tiene planteado. El 21% marcaron la opción siempre, argumentando que si tienen conocimiento de estos puntos y son aplicadas en la empresa. El 6% marcaron casi siempre, expresando parcialmente lo mismo que el anterior.

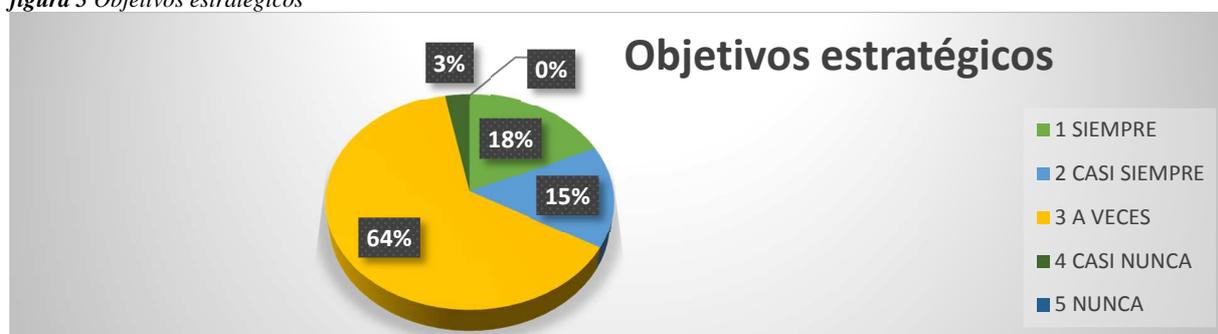
2. **¿Al tener claro los objetivos de la empresa, sus trabajadores realizan sus actividades de una mejor manera?**

Tabla 6 Objetivos Estratégicos

N.	VARIABLE	FRECUENCIA	%
1	SIEMPRE	6	18%
2	CASI SIEMPRE	5	15%
3	A VECES	21	64%
4	CASI NUNCA	1	3%
5	NUNCA	0	0%
TOTAL		33	100%

Elaborado por: Autor del Proyecto

figura 5 Objetivos estratégicos



Elaborado por: Autor del Proyecto

Análisis

Haciendo el análisis de esta segunda pregunta podemos darnos cuenta que el porcentaje mayor es la opción a veces con el 64%, justificando que ellos tienen conocimiento de la labor que se debe realizar y de los procedimientos que se llevan a cabo, pero desconocen de los objetivos en los que se basa la empresa. Ellos realizan su trabajo de acuerdo a las indicaciones de sus jefes, pero no tienen un conocimiento directo con estos puntos, y creen que es importante que todos los empleados los conozcan. El 21% de los encuestados marcaron siempre expresando que la empresa sí aplica sus objetivos en las actividades del área de producción, al igual que el 15% de los encuestados que marcaron casi siempre, estuvieron parcialmente de acuerdo con la opción anterior, y un 3% eligieron la opción casi nunca argumentando que no tienen conocimiento de que la empresa tenga objetivos.

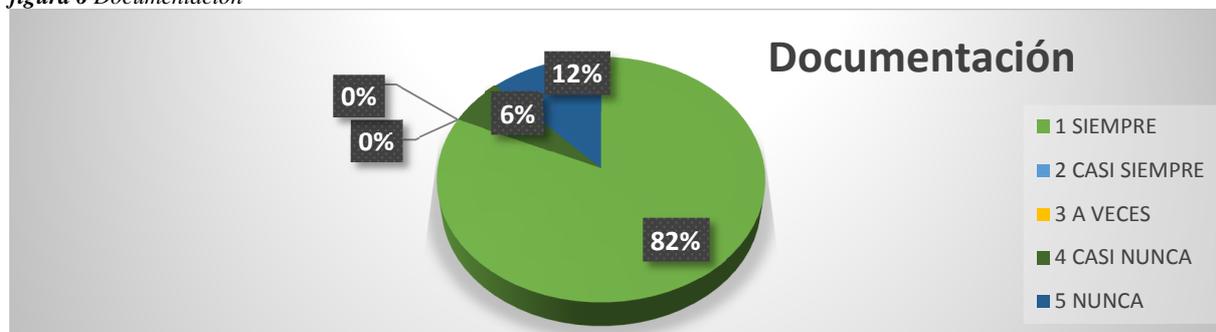
3. ¿Conoce si los procesos de la empresa, se encuentran documentados en un Manual por Procesos?

Tabla 7 Documentación

N.	VARIABLE	FRECUENCIA	%
1	SIEMPRE	27	82%
2	CASI SIEMPRE	0	0%
3	A VECES	0	0%
4	CASI NUNCA	2	6%
5	NUNCA	4	12%
TOTAL		33	100%

Elaborado por: Autor del Proyecto

figura 6 Documentación



Elaborado por: Autor del Proyecto

Análisis

En respuesta al análisis de esta pregunta podemos observar que 82% de las personas encuestadas marcaron la opción siempre, justificando que la planta cuenta con la norma ISO 22000 y el manual de las buenas prácticas y manufactura. El 12% marcaron la opción nunca, argumentada que desconoce si la planta cuenta con estas normas, al igual que el 6% de los encuestados que manifestaron lo mismo.

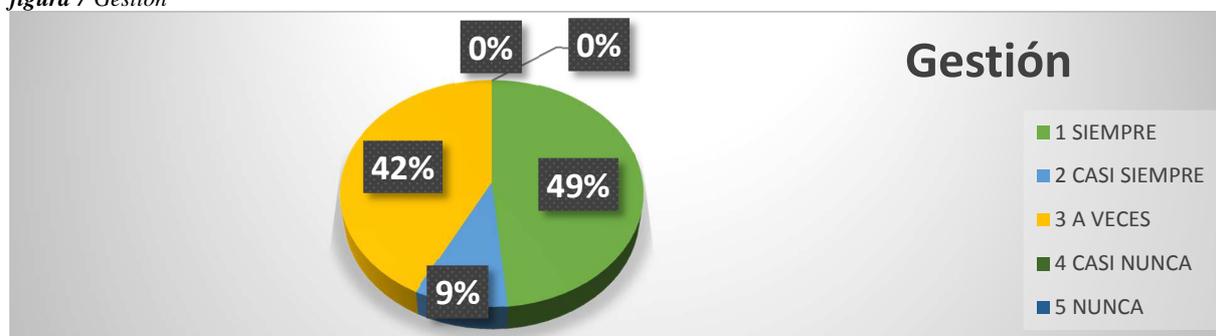
4. Ud. Como trabajador ¿está satisfecho con la gestión que se lleva a cabo en el área de producción?

Tabla 8 Gestión

N.	VARIABLE	FRECUENCIA	%
1	SIEMPRE	16	48%
2	CASI SIEMPRE	3	9%
3	A VECES	14	42%
4	CASI NUNCA	0	0%
5	NUNCA	0	0%
TOTAL		33	100%

Elaborado por: Autor del Proyecto

figura 7 Gestión



Elaborado por: Autor del Proyecto

Análisis

Con respecto al análisis de esta 4ta pregunta pudimos darnos cuenta que las opiniones están divididas con respecto a dos de las variables a elegir en la encuesta. Por un lado, tenemos el 49% de los trabajadores encuestados optando por la opción siempre, dando a conocer qué; si se sienten satisfecho con la gestión que se está llevando a cabo en el área de producción, sintiéndose cómodos con la forma de trabajo que se lleva a cabo en la empresa. Por otro lado; tenemos un 42% de los encuestados que eligieron la opción a veces, expresando su leve inconformidad con la gestión que se lleva a cabo en la empresa en las temporadas de desembarque (cuando los barcos llegan a puerto y llevan la materia prima a la fábrica), ya que en muchas ocasiones el trabajo se torna pesado por falta de personal en esos tiempos, ya que se distribuye personal del área a los barcos para diferentes actividades. Y un 9% de los encuestados marcaron la opción casi siempre justificando su respuesta parecida a la opción siempre.

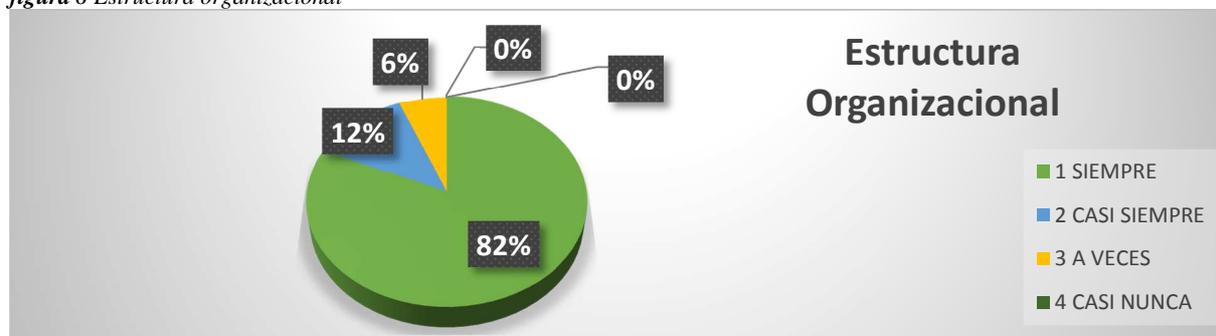
5. ¿Considera que la estructura orgánica de la empresa, es flexible?

