



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL**

**LEVANTAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS EN EL ÁREA DE
ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIA LECHERA
CARCHI S.A (ILCSA).**

Autor: Verónica Estefanía González Castillo

Director: Ing. Christian Dávila Lara

Quito, Octubre 2016

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ingeniero **Christian Dávila**, tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el Proyecto de Investigación Científica con el tema: **“LEVANTAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIA LECHERA CARCHI S.A (ILCSA).”** de la estudiante **Verónica Estefanía González Castillo**, alumna de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad.

Quito, Octubre del 2016

EL TUTOR

A handwritten signature in blue ink that reads "Christian Dávila". The signature is written in a cursive style and is underlined with a horizontal line.

Ing. Christian Dávila

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, Verónica Estefanía González Castillo, declaro que el trabajo de investigación denominado: **“LEVANTAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA INDUSTRIA LECHERA CARCHI S.A (ILCSA).”** es original, de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica, habiéndose citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, según lo establecido en la ley de Propiedad Intelectual, reglamento y ley

Quito, Octubre del 2016



Verónica Estefanía González Castillo

C.I. 0401688080

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mí mayor bendición mi hija Emilia, a mí amado esposo y compañero de vida Carlos, a mis padres, hermanos, por todo su amor, apoyo, fuerza, perseverancia, ustedes son mi gran inspiración.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar siempre agradecida con mi Dios, por todas las bendiciones recibidas de tu parte, por permitirme culminar esta etapa de vida profesional, sé que si tú estás conmigo todo es posible.

A mis amores, mi preciosa bebé Emilia, mi esposo amado gracias por la paciencia, amor incondicional, tú eres mi ejemplo de excelencia profesional, perseverancia, dedicación.

A mis padres por todo el apoyo brindado en mi vida, ustedes fueron un pilar fundamental para poder llegar a este logro.

A todos mis profesores, al Ing. Christian Dávila, mi tutor por todos los conocimientos impartidos, la paciencia y entrega que me ayudaron a llegar a cumplir esta meta.

INDICE

APROBACIÓN DEL TUTOR	1
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	2
DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
RESÚMEN.....	10
CAPÍTULO I	11
1. MARCO CONTEXTUAL	11
1.1 INTRODUCCIÓN.....	11
1.2 ANTECEDENTES	11
1. 2.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL	12
1.2.1.1 MISIÓN.....	12
1.2.1.2 VISIÓN	12
1.2.1.3 VALORES CORPORATIVOS.....	12
1.2.1.4 RAZÓN Y OBJETO SOCIAL.....	13
1.2.1.5 TIPO DE EMPRESA.....	13
1.2.1.6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	13
1.2.1.7 SUCURSALES	14
1.2.1.8 PRODUCTOS.....	14
1.2.1.10 COMPETENCIA	16
1.2.2 HISTORIA	16
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.3.1 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	18
1.3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.4 HIPÓTESIS	19
1.4.1 VARIABLE CUANTITATIVA	20
1.4.2 VARIABLE CUALITATIVA.....	20
1.5 OBJETIVOS.....	20
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	20
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
CAPITULO II	21
2. MARCO REFERENCIAL Y MARCO TEÓRICO	21
2.1. MARCO REFERENCIAL	21

2.1.1 INDUSTRIA LÁCTEA EN ECUADOR	21
2.1.2 CONSUMO POR PERSONA	22
2.1.3 LA INDUSTRIA LECHERA CARCHI	23
2.1.4 CONTROL DE CALIDAD Y SUS BENEFICIOS	24
2.1.5 ESTRATEGIAS	25
2.2 MARCO TEORICO	26
2.2.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO	26
2.2.1.1 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA.....	26
2.2.1.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	27
2.2.1.3 CONCEPTOS	27
2.2.1.4 FINALIDAD DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	27
2.2.2 DESARROLLO ADMINISTRATIVO	28
2.2.3 ORGANIZACIONES FUNCIONALES VS ORGANIZACIONES POR PROCESOS	29
2.2.4 MANUAL DE FUNCIONES, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO	30
2.2.4.1 BASE CONCEPTUAL	30
2.2.4.1.1 MANUAL DE FUNCIONES.....	30
2.2.4.1.2 PUESTOS DE TRABAJO.....	31
2.2.4.1.3 ETAPAS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS.....	32
2.2.5 GESTIÓN POR PROCESOS.....	33
2.2.5.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	33
2.2.5.2 VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	34
2.2.6 DIAGRAMAS DE FLUJO	35
2.2.6.1 CONCEPTOS	35
2.2.6.2 VENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO	37
2.2.6.3 PREGUNTAS ÚTILES AL CREAR UN DIAGRAMA DE FLUJO.....	37
2.2.7 MANUAL DE FUNCIONES.....	38
2.2.7.1 DESCRIPCIÓN.....	38
2.2.7.2 CABECERA DEL PROCEDIMIENTO.....	38
2.2.7.3 OBJETO	39
2.2.7.4 ALCANCE	39
2.2.7.5 RESPONSABLE DEL PROCESO.....	39
2.2.7.6 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	39

2.2.7.7 RESUMEN DEL PUESTO	39
2.2.7.8 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	40
2.2.7.9 PERFIL REQUERIDO.....	40
2.2.7.10 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DE LOS PUESTOS	40
2.2.7.11 RESPONSABILIDAD SOBRE EL MANUAL	40
2.2.8 PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL.....	41
2.2.8.1 INTRODUCCIÓN	41
2.2.8.2 OBJETIVO DE CAPACITACIÓN.....	42
2.2.8.3 POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN.....	42
2.2.8.4 ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN O CAPACITACIÓN	43
CAPÍTULO III	45
3. METODOLOGÍA	45
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	45
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.3 MUESTRA	46
3.4 PROCEDIMIENTO SEGUIDO EN LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN ..	46
3.5 MÉTODOS.....	47
3.6 INSTRUMENTOS.....	48
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	48
3.8 FACTORES DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA	48
3.8.1 ANÁLISIS PEST.....	48
3.8.1.1 ANÁLISIS PEST INDUSTRIA LECHERA CARCHI S.A.....	49
3.8.2 CADENA DE VALOR	51
3.8.2.1 CADENA DE VALOR DE ILCSA.....	51
3.8.2.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA POR DEPARTAMENTO	53
3.9 ANÁLISIS FODA DE INDUSTRIA LECHERA CARCHI S.A.....	53
3.10 ANÁLISIS DE FODA CRUZADO DE INDUSTRIA LECHERA CARCHI S.A	55
3.11 CLIENTES INSATISFECHOS.....	57
3.12 5 FUERZAS DE PORTER.....	58
3.12 PLAN ESTRATÉGICO INDUSTRIA LECHERA CARCHI S.A	59
CAPÍTULO IV.....	61
4 PROPUESTA.....	61
4.1 LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS.....	61

4.1.1 INTRODUCCIÓN	61
4.1.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	61
4.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	61
4.2.1 DEFINICIÓN	61
4.2.2 IMPORTANCIA.....	62
4.2.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ILCSA	62
4.4 MANUAL DE FUNCIONES	67
4.4.1 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	67
4.4.2 MISIÓN DEL PUESTO	67
4.4.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	67
4.4.4 PERFIL REQUERIDO.....	68
4.5 RESPONSABILIDAD SOBRE EL MANUAL	68
4.6. JUSTIFICACIÓN.....	68
4.7 MANUAL DE FUNCIONES PERSONAL ADMINISTRATIVO	69
4.8 MANUAL DE FUNCIONES PERSONAL OPERATIVO.....	75
4.9 PLAN DE CAPACITACIÓN	79
4.9.1 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.....	79
4.9.2 POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN.....	79
4.9.3 PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL INDUSTRIA LECHERA CARCHI S.A....	80
CAPÍTULO V	82
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
5.1. CONCLUSIONES	82
5.2 RECOMENDACIONES.....	83
5.3 CITAS BIBLIOGRÁFICAS	84
5.3.1 BIBLIOGRAFÍA.....	84
5.3.2 NET GRAFÍA.....	85
ANEXOS	86
ANEXO I	86
ANEXO II	89

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Logo ILCSA.....	12
Cuadro 2: Ubicación Geográfica.....	13
Cuadro 3: Producto Yogurt con conflex.....	14
Cuadro 4: Producto Manjar.....	14
Cuadro 5: Producto Yogurt.....	14
Cuadro 6: Producto Queso Amasado.....	15
Cuadro 7: Producto Leche.....	15
Cuadro 8: Lema.....	16
Cuadro 9: Consumo promedio anual de leche.....	23
Cuadro 10: circulo de calidad.....	25
Cuadro 11: Evolución de la calidad.....	26
Cuadro 12: Un nuevo concepto de organización.....	28
Cuadro 13: Diferencias entre Gestión por funciones Vs por procesos.....	30
Cuadro 14: Manual de Funciones.....	31
Cuadro 15: Gestión por procesos.....	35
Cuadro 16: Herramientas de Diagrama de Flujo.....	36
Cuadro 17: Estructura de un Plan de Capacitación.....	44
Cuadro 18: Pasos para un Plan de Capacitación.....	44
Cuadro 19: Análisis Pest.....	49
Cuadro 20: Cadena de Valor Industria Lechera Carchi S.A.....	52
Cuadro 21: Organigrama Estructural Industria Lechera Carchi S.A.....	65
Cuadro 22: Organigrama Posicional Industria Lechera Carchi S.A.....	67

RESÚMEN

Se identificó la necesidad de levantamiento e implementación de procesos en el área de Administración y Producción de la empresa Industria Lechera Carchi S.A. (ILCSA) que por medio de visitas, análisis, experiencia laboral en Recursos Humanos y conversaciones directas con el cliente interno de los departamentos se pudo determinar la inexistencia de diagrama funcional, manual de funciones, plan de capacitación anual los mismos que no son identificados o son delimitados, y que con el fin de medirlos, analizarlos, mejorarlos (de requerirlo automatizarlos) y controlarlos se los introducirá, ya que así conoceremos todas las partes necesarias para alcanzar el objetivo final de cada una de las actividades que se realiza en los procesos diarios.

Palabras Claves:

Plan de Capacitación,

Manual de Funciones,

Levantamiento de procesos,

Industria Lechera Carchi S.A.

CAPÍTULO I

1. MARCO CONTEXTUAL

1.1 INTRODUCCIÓN

La realización de este tema de tesis es para dar apoyo en el área de Recursos Humanos y potenciar el Talento Humano con el que contamos en la empresa, que por cambios en la administración de la empresa ha sido descuidado.

Este proyecto nos permitirá seleccionar y formar a las personas que la empresa necesita, proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo e intentar que el trabajador satisfaga sus necesidades.

Nos permitirá planificar las plantillas de acuerdo con la organización de la empresa, diseñar los puestos de trabajo oportunos, definir funciones y responsabilidades, prever las necesidades de personal a medio y largo plazo, analizar los sistemas retributivos y de promoción interna, entre otras tareas.

Las personas que son parte de la organización pueden requerir formación adicional para desempeñar mejor sus funciones. Con el paso del tiempo, además, es necesario ofrecerles espacios que los mantengan motivados y actualizados. Cámaras empresariales, sindicatos, centros o docentes particulares suelen ofrecer cursos aplicables a los negocios, sobre temas diversos como idiomas, herramientas informáticas, técnicas de venta o redes sociales. Puede armarse también una capacitación a medida, teniendo en cuenta las necesidades particulares de la empresa.

Desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa es una misión que no debe dejarse librada al azar. Un buen clima de trabajo ayuda a mejorar la productividad, reducir el ausentismo, retener al personal, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción de todos. Beneficios, comunicación, coaching, eventos y proyectos en equipo pueden impulsar el clima de crecimiento que la empresa necesita.

Con la correcta planeación, organización, dirección y control de los procesos, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, podremos satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

Si todos tienen claro cuáles son las obligaciones y las necesidades de la organización pueden actuar en consecuencia para obtener los objetivos descritos.

1.2 ANTECEDENTES

INDUSTRIA LECHERA CARCHI



Cuadro 1: Logo ILCSA
Fuente: Intranet ILCSA
Autor: ILCSA

1. 2.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

1.2.1.1 MISIÓN

Proveer de productos lácteos de calidad, acorde a las necesidades de nuestros consumidores, con una comercialización basada en una cobertura ágil y oportuna, una adecuada tecnología, mejoramiento continuo de los procesos y personal capacitado y comprometido, fortaleciendo a los actores de nuestra cadena mediante programas de apoyo a la comunidad, buscando la prosperidad de ganaderos, colaboradores y accionistas.

1.2.1.2 VISIÓN

Ser la empresa líder en la zona norte del país en la producción y comercialización de productos lácteos, reconocida por su calidad, honestidad y apoyo integral al sector ganadero, a sus colaboradores y a la comunidad

1.2.1.3 VALORES CORPORATIVOS

- Ética
- Trabajo en equipo
- Lealtad
- Responsabilidad

1.2.1.4 RAZÓN Y OBJETO SOCIAL

ILCSA son las siglas de Industria Lechera Carchi S.A.

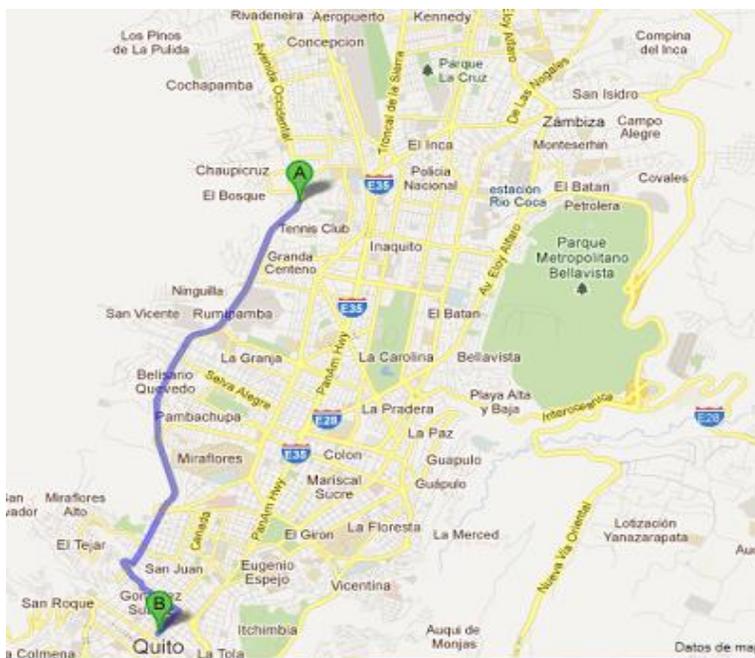
La actividad principal es la elaboración y comercialización de productos lácteos

1.2.1.5 TIPO DE EMPRESA

La empresa tiene fines de lucro, dado que se dedica a la comercialización. Es una sociedad anónima. Sus titulares tienen una participación en el capital social a través de acciones, por lo que son conocidos como accionistas. Estas acciones le confieren derechos económicos y políticos.

Hace dos años aproximadamente las acciones de la empresa fueron compradas por la empresa Pasteurizadora Quito S.A.

1.2.1.6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA



Cuadro 2: Ubicación Geográfica
Fuente: Intranet ILCSA

Autor: ILCSA

1.2.1.7 SUCURSALES

TULCÁN: Av. Veintenilla 31-044 y 24 de Mayo
QUITO: José Sánchez y Av. Occidental

1.2.1.8 PRODUCTOS



Cuadro 3: Producto Yogurt con conflex
Fuente: Intranet ILCSA
Autor: ILCSA



Cuadro 4: Producto Manjar
Fuente: Intranet ILCSA
Autor: ILCSA



Cuadro 5: Producto Yogurt
Fuente: Intranet ILCSA
Autor: ILCSA



Cuadro 6: Producto Queso Amasado
Fuente: Intranet ILCSA
Autor: ILCSA



Cuadro 7: Producto Leche
Fuente: Intranet ILCSA
Autor: ILCSA

1.2.1.9 LEMA



Cuadro 8: Lema
Fuente: Intranet ILCSA
Autor: ILCSA

1.2.1.10 COMPETENCIA

La Industria Lechera Carchi en la ciudad de Tulcán tiende a competir contra grandes productoras de lácteos, siendo las más conocidas:

- Pasteurizadora Quito (con la que se tiene convenio)
- Rey Leche
- Alpina
- Ecuallac
- El Kiosko
- La Finca
- Pasteurizadora El Ranchito
- Productos Lácteos González

1.2.2 HISTORIA

La Industria Lechera Carchi es una empresa símbolo del Norte del País, ya que como lo indica su nombre se encuentra en el Carchi en la provincia de Tulcán.

Tiene más de 45 años en el mercado, en los cuáles ha colaborado con el crecimiento del sector ganadero y a la buena nutrición de la familia ecuatoriana.

1.2.2.1 MODELO DE GESTIÓN

Actualmente, ILCSA cuenta con varias de las necesidades de un modelo de gestión y cubre ciertas áreas funcionales. Pero no posee un modelo como tal.

Por lo tanto, el modelo de gestión que se aplicará es el Modelo para empresas en competencia que debe cubrir 5 áreas funcionales:

1. ADMINISTRACIÓN
 - a. Estructura Organizacional
 - b. Planeación Estratégica
 - c. Toma de decisiones
 - d. Políticas y procedimientos

2. MERCADO
 - a. Comportamiento de las Ventas
 - b. Clientes
 - c. Competencia
 - d. Estrategias de Mercado

3. FINANZAS
 - a. Contabilidad
 - b. Rentabilidad
 - c. Liquidez
 - d. Generación de Recursos
 - e. Planeación Financiera

4. PRODUCCIÓN
 - a. Costos
 - b. Inventarios
 - c. Distribución de Planta
 - d. Maquinaria y Equipo
 - e. Sistemas de Producción
 - f. Tecnología
 - g. Calidad
 - h. Problemas principales en el proceso de producción

5. RECURSOS HUMANOS
 - a. Reclutamiento y Selección
 - b. Levantamiento de procesos
 - c. Diagrama Funcional
 - d. Manual de Funciones
 - d. Plan de Capacitación Anual
 - e. Situación laboral

Es el área de Recursos Humanos donde vamos a trabajar, es decir, levantar información e implementar los cambios y procesos obtenidos.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En base a la investigación realizada por medio de visitas, análisis, experiencia laboral en Recursos Humanos y conversaciones directas con el cliente interno de los departamentos de administración y producción se ha podido determinar la inexistencia de levantamiento de procesos, diagrama funcional, manual de funciones, plan de capacitación anual los mismos que no son identificados y delimitados, con el fin de medirlos, analizarlos, mejorarlos (de requerirlo automatizarlos) y controlarlos

No se encuentran establecidos estos procesos en un 90%, es decir, la anterior administración sólo planteó la idea más no se trabajó sobre ella.

1.3.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

La falta de implementación de procesos en el personal administrativo y operativo ha llevado a la despreocupación por obtener resultados y control de los mismos, por ende no hay una organización y secuencia en el trabajo, se puede observar el exceso del personal, el uso no adecuado de la maquinaria y la acumulación de desperdicio de la materia prima. El levantamiento de procesos, diagrama funcional, manual de funciones, plan de capacitación anual enfocado en el cliente interno de la empresa, dará como resultado la disminución de la contratación del personal operativo, regulación salarial, motivación en el personal, optimización de tiempos, uso de la maquinaria y la disminución de desperdicio de la materia prima.