Tabla 9 Estructura Organizacional

N.	VARIABLE	FRECUENCIA	%
1	SIEMPRE	27	82%
2	CASI SIEMPRE	4	12%
3	A VECES	2	6%
4	CASI NUNCA	0	0%
5	NUNCA	0	0%
TOTAL		33	100%

Elaborado por: Autor del Proyecto

figura 8 Estructura organizacional



Elaborado por: Autor del Proyecto

Análisis

Respecto al análisis de esta pregunta podemos observar que existe una gran diferencia entre las respuestas a esta encuesta, teniendo un porcentaje mayoritario la opción siempre con un 82%, justificando que la empresa si es flexible ante los cambios que se puedan dar en el entorno, específicamente con su materia prima ya que al ser una empresa que se dedica a la comercialización de productos de mal estos se los obtiene solo por temporadas al año, por lo tanto la empresa cuenta con tres cámaras frigoríficas de 133 toneladas cada una, las cuales han sido de gran ayuda para tener un abastecimiento cumpliendo con sus clientes en tiempos de veda. Otro porcentaje de las encuestas marcaron 12% argumentando que en ocasiones la empresa realiza la compra y venta del producto para su abastecimiento. El 6% de los encuestados nos dio respuestas similares a la anterior.

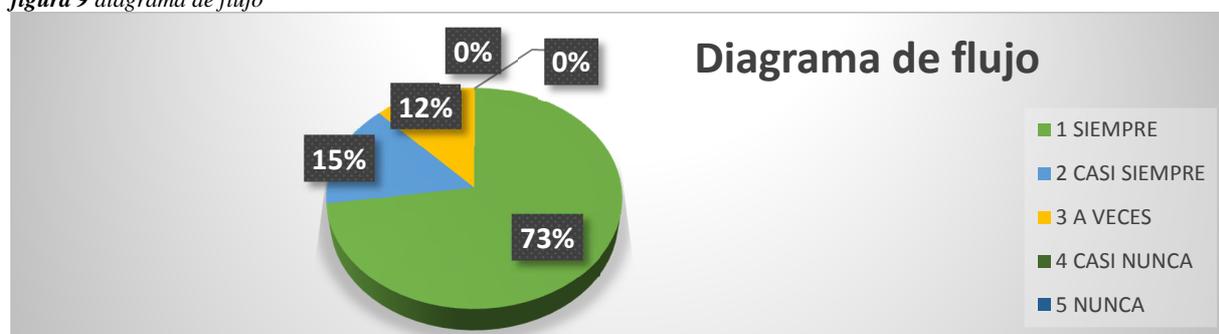
6. ¿Conoce si la empresa ISIMARE S.A. cuenta con diagramas de flujo que representen los procesos empresariales?

Tabla 10 Diagrama de flujo

N.	VARIABLE	FRECUENCIA	%
1	SIEMPRE	24	73%
2	CASI SIEMPRE	5	15%
3	A VECES	4	12%
4	CASI NUNCA	0	0%
5	NUNCA	0	0%
TOTAL		33	100%

Elaborado por: Autor del Proyecto

figura 9 diagrama de flujo



Elaborado por: Autor del Proyecto

Análisis.

Referente al análisis de esta pregunta, nos arroja del total de los encuestados que un 73% marcaron la opción siempre, justificando que la empresa si cuenta con un diagrama de flujo en el que refleja los procesos e información de la empresa, un 15% marcaron la opción casi siempre teniendo conocimiento del mismo, pero no de una manera específica al igual que el 12% con un argumento parecido al anterior porcentaje.

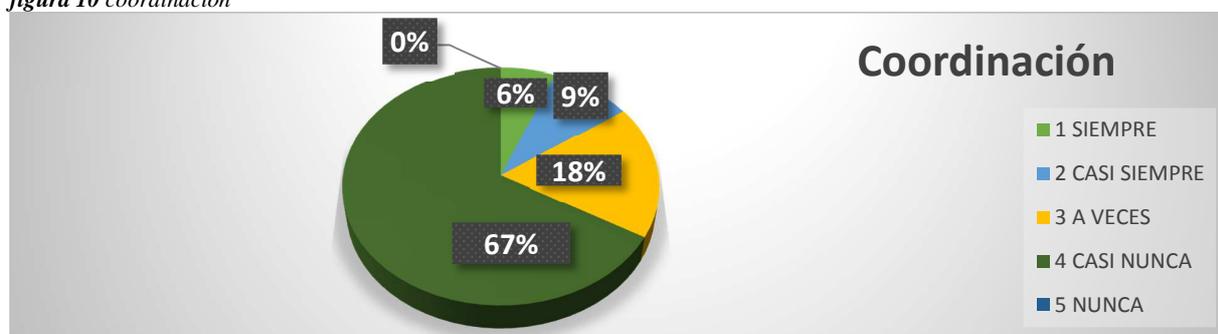
7. **¿Tiene problemas para trabajar de forma coordinada con otras áreas de la organización?**

Tabla 11 Coordinación

N.	VARIABLE	FRECUENCIA	%
1	SIEMPRE	2	6%
2	CASI SIEMPRE	3	9%
3	A VECES	6	18%
4	CASI NUNCA	22	67%
5	NUNCA	0	0%
TOTAL		33	100%

Elaborado por: Autor del Proyecto

figura 10 coordinación



Elaborado por: Autor del Proyecto

Análisis.

En respuesta al análisis de esta pregunta, nos refleja una proporción alta de encuestados que marcaron la opción casi nunca, con un porcentaje del 67%, justificando en su mayoría que existe una buena comunicación entre las diferentes áreas de la empresa. El 18% de los encuestados marcaron la opción a veces, argumentada que en ciertas ocasiones han existido descoordinaciones casuales que se pueden dar dentro del área de producción como también con otras áreas pero que no han sido de mayor gravedad y se han resuelto en el momento. Un 9% marcaron casi siempre y un 6% marcando siempre, expresando respuestas parecidas, que en ocasiones han existido distorsión de información con otras áreas.

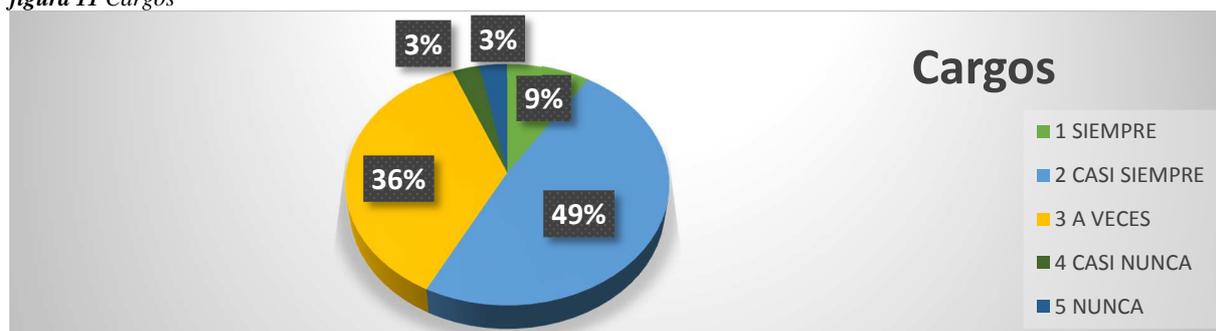
8. **¿La estructura organizacional definida por la Institución establecen los cargos necesarios para la ejecución de todas las tareas y actividades en el área de producción?**

Tabla 12 Cargos

N.	VARIABLE	FRECUENCIA	%
1	SIEMPRE	3	9%
2	CASI SIEMPRE	16	48%
3	A VECES	12	36%
4	CASI NUNCA	1	3%
5	NUNCA	1	3%
TOTAL		33	100%

Elaborado por: *Autor del Proyecto*

figura 11 Cargos



Elaborado por: *Autor del Proyecto*

Análisis

como resultado al análisis de esta pregunta observamos dos variables con porcentajes casi iguales, un 49% de los encuestados marcaron la opción siempre, justificando que al momento el área de producción cuenta con la mano de obra necesaria para cumplir con los procesos que se realizan dentro de la misma, al igual que el 9% de los encuestados. el 36% de los encuestados eligieron casi siempre, expresando que generalmente el área de producción no tiene problemas con la falta de personal, excepto en tiempos de producción alta en donde el trabajo se torna más fuerte y pesado, ya que; en ocasiones la empresa necesita cubrir su demanda lo más rápido posible, y al haber más personal se equilibraría el trabajo. Y con un 6% compartido entre las dos variables casi nunca y nunca, argumentando similares criterios que la empresa necesita contratar a más personal en el área de producción.

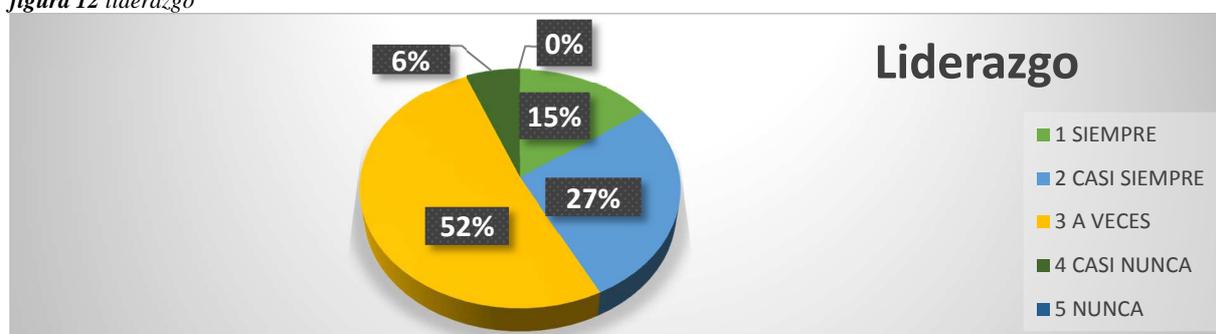
9. **¿El estilo de dirección o liderazgo que mantiene la empresa es de manera democrático o participativo?**

Tabla 13 Liderazgo

N.	VARIABLE	FRECUENCIA	%
1	SIEMPRE	5	15%
2	CASI SIEMPRE	9	27%
3	A VECES	17	52%
4	CASI NUNCA	2	6%
5	NUNCA	0	0%
TOTAL		33	100%

Elaborado por: Autor del Proyecto

figura 12 liderazgo



Elaborado por: Autor del Proyecto

Análisis.

En respuesta al análisis de esta pregunta podemos observar que el 52% de los encuestados marcaron la opción a veces, explicando que específicamente en el área de producción en ocasiones suele a ver interacción de criterios entre los jefes y el supervisor encargado del área al momento de realizar ciertos procedimientos, pero siempre prevaleciendo las ordenes de los jefes superiores, ya que; se trabaja casi siempre de acuerdo a los requerimientos de los clientes, al igual que el 6% de los encuestados expresando parcialmente los mismo. El 27% de los encuestados marcaron la opción casi siempre, argumentando que, si existe una participación constante entre las diferentes partes de la empresa, específicamente en el área de producción. ya que; al ser una empresa que trabaja con una materia prima (peces entre otras especies marinas) variada, constantemente existes conversaciones y compartición de opiniones, porque no todas las especies son iguales y que procesos son más adecuados para unos y para otros. El 15% que marcaron la opción siempre expresaron criterios similares al porcentaje anterior.

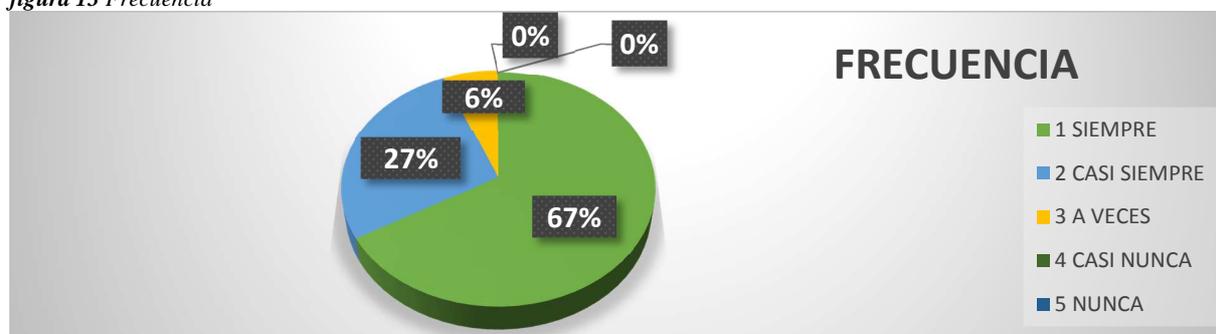
10. ¿Tiene total conocimiento de las responsabilidades correspondientes a su cargo?

Tabla 14 Frecuencia

N.	VARIABLE	FRECUENCIA	%
1	SIEMPRE	22	67%
2	CASI SIEMPRE	9	27%
3	A VECES	2	6%
4	CASI NUNCA	0	0%
5	NUNCA	0	0%
TOTAL		33	100%

Elaborado por: Autor del Proyecto

figura 13 Frecuencia



Elaborado por: Autor del Proyecto

Análisis

En respuesta al análisis de esta pregunta podemos observar un porcentaje mayoritario con respecto a la opción siempre con un 67%, justificando que la mayor parte del personal que labora en el área de producción ya tienen varios años trabajando seguido en la empresa, por lo tanto; ya conocen el funcionamiento y la responsabilidad de cada uno en su puesto de trabajo. El 27% de los encuestados marcaron la opción casi siempre, expresando que; si existe un conocimiento de las responsabilidades de cada uno y de las que se debe de tener dentro del área, pero hay trabajadores que llegan por temporadas a los que a pesar de sus conocimientos llevan un tiempo para conocer y adaptarse a ello. El 6% marcaron a veces argumentando en gran parte lo mismo que el anterior.

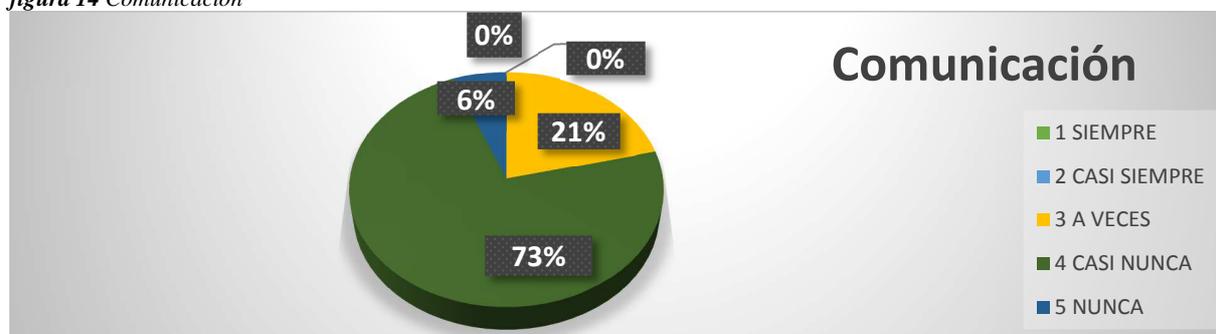
11. ¿Considera que existen problemas de comunicación entre áreas de la organización que afectan la claridad y pertinencia de la información transmitida?

Tabla 15 Comunicación

N.	VARIABLE	FRECUENCIA	%
1	SIEMPRE	0	0%
2	CASI SIEMPRE	0	0%
3	A VECES	7	21%
4	CASI NUNCA	24	73%
5	NUNCA	2	6%
TOTAL		33	100%

Elaborado por: Autor del Proyecto

figura 14 Comunicación



Elaborado por: Autor del Proyecto

Análisis

En respuesta al análisis de esta pregunta se puede observar que, del total de las personas encuestadas, el 73% marcaron la opción casi nunca, argumentando que al ser una empresa pequeña existe buena comunicación entre el personal de las diferentes áreas y que, al haber varios trabajadores con un tiempo prolongado de años, la comunicación que existe es buena porque ya conocen los procedimientos que se realizan. El 21% de los trabajadores encuestados marcaron la opción a veces, expresando que si ha existido errores en la entrega de información como en el mal conteo del producto final entre otros pero que se resuelven a tiempo ya que no solo se hace una revisión de su producto antes de que salga de la empresa, pero que estos escenarios no suelen darse a menudo sino muy de repente. Al igual que el 6% de los encuestados que expresaron en gran parte lo mismo que el anterior.

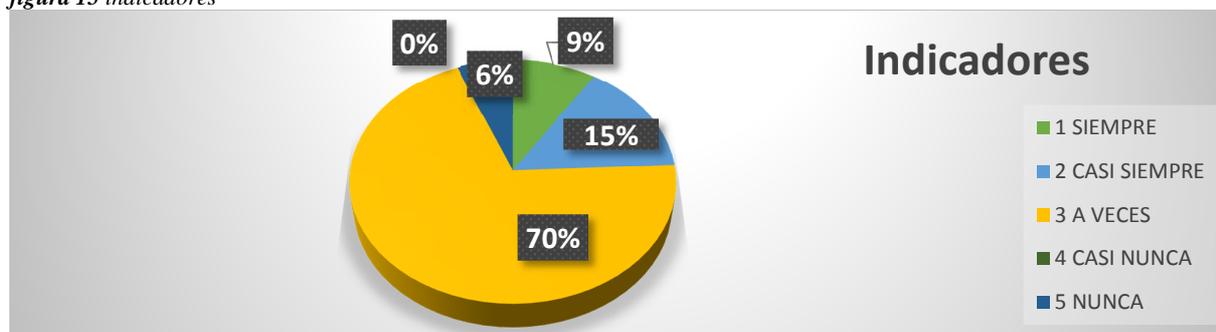
12. ¿Conoce si la empresa ISIMARE S.A. aplica indicadores de gestión que permitan medir el nivel de cumplimiento de las actividades en forma eficiente y eficaz?

Tabla 16 Indicadores

N.	VARIABLE	FRECUENCIA	%
1	SIEMPRE	3	9%
2	CASI SIEMPRE	5	15%
3	A VECES	23	70%
4	CASI NUNCA	0	0%
5	NUNCA	2	6%
TOTAL		33	100%

Elaborado por: Autor del Proyecto

figura 15 indicadores



Elaborado por: Autor del Proyecto

Análisis

En respuesta al análisis de esta pregunta podemos notar que un 70% de las personas encuestadas marcaron la opción a veces, justificando que desconocen si la empresa tiene indicadores planificados para el control de la planta y del área de producción, pero que si existe una supervisión de toda la línea de procesos. El 15% de los encuestados marcaron casi siempre, argumentando que la empresa tiene un control estable de sus operaciones y que es confiable, al igual que el 9% que justifico similar respuesta. El 6% de los encuestados marcaron nunca, expresando que la empresa no cuenta con indicadores de control específicos.