1.3.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuánto personal operativo se encuentra trabajando actualmente en el área de producción?

- ¿Con cuánta maquinaria se cuenta en el área operativa?

- ¿Existe personal con el conocimiento de levantamientos de proceso en la empresa?

- ¿Cómo se mide la eficiencia en la producción en la empresa?

- ¿Por qué existe demasiado desperdicio de la materia prima?

- ¿Quiénes serán las personas encargadas del levantamiento de la información?

- ¿Está el personal operativo dispuesto a brindar la información necesaria para este proyecto?

- ¿Existen turnos rotativos en el área de producción?

- ¿Cuál es el promedio de producto que deben entregar al día en el área de producción?

- ¿Existe personal discapacitado en el área de producción?

- ¿Existen líderes en el área administrativa y producción?

1.4 HIPÓTESIS

A través el levantamiento de información, se podrá crear fuentes de empleo e incrementar la producción en la empresa, así como también la disminución de procesos repetitivos, identificación de líderes, disminuir desperdicios en base a la socialización de estos que a partir de aquí se podrá ver lo que hacemos y cómo lo hacemos, utilizando y aplicando sobre esta información el análisis, los cambios y rediseños orientados a mejorar los resultados, logrando así un elemento clave del trabajo, satisfaciendo las necesidades de los clientes externo con un producto de excelente calidad, inocuidad alimentaria y satisfacción del cliente interno con el estudio a detalle donde nos daremos cuenta de actividades o tareas que se repiten, de aquellas que toman más tiempo o demandan mayores recursos, de los pasos que son innecesarios, redundantes o superficiales, de los trayectos o pasos

que resultan engorrosos, prescindibles o imprescindibles; es por ello que al realizar este estudio formal, se podrá determinar estrategias que facilitarán la implementación posterior de los cambios que se decida efectuar.

1.4.1 VARIABLE CUANTITATIVA

- Capacitación trimestral 100% al personal integrante de la empresa en el área de producción en temas de gestión de calidad, mejoramiento continuo y manufactura esbelta.
- Mediante este análisis se podrá incrementar la producción y a su vez incrementar las utilidades en un 5% anualmente en relación a períodos anteriores.
- Reducción de un 50% del desperdicio de materia prima.

1.4.2 VARIABLE CUALITATIVA

- Dar capacitación al personal para la implementación de los cambios en el área de producción y de esta manera poder mejorar resultados a nivel general; incrementar fuentes de empleo.
- Mantener el producto con excelente calidad, para tener una apropiada comercialización y clientes satisfechos.
- Garantizar calidad, asesoramiento y sobre todo un producto con bajos costos para la comercialización.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Se realizará el levantamiento de información para implementar el diagrama funcional, manual de funciones, plan de capacitación anual en la Empresa Industria Lechera Carchi, que nos ayudará a identificar todas las partes necesarias

para alcanzar el objetivo final de cada una de las actividades que se realiza en los procesos diarios y si es necesario implantar soluciones una vez identificados.

A través de esta representación gráfica de actividades se facilitará el entendimiento de las acciones que intervendrán.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y describir los procesos involucrados en el área Administrativa y Producción de la empresa.
- Obtener una visión lógica, ordenada y simple de las actividades y subprocesos actuales ejecutados para cumplir los objetivos planteados.
- Facilitar información para la identificación de parámetros de eficacia, eficiencia y efectividad a emplear en la construcción y aplicación de indicadores de gestión.

CAPITULO II

2. MARCO REFERENCIAL Y MARCO TEÓRICO

2.1. MARCO REFERENCIAL

2.1.1 INDUSTRIA LÁCTEA EN ECUADOR

“La producción lechera es uno de los sectores más importantes en cuanto a la generación de empleo en el sector agrícola y en la economía del Ecuador, especialmente en la región andina. Más que 600.000 personas dependen directamente de la producción de leche, entre ellas muchas mujeres campesinas. Los productores de leche garantizan el autoabastecimiento del Ecuador y contribuyen fundamentalmente a la seguridad y soberanía alimentaria del país. La leche es el único producto tradicional que ha dado un ingreso relativamente seguro y creciente en los últimos años a los pequeños productores. Este desarrollo fue posible por una protección fuerte del mercado interno, por los aranceles máximos permitidos en el régimen de la Organización Mundial de Comercio OMC, por el Sistema de Franja de Precios en la CAN y por el control de las licencias de importación del Estado ecuatoriano.

Tradicionalmente la producción lechera se ha concentrado en la región interandina, donde se ubican los mayores hatos lecheros. Esto se confirma según

los últimos datos del Censo Agropecuario, que indica que el 73 por ciento de la producción nacional de leche se la realiza en la Sierra, aproximadamente un 19 por ciento en la Costa y un 8 por ciento en el Oriente y Región Insular. El uso y destino de la producción lechera en el país tiene un comportamiento regular.

La producción de leche en Ecuador mueve alrededor de 700 millones de dólares al año dentro de la cadena primaria. Mientras que en toda la cadena, que incluye transporte, industrialización, comercialización, entre otros aspectos, se manejan más de 1.000 millones de dólares anuales.

A nivel nacional la producción lechera beneficia a unos 300.000 productores. No menos de un millón y medio de personas viven directa e indirectamente de esta actividad “. (<http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/110959-opac>)

2.1.2 CONSUMO POR PERSONA

“Según datos del Centro de la Industria Láctea (CIL), publicados en abril de este año, el consumo per cápita anual en Ecuador es de 110 litros de leche cruda. Sin embargo, de acuerdo con cifras de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente, el promedio es de 103 litros.

Ambas cifras están por debajo del mínimo recomendado por la Organización Mundial de la Salud, que es de 160 litros anualmente.

Los expertos nutricionistas a nivel mundial recomiendan el consumo de 270 litros o su equivalente en productos lácteos”. (<http://cilecuador.org/>)

Consumo promedio anual de leche en el mundo (por persona)

Más de **6 000** millones de personas en el mundo consumen leche y productos lácteos; la mayoría de ellas vive en los países en desarrollo.



Cuadro 9: Consumo promedio anual de leche

Fuente: El telégrafo

Autor: Revista el Agro

2.1.3 LA INDUSTRIA LECHERA CARCHI

“La reactivación de la economía y la generación de empleo en el Carchi son los principales objetivos del proyecto de repotenciación de la industria lechera de esta provincia.

El proyecto es parte de un compromiso conjunto entre el Ministerio del Trabajo, Ministerio de Industrias y Productividad, Corporación Financiera Nacional (CFN) y Pasteurizadora Quito que pretenden potenciar las actividades ganaderas, agrícolas y comerciales de la zona. Para ello se pretende invertir en la optimización de la planta procesadora de lácteos de la zona.

La inversión asciende a cuatro millones de dólares, que se financiará con un préstamo de la CFN y con el aporte aproximado de un millón de dólares de Pasteurizadora Quito.

Los recursos se emplearán en la compra de maquinaria, equipos tecnológicos, mejora y optimización de las instalaciones de la planta, que permitirán a su producción pasar de 10 mil a 60 mil litros de leche por día para abastecer al país.

La iniciativa no solo permitirá vincular a pequeños y medianos productores, sino generar fuentes de trabajo que estarán directamente vinculados a la empresa, garantizando condiciones dignas para sus trabajadores. Adicionalmente, a través de la Red Socio Empleo, se brindará capacitación y asesoría a trabajadores y se acompañará en los procesos de vinculación laboral.

Estas acciones se suman a otras emprendidas en la provincia del Carchi, a fin de generar la igualdad de oportunidades y condiciones de empleo dignas en un marco de equidad y justicia para todos los ecuatorianos”.

(<http://www.elciudadano.gob.ec/carchi>)

2.1.4 CONTROL DE CALIDAD Y SUS BENEFICIOS

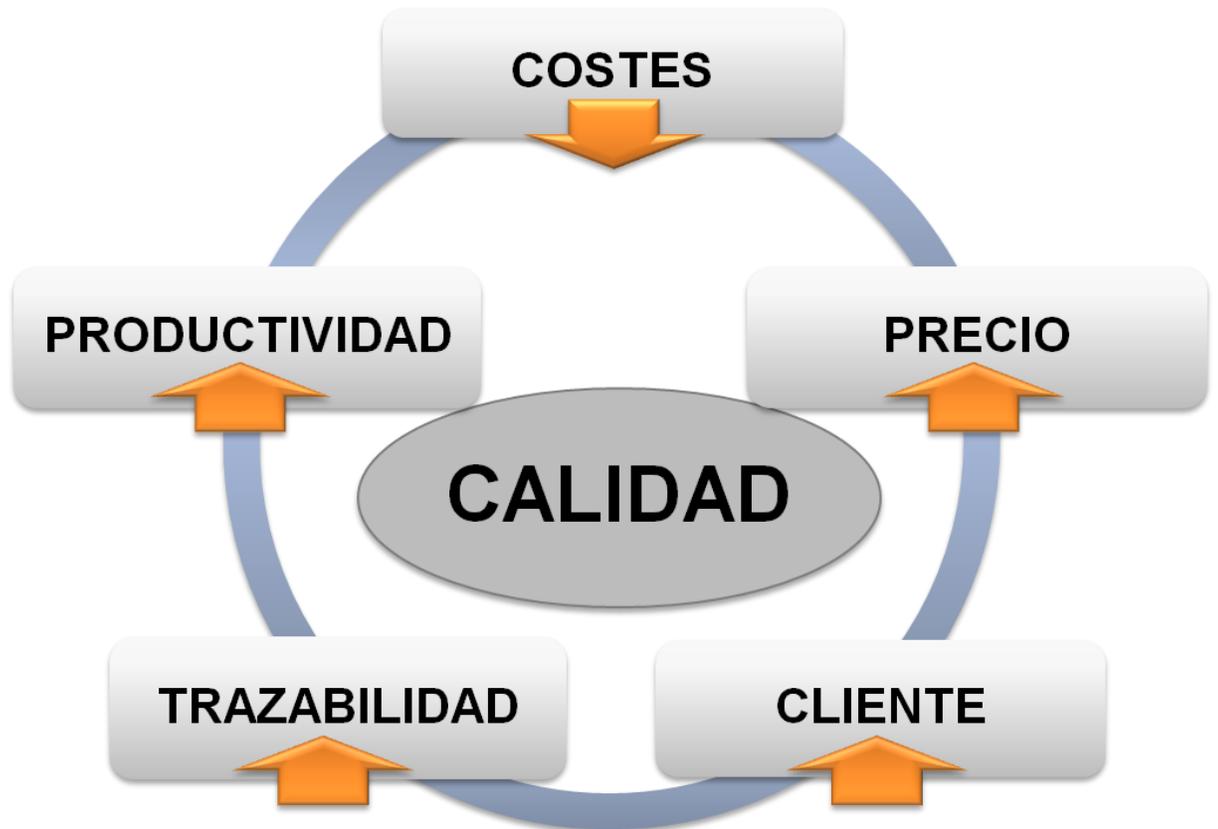
La evolución del concepto de calidad en la industria y en los servicios nos muestra que pasamos de una etapa donde la calidad solamente se refería al control final. Para separar los productos malos de los productos buenos, a una etapa de Control de Calidad en el proceso, con el lema: "La Calidad no se controla, se fabrica". (Dr. William E. Deming)

El camino hacia la Calidad Total además de requerir el establecimiento de una filosofía de calidad, crear una nueva cultura, mantener un liderazgo, desarrollar al personal y trabajar un equipo, desarrollar a los proveedores, tener un enfoque al cliente y planificar la calidad, demanda vencer una serie de dificultades en el trabajo que se realiza día a día.

Se requiere resolver las variaciones que van surgiendo en los diferentes procesos de producción, reducir los defectos y además mejorar los niveles estándares de actuación.

Entre los principales beneficios del control de calidad tenemos:

- Garantizar los resultados y productos de la empresa
- Asegurar la trazabilidad de los procesos y actividades de la empresa
- Proporcionar un marco general de acción para la empresa
- Ofrecer garantías y dar confianza
- Responder mejor a las demandas tanto del cliente interno como externo
- Mejorar la eficacia económica en un entorno de competencia
- Capitalizar los resultados y mejorar la gestión del conocimiento
- Facilitar el trabajo, los intercambios y el diálogo entre grupos en la empresa



Cuadro 10: círculo de calidad

Fuente: internet

Autor: <http://rincondelsueko.blogspot.com/2015/12/los-circulos-de-calidad.html>

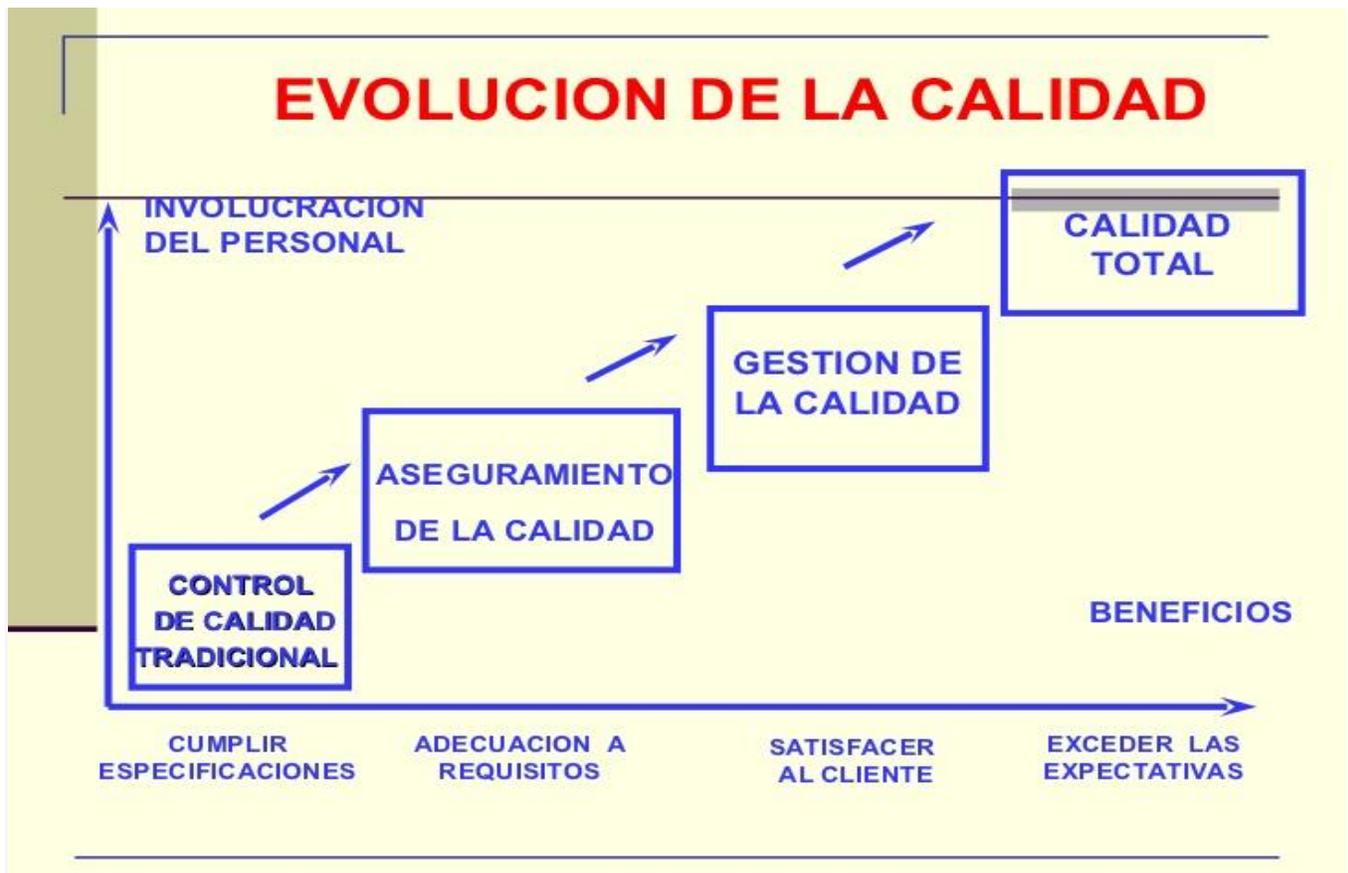
2.1.5 ESTRATEGIAS

En la actualidad la competencia entre empresas es tan fuerte que estas difícilmente pueden incrementar el precio de sus productos por lo tanto buscan disminuir su costo de producción e incrementar sus ventas a través de las técnicas de mercado lógicas.

Esto hace que la empresa busque incrementar su productividad con las siguientes estrategias:

- Normalizar procesos
- Mercadotecnia de productos (campañas vistosas y atractivas)

- Estrategias financieras (reversión de utilidades)
- Filosofía de calidad (capacitación)
- Automatización
- Calidad Total, etc.



Cuadro 11: Evolución de la calidad

Fuente: internet

Autor: <http://es.slideshare.net/jcfdezmxcal/normas-iso-conceptos-generales>

2.2 MARCO TEORICO

2.2.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO

2.2.1.1 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

“Una organización es un conjunto de personas agrupadas con el fin de obtener una meta u objetivo, a través de un método o plan de acción y que cuentan con recursos para ello.

Para el propósito del análisis de una organización desde el punto de vista de la teoría, la palabra sistema toma un sentido particular: significa una pauta de relaciones dentro de un marco pertinente destinado a la realización de cierto propósito específico. Así, puede concebirse a una organización como un conjunto complejo de relaciones entre recursos físicos, humanos y trabajo, unidos en una red de sistemas. Los sistemas actúan como arterias que transportan recursos para generar procesos productivos y distributivos, para convertirse en los medios de satisfacer las necesidades de grupos de miembros. Existen sistemas internos cuya función es conectar entre sí a otros sistemas de la organización.”

(<http://www.losrecursoshumanos.com/las-organizaciones-como-sistemas/>)

Todo sistema tiene componentes e interacciones entre las mismas. Algunas interacciones son controlables, por ejemplo la distribución y organización interna de la empresa, otras no, es el caso del incremento en los precios de los insumos o la disponibilidad de los mismos en el mercado.

2.2.1.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

“Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.”