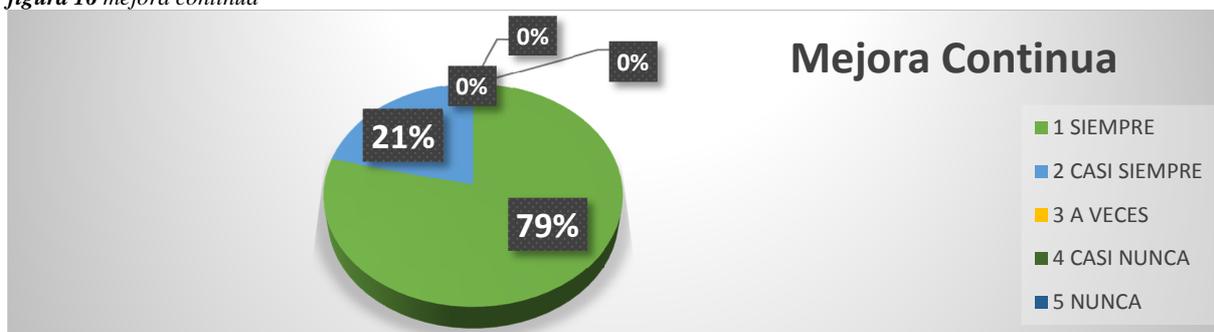
13. ¿Se utilizan los resultados obtenidos para el proceso de revisión y mejora de sus procesos productivos?

Tabla 17 Mejora continua

N.	VARIABLE	FRECUENCIA	%
1	SIEMPRE	26	79%
2	CASI SIEMPRE	7	21%
3	A VECES	0	0%
4	CASI NUNCA	0	0%
5	NUNCA	0	0%
TOTAL		33	100%

Elaborado por: Autor del Proyecto

figura 16 mejora continua



Elaborado por: Autor del Proyecto

Análisis

En respuesta al análisis de esta pregunta observamos que el 79% de las personas encuestadas marcaron la opción siempre, justificando que el proceso de revisión de cada proceso productivo es constante, ya que; casi siempre se trabaja en consecuencia con los requerimientos de los clientes y por ende el control y revisión se la aplica siempre en la empresa. El 21% de los encuestados que eligieron la opción casi siempre, argumentaron parcialmente lo mismo, que dentro de la revisión de sus procesos productivos también se analiza la calidad del producto en base a la satisfacción de sus clientes, partiendo de ese punto se analiza si los procesos necesitan de alguna mejora o corrección.

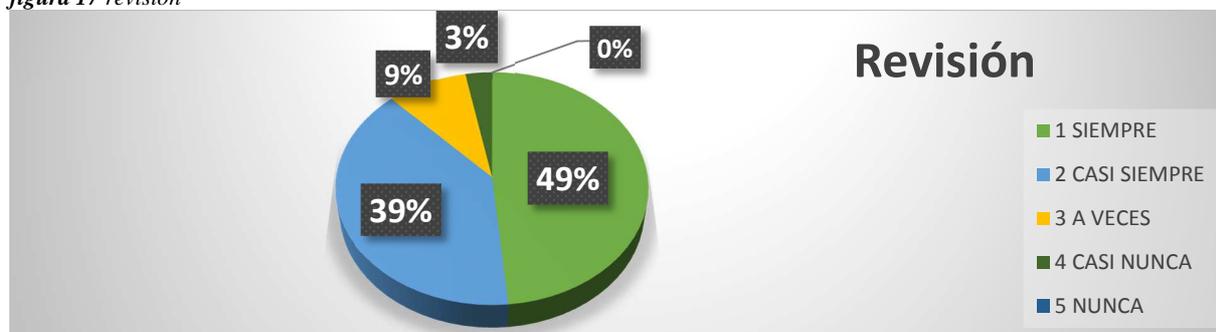
14. **¿Existen actividades para controlar o supervisar la calidad de las operaciones en las que está involucrado/a?**

Tabla 18 Revisión

N.	VARIABLE	FRECUENCIA	%
1	SIEMPRE	16	48%
2	CASI SIEMPRE	13	39%
3	A VECES	3	9%
4	CASI NUNCA	1	3%
5	NUNCA	0	0%
TOTAL		33	100%

Elaborado por: Autor del Proyecto

figura 17 revisión



Elaborado por: Autor del Proyecto

Análisis

En respuesta al análisis de esta pregunta podemos observar que la mayor parte de su porcentaje es favorable, un 49% con la opción siempre, justificando que existe un control de revisión de sus productos y operaciones, de manera permanente como por ejemplo la medición de su peso en parihuelas, desinfección, medición de temperatura y textura del producto entre otras actividades que son obligatorias según el inec y el instituto nacional de pesca. El 39% de los encuestados marcaron casi siempre, argumentando parcialmente lo mismo, ya que sus procesos en primer punto se basan en la calidad de su producto más no en la cantidad. El 9% marcaron la opción a veces y el 3% la opción casi nunca, argumentando que desconocían esos tipos de actividades.

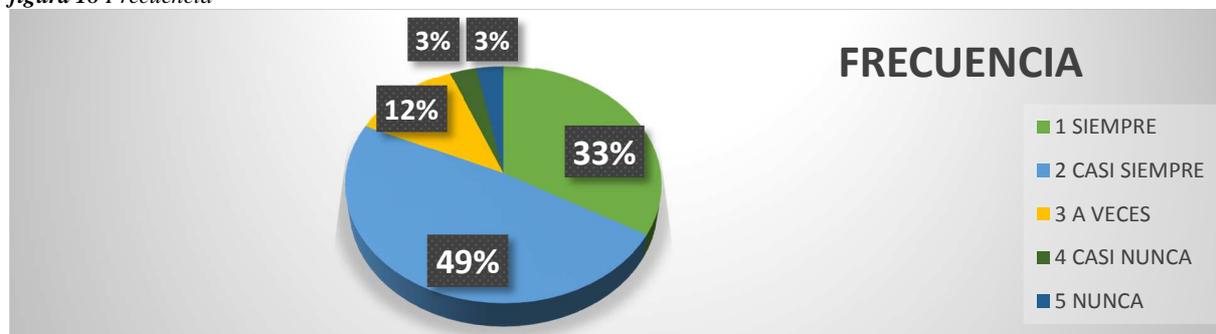
15. ¿Existe actualmente un control adecuado dentro del área de producción?

Tabla 19 Frecuencia

N.	VARIABLE	FRECUENCIA	%
1	SIEMPRE	11	33%
2	CASI SIEMPRE	16	48%
3	A VECES	4	12%
4	CASI NUNCA	1	3%
5	NUNCA	1	3%
TOTAL		33	100%

Elaborado por: Autor del Proyecto

figura 18 Frecuencia



Elaborado por: Autor del Proyecto

Análisis

En respuesta al análisis de esta pregunta podemos observar que el 33% de los encuestados marcaron la opción siempre, justificando que en el área de producción el supervisor siempre está pendiente que todo esté bien y que la producción se esté llevando a cabo de acuerdo a lo requerido por los jefes. El 49% marcaron casi siempre, argumentando que el control que se da en el área es normal, ya que el personal está familiarizado con cada uno de los procesos de producción, pero siempre se supervisa a pesar de ello. El 12% marcaron a veces, expresando no tener un conocimiento de algún control específico en el área, al igual que el 3% de casi nunca, y el 3% de nunca que argumentaron similar opinión.

Derivación por dimensiones

La categorización de la gestión por procesos tendrá las siguientes cuatro categorías que son:

- **Muy buena:** cuando la categoría es “totalmente de acuerdo” la empresa Isimare S.A. no tuvo participación en la creación.
- **Buena:** cuando la categoría es “de acuerdo” la empresa Isimare S.A. no tuvo participación en la creación.
- **Aceptable:** cuando la categoría es “parcialmente de acuerdo” la empresa Isimare S.A. no tuvo participación en la creación.
- **Deficiente:** cuando la categoría esta “en desacuerdo” la empresa Isimare S.A. no tuvo participación en la creación.

3.2. Tabulación por dimensiones.

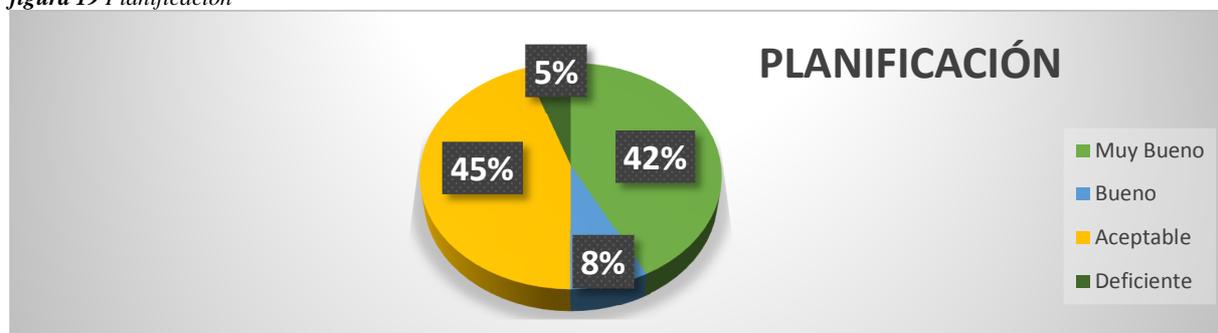
PLANIFICACION.

Tabla 20 Planificación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	56	42%
Bueno	10	8%
Aceptable	59	45%
Deficiente	7	5%
Total	132	100%

Elaborado por: Autor del Proyecto

figura 19 Planificación



Elaborado por: Autor del Proyecto

Análisis

En respuesta al análisis que se puede obtener de las preguntas formuladas a la planificación del área de producción de la empresa, se puede observar que existe un gran porcentaje favorable a este bloque. Sumando un 50% entre las opciones muy bueno y bueno, un 45% se decidió por la opción aceptable y un 5% expresando su disconformidad con la planificación de la empresa marcando la opción deficiente.

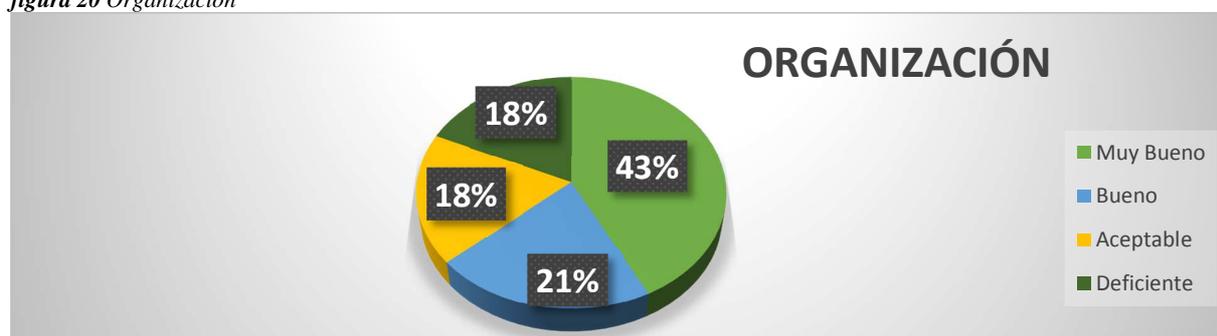
ORGANIZACIÓN

Tabla 21 Organización

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	56	42%
Bueno	28	21%
Aceptable	24	18%
Deficiente	24	18%
Total	132	100%

Elaborado por: Autor del Proyecto

figura 20 Organización



Elaborado por: Autor del Proyecto

Análisis

En respuesta al análisis que se puede obtener de las preguntas formuladas a la organización del área de producción de la empresa, se puede observar que existe un porcentaje favorable a este bloque. Sumando un 63% entre las opciones muy bueno y bueno, un 18% se decidió por la opción aceptable y un 18% marcaron la opción deficiente, expresando su inconformidad con la organización que se está llevando a cabo en el área de producción.

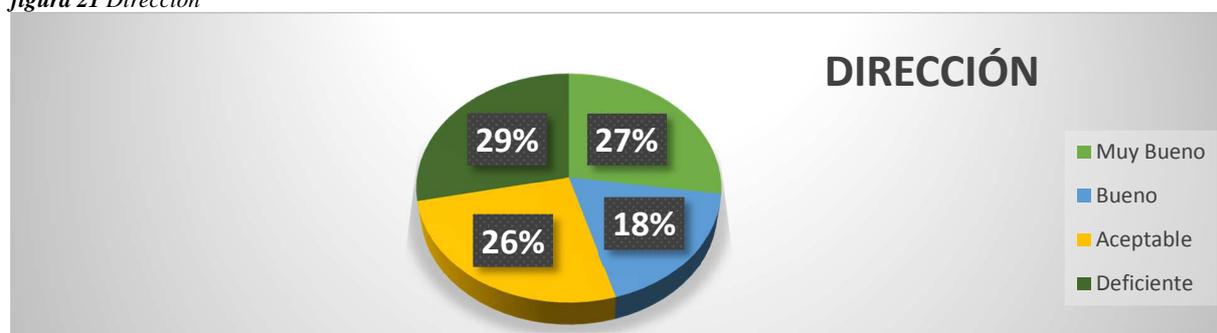
DIRECCIÓN

Tabla 22 Dirección

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	27	27%
Bueno	18	18%
Aceptable	26	26%
Deficiente	28	28%
Total	99	100%

Elaborado por: *Autor del Proyecto*

figura 21 Dirección



Elaborado por: *Autor del Proyecto*

Análisis

En respuesta al análisis que se puede obtener de las preguntas formuladas al direccionamiento del área de producción de la empresa, se puede observar que existe un porcentaje favorable a este bloque. Sumando un 45% entre las opciones muy bueno y bueno, un 26% se decidió por la opción aceptable y un 28% marcaron la opción deficiente, expresando su inconformidad con el direccionamiento que se está llevando a cabo en el área de producción.

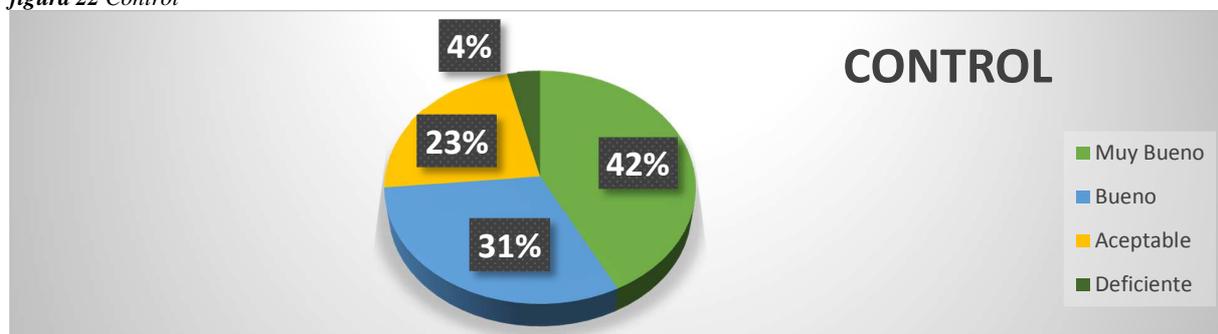
CONTROL

Tabla 23 Control

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	56	42%
Bueno	41	31%
Aceptable	30	23%
Deficiente	5	4%
Total	132	100%

Elaborado por: *Autor del Proyecto*

figura 22 Control



Elaborado por: *Autor del Proyecto*

Análisis

En respuesta al análisis que se puede obtener de las preguntas formuladas al control del área de producción de la empresa, se puede observar que existe un porcentaje favorable a este bloque. Sumando un 73% entre las opciones muy bueno y bueno, un 23% se decidió por la opción aceptable y un 4% marcaron la opción deficiente, expresando su inconformidad con el control que se está llevando a cabo en el área de producción de la empresa.

3.3. Resumen de los resultados de las encuestas aplicadas.

Tabla 24 Resumen de los resultados de encuestas aplicadas

Escala		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Valores		5	4	3	2	1
Cuestionario para ser aplicado a la empresa ISIMARE S.A. ubicada en el cantón Jaramijó.						
PLANEACIÓN	Conoce si en la corporación existe misión y visión, políticas, objetivos y las aplica en el desarrollo de sus actividades.	21%	6%	73%	0%	0%
	Al tener claro los objetivos de la empresa, sus trabajadores realizarán sus actividades de una mejor manera.	18%	15%	64%	3%	0%
	Conoce si los procesos de la empresa, se encuentran documentados en un Manual por Procesos.	82%	0%	0%	6%	12%
	Ud. como trabajador; está satisfecho con la gestión que se lleva a cabo en el área de producción.	48%	9%	42%	0%	0%
ORGANIZACIÓN	Considera que la estructura orgánica de la empresa, es flexible.	82%	12%	6%	0%	0%
	Conoce si la empresa ISIMARE S.A. cuenta con diagramas de flujo que representen los procesos empresariales.	73%	15%	12%	0%	0%
	Tiene problemas para trabajar de forma coordinada con otras áreas de la organización.	6%	9%	18%	67%	0%
	La estructura organizacional definida por la Institución establece los cargos necesarios para la ejecución de todas las tareas y actividades en el área de producción.	9%	48%	36%	3%	3%

DIRECCIÓN	El estilo de dirección o liderazgo que mantiene la empresa es de manera democrática o participativa.	15%	27%	52%	6%	0%
	Tiene total conocimiento de las responsabilidades correspondientes a su cargo.	67%	27%	6%	0%	0%
	Considera que existen problemas de comunicación entre áreas de la organización que afectan la claridad y pertinencia de la información transmitida.	0%	0%	21%	73%	6%
CONTROL	Conoce si la empresa ISIMARE S.A. aplica indicadores de gestión que permitan medir el nivel de cumplimiento de las actividades en forma eficiente y eficaz.	9%	15%	70%	0%	6%
	Se utilizan los resultados obtenidos para el proceso de revisión y mejora de sus procesos productivos.	79%	21%	0%	0%	0%
	Existen actividades para controlar o supervisar la calidad de las operaciones en las que está involucrado/a.	48%	39%	9%	3%	0%
	Existe actualmente un control adecuado dentro del área de producción.	33%	48%	12%	3%	3%

Elaborado por: *Autor del Proyecto*

3.4. Análisis general de las encuestas

El área de producción de la empresa Isimare S.A. presenta puntos fuertes y débiles según los métodos de medición y recolección de datos que se aplicaron en la investigación los cuales se van reflejar y analizar en los siguientes puntos:

- Dentro de las encuestas realizadas podemos ver en la figura 17 de la tabulación correspondiente a la planificación, en donde se refleja un 95% positivo, en donde se justifica, que dentro del área de producción si se observan la aplicación de su planificación, se lleva una documentación del proceso realizado y es registrado en su manual de procesos,

apenas un 5% de los encuestados refleja disconformidad con la planificación que se lleva a cabo en esta área, en la cual se conoció que muchas veces se trabaja de manera empírica ya que no conocen a fondo la planificación la cual se quiere aplicar y de qué forma, la cual, tiene concordancia en cierto punto con la entrevista realizada al directivo de la empresa, en la cual declaro la falta de capacitación a los trabajadores sobre su planificación y de aspectos laborales.