(<http://www.monografias.com/trabajos>)

2.2.1.3 CONCEPTOS

“Desarrollo Organizacional es Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante(e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta ” (Dr. Richard Beckhard)

2.2.1.4 FINALIDAD DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

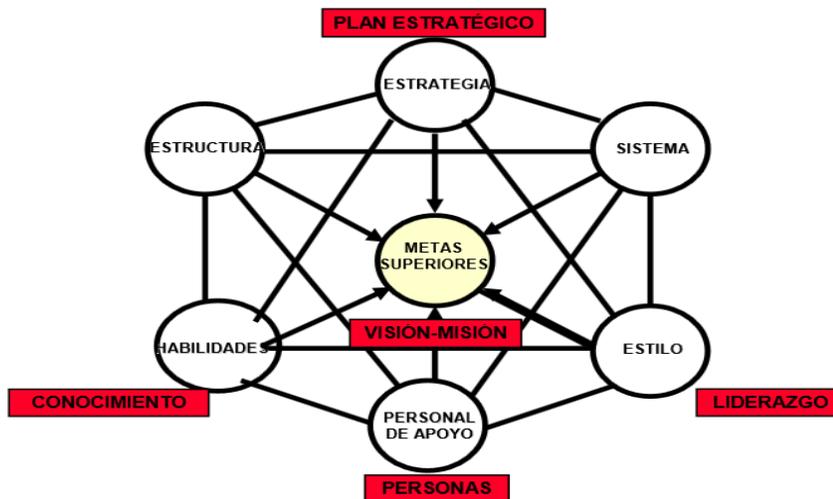
La Finalidad de un programa de Desarrollo Organizacional es que la organización aprenda y trabaje como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El Desarrollo Organizacional propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para

funcionar y responder al cambio. “Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encarar de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación”. (Mendoza Fung, 2000, UPB)

2.2.2 DESARROLLO ADMINISTRATIVO

“En el proceso administrativo se realiza una serie de pautas necesarias para llegar eficientemente a los objetivos deseados por la empresa, para esto se utiliza la dirección la cual posee la tarea de liderar con motivación y comunicación al equipo de trabajo, esto se debe a que el personal trabaja en distintas áreas las cuales tienen una tarea propia y todas estas fuerzas se deben equilibrasen para realizar los objetivos o metas de la empresa; sin dejar de un lado la administración de los recursos que posee una empresa ya que sin estos tampoco se lograría llegar al punto deseado.” (<http://www.monografias.com/trabajos>)

El mayor desafío que enfrentan hoy las empresas es cómo construir y mantener compañías viables ante un mercado y entorno que cambian en forma vertiginosa.



Cuadro 12: Un nuevo concepto de organización
Fuente: Módulo análisis prospectivo y Plan estratégico
Autor: Ing. Francisco Rivadeneira

Las empresas de alto rendimiento deben tener en cuenta los siguientes factores:

- **Grupos de Interés.-** El punto de partida para cualquier empresa es definir sus grupos de interés y necesidades. Las empresas aceptan cada vez más que, a menos que fomenten el seguimiento de otros grupos de interés clientes, empleados, proveedores y distribuidores es probable que jamás sean capaces de generar utilidades suficientes para los grupos de interés.
- **Procesos.-** La única forma en que una empresa puede cumplir con sus metas en cuanto a satisfacción es mediante procesos administrativos. Por lo general, el trabajo de una empresa lo realizan sus múltiples departamentos. Sin embargo, la organización por departamentos presenta algunos problemas. Normalmente los departamentos funcionan para maximizar sus propios objetivos, no necesariamente los de la empresa. En la actualidad, forman equipos interdepartamentales que administran los procesos empresariales centrales.
- **Recursos.-** Para llevar a cabo dichos procesos, se requiere de recursos: fuerza de trabajo, materiales, maquinaria, información. Estos recursos pueden ser propios, arrendados o rentados. Es común que las empresas busquen ser dueñas de, y controlar los recursos que entran a sus empresas. No obstante, estos métodos están cambiando.
- **Organización.-** El aspecto organizacional de una empresa consiste en su estructura, políticas y cultura, todo lo cual tiende a convertirse en disfuncional en una economía que cambia con rapidez. En tanto la estructura y las políticas son susceptibles de cambio, a pesar de las dificultades que ello representa, la cultura es lo más reacio al cambio, sin saber que ésta es la clave del cambio.

2.2.3 ORGANIZACIONES FUNCIONALES VS ORGANIZACIONES POR PROCESOS

“En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos.” (<http://www.gestiopolis.com/gestion-por-procesos>)

Algunas diferencias entre organizaciones por procesos y Organización funcional tradicional:

- Procesos: De complejos a simples
- Actividades: De simples a complejas.
- Indicadores: De desempeño o resultados.

- Personal: De controlado a facultado.
- Directivo: De controlador a entrenador/Líder

GESTION POR FUNCIONES	GESTION POR PROCESOS
Departamentos especializados	Procesos valor añadido
Departamento forma organizativa	Forma natural organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía - control	Autonomía - Autocontrol
Burocracia - formalismo	Flexibilidad - cambio - innovación
Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia: Productividad	Eficacia: competitividad
Cómo hacer mejor las tareas	Qué tareas hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplia - transfuncional

Cuadro 13: Diferencias entre Gestión por funciones Vs por procesos

Fuente: internet

Autor: Revista genio polis

2.2.4 MANUAL DE FUNCIONES, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

2.2.4.1 BASE CONCEPTUAL

2.2.4.1.1 MANUAL DE FUNCIONES

“Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las

decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión” (Gómez Ceja, Guillermo, 1997, Planificación y Organización de Empresas)



Cuadro 14: Manual de Funciones

Fuente: internet

Autor: http://www.casadeculturapiedradelsol.gov.co/?page_id=4892

2.2.4.1.2 PUESTOS DE TRABAJO

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

“Puesto de trabajo no es más que: "punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración. Comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse". (LOUART, 1994)

Se definen un cargo como: “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los de más cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización”. (Chiavenato, 1990)

Cargo es “La reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”. (Chiavenato, 1990)

2.2.4.1.3 ETAPAS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

- **Reclutamiento:** El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.
- **Selección de Personal:** El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto.
- **Formación:** Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos.
- **Evaluación del desempeño:** Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.

- **Valoración de Puestos:** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización.

2.2.5 GESTIÓN POR PROCESOS

“El mundo empresarial moderno exige que las organizaciones, independiente de su tamaño, esfera de actuación y tipo de propiedad desarrollen su actividad de manera eficiente y eficaz; como condiciones, no suficientes, pero sí necesarias para lograr mantenerse en el negocio en que participan las mismas. Sin embargo, para alcanzar esto en la actualidad se requiere, como nuevo paradigma, que las entidades sean gestionadas siguiendo el enfoque de proceso o más comúnmente conocido como gestión por procesos.” (<http://www.gestiopolis.com/gestion-y-mejora-de-procesos-empresariales/>)

El poder ha pasado de la oferta a la demanda convirtiendo al cliente, cada vez más exigente, en la razón de ser de cualquier negocio. Dentro de este marco, LA GESTION POR PROCESOS da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

“Toda organización tiene como propósito identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, además de las otras partes interesadas como pueden ser sus empleados, sus proveedores, propietarios, y la misma sociedad, lo que le permitirá lograr una ventaja competitiva pero para funcionar de manera eficaz y eficiente, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de entradas (inputs) en salidas (outputs), se puede considerar como un proceso. Frecuentemente la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso.” (ISO 9000: 200)

2.2.5.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Los objetivos generales que persiguen una reingeniería y gestión de procesos son:

- Mayores beneficios económicos debidos tanto a la reducción de costos asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.

- Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
- Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas
- Mayor conocimiento y control de los procesos
- Conseguir un mejor flujo de información y materiales
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.

2.2.5.2 VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

Elimina las barreras entre diferentes áreas funcionales y unifica sus enfoques hacia las metas principales de la organización, elimina la política tradicional de trincheras. También permite la apropiada gestión de las interfaces entre los distintos procesos.

Una ventaja de la Gestión por Procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza en un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos (del cliente interno),
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia de los procesos,
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

GESTIÓN POR PROCESOS



La gestión por procesos funciona siguiendo el esquema PDCA: *Plan* ⇨ *Do* ⇨ *Check* ⇨ *Act*, esto es, Planificación ⇨ Ejecución ⇨ Medición ⇨ Actuación de mejora.

Cuadro 15: Gestión por procesos

Fuente: internet

Autor: <https://www.google.com.ec/search?q=ventajas+de+la+gestion+por+procesos>

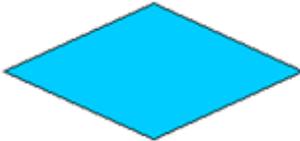
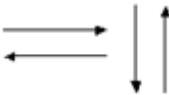
2.2.6 DIAGRAMAS DE FLUJO

2.2.6.1 CONCEPTOS

“Es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las

formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.” (Gómez Cejas, Guillermo. Año 1.997)

“Es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está ahora disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo.”(<https://www.estrucplan.com.ar/Producciones/imprimir.asp?IdEntrega=526>)

Símbolo	Significado
	Comienzo o final de proceso: en su interior situamos materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado en el final del mismo.
	Conexión con otros procesos: Nombramos un proceso independiente que en algún momento aparece relacionado con el proceso principal.
	Actividad: Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso. Puede tener muchas entradas, pero solo una salida
	Información de apoyo: Situamos en su interior la información necesaria para alimentar una actividad (datos para realizarla)
	Decisión/ Bifurcación: Indicamos puntos en que se toman decisiones: sí o no, abierto o cerrado...
	Conexiones de pasos o flechas: Muestran dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los símbolos.
	Documento: Se utiliza este símbolo para hacer referencia a la generación o consulta de un documento específico en un punto del proceso.

Cuadro 16: Herramientas de Diagrama de Flujo

Fuente: internet

Autor: <http://hoy-6sigma.blogspot.com/2010/09/herramientas-diagrama-de-flujo-de.html>

2.2.6.2 VENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

- Permiten identificar las oportunidades de cambio en el proceso y desarrollar estimados de costos de la mala calidad.
- Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los reprocesos los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- Involucra al personal de la organización en la resolución de problemas para reducir resistencia a cambios futuros.

2.2.6.3 PREGUNTAS ÚTILES AL CREAR UN DIAGRAMA DE FLUJO

- **Qué:** ¿Que operaciones son realmente necesarias?
¿Se pueden eliminar algunas operaciones. Combinar o simplificarse?
¿Se debe rediseñar el producto para facilitar la producción?
- **Quién:** ¿Quién realiza cada operación?
¿Puede rediseñarse la operación para utilizar menos habilidad o menos hora hombre?
¿Pueden combinarse las operaciones para enriquecer puestos y mejorar así la productividad o las condiciones de trabajo?
- **Dónde:** ¿Dónde se realiza cada operación?
¿Puede mejorarse la distribución para reducir la distancia que se recorre o para hacer que las operaciones sean más accesibles?
- **Cuándo:** ¿Cuándo se realiza cada operación?
¿Existe un exceso de retrasos o almacenamiento?
¿Algunas operaciones ocasionan cuellos de botella?
- **Como:** ¿Cómo se hace la operación?
¿Pueden utilizarse mejores métodos, procedimientos o equipos?
¿Debe revisarse la operación para hacerla más fácil o para que consuma menos tiempo?

A partir de las respuestas a estas preguntas, se pueden hacer mejoras en los procedimientos, tareas, equipo, materia prima, distribución o información para control administrativos. Básicamente el objetivo es añadir mayor valor al producto o al servicio mediante la eliminación del desperdicio o de actividades innecesarias en todas las etapas.

2.2.7 MANUAL DE FUNCIONES

El Manual de funciones es una herramienta que sirve como una guía metodológica que permite a las distintas áreas organizacionales, de manera efectiva, sencilla y práctica, operar los diferentes procedimientos, con información consistente, necesaria y suficiente para facilitar la relación con los destinatarios y beneficiarios.

2.2.7.1 DESCRIPCIÓN

Para comprender mejor los manuales de funciones y definir con mayor precisión y claridad los procesos, se recomienda que el procedimiento incluya los siguientes apartados:

- Cabecera
- Objeto
- Alcance
- Responsable del Proceso
- Registros
- Firmas

2.2.7.2 CABECERA DEL PROCEDIMIENTO

La cabecera incluye la información general identificativa del documento (logotipo de la organización, código del procedimiento, título, versión, fecha) La codificación de los procedimientos se realiza mediante dos dígitos (los mismos que designan el Proceso en el Mapa de Procesos)

Los formatos de registro se codifican según el código del procedimiento o instrucción que los generan, seguido de un número correlativo de dos dígitos.

2.2.7.3 OBJETO

El objeto es la descripción de la razón de ser del proceso. El objeto nos indica de forma resumida qué persigue el proceso, el motivo de su existencia. Se puede denominar también la “misión” del proceso.

2.2.7.4 ALCANCE

El alcance es el ámbito funcional que abarca el proceso.

2.2.7.5 RESPONSABLE DEL PROCESO

El Responsable del Proceso es la persona que vela por el cumplimiento de todos los requisitos del mismo. Realiza un seguimiento de los indicadores del proceso, verificando su eficacia y eficiencia así como el logro de los objetivos definidos para dicho proceso en cualquiera de los ámbitos de la gestión (productividad, costes, calidad, seguridad, medioambiente,).

2.2.7.6 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- a. **Nombre del puesto.-** Denominación del puesto según nombramiento y designación establecida por estatutos, reglamentos o normativa de educación superior vigente.
- b. **Nivel funcional.-** Clasificación definida para los diferentes puestos sobre la base de los niveles administrativos establecidos por la subordinación y supraordinación del organigrama.
- c. **Dependencia.-** Establecida de acuerdo a la estructura organizacional definida por la Universidad y reflejada en el Organigrama.
- d. **Jefe inmediato.-** Determina el puesto del responsable de la dependencia a la que está subordinado el trabajador.
- e. **Naturaleza del puesto.-** Determina si el puesto es estatutario u ordinario.

2.2.7.7 RESUMEN DEL PUESTO

Sintetiza la razón de ser del puesto dentro de la estructura organizacional y las funciones en general.

2.2.7.8 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Constituyen las actividades, tareas y responsabilidades implícitas generales y específicas que efectúa el personal en su puesto.

2.2.7.9 PERFIL REQUERIDO

Establece los requerimientos académicos, de ley, de experiencia laboral y de competencias definidos por el modelo aplicado, como base para el desarrollo de las funciones administrativas o académico-administrativas del personal de la empresa.

f. **Educación.-** Define el nivel de formación profesional o educacional que se debe cumplir para desempeñarse en el puesto.

g. **Experiencia laboral.-** Define el tiempo mínimo de labores en otras Instituciones, que ha cumplido anteriormente el ocupante del puesto y que demuestran su experticia.

h. **Competencias.-** Son las características que debe cumplir una persona – conocimientos, destrezas, capacidades – para desempeñar un conjunto de actividades clave con un alto nivel de rendimiento.

2.2.7.10 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DE LOS PUESTOS

Este manual considera los puestos y funciones de los mismos sobre la base de la estructura organizacional reflejada en el Organigrama estructural de la empresa.

Los niveles de autoridad y responsabilidad no dependen del presente manual, por tanto, no debe ser considerado como fuente de señalamiento en estos aspectos, ya que la autoridad y responsabilidad están determinados por: el Código de Trabajo, los Estatutos Internos, los Reglamentos y demás disposiciones normativas del Ministerio de Trabajo que sean congruentes con las leyes vigentes.

2.2.7.11 RESPONSABILIDAD SOBRE EL MANUAL

1. **Aprobación.-** Dirección ILCSA

2. **Actualización.-** Dirección Administrativa.

3. **Modificación.-** Directores o jefes de las dependencias, previa solicitud a la Dirección Administrativa y sobre la base de su pertinencia. Solamente en lo que respecta a funciones.

4. **Aplicación.**-Todo el personal de la empresa

5. **Nuevos puestos.**- Dirección administrativa en conjunto con directores o jefes de dependencia.

2.2.8 PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL

2.2.8.1 INTRODUCCIÓN

Como un punto de partida es importante entender la capacitación no como una aportación de conocimientos, sino como la capacidad de integrar “conocimiento útil para la acción” en las personas, es decir que la persona sea capaz de realizar acciones con ese conocimiento. Por lo tanto a la hora de medir las necesidades de formación de personas no vamos hablar de conocimientos de las mismas, sino de competencias entendiéndose estas como la capacidad de realizar una acción concreta.

“La capacitación es un proceso de mejora continua, que utiliza la evaluación como elemento principal para retroalimentarse y adecuarse a las necesidades de la institución. La capacitación no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos y los resultados institucionales.

Desde una perspectiva diferente se debe entender la formación como un proceso de potenciación y desarrollo del individuo en relación con su profesión. Un proceso que pretende eliminar las diferencias existentes entre aquello que un empleado puede ofrecer a partir de sus habilidades, experiencias y aptitudes acumuladas y aquello que es exigido por su ocupación laboral.

Las personas son las claves del éxito porque son quienes poseen la capacidad de convertir información en conocimiento y por tanto de aprender y mejorar. En este contexto el Plan de Capacitación surge de la necesidad de encauzar la formación de diferentes colectivos en función de sus necesidades. Está orientado principalmente a los colectivos objetivo, que cuentan con más posibilidades de asistir y aprovechar los diferentes itinerarios formativos.

El Plan de Capacitación es un instrumento de gestión que contribuye al desarrollo de las estrategias de la organización, en materia de cualificación y desarrollo de las personas a las que va dirigido. Además está orientado a colaborar al logro de los objetivos de la institución.” <https://www.flipsnack.com/josecdelao/tecnicas-modernas-de-capacitacion.html>

2.2.8.2 OBJETIVO DE CAPACITACIÓN

- Incrementar del potencial del personal; a través del perfeccionamiento profesional y humano de sus servidores y ponerlas al servicio de la comunidad.
- Modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes para conseguir la actuación adecuada en una actividad o conjunto de actividades relacionadas con los diferentes puestos de trabajo.
- Desarrollar en los servidores politécnicos sus potencialidades, mejoramiento del trabajo en equipo y del equipo de trabajo a través de la innovación en las prácticas gerenciales y de gestión.
- Potenciar los puntos débiles de los servidores, detectados en la evaluación del desempeño laboral con miras a incrementar la productividad, la calidad del trabajo y la optimización del capital humano a través de promociones y ascensos.

2.2.8.3 POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

- Los Planes de Capacitación serán desarrollados o coordinados por el Departamento de Recursos Humanos, en base a la información que proporcione la evaluación del desempeño laboral del capital humano
- Las gerencias en coordinación con Recursos Humanos serán las encargadas de elaborar el Plan de Educación Continua orientadas a la actualización permanente de los docentes en el campo de su especialidad profesional y en docencia universitaria, basada en los lineamientos del Sistema de Profesionalización.
- Los empleados podrán participar en eventos formativos organizados por organismos o entidades externas, siempre y cuando sea de interés institucional y constituyan formación específica.
- Dependiendo de la naturaleza de las acciones de formación estas podrán ser autofinanciados total o parcialmente.
- Los eventos serán autofinanciados, salvo casos particulares, en los que serán cofinanciados por la institución.
- El horario de los eventos de formación será establecido tomando en cuenta tanto las horas comprendidas dentro de la jornada de trabajo del servidor como las horas no laborables, de tal forma que exista una contribución en tiempo tanto de la institución como del servidor.

- Todo evento de formación debe ser evaluado; para la aprobación del evento se requiere el 80% de aprovechamiento y 90% de asistencia.

2.2.8.4 ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN O CAPACITACIÓN

“La detección de necesidades de formación constituye el proceso de investigación que permite establecer la diferencia entre la situación laboral existente y la norma o patrón del desempeño laboral establecido como requerimiento del cargo. Por lo tanto es importante señalar que una necesidad de formación, es la diferencia entre el nivel de eficiencia actual y el deseado.”

(<http://www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom.shtml>)

El diagnóstico de las necesidades de formación se ha efectuado utilizando algunas técnicas de recolección de información, destacándose las siguientes:

a. **Observación.** Instrumento que permitió percibir lo que ocurre en el entorno laboral. Ofrece las ventajas de obtener la información tal cual ocurre, es independiente del deseo de informar, ya que solicita menos la cooperación activa por parte de los sujetos.

b. **Entrevistas.** Permitted obtener información verbal de los actores, relacionada con las debilidades formativas en el desarrollo del trabajo.

c. **Análisis de cargos.** Consiste en el procedimiento que estudia el puesto de trabajo por medio de las actividades directas del personal, para reflejar qué hace, cómo lo hace, qué requisitos exige la ejecución del trabajo y en qué condiciones se desarrolla.

d. **Reuniones interdepartamentales.** Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos institucionales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos

e. **Análisis del Informe de Autoevaluación Empresarial.** Recopilación de los resultados obtenidos en el proceso de autoevaluación en los estándares e indicadores relacionados con la formación del personal directivo, administrativo y operativo.



Cuadro 17: Estructura de un Plan de Capacitación
Fuente: internet
Autor: M y G Capacitadores



Cuadro 18: Pasos para un Plan de Capacitación
Fuente: Internet
Autor: Programa de capacitación y Desarrollo UPEC

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

En la presente investigación se planteó conocer la situación actual de la Empresa Industria Lechera Carchi S.A y los criterios en cuanto a las posibles alternativas que permitan mejorar la productividad y la satisfacción de los clientes interno y externo.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó un tipo de investigación mixta, es decir fue: exploratoria, descriptiva y explicativa, lo que permitió obtener información cuantitativa pero en un porcentaje mayor cualitativa, con los que se plantea el manual de funciones y plan de capacitación.

Exploratoria: porque permite para el problema investigativo extraer datos e información que permiten una visión más clara y precisa.

Descriptiva: “miden, evalúan y recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno estudiado” permitiendo describir el qué y cómo ocurren los hechos y la solución que supone sea la adecuada. (Sampieri, 2010)

Explicativa: es “establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian” porque se enfoca en relevar las causas del problema de investigación (Hernández, et al., 2003, p.124)

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación no es experimental, “significa solamente observar contextos y como surgen en su entorno para poderlos analizar” por cuanto no se plantea demostrar una hipótesis, sino que se plantea una solución a un problema existente en los servicios brindados a los clientes internos y externos de ILCSA.

La investigación no experimental puede ser de corte transversal y longitudinal, este caso fue transversal que es “tomar una fotografía de algo que sucede” es decir solo se recolectó datos una sola vez en un tiempo específico.

3.3 MUESTRA

ILCSA está compuesta por autoridades, empleados y trabajadores. El diagnóstico se realizó a empleados y trabajadores a pesar que el tercer segmento cumple con actividades netamente operativas.

Se consideró un segmento que tiene relación con esta investigación, cuya población y muestra se indica a continuación.

- Empleados ILCSA

En este grupo se consideraron a 5 empleados entre ellos los que están en modalidad de contrato a plazo fijo, incluyendo a los directivos y coordinadores. En algunos puestos de trabajo existía más de uno con las mismas funciones por lo que se escogió de cada grupo uno al azar, que corresponde al 8.33% del total del personal (60) entre personal operativo y administrativo.

- Trabajadores

En este grupo se consideraron a 5 (8.33%) empleados entre ellos los que están en modalidad de contrato a plazo fijo y período de prueba, incluyendo supervisores. En algunos puestos de trabajo existía más de uno con las mismas funciones por lo que se escogió de cada grupo uno al azar.

3.4 PROCEDIMIENTO SEGUIDO EN LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para recolectar los datos necesarios para el diagnóstico de la situación de ILCSA se necesitó seleccionar un instrumento, “es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre la variable que tiene en mente”. Este Instrumento debe ser confiable y valido para obtener resultados óptimos.

El instrumento que se escogió es un formulario y cuestionario para la elaboración del manual de funciones y otro formulario para recolectar los datos de necesidad de capacitación.

Estos fueron aplicados a cada uno de los empleados en el caso del manual de funciones se basó en un modelo de entrevista propuesto por la psicóloga organizacional de la empresa que sostiene que “el análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de puesto de trabajo en una organización” y para el tema de capacitación por cada dependencia que funciona en ILCSA, el formulario utilizado para y elaborado en la empresa.

El cuestionario y los Formularios fueron aplicados en forma de entrevista con el fin de conocer cómo funciona la empresa, que dificultades se tiene, la forma en cómo está organizada.

Para obtener la información de los empleados de ILCSA, se visitó la empresa y se llevaron a cabo reuniones con cada uno de ellos en el lugar de trabajo, solicitándoles que respondan a las preguntas y proporcionen información adicional que se requiera para plantear la propuesta.

3.5 MÉTODOS

Para la presente investigación se utilizaron métodos empíricos y teóricos, considerando que los dos son válidos en la ejecución del trabajo investigativo que se lleva a cabo. Los métodos empíricos constituyen un conjunto de acciones prácticas que se realizan con el objeto de determinar rasgos y regularidades sobre el tema que se está investigando, por lo que se utilizó dentro del proceso de recolección.

Además 1) la observación y el registro mediante dispositivos mecánicos; como el reloj biométrico (que registra las asistencias y tiempos que los empleados permanecen en la institución), 2) conferencias con analistas del puesto de trabajo, con expertos; en el caso de esta investigación se la realizó con personal experto de Recursos Humanos y mi persona que labora directamente en el área y estoy encargada de este subproceso.

Una vez recopilada la información se realiza un análisis de porcentajes, utilizando la estadística descriptiva en el caso del formulario aplicado para la elaboración de manual de funciones.

Para profundizar el diagnóstico de la situación actual, se aplican métodos teóricos que posibilitan, en base a la información empírica, describir, explicar y determinar las causas del problema que se aborda, dentro de estos se considera el método Analítica-Sintético, ya que basándose en el análisis de resultados, se trata de explicar los aspectos negativos del actual funcionamiento de las áreas que funcionan en ILCSA.

Paralelamente se realizó la investigación bibliográfica, con el fin de analizar los diferentes enfoques de la teoría relacionada con el problema que puedan contribuir en la elaboración de las propuestas.

3.6 INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se aplicaron, se presentarán como Anexos en la presente investigación.

“Además hay que tener en cuenta tres aspectos a la hora de elegir el instrumento adecuado: la validez, la fiabilidad y el costo, para la comprobación de la primera característica, los directivos y coordinadores evaluaron los instrumentos de investigación, pronunciándose sobre la claridad, coherencia y pertinencia de las preguntas planteadas arrojando como resultados que todas mantienen estas características.” (1 ((Dolan S., Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 63)

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información recolectada fue en su mayoría cualitativa, por que se refiere al quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales; el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio.

El enfoque cualitativo no busca encontrar la relación causa efecto entre dos variables, ni mucho menos manipularlas, busca conocer cómo se da la dinámica o como ocurre el proceso en que se da el asunto o problema. Su función puede ser la de describir o la de generar una teoría a partir de los datos obtenidos.

En este sentido la información recolectada sirvió para elaborar el diagnóstico y construir la propuesta tomando en cuenta los siguientes aspectos: introducción de la propuesta, objetivos, sus componentes, y por último las estrategias de la propuesta.

Un punto clave para la elaboración de la propuesta final fue trabajar conjuntamente con los directivos, coordinadores y supervisores de ILCSA, manteniendo reuniones periódicas, y al mismo tiempo solicitando asesoría interna con la persona encargada de Desarrollo Organizacional en la empresa, especialmente enfocándose en la realidad de la empresa, y al mismo tiempo trabajando la parte legal y financiera para que pueda la propuesta tener un valor práctico.

3.8 FACTORES DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA

3.8.1 ANÁLISIS PEST

“El análisis PEST es una herramienta de evaluación externa de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.”

(http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest)

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PEST es sencillo, y conveniente para la discusión en un taller, una reunión de tormenta de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos.



Cuadro 19: Análisis Pest

Fuente: internet

Autor: <https://www.google.com.ec/search?q=EJEMPLO+DE+VALORACION>

3.8.1.1 ANÁLISIS PEST INDUSTRIA LECHERA CARCHI S.A

Factor Político		
Legislación actual del mercado local	3	Amenaza
Procesos y entidades regulatorias	4	Amenaza
Gestión ambiental	2	Amenaza
Políticas gubernamentales	2	Oportunidad
Asegurar las condiciones de trabajo	3	Oportunidad
Financiamiento e iniciativas	4	Oportunidad
Promedio total	3,00	
Factor Economico		
Costo materias primas	3	Oportunidad
Tasa Participación	4	Amenaza
Situación económica local	4	Amenaza
Estacionalidad y asuntos climáticos	3	Oportunidad
Ventas	4	Amenaza
Insumos nacionales	4	Amenaza
Índice de precios a nivel nacional	3	Oportunidad
Promedio total	3,57	
Factor Social		
Opinión y actitud del consumidor	3	Amenaza
Punto de vista de los medios	3	Oportunidad
Imagen de la marca y empresa	2	Amenaza
Publicidad	2	Oportunidad
Acceso y tendencias de compra	2	Oportunidad
Promedio total	2,40	
Factor Tecnológico		
Información y comunicación	3	Oportunidad
Maquinaria	3	Oportunidad
Equipo de mantenimiento	1	Amenaza
Equipo de transporte y descarga de materiales	2	Amenaza
Potencial de innovación	2	Oportunidad
Productos con nueva tecnología	1	Oportunidad
Promedio total	2,00	

Consolidado	
Político	3,00
Económico	3,57
Social	2,40
Tecnológico	2,00

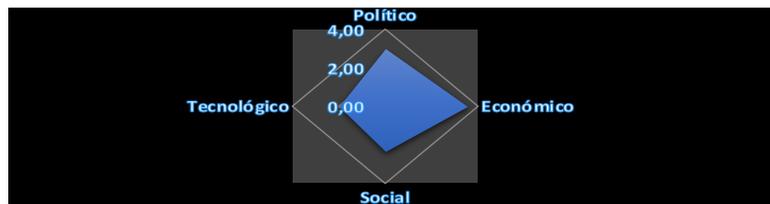


Tabla 1: ANÁLISIS PEST INDUSTRIA LECHERA CARCHIS.A

Fuente: ILCSA

Autor: Verónica González

3.8.2 CADENA DE VALOR

“La cadena de valor describe cómo se desarrollan las actividades de la empresa, factor de análisis interno, está compuesta por distintas etapas que forman un proceso económico: comienza con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada etapa de producción, se agrega valor, es decir, la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio.”

(<http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/25-la-cadena-de-valor>)

En cuanto a Infraestructura, la empresa utiliza la estructura geográfica en la ciudad de Tulcán, pasando a la investigación, desarrollo y diseño de productos: la empresa crea un producto con características únicas, lo cual le ha permitido perdurar en el tiempo y diferenciarse de la competencia. Por las características únicas de sabor y de calidad que tiene la leche los consumidores se han mantenido fieles a la marca.

Con la etapa de Recursos Humanos la empresa tiene un compromiso continuado hacia la formación y la creación de un lugar de trabajo libre de discriminación y fatiga. De esta forma sus empleados pueden proporcionar al producto la calidad deseada. La compañía proporciona el entrenamiento y herramientas necesarias para hacer frente a un mercado cambiante y para satisfacer las necesidades de los clientes. Ahora viene la etapa de Dirección: la misma que persigue la identificación de sus productos con la calidad, para diferenciarse así de sus competidores.

Llegando al proceso final las Ventas: la compañía intenta aprovechar al máximo las posibilidades de venta de sus productos y de crecimiento de mercado. Y como consecuencia de esto, el consumidor final tiene la posibilidad de adquirir productos en algunas ciudades del País. Otra etapa importante es la de Marketing: uno de los grandes recursos de la empresa (sino el más importante) es su marca. Y para mantenerla, ILCSA ha sido uno de los precursores de la publicidad y hoy en día invierte grandes sumas de dinero en Ecuador para grabar su marca y la imagen de producto de calidad en la conciencia de la gente.

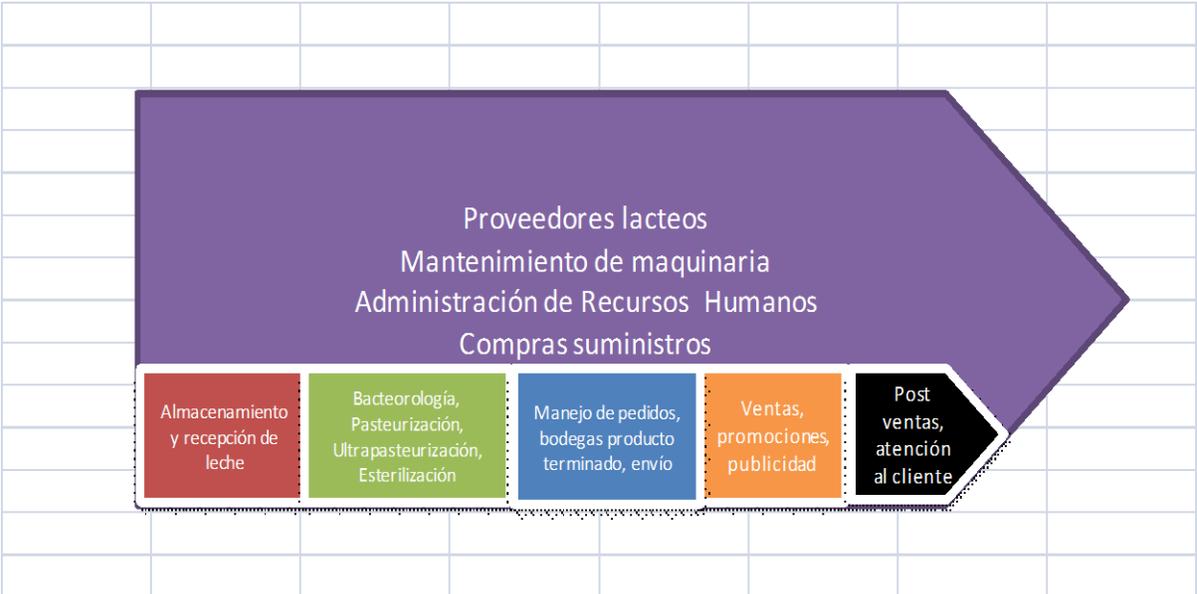
3.8.2.1 CADENA DE VALOR DE ILCSA

En la Infraestructura, la empresa utiliza la estructura geográfica en la ciudad de Tulcán, pasando a la investigación, desarrollo y diseño de productos: la empresa crea un producto con características únicas, lo cual le ha permitido perdurar en el tiempo y diferenciarse de la competencia. Por las características únicas de sabor y de calidad que tiene la leche los consumidores se han mantenido fieles a la marca.

En el departamento de Recursos Humanos la empresa tiene un compromiso continuado hacia la formación y la creación de un lugar de trabajo libre de discriminación y fatiga. De esta forma sus empleados pueden proporcionar al producto la calidad deseada. La compañía proporciona el entrenamiento y herramientas necesarias para hacer frente a un mercado cambiante y para satisfacer las necesidades de los clientes. Ahora viene la etapa de Dirección: la misma que persigue la identificación de sus productos con la calidad, para diferenciarse así de sus competidores.

El siguiente paso es el Aprovechamiento: en esta fase de la cadena de valor, ILCSA se aprovisiona de materias primas de calidad, lo que repercute en la calidad final del producto. Para la Producción cuenta con el corazón del acercamiento multilocal, el mismo que se encuentra en el sistema de empaque, también la empresa se dedica a fabricar otros productos de leche. Para la etapa de Distribución: los productos son distribuidos por los distribuidores.

El proceso final es las Ventas: la compañía intenta aprovechar al máximo las posibilidades de venta de sus productos y de crecimiento de mercado. Y como consecuencia de esto, el consumidor final tiene la posibilidad de adquirir productos en algunas ciudades del País. Otra etapa importante es la de Marketing: uno de los grandes recursos de la empresa (sino el más importante) es su marca. Y para mantenerla, ILCSA ha sido uno de los precursores de la publicidad y hoy en día invierte grandes sumas de dinero en Ecuador para grabar su marca y la imagen de producto de calidad en la conciencia de la gente.



Cuadro 20: Cadena de Valor Industria Lechera Carchi S.A
Fuente: ILCSA
Autor: Verónica González

3.8.2.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA POR DEPARTAMENTO

FUNCIONES ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN

- **FUNCIONES DE MARKETING** (Mercado, Producto, Precio, Posicionamiento de la marca, Distribución, Promoción y publicidad).
- **FUNCIONES DE PRODUCCIÓN** (Características y extensión del proceso, Análisis de los costes, Análisis de la productividad global, Análisis del efecto experiencia, Estado de los equipos, Garantía de calidad y Localización de las plantas)
- **FUNCIONES DE PERSONAL O RECURSOS HUMANOS** (Sistemas de reclutamiento, Grado de cualificación, formación y desarrollo de competencias, Grado de conflictividad, Sistemas de promoción, compensación, incentivos y recompensas), servicio al cliente interno.
- **FUNCIONES ECONOMICO-FINANCIERA** (Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios, Análisis del circulante, liquidez y solvencia, Fondo de rotación, análisis del equilibrio financiero, Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, Análisis de los riesgos concedidos a clientes).
- **FUNCIONES DE LOGÍSTICA INTERNA:** recepción, almacenamiento y distribución interna de los materiales empleados en la fabricación del producto.
- **FUNCIONES DE LOGÍSTICA EXTERNA:** recepción del producto terminado, almacenamiento del mismo y distribución a los compradores o canales.
- **FUNCIÓN DE POST-VENTA:** actividades desarrolladas para mantener o aumentar el valor del producto o servicio una vez que éste ya ha sido vendido.
Entre estas actividades se encuentran todos los servicios de garantías ofrecidos por los fabricantes.

3.9 ANÁLISIS FODA DE INDUSTRIA LECHERA CARCHI S.A

Según la investigación realizada se ha podido observar aspectos positivos y negativos que rodean el ambiente de la empresa, pasando a realizar el siguiente análisis FODA:

FORTALEZAS (Potenciales)

- Alto porcentaje de personal operativo joven.
- Buenas relaciones interempresariales
- Adecuadas relaciones humanas entre el personal
- El personal tiene la cualidad de escuchar y aprender con gran rapidez

DEBILIDADES (Limitantes)

- No existe un Plan de Desarrollo Institucional de acuerdo a la metodología de la planeación estratégica
- Falta de cultura en materia de planeación estratégica por parte de todas las áreas.
- Mala imagen empresarial
- La interrelación y comunicación entre las áreas es deficiente
- Personal no profesional, sin capacitación y un gran porcentaje sin experiencia
- Falta de incentivos y escasos programas equitativos de capacitación del personal
- Insuficiente espacio físico e inadecuada distribución, para una óptima prestación de servicios

OPORTUNIDADES (Potencialidades)

- Principalmente cuenta con el apoyo del Gobierno del Carchi, y comités ciudadanos de control y vigilancia quienes participan en las demandas prioritarias y/o propuestas de programas vinculados a la atención de servicios públicos y su entorno social.
- Aplicación del modelo de descentralización por parte del estado.