- La organización en aspectos generales presenta un porcentaje favorable, con respecto al 63%, el cual se pudo analizar que, al ser una empresa que se trabaja en muchas ocasiones de acuerdo a los requerimientos que el cliente solicita, esta aplica una estructura orgánica flexible, la cual hasta el momento expresan estar conformes con esa manera de trabajar.
- Se presentan debilidades en aspectos de coordinación y cargos en el área operacional, la cual se pudo conocer que no cuentan con supervisor operacional. El personal que se contrata para esa área es con experiencia específica para este tipo de trabajo; sin embargo, al no existir un control en cada uno de sus procesos en ocasiones la comunicación entre estos no suele ser efectiva.
- En aspectos de control practican estándares permanentes de calidad que comienzan desde la prueba de laboratorio donde es el punto específico para comenzar con el proceso restante ya que se basan en medir la calidad del producto en base a la satisfacción que tienen sus clientes. Pero actualmente no cuentan con un personal adecuado que se encargue específicamente del control de cada uno de estos procesos, ya que por ahora esta labor la realizan encargados provisionalmente.

4. Propuesta

Plan de mejora para la gestión por proceso en el área de producción de la empresa Isimare S.A. ubicada en el cantón Jaramijó.

4.1.Generalidades

Con respecto a la investigación realizada y los resultados obtenidos se considera necesario efectuar un plan de mejora en la gestión por procesos en el área de producción de la empresa Isimare S.A. ubicada en el cantón Jaramijó, justificando que, en base a la investigación ejecutada, la empresa presenta algunas debilidades en la gestión que se realiza actualmente, por esta razón, se cree necesario diseñar un plan de mejoramiento a la gestión por procesos de producción, que posteriormente ayudara a corregir y perfeccionar ciertos defectos que existen en la empresa.

4.2.Objetivos de la empresa

4.2.1. Objetivo general

Mejorar la gestión por procesos en el área de producción de la empresa Isimare S.A. ubicada en el cantón Jaramijó.

4.2.2. Objetivos específicos

- Implementación de un control específico, para medir el cumplimiento de las actividades a realizar y la eficiencia y eficacia del personal que labora en el área de producción.
- Realizar un plan de capacitación en la empresa, para mejorar los conocimientos y habilidades en sus colaboradores, en relación a las necesidades encontradas en la investigación.

4.3.Desarrollo de la propuesta

El plan de mejora en la gestión por procesos en el área de producción de la empresa Isimare S.A. ubicada en el cantón Jaramijó, radica en implementación de un control específico para los procesos de producción y para el personal que labora en esa área, con el cual se permita medir el cumplimiento de las actividades, antes, durante y después del proceso productivo, y la eficiencia y eficacia de sus colaboradores. Con el fin de obtener mejor claridad en la gestión y ventajas económicas como resultado de sus actividades.

- **Implementación de un supervisor operacional, para medir el cumplimiento de las actividades a realizar y la eficiencia y eficacia del personal en el área de producción.**

Con la aplicación de las encuestas al personal que labora en el área de producción y a dos directivos, se detectó que no aplican un control sólido dentro de la planificación de la empresa para dicha área. Se observó que el área de producción no cuenta con un supervisor encargado específicamente al cumplimiento de cada uno de los procesos que se realizan, y al personal de esa área.

Actividades

- Realizar una planificación con los directivos enfocada a dichos requerimientos.
- Analizar la implementación de un supervisor en dicha área, en conjunto con el departamento de talento humano y financiero.
- Crear un puesto de trabajo para esa área, (supervisor operacional).

Tema de solución

- Área de producción

Presupuesto de gasto anual

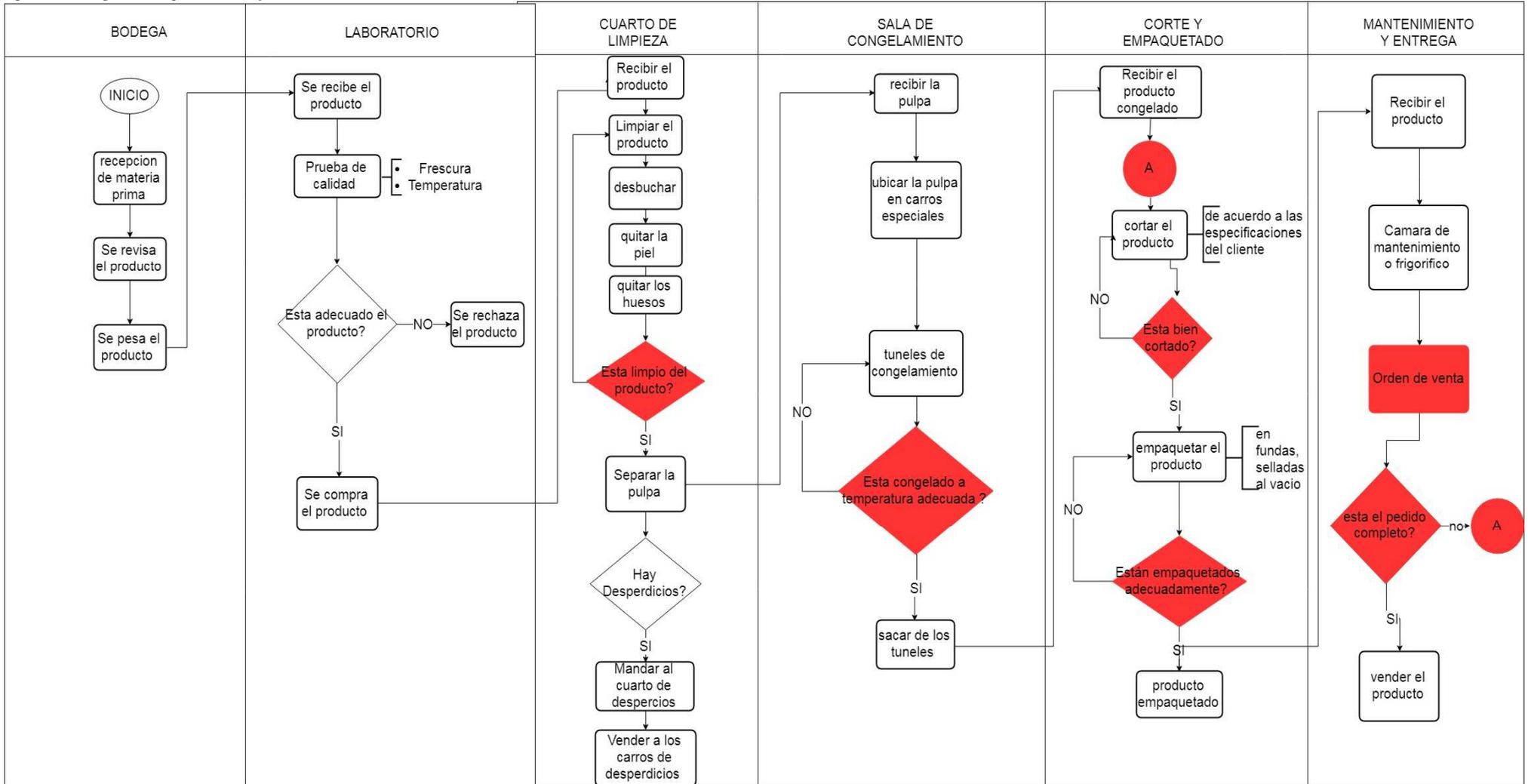
Tabla 25 Presupuesto de gasto anual

CANT	CARGO	SUELDO x PERSON A	SUELDO TOTAL	DEC. TERCER O	F. DE RESERV A	DEC. CUARTO	VACACIONE S	A. PATRONA L	A. PERSONA L	TOTAL, MENSUA L	TOTAL, ANUAL
MANO DE OBRA INDIRECTA											
1	Supervisor	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	Operativo	600,00	600,00	50,00	49,98	32,83	25,00	66,90	56,70	768,01	9.216,16
TOTAL		600,00	600,00	50,00	49,98	32,83	25,00	66,90	56,70	768,01	9.216,16

Elaborado por: autor del proyecto.

Diagrama de procesos mejorado

figura 23 Diagrama de procesos mejorado



Elaborado por: autor del proyecto

4.3.1. Desarrollo de la propuesta

El plan de mejora en la gestión por procesos en el área de producción de la empresa Isimare S.A. ubicada en el cantón Jaramijó, radica en ejecutar un plan de capacitación a los trabajadores del área de producción en conjunto con otras áreas relacionadas, con el propósito de mejorar la gestión de los procesos de la empresa, y en conjunto con los directivos otorgarle a los trabajadores un conocimiento superior acerca de la planificación de la empresa, sus objetivos, estrategias, misión y visión, plan de acciones, con el fin de involucrarse y comprometerse más con la empresa y con las actividades a realizar.

- **Realizar un plan de capacitación en la empresa, para mejorar los conocimientos y habilidades en sus colaboradores, en relación a las necesidades encontradas en la investigación.**

Mediante la aplicación de las encuestas al personal que labora en el área de producción y a dos directivos se pudo detectar la necesidad de capacitaciones para mejorar el conocimiento y habilidades en sus colaboradores, ya que, muchos de ellos no se encuentran familiarizados con la planificación general de la empresa.

Actividades

- Planificación de la capacitación.
- Capacitación a los trabajadores.
- Medición del nivel anterior y posterior a la capacitación.

Tema de solución

- Capacitación área de producción y áreas relacionadas.

Presupuesto de capacitación

Tabla 26 Presupuesto de capacitación

RECURSO	VALOR
CAPACITADORES	\$500
SALA	\$160
TOTAL	\$660

Elaborado por: *Autor del Proyecto*

Recursos utilizados en la capacitación

Tabla 27 Recursos utilizados en la encuesta

	RECURSOS
1	SALA
2	PROYECTOR
3	COMPUTADORA
4	MARCADORES

Elaborado por: *Autor del Proyecto*

Responsables de la capacitación

- Gerente y directivos en conjunto con los líderes de cada área, con su aportación en la elaboración del programa de capacitación, dando énfasis en los puntos endebles
- Profesionales en capacitación de gestión por proceso administrativo

5. Conclusión

Luego de haber realizado un diagnóstico de cómo se están gestionando los procesos del área de producción en la empresa se puede determinar las siguientes conclusiones.