- Disponibilidad de cooperación técnica y financiamiento nacional
- Representante empresarial a nivel del sector del Carchi

AMENAZAS (Limitantes)

- Deficiente gestión de recursos financieros.
- Falta de capacidad de endeudamiento.
- Falta de interés en mejoramiento continuo.
- Cambios políticos del municipio con nuevos gobernantes electos

Este proyecto se desarrolló de acuerdo a las pautas de la investigación exploratoria (tipo cualitativa), convirtiéndose las entrevistas en la principal fuente de información primaria; aplicadas a cada empleado en su puesto de trabajo, los conocimientos adquiridos por observación; analizándose conjuntamente con información bibliográfica y el asesoramiento de personas expertas en el tema con el propósito de elaborar una propuesta de inmediata aplicación. Se pudo identificar la problemática que enfrenta actualmente la institución; apoyada por la herramienta de análisis FODA.

3.10 ANÁLISIS DE FODA CRUZADO DE INDUSTRIA LECHERA CARCHI S.A

MATRIZ FODA CRUZADO	OPORTUNIDAD: O	AMENAZA: A
	Unificación de fuerzas entre Industria Lechera Carchi S.A y Pasteurizadora Quito S.A	Economía inestable en la provincia del Carchi
	Innovación de productos en base a necesidades de los clientes	Competencia fuerte a nivel de la provincia
	Penetrar nuevos mercados a nivel de las provincias cercanas Como Imbabura y Pichincha	Mayor inversión de riesgo
	La demanda del producto aumentó considerablemente en el año en curso	Costos altos de la materia prima
FORTALEZA: F	ESTRATEGIAS: FO	ESTRATEGIAS: FA
La moral de los empleados es buena	Generar y levantar procesos con la colaboracion de todo el personal	Actualizacion y capacitacion para los empleados
La participación en el mercado ha aumentado debido a la nueva inversión con el apoyo del gobierno		
Experiencia en el mercado		
Satisfaccion de clientes		
DEBILIDADES: D	ESTRATEGIAS: DO	ESTRATEGIAS: DA
Falta de comunicacion	Establecer tiempos en cada una de las actividades que realiza el personal que tiene relacion directa con el cliente externo	Desarrollar estrategias para la adecuada implementacion de los procesos, evitando la inseguridad y desconfianza en las areas de trabajo
Actitud y cultura de la gente		
Falta de un sistema de administración estratégica		
Los gastos en la nómina son altos (horas extras)		

Tabla 2: MATRIZ FODA CRUZADO ILCSA

Fuente: ILCSA

Autor: Verónica González

3.11 CLIENTES INSATISFECHOS

Al principio de nuestra investigación, encontramos que una de las razones que provocan malos servicios a los clientes externo, es la falta de un servicio adecuado de parte de nuestro cliente interno, esto se da por la insatisfacción de los mismos con respecto a sus funciones o la falta de atención que recibieron con la anterior administración con respecto a sus solicitudes.

Descubrimos las siguientes acciones:

- Reclamos, confrontaciones o criticar a sus jefes inmediatos
- Demandas o exigencias a su empleador
- Acusaciones con compañeros o líderes.
- Regatear condiciones y tiempos de entrega
- Existen fricciones entre el personal

La importancia de nuestro cliente interno se basa en que ellos están en contacto permanente con los clientes externos y esta relación puede afectar, si es negativa, a la calidad del servicio. Un cliente interno insatisfecho tratará mal al cliente externo. Un cliente externo mal tratado es un cliente perdido, un ingreso perdido. Una empresa sin ingresos desaparece.

El cliente interno es aquel que satisface sus necesidades personales, de crecimiento, autoestima, profesional y de acuerdo a lo que piensan múltiples autores (Maslow, Mac. Gregor) que han descrito “el conjunto de necesidades que se pueden satisfacer mediante el trabajo para la mayoría de las personas es el único o el fin fundamental que persigue un trabajador es la satisfacción de una necesidad fisiológica mediante la obtención del dinero y rara vez reconocen en los otros las necesidades de seguridad, sociales, de autorrealización y autoestima”

El cliente interno debe definir muy bien su función dentro de la organización, debe comprender, creer y vender la misión a todas las personas de la empresa, tiene claro cuáles son sus necesidades y prioridades, teniendo en cuenta esto para hacerlos partícipes de la elaboración de objetivos.

Es necesario entender a la organización como una estructura y como procesos. La estructura puede verse representada en un organigrama que identifica las funciones que se realizan en cada organización y las relaciones únicamente entre

niveles jerárquicos, mientras que los procesos, permiten ver el flujo de trabajo e identifican las necesidades de los clientes internos y externos. Los procesos no son un fin en sí mismos, sino que al igual que la estructura, deben estar al servicio de los fines y misión organizacionales.

3.12 5 FUERZAS DE PORTER

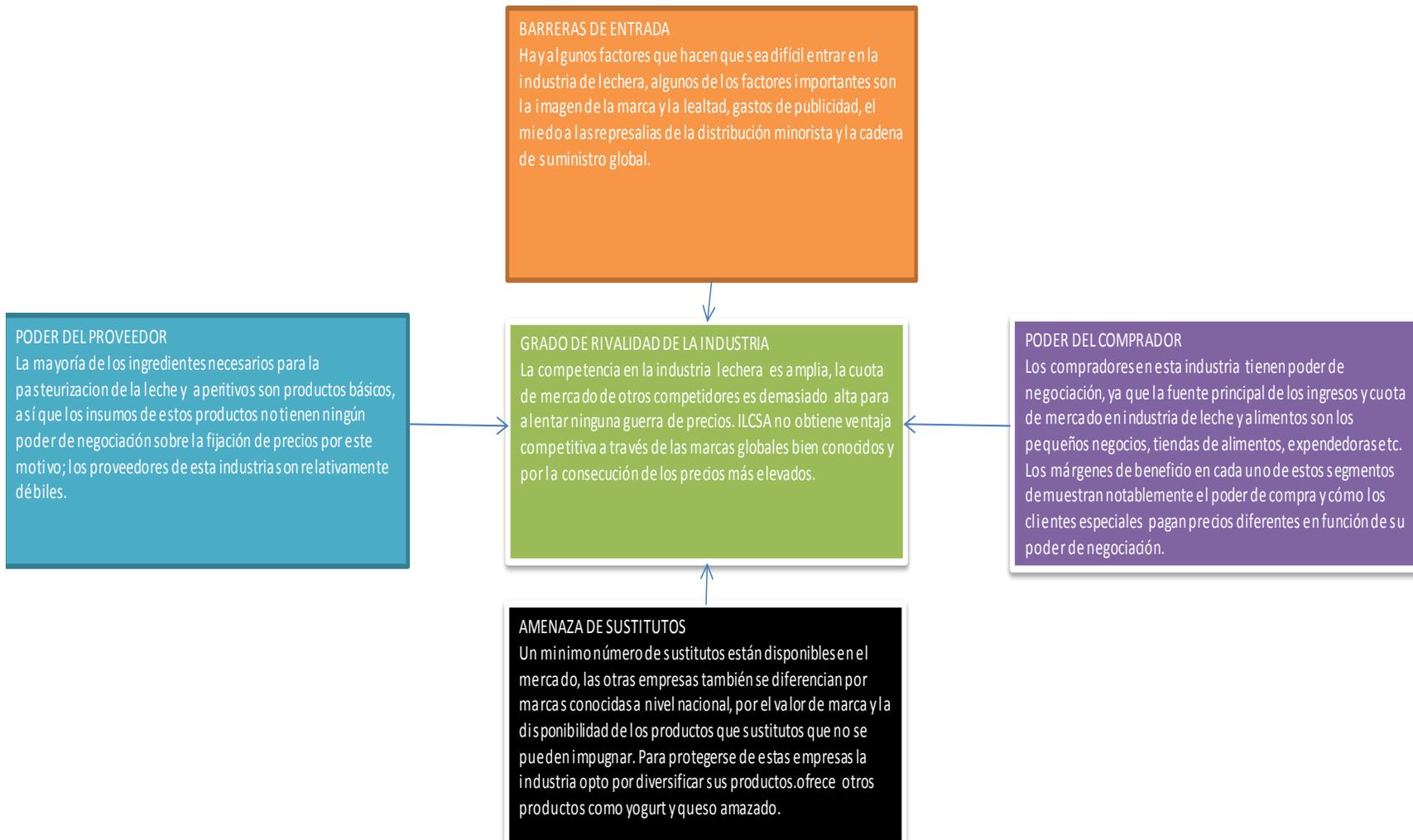


Tabla 3: 5 FUERZAS DE PORTER INDUSTRIA LECHERA CARCHI S.A
Fuente: ILCSA
Autor: Verónica González

3.12 PLAN ESTRATÉGICO INDUSTRIA LECHERA CARCHI S.A

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	PÚBLICO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	CROMOGRAMA												PRESUPUESTO		INDICADOR y MÉTODO								
						2016												valor unitario	valor total									
						a	m	j	j	a	s	o	n	d	r	y	o											
Levantamiento de información para implementar el diagrama funcional, manual de funciones, plan de capacitación anual en la Empresa Industria Lechera Carachi S.A.	• Identificar y describir los procesos involucrados en el área Administrativa y Producción de la empresa.	Todo el personal de la empresa	Generar las condiciones que posibiliten un mejoramiento continuo de la empresa y de sus programas	Disenar e implementar procesos en empresa	Departamento de Recursos Humanos (Psicologa Organizacional y Analista de Nomina)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	\$1000,00	\$2.500,00	Tiempo de ciclo de produccion, numero de dias de entrega del producto final, costo de procesos, efectividad, calidad		
				Identificar, evaluar y priorizar actividades en las areas de trabajo		x	x	x	x	x																		\$500,00
			Fomentar actividades de aprendizaje sobre las politicas de la empresa y realizar evaluaciones constantes que pueden medir el resultado de lo aprendido																									\$500,00
			Realizar capanias de la importancia de la politica organizacional																									\$300,00
	• Obtener una vision logica, ordenada y simple de las actividades y subprocesos actuales ejecutados para cumplir los objetivos planteados.	Todo el personal de la empresa	Fomentar a traves de capacitaciones y actividades que fortalezcan la cultura del conocimiento de los procesos de la empresa para el cumplimiento de metas	Actividades empresariales	Departamento de Recursos Humanos (Psicologa Organizacional y Analista de Nomina)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x									\$300,00	\$1000,00	Cliente interno satisfecho, porcentaje de empleados promovidos, clima organizacional.		
				Mejorar y mantener el nivel de calidad de vida de nuestro cliente interno, previniendo a las enfermedades profesionales y accidentes de trabajo		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	\$250,00
			Estimular e incentivar al empleado al cumplimiento de las metas y objetivos para poder obtener resultados positivos dentro de la empresa	Comunicar al personal constantemente para que tengan una informacion clara sobre cumplimiento de metas en la empresa		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x											\$250,00
	Facilitar informacion para la identificacion de parametros de eficacia, eficiencia y efectividad a emplear en la construccion y aplicacion de indicadores de gestion.	Todo el personal de la empresa	Fortalecer los mecanismos de medicion de tiempos en el trabajo	Informar y capacitar al personal, para asi promover su desarrollo y compromiso empresarial.	Departamento de Recursos Humanos (Psicologa Organizacional y Analista de Nomina)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x									\$1000,00	\$2.500,00	Eficiencia en el cumplimiento de las actividades, porcentaje de rotacion del personal		
				Desarrollar variables que garanticen el cumplimiento de metas y el alcance de los indicadores eficiencia y productividad.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x													\$300,00
			Medir el desempeño del empleado por medio de evaluaciones periodicas	Implementar un sistema de evaluacion para el personal que oriente a la toma de decisiones en el tema de desvinculacion o estadia en la empresa.		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x												\$300,00
				Sensibilizar al personal sobre las normas correspondientes en las areas de produccion y servir de apoyo al desarrollo de los diferentes proyectos futuros.		x	x	x	x	x	x	x	x	x														

Tabla 4: PLAN ESTRATEGICO ILCSA

Fuente: ILCSA

Autor: Verónica González

CAPÍTULO IV

4 PROPUESTA

4.1 LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

4.1.1 INTRODUCCIÓN

La empresa ILCSA, se encuentra en un proceso de revisión y rediseño de sus procesos para alcanzar mejoras en medidas de rendimiento, tales como: costo, calidad, servicio y rapidez. Esto se liga directamente a los puestos diseñados para la organización, ya que ellos son los generadores de los procesos que se desarrollan para lograr productividad y eficiencia.

A partir de esto surge la necesidad de proporcionar a ILCSA, de un Manual de Funciones que le facilite reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias requeridas para una adecuada adaptación e identificación de cada trabajador dentro de la empresa. El Manual debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de toda Empresa, y de la revisión técnica permanente para mantener su utilidad.

4.1.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Luego del análisis de las funciones del negocio de la empresa, se identifican los procesos que añaden valor agregado para ello se elaboró cadena de valor.

Utilizando la cadena de valor planteada por Porter se identifican los procesos más relevantes dentro de una organización, diferenciando los principales y los de apoyo. En esta etapa se deben tomar en consideración la misión y los objetivos estratégicos fijados en la organización

4.2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

4.2.1 DEFINICIÓN

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran. Similar a esta definición se debe señalar que se considera como una

representación esquemática de la estructura formal de la empresa, donde se destaca jerarquías, cargos y líneas de comunicación y presenta una visión inmediata y resumida de la forma de distribución de la misma.

(<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>)

Bajo este argumento, ILCSA carece de una estructura organizacional definida, que permita establecer las funciones de los empleados y optimizar el trabajo del recurso humano dentro de la empresa. Por tanto, como primer paso será la reorganización y optimización de los recursos que existen en la empresa, además de implementar nuevos puestos de trabajo que guarden relación con los objetivos de la entidad.

4.2.2 IMPORTANCIA

Dentro de la empresa, el tener una adecuada organización se torna de vital importancia, pues esta actuará como instrumento de análisis, que permitirá:

- Detectar fallas estructurales: el organigrama representa gráficamente las relaciones y éstas se pueden observar en cualquier unidad que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad en sí.
- Relación de dependencia confusa: muchas veces se crean unidades sin estudiar primero su ubicación y en el momento de actualizar los organigramas se descubren dobles líneas de mando.

En ILCSA, según su actual estructura organizacional detallada a continuación en la presente investigación, se ha detectado serias falencias en el ámbito organizativo, en la distribución y jerarquía de los puestos de trabajo, así como la ausencia de ciertos cargos que para la dimensión de funciones que se deben cumplir dentro de la empresa, surge la necesidad de crearlos, pues la organización se ha venido desarrollando de manera empírica.

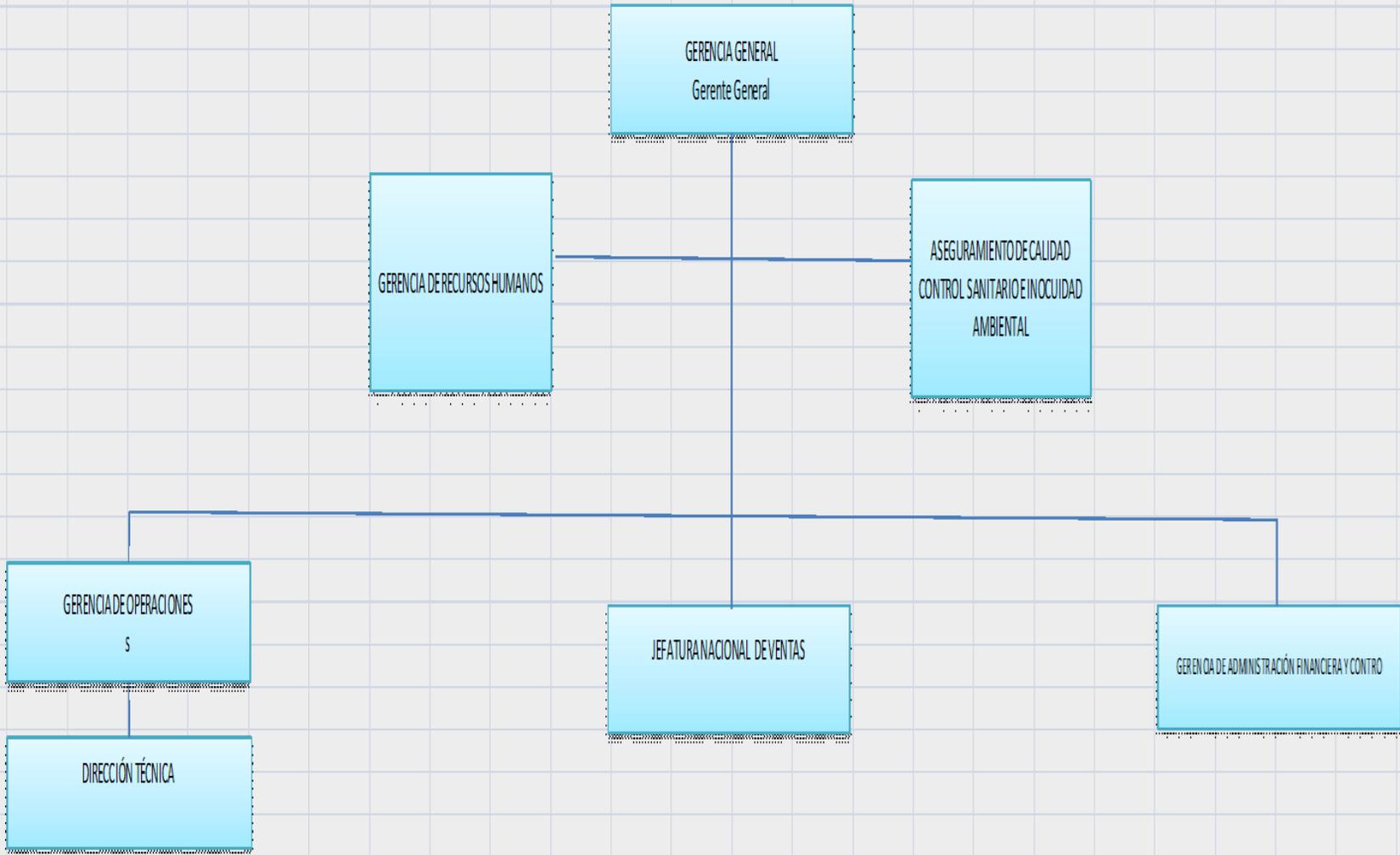
Es así como se evidencia la importancia de contar con un nuevo esquema de organización que refleje las verdaderas necesidades administrativas y financieras de la Empresa.

4.2.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ILCSA

De acuerdo al diseño estructural actual que maneja la ILCSA, se plantea una nueva propuesta en la estructura organizacional, la cual ubica tanto cargos que existen como los que deben ser creados, adecuando las jerarquías respectivas y cuidando sobre todo ubicar correctamente las líneas de comunicación, primordiales para un adecuado desempeño organizacional de la empresa.

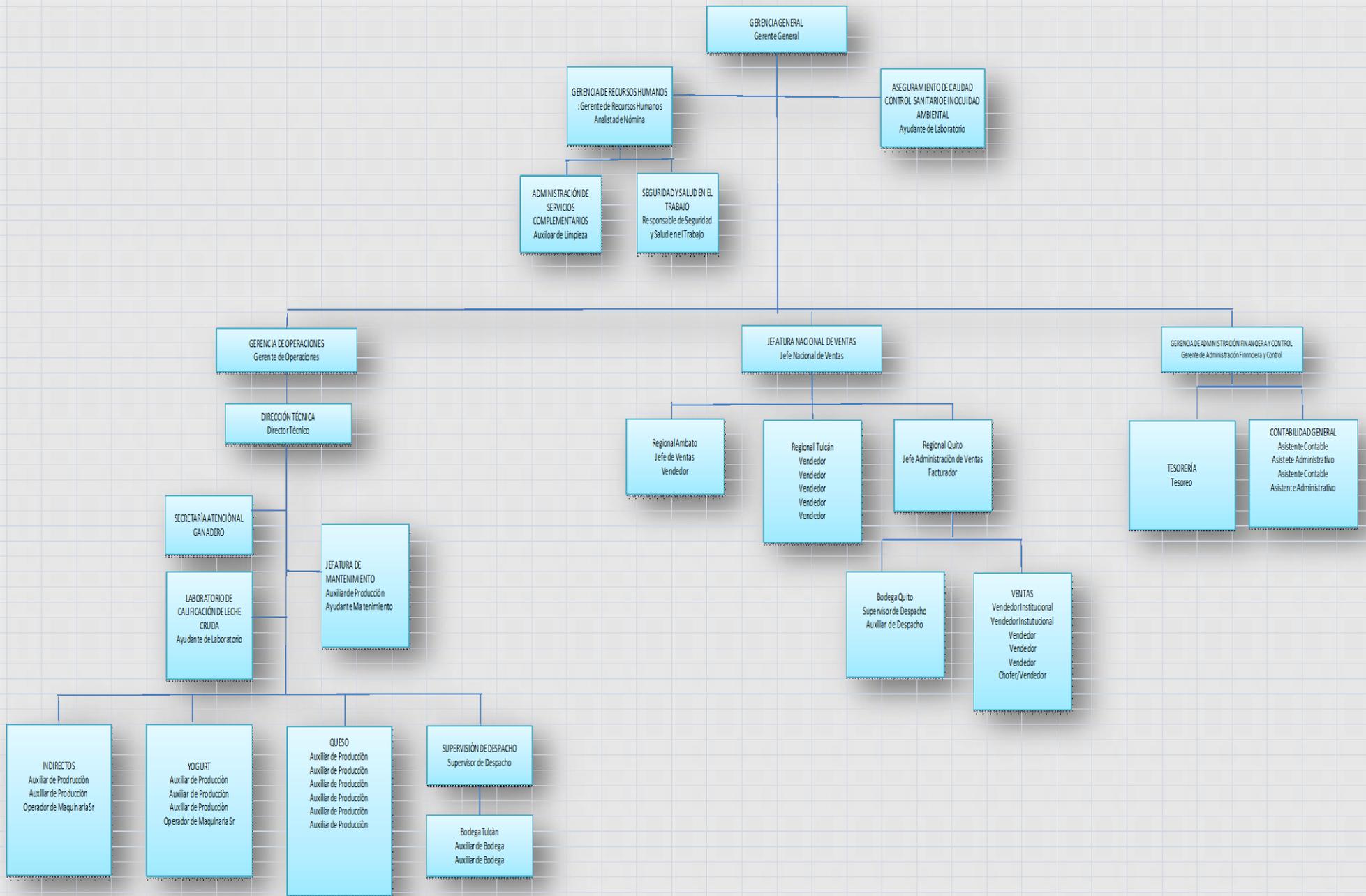
Por tanto, el presente organigrama reflejará un cambio estructural, que permita ubicar de manera clara y específica los distintos cargos y jerarquías institucionales.

Como se puede observar, el nuevo organigrama estructural que ha sido establecido, se encuentra en base a los procedimientos diseñados en los capítulos anteriores, pues se ha visto necesario que el organigrama a ser propuesto dentro de ILCSA, cuente con una división departamental, donde cada departamento tiene bajo su cargo diferentes dependencias.



Cuadro 21: Organigrama Estructural Industria Lechera Carchi S.A
Fuente: ILCSA
Autor: Verónica González

4.3 Organigrama Posicional ILCSA



Cuadro 22: Organigrama Posicional Industria Lechera Carchi S.A
Fuente: ILCSA
Autor: Verónica González

4.4 MANUAL DE FUNCIONES

El presente manual de funciones y competencias, entonces, se convertirá en una fuente de consulta permanente para todos los miembros de la empresa, en lo que tiene que ver con:

4.4.1 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- a. Nombre del puesto.-** Denominación del puesto según designación establecida.
- b. Nivel funcional.-** Clasificación definida para los diferentes puestos sobre la base de los niveles administrativos establecidos por la subordinación del organigrama.
- c. Nivel académico.-** Establecida de acuerdo a la estructura organizacional definida por la empresa.
- d. Jefe inmediato.-** Determina el puesto del responsable de la dependencia a la que está subordinado el trabajador.

4.4.2 MISIÓN DEL PUESTO

Sintetiza la razón de ser del puesto dentro de la estructura organizacional y las funciones en general.

4.4.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Constituyen las actividades, tareas y responsabilidades implícitas generales y específicas que efectúa el personal en su puesto, adicionalmente se califica:

- **Frecuencia (F):** Periodicidad típica o esperada de la actividad
- **Consecuencia del error (C):** Que consecuencia se produce por una ejecución defectuosa o por no hacer la actividad

- **Dificultad (D):** Comparada con las demás actividades de este puesto, cuál es su dificultad relativa.

4.4.4 PERFIL REQUERIDO

Establece los requerimientos académicos, de ley, de experiencia laboral y de competencias, como base para el desarrollo de las funciones administrativas u operativas.

- **Educación.-** Define el nivel de formación profesional o educacional que se debe cumplir para desempeñarse en el puesto.
- **Experiencia laboral.-** Define el tiempo mínimo de labores en otras Instituciones, que ha cumplido anteriormente el ocupante del puesto y que demuestran su experticia.
- **Competencias.-** Son las características que debe cumplir una persona – conocimientos, destrezas, capacidades – para desempeñar un conjunto de actividades clave con un alto nivel de rendimiento.

4.5 RESPONSABILIDAD SOBRE EL MANUAL

- **Aprobación.-** Gerente General
- **Actualización.-** Departamento de Recursos Humanos
- **Modificación.-** Gerentes o jefes de área, previa solicitud al Departamento de Recursos Humanos y sobre la base de su pertinencia. Solamente en lo que respecta a funciones.
- **Aplicación.-** Todo el personal de la empresa.
- **Nuevos puestos.-** Departamento de Recursos Humanos en conjunto con gerentes o jefes de área.

4.6. JUSTIFICACIÓN

La empresa debe garantizar la consecución de los objetivos plasmados en el plan de desarrollo y fortalecimiento empresarial, así como también, permitirá controlar los procesos, el mejoramiento continuo y el aseguramiento de la calidad de los productos.

En tales condiciones, el manual de funciones se convierte en una herramienta importante para entender y desarrollar la organización Institucional y su estructura, dando soporte a aspectos como:

- Sistemas de evaluación del desempeño.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Inducción de personal - Programas de capacitación y entrenamiento.
- Programas de mejoramiento de habilidades y competencias
- Clasificación y valoración de puestos

4.7 MANUAL DE FUNCIONES PERSONAL ADMINISTRATIVO

	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha: 04/07/2016		
			Revisión:0 Página 1 de 1		
Elaborado por: Analista de Nomina		Revisado por: Gerente de Recursos Humanos		Aprobado por: Gerencia General	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
Institución:	Industria Lechera Carchi S.A.		Departamento:	Recursos Humanos	
Puesto:	Analista de Nomina		Nivel Funcional:	Administrativo	
Nivel Académico:	Estudios Intermedios Universitario y/o Egresado Universitario		Jefe Inmediato:	Gerente de Recursos Humanos	
2. MISION DEL PUESTO					
Garantizar el óptimo manejo administrativo de nómina, beneficios, compensaciones y administración salarial del personal optimizando el recurso					
3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:					
Actividades del Puesto	F	C	D	Total	
Presentar a tiempo todas las acreditaciones bancarias de los pagos mensuales, beneficios de ley y legalizar los documentos de acreditación en los bancos	3	5	4	12	
Elaborar, supervisar y controlar todas las novedades mensuales del pago de nómina, presentar a tiempo la nómina cerrada para revisión	2	5	4	11	
Elaborar y pagar todos los beneficios de ley y variables adicionales de la Empresa	2	5	4	11	
Elaboración de actas de finiquito, seguimiento de entrega en Senres y legalización	2	4	4	10	
Controlar la aplicación correcta, el cumplimiento de las leyes laborales y del Reglamento Interno de la compañía.	2	5	3	10	
Realizar el seguimiento respectivo para el pago automático de planillas IESS, e imprimir listado de comprobantes de pago.	2	5	3	10	
Elaborar el cuadro de contabilización de nómina, beneficios de ley, pagos de variables, finiquitos, etc.	2	5	3	10	
Custodiar todos los documentos de DDHH - files, documentos de respaldos.	2	5	3	10	
Elaborar informes estadísticos mensuales con las variaciones (ingreso, horas extras, comisiones) clas del gasto	2	3	4	9	
Registrar en el sistema de nómina y revisar la Remuneración Variable del personal de MJDL, personal nuevo y antiguo.	3	3	3	9	
Administrar un control histórico de las fechas en que el empleado ha gozado de	3	2	2	7	
Apoyar a la compañía en actividades que los procesos de la organización así lo requieran.	1	3	2	6	
4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS					
Conocimientos					
Conocimiento de Leyes Laborales, Tributarias, Manejo de Historia Laboral IESS, Conocimiento de Office, Administración del sistema de nómina					
conocimiento de Software de Nómina					
5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA					
Nivel de Instrucción Formal					
Tecnólogo (3 años), 3 Años de estudio, Administración de Recursos Humanos, Ingeniería Comercial					
Título profesional 5 años o más, 5 Años de estudio, Administración de Recursos Humanos, Ingeniería Comercial					
6. COMPETENCIAS					
Liderazgo					
- Responsabilidad					
- Comunicación efectiva oral y escrita					
- Compromiso y sentido de pertenencia					
- Fluidez de ideas					
- Reconocimiento de problemas					
- Razonamiento inductivo					
- Razonamiento deductivo					
7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Dimensiones de Experiencia		Detalles			
Tiempo de experiencia		Más de 3 Años			
Especificidad de la experiencia		Analista de Recursos Humanos			
Contenido de la experiencia		Manejo de Nómina, Legislación Laboral, IESS, MRL			

Tabla 5: MANUAL DE FUNCIONES ANALISTA DE NÓMINA

Fuente: ILCSA

Autor: Verónica González

INDUSTRIA LECHERA CARCHI 	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 04/07/2016		
		Revisión:0 Página 1 de 1		
Elaborado por: Analista de Nomina	Revisado por: Gerente de Recursos Humanos	Aprobado por: Gerencia General		
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Institución: Industria Lechera Carchi S.A.	Departamento: Operaciones	Nivel Funcional: Gerencia		
Puesto: Gerente de Operaciones	Nivel Académico: Estudios Universitarios	Jefe Inmediato: Gerente General		
2. MISION DEL PUESTO				
Planear, supervisar y controlar permanentemente la implementación de políticas trazadas que garanticen el adecuado funcionamiento de la planta de producción.				
3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:				
Actividades del Puesto	F	C	D	Total
Reportar mensualmente el avance de las políticas y actividades implementadas por la Empresa.	5	5	4	14
Coordinar y supervisar, en procura de una excelente operación y servicio, las actividades y proyectos adelantados por los jefes de los departamentos bajo su mando.	4	4	4	12
Propender por agilizar y optimizar el trámite operativo	5	5	4	14
Diseñar e implementar políticas y estrategias encaminadas a mejorar la seguridad y los aspectos técnicos	5	5	3	13
Divulgar las normas que regulen el tema operativo en la empresa.	3	3	3	9
Diseñar y proponer estrategias conducentes a la permanente actualización y modernización.	4	4	3	11
Adelantar las acciones conducentes a garantizar el mantenimiento de la Infraestructura, en coordinación con la áreas y entidades que sean necesarias.	4	4	3	11
Todas aquellas adicionales que le sean asignadas.	4	4	4	12
La Gerencia de Operaciones guarda estrecha relación con la Gerencia General en la viabilización de los proyectos de mantenimiento y desarrollo de la planta de producción	5	5	3	13
4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS				
Conocimientos				
Contar con estudios de temas afines con la profesión				
Habilidades de liderazgo, de control y manejo de personal, planeación, relaciones interpersonales y comunicación. Buena capacidad de organización, <u>control de actividades y solución de problemas.</u>				
Altos niveles de iniciativa y autonomía. Debe diseñar planes y programas orientados a la eficiencia de la operación general de la Empresa				
5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
Nivel de Instrucción Formal				
Poseer título en Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial, Administración. Conocimientos y estudios relacionados con la operación de centros de despacho y operación.				
6. COMPETENCIAS				
<ul style="list-style-type: none"> Control directivo - Toma de decisiones - Liderazgo de personas - Planeación y organización - Comunicación efectiva oral y escrita - Responsabilidad - Calidad - Trabajo en equipo - Creatividad - Negociación y manejo de conflictos - Compromiso y sentido de pertenencia 				
7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Dimensiones de Experiencia	Detalles			
Tiempo de experiencia	Por lo menos 5 años de experiencia en cargos directivos relacionados con las áreas de operación			
Especificidad de la experiencia	Gerencia de Operaciones			
Contenido de la experiencia	centros de despacho y distribución, logística y técnica.			

Tabla 6: MANUAL DE FUNCIONES GERENTE DE OPERACIONES

Fuente: ILCSA

Autor: Verónica González

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 04/07/2016		
		Revisión:0 Página 1 de 1		
Elaborado por: Analista de Nomina	Revisado por: Gerente de Recursos Humanos	Aprobado por: Gerencia General		
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Institución: Industria Lechera Carchi S.A. Puesto: Asistente Administrativo Nivel Académico: Estudios Intermedios Universitario y/o Egresado Universitario	Departamento: Administración Financiera Nivel Funcional: Administrativo Jefe Inmediato: Gerente de Administración Financiera			
2. MISION DEL PUESTO				
Dar un adecuado servicio al cliente interno y externo en todos los temas de abastecimiento, almacenamiento, contabilidad y entrega oportuna.				
3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:				
Actividades del Puesto	F	C	D	Total
Atender y resolver necesidades de clientes internos y externos	5	4	4	13
Impresión de facturas y flow	4	4	4	12
Conciliar NC por devolución de mercadería a proveedor y entregar a Dept financiero	3	4	4	11
Recepción y chequeo de facturas entregadas con sus novedades	5	5	3	13
Elaboración de transferencias entre agencias	4	4	3	11
Elaboración y entrega de reportes de devoluciones, hora de facturación	5	5	3	13
Elaboración de notas de debito a proveedores y gestionar la entrega de mercadería	5	5	3	13
Apoyar a la compañía en actividades que los procesos de la organización así lo requieran.	4	4	4	12
4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS				
Conocimientos				
La elaboración de documentos mercantiles en el área de su competencia. Los procesos administrativos del área de su competencia. Principios y practicas de contabilidad.				
5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
Nivel de Instrucción Formal				
3 Años de estudio, Administración				
6. COMPETENCIAS				
Responsabilidad - Confidencialidad - Reconocimiento de problemas - Iniciativa - Compromiso y sentido de pertenencia - Orientación al cliente interno y externo				
7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Dimensiones de Experiencia	Detalles			
Tiempo de experiencia	Cinco (5) años de experiencia progresiva de carácter operativo en funciones de ejecución y tramitación de procesos administrativos			
Especificidad de la experiencia	Cargos Administrativos			
Contenido de la experiencia	Procesos administrativos			

Tabla 7: MANUAL DE FUNCIONES ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Fuente: ILCSA

Autor: Verónica González

INDUSTRIA LECHERA CARCHI 	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha: 04/07/2016		
			Revisión: 0 Página 1 de 1		
Elaborado por: Analista de Nomina		Revisado por: Gerente de Recursos Humanos		Aprobado por: Gerencia General	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
Institución:	Industria Lechera Carchi S.A.		Departamento:	Administración Financiera	
Puesto:	Tesorera		Nivel Funcional:	Administrativo	
Nivel Académico:	Estudios Intermedios Universitario y/o Egresado Universitario		Jefe Inmediato:	Gerente de Administración Financiera	
2. MISION DEL PUESTO					
Garantizar la recepción y control de los ingresos de la Empresa y su adecuada y correcta distribución, coordinando, supervisando y haciendo seguimiento a los asuntos relacionados con los movimientos económicos o flujos monetarios.					
3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:					
Actividades del Puesto	F	C	D	Total	
Custodiar recursos económicos y financieros, especies valoradas, y demás documentación que sustentan el presupuesto	5	5	4	14	
Salvaguardar el dinero de las ventas	5	5	4	14	
Realizar transferencias con pagos interbancarios, conjuntamente con el Gerente de Administración Financiera	5	5	4	14	
Planificar el flujo de caja, para financiar las obligaciones en forma oportuna y solicitar la aprobación de la Dirección de Administración Financiera	5	4	3	12	
Recopilar comprobantes, archivar temporalmente y entregar al Departamento de Administración Financiera para el registro y archivo correspondiente	5	5	3	13	
Remitir al Departamento de Administración Financiera, el informe de las operaciones bancarias, ingresos y egresos, respaldada ésta con los documentos comprobatorios y justificativos originales, que garantice su adecuado	5	5	4	14	
Atender las obligaciones de los pagos a terceros	4	4	4	12	
Verificar y archivar los reportes de gastos diarios	4	4	4	12	
Las demás fijadas por los Estatutos y Reglamentos la empresa	5	5	4	14	
4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS					
Conocimientos					
Conocimientos Sólidos de Finanzas y contabilidad					
Los procesos administrativos del área de su competencia.					
Principios y prácticas de contabilidad.					
5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA					
Nivel de Instrucción Formal					
3 Años de estudio, Contabilidad, Administración Financiera					
6. COMPETENCIAS					
Responsabilidad					
- Reconocimiento de problemas					
- Razonamiento inductivo					
- Razonamiento deductivo					
- Facilidad numérica					
7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Dimensiones de Experiencia	Detalles				
Tiempo de experiencia	Tres (3) años de experiencia en cargos similares				
Especificidad de la experiencia	Cargos Administrativos				
Contenido de la experiencia	Procesos de tesorería				