- De acuerdo al seguimiento que se realizó a la planificación que se ejecuta actualmente en la empresa y específicamente en el área operacional, dio como resultado indicios parcialmente positivos de su aplicación en la gestión que vienen realizando, ya que tiene una misión, visión y objetivos estables con la que llevan trabajando varios años de manera favorable, sin embargo; de acuerdo a la investigación realizada y análisis arrojados sus colaboradores no tienen esa misma perspectiva de la planificación realizada con la cual los directivos se relacionan, ya que ellos manifestaron no tener una relación más profunda acerca de estos propósitos. También cuentan con un manual por procesos de acuerdo a la norma ISO 22000 sistema de gestión de seguridad alimentaria y el manual de las buenas prácticas y manufacturas, permitiendo el cumplimiento de las actividades de forma eficiente. Por otro lado, se demostró que el personal que labora en el área de producción se encuentra parcialmente conforme con la gestión que se lleva a cabo, sin embargo; existes molestias específicamente por los tiempos de veda ya que en ocasiones no cuentan con el personal suficiente en esos tiempos.
- Mediante un análisis realizado a la parte organizacional del área de operaciones se observó que esta cuenta con una organización flexible a los cambios que se puede dar, específicamente a los externos, ya que, cuenta con tres cámaras frigoríficas de 133 toneladas cada una que han sido de gran aporte para el abastecimiento con sus clientes en tiempos de veda, cuenta con diagrama de flujo en el que refleja todo el proceso de producción de la empresa, además mediante la recopilación de información por parte de los trabajadores se pudo concluir que existe un buen ambiente laboral, pero en varias

ocasiones han existido problemas de comunicación en el área de producción y esto se debe en gran parte a que la empresa no cuenta con un personal específico que realice las labores de supervisión y control de cada uno de los procesos que se realizan en el área operacional, por otro lado, se pudo conocer que cumple con todo el equipo e infraestructura que el trabajador necesita para realizar sus tareas de la mejor manera sin limitantes ni improvisaciones.

- Luego de analizar la información que se obtuvo de cada uno de los procesos se proyectó como resultado un direccionamiento pertinente en aspectos del liderazgo y participación existentes entre trabajadores y autoridades superiores, observando un compromiso notable y conocimiento de cada uno de los cargos y responsabilidades que tienen sus trabajadores. Pero también se pudo observar la comunicación regular que existe entre varias partes del área de producción, ya que actualmente los mismos dueños son los que se ocupan de que exista un control y claridad en la información que se transmite para la realización de los procesos de producción justificando que es de vital importancia estos procesos para que el producto sea de calidad y de satisfacción del cliente.
- Dentro del diagnóstico que se pudo realizar a la empresa se observó que si bien es cierto existe un direccionamiento del personal y demás cargos y responsabilidades, pero que no cuenta con indicadores de control específicos que le permitan medir el cumplimiento de las actividades de manera eficiente y de forma permanente.

Con respecto al control que se lleva a cabo para la supervisión de la calidad del producto y sus operaciones, la empresa cuenta con todo el equipo físico y tecnológico que se requiere en este tipo de actividad comercial de acuerdo con el instituto nacional de pesca, además de que se aplica un sistema de mejora continua de su producto como revisión y mejora del mismo.

Recomendación

Teniendo en cuenta la importancia que tiene esta investigación y dando a conocer los resultados obtenidos se manifiestan algunas sugerencias tanto al personal del área de producción como a los directivos.

- Realizar capacitaciones internas al personal de la empresa, con el fin de que conozcan más a fondo con la planificación de la empresa, sus objetivos, misión y visión, políticas. De manera que los trabajadores tengan presente y se involucren más a fondo con los planes, y capacitaciones en aspectos laborales como la utilización adecuada de las maquinarias y de prevención de riesgos.
- A pesar de que la empresa contrata personal con experiencia en la labor que realizan, está actualmente cuenta con maquinaria, la cual, alguna de ellas es automáticas por lo que se requiere capacitación en temas laborales como: manejo adecuado de las maquinas, protección del personal al usarlas, manipulación de los túneles y cámaras de congelación, prevención en casos de riesgos laborales, entre otros.
- Con respecto a los datos arrojados de la gestión en el área de producción, los directivos deben realizar una planificación específica que de paso a la solución del cuello de botella que existe en el área de producción por la falta de comunicación entre procesos.
- Crear indicadores de control permanentes, específicos para poder tener un seguimiento al cumplimiento de las actividades a realizar y medición de la eficiencia y eficacia del personal laboral.

Referencias

- Arteaga Baca, A. (12 de Noviembre de 2012). *slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/aniatauro/proceso-de-administracin-direccin-y-control>
- Blanquised Rivera, V. (8 de Marzo de 2017). *slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/victoriab/proceso-administrativo-organizacin>
- College, D. (28 de enero de 2010). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-control-como-fase-del-proceso-administrativo/>
- Fontalvo Herrera , T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2008). *eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010e/823/GESTION%20POR%20PROCESOS.htm>
- Alzate , F. (2016). Obtenido de <http://iso9001-calidad-total.com>
- Alzate, F. (2015). Obtenido de <http://iso9001-calidad-total.com/como-estandarizar-los-procesos-bajo-la-norma-iso-9001/>
- Bonilla , M., Molina , J., & Morales , F. (14 de Mayo de 2006). *webcindario*. Obtenido de <https://frankmorales.webcindario.com/trabajos/planificacion.html>
- Cabrera, H. r., Medina León , A., Abreu Ledón, R., Gómez Dorta, R., & Nogueira Rivera, D. (2018). *scielo*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100003
- Calvopiña Cruz, W. (2018). *repositorio*. Obtenido de repositorio: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/14400/1/T-ESPE-057879.pdf>
- Cantú González, J. R., Guardado Garcia , M. D., & Balderas Herrera, J. L. (2016). *pag.org.mx*. Obtenido de <http://pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/567/604>
- Chiavenato , I. (2019). *coursehero*. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/p2thgn3/Seg%C3%BAAn-Chiavenato-Idalberto-A%C3%B1o-1993-El-Flujo-grama-o-Diagrama-de-Flujo-Escuela/>
- Chiavenato, I. (2002). *Administracion en los tiempos nuevos*. México: MCGRAW-HILL.
- CHOMSKY, N. (2016). *single*. Obtenido de single: <http://aatanasio.wixsite.com/geografia/single-post/2016/03/04/NOAM-CHOMSKY-%C2%BFQU%C3%89-ES-LA-GLOBALIZACI%C3%93N>
- Cisneros Terán , B., & Ruíz Bucheli , W. (2012). *dspace*. Obtenido de dspace: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1903/13/UPS-GT000260.pdf>
- concepto*. (2018). Obtenido de concepto: <https://concepto.de/que-es-diversidad/>

- conduetuempresa*. (12 de agosto de 2018). Obtenido de <https://blog.conduetuempresa.com/2018/08/proceso-de-direccion-administrativa.html>
- coursehero*. (2 de agosto de 2017). Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/p7dat63/Seg%C3%BAAn-Beltr%C3%A1n-Carmona-Carrasco-Rivas-Tejedor-2009-El-modelo-EFQM-explica-que/>
- Cruz Chimal, J. (18 de Julio de 2013). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- Deming, E. (s.f.). *gestiopolis*. Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/calidad-concepto-y-filosofias-deming-juran-ishikawa-y-crosby/>
- Domínguez, P. R. (enero de 2008). *adizesca*. Obtenido de http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarial-pr.pdf
- ecured*. (s.f.). Obtenido de ecured: <https://www.ecured.cu/Metodolog%C3%ADa>
- emprendepyme*. (2018 de Enero de 26). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/la-direccion-en-el-proceso-administrativo.html>
- escuelamanagement*. (8 de julio de 2016). Obtenido de *escuelamanagement*.: <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/que-es-gestion-empresarial-y-cuales-son-sus-funciones>
- Ferrel, H. A. (s.f.). *promonegocios*. Obtenido de *promonegocios*: <https://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html>
- Figueroba, A. (2019). *psicologiaymente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-perspectivas-daniel-kahneman>
- fomento*. (mayo de 2005). Obtenido de <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Fontenla, P. S. (2004). Obtenido de http://recursostic.educacion.es/descartes/web/materiales_didacticos/Calculo_matricial_d3/defmat.htm
- Giraldo, J., & Pinilla, J. (2016). *scielo*. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-50062016000100011&script=sci_arttext&tlng=en