Tabla 8: MANUAL DE FUNCIONES TESORERA

Fuente: ILCSA

Autor: Verónica González

INDUSTRIA LECHERA CARCHI 	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha: 04/07/2016		
			Revisión:0 Página 1 de 1		
Elaborado por: Analista de Nomina		Revisado por: Gerente de Recursos Humanos		Aprobado por: Gerencia General	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
Institución:	Industria Lechera Carchi S.A.		Departamento:	Ventas	
Puesto:	Vendedor		Nivel Funcional:	Administrativo	
Nivel Académico:	Estudios secundarios, intermedios Universitario y/o Egresado Universitario		Jefe Inmediato:	Jefe de Ventas	
2. MISION DEL PUESTO					
Desarrollar y aplicar las estrategias que garanticen el crecimiento, rentabilidad y permanencia del cliente, la marca y la empresa, en un territorio específico, mediante ula ejecución integral, logístico y financiera					
3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:					
Actividades del Puesto	F	C	D	Total	
Conocimiento del cliente	5	5	4	14	
Negociación con el cliente que genere valor agregado y sea durable y perdurable en el tiempo	5	5	3	13	
Alinear la estrategia del cliente con la de la empresa	5	5	4	14	
Propender la permanencia de los clientes asimilando los cambios con una permanente evolución.	5	5	4	14	
Acompañar al cliente en su operación y desarrollo.	5	5	3	13	
Acompañar y realizar el seguimiento permanenete a la ejecución de los planes de mercadeo	5	5	4	14	
Responder por la distribución en un territorio específico	5	5	4	14	
Garantizar la presencia del portafolio adecuado para cada cliente.	5	5	4	14	
Desarrollo de las marcas para posicionarlas en el mercado	5	5	4	14	
4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS					
Conocimientos					
Conocimiento del punto de venta					
Planes comerciales					
Estrategias de la compañía					
Conocimiento del mercado					
5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA					
Nivel de Instrucción Formal					
secundaria, universitaria mercadeo					
6. COMPETENCIAS					
Negociacion					
- Comunicacion					
- Trabajo en equipo					
- Creatividad					
- Facilidad numérica					
7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Dimensiones de Experiencia			Detalles		
Tiempo de experiencia			Dos (2) años de experiencia en ventas		
Especificidad de la experiencia			Cargos Administrativos		
Contenido de la experiencia			Procesos de ventas		

Tabla 9: MANUAL DE FUNCIONES VENDEDOR

Fuente: ILCSA

Autor: Verónica González

4.8 MANUAL DE FUNCIONES PERSONAL OPERATIVO

	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha: 04/07/2016	
			Revisión:0 Página 1 de 1	
Elaborado por: Analista de Nomina		Revisado por: Gerente de Recursos Humanos		Aprobado por: Gerencia General
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Institución:	Industria Lechera Carchi S.A.	Departamento:	Operaciones	
Puesto:	Auxiliar de Produccion	Nivel Funcional:	Operativo	
Nivel Académico:	Estudios secundarios	Jefe Inmediato:	Director Tecnico	
2. MISION DEL PUESTO				
Encargado de tareas de transporte de materia prima y productos fermnados de un lugar a otro, ademas de otras actividades relacionadas con el proceso de produccion en a planta a peticion de los supervisores y el director tecnico.				
3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:				
Actividades del Puesto	F	C	D	Total
Realizar las tareas de transporte de materia prima requerida, recoleccion y almacenamiento del producto terminado	5	5	4	14
Realizar otras tareas relacionadas con el proceso de produccion en la planta	5	5	3	13
Ayudar a organizar la produccion de la empresa	5	5	4	14
Ayudar a organizar el aprovisionamiento de materia prima y la distribucion y transporte del producto terminado de la empresa	5	5	4	14
Coordinar con el supervisor y el director tecnico de la planta el trabajo efectuado mediante una eficaz y eficiente comunicacion y relacion con el objetivo de cumplir las metas del area de produccion	5	5	3	13
Ayudar a optimizar los procesos de trabajo dentro de la planta de produccion	4	4	4	12
Realizar un reporte verbal o escrito para el director tecnico	5	5	4	14
Manipular con las debidas normas de seguridad la maquinaria	5	5	4	14
Realizar solicitudes, quejas y peticiones al supervisor y director tecnico de la planta	3	4	3	10
4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS				
Conocimientos				
Adminstracion y planeaciond de produccion				
Manejo basico de maquinaria				
Seguridad Industrial				
5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
Nivel de Instrucción Formal				
secundaria				
6. COMPETENCIAS				
Conocimientos generales en etiquetado, envasado, relleno. - Capacidad de Organización - Trabajo en equipo - Creatividad - Habilidad numérica para resolver operaciones matemáticas sencillas				
7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Dimensiones de Experiencia	Detalles			
Tiempo de experiencia	Dos (2) años de experiencia en produccion			
Especificidad de la experiencia	Cargos operativos			
Contenido de la experiencia	Procesos de produccion			

INDUSTRIA LECHERA CARCHI 	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 04/07/2016		
		Revisión:0 Página 1 de 1		
Elaborado por: Analista de Nomina	Revisado por: Gerente de Recursos Humanos	Aprobado por: Gerencia General		
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Institución: Industria Lechera Carchi S.A.	Departamento: Operaciones			
Puesto: Auxiliar de Bodega	Nivel Funcional: Operativo			
Nivel Académico: Estudios secundarios	Jefe Inmediato: Director Tecnico			
2. MISION DEL PUESTO				
Realizar la preparación de mercadería y entrega a clientes de forma adecuada y cumpliendo siempre todas las políticas y procedimientos de la compañía.				
3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:				
Actividades del Puesto	F	C	D	Total
Preparar consolidados de acuerdo a ruta planificada	5	5	4	14
Estibar y desestibar mercadería en las instalaciones del cliente	3	4	3	10
Mantener abastecida el área de picking	4	3	3	10
Realizar la toma de inventarios físicos	4	5	4	13
Ubicar y estibar mercadería en bodega	5	5	3	13
Realizar la recepción de mercadería de los proveedores	5	5	4	14
Mantener orden y limpieza de bodega	4	3	4	11
Apoyar a la compañía en actividades que los procesos de la organización así lo requieran.	4	4	4	12
Llenas hoja de tareas	3	4	3	10
4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS				
Conocimientos				
Ruteros				
Información de Inventarios, ABC de productos				
Seguridad industrial, Procedimiento de Almacenamiento y Transporte				
5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
Nivel de Instrucción Formal				
secundaria				
6. COMPETENCIAS				
responsabilidad				
- Reconocimiento de problemas				
- Razonamiento inductivo				
- Razonamiento deductivo				
- Compromiso y sentido de pertenencia				
- Habilidad numerica				
7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Dimensiones de Experiencia	Detalles			
Tiempo de experiencia	Dos (2) años de experiencia en bodega			
Especificidad de la experiencia	Cargos bodeguero			
Contenido de la experiencia	Procesos de bodega			

Tabla 10: MANUAL DE FUNCIONES AUXILIAR DE PRODUCCIÓN

Fuente: ILCSA

Autor: Verónica González

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha: 04/07/2016		
		Revisión:0 Página 1 de 1		
Elaborado por: Analista de Nomina	Revisado por: Gerente de Recursos Humanos	Aprobado por: Gerencia General		
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Institución: Industria Lechera Carchi S.A. Puesto: Auxiir de Servicios Nivel Académico: Estudios secundarios	Departamento: Operaciones Nivel Funcional: Operativo Jefe Inmediato: Director Tecnico			
2. MISION DEL PUESTO				
Aseo y mantenimiento de las instalaciones de la empresa				
3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:				
Actividades del Puesto	F	C	D	Total
Aseo y limpieza de las instalaciones	5	5	4	14
Cuidado y mantenimiento de las instalaciones	5	5	3	13
Atencionamiento en oficinas	4	4	3	11
Trabajos de mensajería interna y apoyo de administrativo	3	3	3	9
Recolección de basura y aseo y limpieza de los basureros	5	5	3	13
Limpieza de vidrios y ventanas	4	3	3	10
Las demás fijadas por las autoridades de la empresa	4	3	4	11
4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS				
Conocimientos				
Aseo				
Inocuidad alimentaria				
5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA				
Nivel de Instrucción Formal				
secundaria				
6. COMPETENCIAS				
Responsabilidad - Iniciativa - Compromiso y sentido de pertenencia.				
7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA				
Dimensiones de Experiencia	Detalles			
Tiempo de experiencia	Un (1) años de experiencia en limpieza de oficinas			
Especificidad de la experiencia	Cargos Auxiliar de Servicios			
Contenido de la experiencia	Procesos de limpieza			

Tabla 11: MANUAL DE FUNCIONES AUXILIAR DE SERVICIOS

Fuente: ILCSA

Autor: Verónica González

INDUSTRIA LECHERA CARCHI 	MANUAL DE FUNCIONES		Fecha: 04/07/2016		
			Revisión:0 Página 1 de 1		
Elaborado por: Analista de Nomina		Revisado por: Gerente de Recursos Humanos		Aprobado por: Gerencia General	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN					
Institución:	Industria Lechera Carchi S.A.		Departamento:	Operaciones	
Puesto:	Chofer		Nivel Funcional:	Operativo	
Nivel Académico:	Estudios secundarios		Jefe Inmediato:	Director Tecnico	
2. MISION DEL PUESTO					
Conducir los vehiculos de la empresa de conformidad con las leyes de tránsito vigentes y las disposiciones de las autoridades.					
3. ACTIVIDADES DEL PUESTO:					
Actividades del Puesto	F	C	D	Total	
Conducir los vehiculos bajo normas de tránsito	5	5	4	14	
Realizar los recorridos específicos establecidos por las autoridades o superior	5	5	4	14	
Realizar y coordinar el mantenimiento y chequeo de las unidades	5	5	4	14	
Reportar al jefe inmediato las anomalías que tenga el vehiculo	4	4	4	12	
Realizar la limpieza de los vehiculos tanto en la parte exterior como interior	5	5	3	13	
Realizar las actividades de carácter complementario asociadas al puesto	4	3	3	10	
Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo que le sean asignadas por el jefe inmediato	4	3	4	11	
4. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS					
Conocimientos					
conduccion					
mecanica basica					
5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA					
Nivel de Instrucción Formal					
secundaria y Licencia de conductor profesional Tipo "E"					
6. COMPETENCIAS					
Responsabilidad					
- Confidencialidad					
- Reconocimiento de problemas					
- Iniciativa					
- Compromiso y sentido de pertenencia					
- Orientación al cliente					
7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Dimensiones de Experiencia	Detalles				
Tiempo de experiencia	Un (1) años de cargos similares				
Especificidad de la experiencia	Cargo chofer				
Contenido de la experiencia	Conduccion				

Tabla 12: MANUAL DE FUNCIONES CHOFER

Fuente: ILCSA

Autor: Verónica González

4.9 PLAN DE CAPACITACIÓN

Como un punto de partida es importante entender la capacitación no como una aportación de conocimientos, sino como la capacidad de integrar “conocimiento útil para la acción” en las personas, es decir que la persona sea capaz de realizar acciones con ese conocimiento. Por lo tanto a la hora de medir las necesidades de formación de personas no vamos hablar de conocimientos de las mismas, sino de competencias entendiéndose estas como la capacidad de realizar una acción concreta.

Las personas son las claves del éxito porque son quienes poseen la capacidad de convertir información en conocimiento y por tanto de aprender y mejorar.

El Plan de Capacitación será un instrumento de gestión que contribuirá al desarrollo de las estrategias de la organización, en materia de cualificación y desarrollo de las personas a las que va dirigido. Además está orientado a colaborar al logro de los objetivos de la institución.

4.9.1 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN

- Incrementar del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de sus servidores y ponerlas al servicio de la comunidad.
- Modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes para conseguir la actuación adecuada en una actividad o conjunto de actividades relacionadas con los diferentes puestos de trabajo.
- Desarrollar en el personal sus potencialidades, mejoramiento del trabajo en equipo y del equipo de trabajo a través de la innovación en las prácticas gerenciales y de gestión.
- Potenciar los puntos débiles del personal, detectados con miras a incrementar la productividad, la calidad del trabajo y la optimización del capital humano a través de promociones y ascensos.

4.9.2 POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN

- El actual Plan de Capacitación será desarrollado o coordinados por el Departamento de Recursos Humanos.
- El personal podrá participar en eventos formativos organizados por organismos o entidades externas, siempre y cuando sea de interés institucional y constituyan formación específica.

- Dependiendo de la naturaleza de las acciones de formación estas podrán ser autofinanciados total o parcialmente.
- El horario de los eventos de formación será establecido tomando en cuenta tanto las horas comprendidas dentro de la jornada de trabajo del empleado como las horas no laborables, de tal forma que exista una contribución en tiempo tanto de la empresa como del empleado.
- Todo evento de formación será; para la aprobación del evento se requiere el 80% de aprovechamiento y 90% de asistencia.

4.9.3 PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL INDUSTRIA LECHERA CARCHI S.A

PLAN DE CAPACITACIÓN 2016

DEPARTAMENTO	CARGO	CURSO	FASCILITADORES / PROVEEDOR	Nº PARTICIPANTES	COSTO TOTAL	COPAGO	CNCF	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
TODOS	TODOS	SOCIABILIZACION DE FUNCIONES	JEFATURAS	50	0								X	X	X				
		SOCIABILIZACION DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	RRHH	50	0							X	X	X	X	X	X	X	X
		SOCIABILIZACION DE "CONTRATACION Y TERMIMACION LABORAIL" JEFATURAS, LEY DE JUSTICIA LABORAL	RRHH	50	0									X	X	X	X	X	X
		SOCIABILIZACION REGLAMENTO INTERNO	RRHH	50	0									X	X	X	X	X	X
FINANCIERO, OPERACIONES, VENTAS	ASISTENTES DE CONTABILIDAD, AUXILIARES DE BODEGA, VENDEDORES	EXCEL BASICO	SECAP	12	\$ 1.080,00									X					
		EXCEL INTERMEDIO	SECAP											X					
		EXCEL AVANZADO	SECAP															X	
OPERACIONES	AUXILIARES DE LABORATORIO	SEGURIDAD ALIMENTARIA	SECAP	3	\$ 233,10								X						
		BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA	SECAP	3	\$ 233,10									X					
		GESTION AMBIENTAL	SECAP	3	\$ 225,00										X				
TODOS	TODOS	ACTITUD AL CAMBIO	FISE	50	\$ 2.500,00								X	X	X	X	X	X	
		SERVICIO AL CLIENTE	CORP. LIDERES	3	\$ 90,00									X	X	X	X	X	X
		RELACIONES INTERPERSONALES Y VALORES INSTITUCIONALES	FANAEM	50	\$ 2.500,00									X	X	X	X	X	X
GERENCIA /JEFATURAS	GERENTE DE OPERACIONES	COACHING GERENCIAL	GROWTH COACH	3	\$ 1.500,00										X				
	DIRETOR TECNICO	COACHING EJECUTIVO / PERSONALIZADO	GROWTH COACH	3	\$ 3.000,00											X			
	JEFE NACIONAL DE VENTAS	TECNICAS FINANCIERA	USFQ	3	\$ 3.000,00												X		
FINANCIERO	TESORERA, ASISTENTES DE CONTABILIDAD	NUEVA NORMATIVA DE DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS	RUSSEL BEDFORD	1	\$ 145,60										X				
		CURSO DE EXPERTO TRIBUTARIO	COL. CONTADORES PUBLICOS PICHINCHA	1	\$ 728,00										X	X	X	X	
		TRIBUTACION APLICADA A EMPRESAS SERVICIOS	CORP. LIDERES	2	\$ 1.200,00									X	X	X			
		AUDITORIA TRIBUTARIA	COL CONTADORES	1	\$ 300,00										X				
VENTAS	VENDEDORES	ALINEACION ESTRATEGICA DE VENTAS	JSALAZAR	160	\$ 7.200,00								X	X	X				
		ESCUELA PARA VENDEDORES	JSALAZAR	160	\$ 7.200,00									X	X	X			
		TECNICAS DE VENTAS	JSALAZAR	160	\$ 1.140,00									X	X	X			
		SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE	JSALAZAR	160	\$ 3.600,00									X	X	X			
		NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	CORP. LIDERES	100	\$ 600,00													X	X
		TALLER DE VENTAS 5 "P"	COLGATE	150	\$ 900,00											X	X		
BODEGA	AUXILIAR DE BODEGA	CERTIFICACION INTERNACIONAL DE SUPPLY CHAIN	TBL	1	\$ 500,00											X	X		
		GESTION DE BODEGAS E INVENTARIOS	CORP. LIDERES	3	\$ 900,00											X			
		ADMINISTRACION DE INVENTARIOS	FANAEM	3	\$ 600,00													X	
					\$ 39.374,80														

**Tabla 13: PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL INDUSTRIA LECHERA CARCHI
S.A**

**Fuente: ILCSA
Autor: Verónica González**

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Cambiar la empresa para hacerla más sensible, eficaz y capaz de generar el aprendizaje organizacional y renovación, también exige del esfuerzo de la aplicación sistemática del conocimiento de las ciencias de la conducta, en diversos niveles.
- En la empresa se conoce únicamente las funciones y procesos de forma verbal, convirtiendo en una gran desventaja ante las actuales y aceleradas transformaciones que se presentan en las organizaciones, es por cuanto que el presente trabajo se describirá la información más importante de manera precisa y clara para su fácil interpretación.
- El direccionamiento estratégico y la cultura organizacional son una herramienta indispensable para la construcción de las competencias organizacionales; las que a su vez, permiten determinar las habilidades, destrezas y actitudes que deben evidenciar los empleados de ILCSA para el logro de dicho direccionamiento. Por tanto, los manuales de funciones y procesos orientarán la gestión talento humano de ILCSA contribuyendo a su competitividad.
- Los manuales de funciones son el elemento básico para el desarrollo de cualquier proceso al interior de la organización, permiten identificar claramente la misión y responsabilidades del cargo, lo que a su vez es una herramienta para la identificación de las competencias específicas y realizar una eficiente evaluación de cada uno para que el propósito fundamental sea el servicio de calidad hacia el cliente.
- El fortalecimiento y la reestructura organizacional se convierte en parte fundamental para llevar a cabo la implementación de los manuales de funciones y procedimientos, promoviendo la evaluación y el control de procesos.
- El definir la pertinencia en los diferentes niveles de necesidades de capacitación y niveles de evaluación de programas de capacitación, facilitó

la comprensión y colaboración de los diferentes miembros de la empresa, quienes apoyaron la aprobación del Plan de Capacitación y la ejecución de los programas de capacitación, porque conocían la importancia que tenían los mismos en el desarrollo y la gestión empresarial a través de su personal.

5.2 RECOMENDACIONES

- Socializar con todos los empleados los manuales realizados para que conozcan sobre cada una de las actividades y la secuencia de los procesos con el fin que sea más eficiente y eficaz.
- Fortalecer el talento humano de la empresa para que pueda contribuir desde su posición al desarrollo local, y específicamente el logro de objetivos
- Desarrollar mecanismos para la gestión de recursos financieros que permitan la ejecución de programas y proyectos para el desarrollo del talento humano.
- Implementar un sistema para diagnosticar el grado de satisfacción de los empleados
- Mejorar la comunicación, implementando un sistema de Intranet (comunicación interna y externa)
- Se aconseja que sean actualizados continuamente los manuales de puestos y funciones, para evitar que queden obsoletos a un corto plazo.
- Al personal: cumplir con todas las actividades que se asignaron en el manual, para evitar de esta manera la duplicidad de funciones.
- Aplicar las evaluaciones correspondientes a cada evento de capacitación programado.
- Una vez ejecutados los eventos que serán calificados en el nivel de impacto, se deberá dar el seguimiento adecuado para verificar que el mismo fue importante y considerado como inversión dentro de la gestión empresarial
- Fortalecer el proceso de transferencia de conocimientos.

- Generar espacios e instrumentos para recopilación e intercambios de ideas de mejoramiento continuo.
- Desarrollar un plan de carrera para promover el desarrollo personal.