- Graffe, G. J. (Marzo de 2006). *campusvirtualsp*. Obtenido de repository: https://cursos.campusvirtualsp.org/repository/coursefilearea/file.php/61/bibli/m3-planificacion_modalidades_y_el_uso_de_modelos.pdf
- Hernández Palma , H. (15 de Mayo de 2011). *Dialnet*. Obtenido de file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-LaGestionEmpresarialUnEnfoqueDelSigloXXDesdeLasTeo-3875234%20(1).pdf
- Hernández Palma , H. G. (15 de mayo de 2011). *Dialnet*. Obtenido de file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-LaGestionEmpresarialUnEnfoqueDelSigloXXDesdeLasTeo-3875234%20(1).pdf
- Hernandez, F. y. (2012). *tesisdeinvestig*. Obtenido de tesisdeinvestig: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/12/disenos-no-experimentales-segun.html>
- isotools*. (2019). Obtenido de <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>
- Julián Pérez Porto, M. M. (2014). Obtenido de <https://definicion.de/fundamento/>
- Lamb, H. y. (2007). *promonegocios*. Obtenido de promonegocios: <https://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-logistica.html>
- Lorette, K. (s.f.). *lavoz*. Obtenido de lavoz: <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-implementacin-estratgica-4652.html>
- Machado, O. (2017). El estudio de casos: una metodología efectiva para la investigación empresarial.
- Mallar, M. A. (2010). *redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Marx. (1980). *ucema*. Obtenido de ucema: https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsingner_MADE.pdf
- Monteros, E. (2005). *repositorio*. Obtenido de repositorio: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1555/3/02%20ICA%20190%20CAPITULO%20II%20MARCO%20TE%20C%2093RICO.pdf>
- Naylor, T. H. (2013). Obtenido de <http://maryorikaterynbetancourt.blogspot.com/2013/08/que-es-simulacion-segun-thomas-h.html>
- Naylor, T. H. (2013). Obtenido de <http://maryorikaterynbetancourt.blogspot.com/2013/08/que-es-simulacion-segun-thomas-h.html>
- Paola A. Sanchez, F. C. (2014). *scielo*. Obtenido de scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/cein/v25n2/v25n2a08.pdf>

- Pérez Fernández de velasco , J. A. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL .
- porter. (1991). *eumed.net*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/eea/Competitividad.htm>
- Riquelme, M. (19 de Marzo de 2019). *webyempresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/proceso-administrativo/>
- Rosero Morales , L. (2013). *Users*. Obtenido de Users: file:///C:/Users/HP/Downloads/T-ESPE-047309%20(1).pdf
- Ruiz Fuentes, D. (2014). *ciencias.holguin*. Obtenido de <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/819/859>
- Ruiz Gomez , P. G. (2012). *dirección*. mexico: RED TERCER MILENIO S.C.
- Ruiz., R. V. (2017). *repositorio*. Obtenido de http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/908/6/Raul%20Vilcarromero%20Ruiz_Gestion%20de%20la%20produccion.pdf
- Sampieri, R. H. (2016). *heinerticiaflores*. Obtenido de heinerticiaflores: <http://heinerticiaflores.blogspot.com/2016/09/planteamiento-del-problema-roberto.html>
- Sanchez Yanez , B. (2015). *repositorio*. Obtenido de repositorio: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/11214/1/T-ESPE-048959.pdf>
- senasa*. (2011). Obtenido de <http://www.senasa.gov.py/application/files/5414/6066/9320/Manual-2-Gestion-empresarial1.pdf>
- Thompson, I. (2008). *promonegocios*. Obtenido de promonegocios: <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>
- Torres Ocampo , M. A. (2015). *repositorio*. Obtenido de repositorio: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/10901/1/T-ESPE-049629.pdf>
- Zapata Gaviria, J., & Peña Zapata, G. (2006). *redalyc*. Obtenido de redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/1331/133114991008.pdf>

Anexos

Formato de encuesta

Tabla 28 Formato de encuesta

 <p>UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA</p> <p>Cuestionario para la elaboración de un Diagnóstico de la gestión por proceso en el área de producción de la empresa ISIMARE S.A. ubicada en el cantón Jaramijó.</p>					
<p>Mi nombre es: Eddy Anderson Sánchez Castro, soy estudiante de la carrera de administración de empresa y los datos que requiero es para mi tesis de grado su participación es VOLUNTARIA y ANÓNIMA. La información que usted nos proporcione será manejada confidencialmente y en forma global, no existen respuestas correctas o incorrectas, verdaderas o falsas, únicamente indique un número que refleje su opinión, donde 5 representa la respuesta más favorable a la afirmación formulada y 1 la menos favorable.</p>					
Escala	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Valores	5	4	3	2	1
Cuestionario para ser aplicado a la empresa ISIMARE S.A. ubicada en el cantón Jaramijó.					
PLANEACIÓN	¿Conoce si en la corporación existe misión y visión, políticas, objetivos y las aplica en el desarrollo de sus actividades?				
	¿Al tener claro los objetivos de la empresa, sus trabajadores realizaran sus actividades de una mejor manera?				
	¿Conoce si los procesos de la empresa, se encuentran documentados en un Manual por Procesos?				

	¿Ud. como trabajador; está satisfecho con la gestión que se lleva a cabo en el área de producción?					
ORGANIZACIÓN	¿Considera que la estructura orgánica de la empresa, es flexible?					
	¿Conoce si la empresa ISIMARE S.A. cuenta con diagramas de flujo que representen los procesos empresariales?					
	¿Tiene problemas para trabajar de forma coordinada con otras áreas de la organización?					
	¿La estructura organizacional definida por la Institución establecen los cargos necesarios para la ejecución de todas las tareas y actividades en el área de producción?					
DIRECCIÓN	¿El estilo de dirección o liderazgo que mantiene la empresa es de manera democrática o participativa?					
	¿Tiene total conocimiento de las responsabilidades correspondientes a su cargo?					
	¿Considera que existen problemas de comunicación entre áreas de la organización que afectan la claridad y pertinencia de la información transmitida?					
CONTROL	¿Conoce si la empresa ISIMARE S.A. aplica indicadores de gestión que permitan medir el nivel de cumplimiento de las actividades en forma eficiente y eficaz?					
	¿Se utilizan los resultados obtenidos para el proceso de revisión y mejora de sus procesos productivos?					
	¿Existen actividades para controlar o supervisar la calidad de las operaciones en las que está involucrado/a?					

	¿Existe actualmente un control adecuado dentro del área de producción?					
--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: *Autor del Proyecto*

Formato de entrevista

Tabla 29 Formato de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA
<p>Instrucciones para el entrevistador: Preséntese ante el entrevistado solicite su colaboración e infórmele sobre el objetivo de la entrevista. Realice cada pregunta en el orden propuesto y provea más explicaciones si es preciso para asegurar que el entrevistado entendió correctamente la pregunta. Utilice algún dispositivo para grabar las respuestas. Puede profundizar en la respuesta realizando más preguntas, aunque no se encuentren en la guía.</p>
<p>Objetivo: Recopilar información sobre la gestión actual en el área de producción de la empresa Isimare S.A. Con la finalidad de implementar puntos de mejora en caso de encontrar algún tipo de problema.</p>
<p>Datos generales</p>
<p>Nombre: Steven Mauricio Parrales Sánchez Cargo en la empresa: Subgerente Género: masculino Edad: 32</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿considera que la gestión operativa actual de la empresa presenta dificultades de estandarización, cuello de botella, insatisfacción de los clientes? 2. ¿Dentro de la actividad operativa, existen procesos definidos para realizar dichas actividades? 3. Con respecto al área de producción ¿cuáles son los problemas más frecuentes que tiene actualmente? 4. En su opinión ¿Qué tan capacitado esta cree que esta el personal del área de producción? ¿en que debe mejorar?

Tabla 30 Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
TEMA: DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN POR PROCESO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA ISIMARE S.A. UBICADA EN EL CANTÓN JARAMIJÓ.					
PROBLEMA DE INVESTIGACION	OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	Ítems	
<u>Problema General</u>	<u>Objetivo General</u>	<u>Variable Independiente</u>			
¿De qué manera incide el diagnóstico de la gestión por proceso en el área de producción en la empresa ISIMARE S.A. ubicada en el cantón Jaramijó?	Realizar un diagnóstico de la gestión por proceso en el área de producción de la empresa ISIMARE S.A. del cantón Jaramijó.	La gestión por procesos	Planeación <ul style="list-style-type: none"> • Misión, Visión, políticas • Objetivos Estratégicos • Documentación • Gestión 	1-4	
<u>Problemas Específicos</u>	<u>Objetivos Específicos</u>				
1. ¿De qué manera incide la planificación en la gestión por proceso en el área de producción de la empresa ISIMARE S.A. ubicada en el cantón Jaramijó?	1. Realizar un seguimiento en la planificación de la gestión por procesos en el área de producción de la empresa ISIMARE S.A.			Organización <ul style="list-style-type: none"> • Estructura orgánica • Diagrama de flujo • cargos • Coordinación 	5-8
2. ¿De qué manera incide la organización en la gestión por procesos en el área de producción de la empresa ISIMARE S.A. ubicada en el cantón Jaramijó?	2. Analizar la organización en la gestión por procesos en el área de producción de la empresa ISIMARE S.A.			Dirección <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • responsabilidad • Comunicación 	9-11
3. ¿De qué manera incide el direccionamiento en la gestión por procesos en el área de producción de la empresa ISIMARE S.A. ubicada en el cantón Jaramijó?	3. Identificar un direccionamiento en la gestión por procesos en el área de producción de la empresa ISIMARE S.A.			Control <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores • medición • Revisión • Control 	12-15
4. ¿De qué manera incide el control en la gestión por procesos en el área de producción de la empresa ISIMARE S.A. ubicada en el cantón Jaramijó?	4. Analizar el control en la gestión por procesos en el área de producción de la empresa ISIMARE S.A.				

Elaborado por: Autor del Proyecto

Evidencias



Anexo 1 evidencia de encuestas



Anexo 2 evidencia de encuestas



Anexo 3 evidencia de encuestas

Anexos área de producción



Anexo 4 entrada área de producción



Anexo 5 desinfección de manos y botas



Anexo 6 área de preparación



Anexo 7 área recepción y peso



Anexo 8 área de producción



Anexo 9 cámara de fabricación de hielo



Anexo 10 cámara frigorífica



Anexo 11 empaque y corte



Anexo 12 selección



Anexo 13 proceso de empaque



Anexo 14 empaquetado



Anexo 15 peso



Anexo 16 salida de distribución