5.3 CITAS BIBLIOGRÁFICAS

5.3.1 BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Alles, M. A. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (4 ed.). Quebecor World Bogotá S.A.: Mcgraw-hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Décima Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Chang, R. Y. (1996). *Mejora Continua de Procesos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Dolan, S., Valle, R., Susan, J., & Randal, S. (2007). *La gestión de Recursos Humanos*.
- Drucker, P. (2004). *La Gerencia "Tareas, Responsabilidades y Prácticas"* (Octava ed.). Buenos Aires: El Ateneo.
- Silva Saltos, R., & Oviedo, M. (2011). *Diseño Organizacional y estructura de puestos* (Primera ed.). Quito, Ecuador: IAEN.
- Manual de MPC – Modelando perfiles por competencias – Juan Lascano. 2007.
- Barranco, Francisco: “Planificación estratégica de recursos humanos”. Madrid: Pirámide, 1993
- Amaro, Raymundo: “Administración de personal”, Editorial Limusa, México 1987.

- Fernández, Alberto: “La Gestión Integrada de los Recursos Humanos”, Bilbao, AEDIPE, Deusto 1990.
- Albrecht, Karl. Servicio al cliente interno: Cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia. Barcelona (1992).
- Rodolfo, González Gatica. Creando Valor con la gente. 2011.
- Sistemas Administrativos Gómez Ceja, México, Mc Graw Hill 1997
- Ivancevich, John M, Administración de Recursos Humanos, novena edición, Mc Graw Hill, México, 2005
- Alles Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, Casos, Nueva Edición actualizada, Buenos Aires, Granica, 2005
- Ortiz, T. Enfoque Sistemático de la capacitación, (Febrero de 2012).

5.3.2 NET GRAFÍA

- www.gestionlogistica.com
- <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml#ixzz4FjBGlaH4>
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm>
- <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Direccionamiento%20Estrategico/INSTRUCTIVOAJUSTEMANUALCOMPETENCIAS.PDF>, consultado el 15/04/2013
- http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1640_IN.pdf
- [WIKIPEDIA. \(s.f.\). http://es.wikipedia.org/wiki/Retorno_de_la_inversi%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/Retorno_de_la_inversi%C3%B3n). Obtenido de [Retorno de la Inversión](http://es.wikipedia.org/wiki/Retorno_de_la_inversi%C3%B3n).
- <http://tonatiuh-ortiz.blogspot.com/2012/02/enfoque-estructural-de-la-capacitacion.html>

ANEXOS

ANEXO I

Cuestionario de descripción de puestos

Fecha:
Lugar de trabajo:
Departamento:

I. IDENTIFICACION:

a. Nombre de puesto: _____

b. Tipo de Contrato: _____

II. NATURALEZA DEL PUESTO:

a. Funciones o tareas diarias: (describir cada una de ellas por áreas específicas en las que se trabaja)

b. Funciones o tareas Semanales o mensuales: (describir cada una de ellas por áreas específicas en las que se trabaja)

c. Educación (estudios formales):

ENSEÑANZA	AÑOS	ENTIDAD EDUCATIVA	TÍTULO O AÑOS APROBADOS
Secundarios			
Universitario			
Postgrado			
Técnico Otros Estudios			
Cursos Especiales			

d. Tipo de experiencia (práctica del trabajo) que debe poseer el empleado que venga a desempeñar este puesto. Por ejemplo: Conocimiento de procedimientos etc. (Favor indicar el tiempo necesario):

e. Experiencia previa necesaria para acceder al puesto:

f. Iniciativa, ingenio:

g. Aptitudes (Destrezas y habilidades especiales):

III. RESPONSABILIDADES:

a. Responsabilidad por errores en su puesto de trabajo (que probabilidad y consecuencias):

b. Responsabilidad por manejo de fondos o valores (tipo, montos y periodicidad):

c. Responsabilidad por equipo y/o materiales (describir su naturaleza):

d. Responsabilidad por información confidencial (tipo y consecuencia de filtración):

e. Responsabilidad por contactos y relaciones personales (explique el tipo de relaciones necesarias para el desempeño de su trabajo: frecuencia, duración aproximada, con quienes).

1. INTERNAS:

2. EXTERNAS:

IV. SUPERVISION:

a. Nombre de su jefe inmediato y cargo que ocupa:

b. ¿Qué tipo y cuánta supervisión ejerce este jefe sobre su trabajo?

c. Escriba el nivel de subalternos (personal a cargo) y el tipo de supervisión que ejerce sobre ellos; si no tiene subalterno, escriba ninguno. Subalternos directos. (Nombre del cargo, número de subalternos).

ANEXO II



PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

1.- CURSO: MOTIVACIÓN LABORAL RELACIONES HUMANAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE ATENCIÓN CIUDADANA

El programa de formación en “**MOTIVACIÓN LABORAL RELACIONES HUMANAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE ATENCIÓN CIUDADANA**” se elaboró con la finalidad de brindar al sector productivo o social del área de **Administración y Legislación** competencias que le permitan desarrollar, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los trabajadores ecuatorianos a través de procesos de capacitación y formación profesional que respondan a la demanda de los sectores productivo y social, propendiendo al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos.

Objetivo: DESARROLLAR HABILIDADES QUE PERMITAN FORTALECER LA MOTIVACION LABORAL Y RELACIONES HUMANAS, A TRAVES DE BUENAS PRACTICAS DE ATENCION CIUDADANA, APLICANDOLAS EN EL SERVICIO A LA COLECTIVIDAD Y CONTRIBUYENDO DE ESTA MANERA AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Contenidos:

- 1.- MOTIVACION PERSONAL Y CLIMA LABORAL
- 2.- MANEJO DE CONFLICTOS Y ACTITUD PSICOLOGICA PARA EL SERVICIO
- 3.- RELACIONES HUMANAS
- 4.- COMUNICACION ASERTIVA PARA UNA ATENCION CON CALIDAD - CASOS PRACTICOS
- 5.- IDENTIFICA LAS TECNICAS DE LA EMPATIA
- 6.- EVALUA LAS TECNICAS DE LA EMPATIA
- 7.- VALORA LA IMPORTANCIA DE LA EMPATIA
- 8.- CLIMA LABORAL

Curso	Descripción	Horas	Costo por Persona	Costo Empresa	FECHAS DE EJECUCIÓN
1	MOTIVACIÓN LABORAL RELACIONES HUMANAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE ATENCIÓN CIUDADANA	9 HR	\$ 23,31	\$ 23,31	Por Establecer

1. Requisitos del Participante

- ✓ Copias de la cédula y certificado de votación

2. Duración

- ✓ La duración del curso es de 9 horas reloj.

3. Costo del Curso

- ✓ El costo del curso es de: \$ 23,31 USD por participante

4. Forma de pago

- ✓ El proceso de pago se la realizará de acuerdo a la normativa legal vigente.

5. Lugar y fechas de Ejecución:

- ✓ Las fechas de ejecución se fijarán de mutuo acuerdo entre INDUSTRIA LECHERA CARCHI y Centro Operativo Tulcán
- ✓ La capacitación se realizará en la ciudad de Tulcán.

6. Ejecución de Procesos

- ✓ Se dictará la Capacitación con profesionales calificados en el área, quienes desarrollarán la temática propuesta en los días y horario establecido.

7. Evaluación

- ✓ Al finalizar la capacitación se evaluará el proceso en forma integral.

2.- CURSO: PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA APLICADA A LAS RELACIONES HUMANAS

El programa de formación en “**PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA APLICADA A LAS RELACIONES HUMANAS**” se elaboró con la finalidad de brindar al sector productivo o social del área de **Administración y Legislación** competencias que le permitan desarrollar, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los trabajadores ecuatorianos a través de procesos de capacitación y formación profesional que respondan a la demanda de los sectores productivo y social, propendiendo al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos.

Objetivo: DESARROLLAR HABILIDADES QUE NOS PERMITAN ADAPTARNOS A CAMBIOS Y SITUACIONES QUE SE PRESENTAN TANTO EN EL ÁMBITO PERSONAL COMO EN PROFESIONALES, A TRAVÉS DE DIFERENTES CANALES DE COMUNICACIÓN, INTEGRADOS EN UN EQUIPO DE TRABAJO, LOGRANDO LOS RESULTADOS ESPERADOS.

Contenidos

- 1.- PROGRAMACION NEUROLINGUISTICA
- 2.- SISTEMA DE PRESENTACION SENSORIAL
- 3.- HERRAMIENTAS DE UNA BUENA COMUNICACION
- 4.- LENGUAJE VERBAL Y NO VERBAL
- 5.- LIDER Y LIDERAZGO
- 6.- ATRIBUTOS Y VALORES DEL LIDER
- 7.- TRABAJO EN EQUIPO

Curso	Descripción	Horas	Costo por Persona	Costo Empresa	FECHAS DE EJECUCIÓN
1	PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA APLICADO A LAS RELACIONES HUMANAS	45 HR	\$ 75,00	\$ 116.55	Por Establecer

1.- Requisitos del Participante:

- ✓ Copias de la cédula y certificado de votación
- ✓ Copia del Título de Bachiller o Certificado Laboral.

2.- Duración

- ✓ La duración del curso es de 45 horas reloj, y se dictarán un mínimo de 3 horas diarias.

3.- Costo del Curso

- ✓ El costo del curso es de: \$ 75,00 USD por participante

4.- Forma de pago

- ✓ El proceso de pago se la realizará de acuerdo a la normativa legal vigente.

5.- Lugar y fechas de Ejecución:

- ✓ Las fechas de ejecución se fijarán de mutuo acuerdo entre INDUSTRIA LECHERA CARCHI y Centro Operativo Tulcán
- ✓ La capacitación se realizará en la ciudad de Tulcán.

6.- Ejecución de Procesos

- ✓ Se dictará la Capacitación con profesionales calificados en el área, quienes desarrollarán la temática propuesta en los días y horario establecido.

7.- Evaluación

- ✓ Al finalizar la capacitación se evaluará el proceso en forma integral.

3.- CURSO: SEGURIDAD ALIMENTARIA

El programa de formación en “**SEGURIDAD ALIMENTARIA**” se elaboró con la finalidad de brindar al sector productivo o social del área de **Alimentación, Gastronomía y Turismo** competencias que le permitan desarrollar, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los trabajadores ecuatorianos a través de procesos de capacitación y formación profesional que respondan a la demanda de los sectores productivo y social, propendiendo al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos.

Objetivo: APLICAR LOS PROCEDIMIENTOS DE HIGIENE, MANIPULACION Y ALMACENAMIENTO DE ALIMENTOS CONTRIBUYENDO A ATENUAR LA CRISIS DE INSEGURIDAD ALIMENTARIA.

Contenidos

- 1.- INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS
- 2.- FUNCIONAMIENTO E HIGIENE DE LAS INSTALACIONES
- 3.- CONTAMINACION DE LOS ALIMENTOS
- 4.- PUNTOS DE CONTROL DURANTE LA PRE - ELABORACION Y ELABORACION
- 5.- RECEPCION, ALMACENAMIENTO Y MANIPULACION DE PRODUCTOS

Curs o	Descripción	Horas	Costo por Persona	Costo Empresa	FECHAS DE EJECUCIÓN
1	SEGURIDAD ALIMENTARIA	30 HR	\$ 77,70	\$ 77,70	Por Establecer

1.- Requisitos del Participante:

- ✓ Copias de la cédula y certificado de votación
- ✓ Bachillerato Aprobado o Certificado Laboral

2.- Duración

- ✓ La duración del curso es de 30 horas reloj, y se dictarán un mínimo de 3 horas diarias.

3.- Costo del Curso

- ✓ El costo del curso es de: \$ 77,70 USD por participante

4.- Forma de pago

- ✓ El proceso de pago se la realizará de acuerdo a la normativa legal vigente.

5.- Lugar y fechas de Ejecución:

- ✓ Las fechas de ejecución se fijarán de mutuo acuerdo entre INDUSTRIA LECHERA CARCHI y Centro Operativo Tulcán
- ✓ La capacitación se realizará en la ciudad de Tulcán.

6.- Ejecución de Procesos

- ✓ Se dictará la Capacitación con profesionales calificados en el área, quienes desarrollarán la temática propuesta en los días y horario establecido.

7.- Evaluación

- ✓ Al finalizar la capacitación se evaluará el proceso en forma integral.

4.- CURSO: SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE

El programa de formación en “**SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE**” se elaboró con la finalidad de brindar al sector productivo o social del área de **Administración y Legislación** competencias que le permitan desarrollar, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los trabajadores ecuatorianos a través de procesos de capacitación y formación profesional que respondan a la demanda de los sectores productivo y social, propendiendo al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos.

Objetivo: BRINDAR ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE CONSIDERANDO LA CALIDAD EN COMUNICACION Y SUS ELEMENTOS.

Contenidos

1. CLIENTE: DEFINICION, TIPOS, CARACTERISTICAS.
2. QUIEN ES EL CLIENTE
3. LAS DIEZ ESPECTATIVAS CLAVS DE LOS CLIENTES
4. IMPORTANCIA DEL CLIENTE
5. PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE
6. PREPARACION PARA ATENDER AL CLIENTE
7. EXIGENCIA DEL CLIENTE
8. LA PERCEPCION DE LA CALIDAD
9. TRATAMIENTOS DE LAS ACTITUDES DE LOS CLIENTES
10. CAPACIDAD DE RESPUESTA
11. CORTESIA, COMUNICACIÓN CREDIBILIDAD

Curso	Descripción	Horas	Costo Persona por	Costo Empresa	FECHAS DE EJECUCIÓN
1	SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE	30 HR	\$ 75,00	\$ 77,70	Por Establecer

1.- Requisitos del Participante:

- ✓ Copias de la cédula y certificado de votación
Certificación Laboral

2.- Duración

- ✓ La duración del curso es de 30 horas reloj, y se dictarán un mínimo de 3 horas diarias.

3.- Costo del Curso

- ✓ El costo del curso es de: \$ 75,00 USD por participante

4.- Forma de pago

- ✓ El proceso de pago se la realizará de acuerdo a la normativa legal vigente.

5.- Lugar y fechas de Ejecución:

- ✓ Las fechas de ejecución se fijarán de mutuo acuerdo entre INDUSTRIA LECHERA CARCHI y Centro Operativo Tulcán
- ✓ La capacitación se realizará en la ciudad de Tulcán.

6.- Ejecución de Procesos

- ✓ Se dictará la Capacitación con profesionales calificados en el área, quienes desarrollarán la temática propuesta en los días y horario establecido.

7.- Evaluación

- ✓ Al finalizar la capacitación se evaluará el proceso en forma integral.

5.- CURSO: PLANIFICACION ESTRATEGICA

El programa de formación en “**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**” se elaboró con la finalidad de brindar al sector productivo o social del área de **Administración y Legislación** competencias que le permitan desarrollar, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los trabajadores ecuatorianos a través de procesos de capacitación y formación profesional que respondan a la demanda de los sectores productivo y social, propendiendo al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos.

Objetivo: ELABORAR PLANES ESTRATEGICOS PLANTEANDO METAS E INDICADORES CAPACES DE MEJORAR EL RENDIMIENTO FINANCIERO DE LA INSTITUCION DE ACUERDO A LAS ESPECIFICACIONES.

Contenidos:

- 1.- ANALISIS PESTA
- 2.- DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO
- 3.- CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER
- 4.- MISION
- 5.- MERCADO ESTRATEGICO
- 6.- USUARIO OBJETIVO
- 7.- TIPO DE PRODUCTO
- 8.- VISION
- 9.- OBJETIVO DE LA INSTITUCION
- 10.- MERCADO COMPETITIVO
- 11.- ESTRATEGIAS DE DESARROLLO
- 12.- MATRIZ DE PRODUCTO MERCADO

Curso	Descripción	Horas	Costo por Persona	Costo Empresa	FECHAS DE EJECUCIÓN
1	PLANIFICACION ESTRATEGICA	60 HR	\$ 75,00	\$ 155,40	Por Establecer

1.- Requisitos del Participante:

- ✓ Copias de la cédula y certificado de votación
Cursando Educación Superior

2.- Duración

- ✓ La duración del curso es de 60 horas reloj, y se dictarán un mínimo de 3 horas diarias.

3.- Costo del Curso

- ✓ El costo del curso es de: \$ 75,00 USD por participante

4.- Forma de pago

- ✓ El proceso de pago se la realizará de acuerdo a la normativa legal vigente.

5.- Lugar y fechas de Ejecución:

- ✓ Las fechas de ejecución se fijarán de mutuo acuerdo entre INDUSTRIA LECHERA CARCHI y Centro Operativo Tulcán
- ✓ La capacitación se realizará en la ciudad de Tulcán.

6.- Ejecución de Procesos

- ✓ Se dictará la Capacitación con profesionales calificados en el área, quienes desarrollarán la temática propuesta en los días y horario establecido.

7.- Evaluación

- ✓ Al finalizar la capacitación se evaluará el proceso en forma integral.

6.- CURSO: GESTION DE BODEGAS

El programa de formación en “**GESTIÓN EN BODEGAS**” se elaboró con la finalidad de brindar al sector productivo o social del área de **Administración y Legislación** competencias que le permitan desarrollar, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los trabajadores ecuatorianos a través de procesos de capacitación y formación profesional que respondan a la demanda de los sectores productivo y social, propendiendo al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos.

Objetivo: EJECUTAR ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE BODEGAS E INVENTARIOS DE INSUMOS Y MERCADERÍAS, APLICANDO PROCESOS DE PLANIFICACIÓN, SISTEMAS DE CONTROL, MÉTODOS DE VALORACIÓN Y NORMAS DE SEGURIDAD, SALUD E HIGIENE OCUPACIONAL.

Contenidos:

- 1.- TEORIAS ADMINISTRATIVAS
- 2.- PROCESOS Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE BODEGAS
- 3.- ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS Y MERCADERÍAS
- 4.- ENTREGA Y RECEPCIÓN
- 5.- PROCESO Y CONTROL DE RECEPCION DE MATERIALES Y PRODUCTOS
- 6.- PROCESO Y CONTROL DE ENTREGA DE MATERIALES Y PRODUCTOS
- 7.- MEDIDAS DE SEGURIDAD APLICADAS AL ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍAS Y PRODUCTOS

8.- EMPLEAR LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO APLICABLES AL AREA DE BODEGA.

Curso	Descripción	Horas	Costo por Persona	Costo Empresa	FECHAS DE EJECUCIÓN
1	GESTION DE BODEGAS	60 HR	\$ 75,00	\$ 155,40	Por Establecer

1.- Requisitos del Participante:

- ✓ Copias de la cédula y certificado de votación
Certificado Laboral

2.- Duración

- ✓ La duración del curso es de 60 horas reloj, y se dictarán un mínimo de 3 horas diarias.

3.- Costo del Curso

- ✓ El costo del curso es de: \$ 75,00 USD por participante

4.- Forma de pago

- ✓ El proceso de pago se la realizará de acuerdo a la normativa legal vigente.

5.- Lugar y fechas de Ejecución:

- ✓ Las fechas de ejecución se fijarán de mutuo acuerdo entre INDUSTRIA LECHERA CARCHI y Centro Operativo Tulcán
- ✓ La capacitación se realizará en la ciudad de Tulcán.

6.- Ejecución de Procesos

- ✓ Se dictará la Capacitación con profesionales calificados en el área, quienes desarrollarán la temática propuesta en los días y horario establecido.

7.- Evaluación

- ✓ Al finalizar la capacitación se evaluará el proceso en forma integral.

7.- CURSO: GESTION AMBIENTAL

El programa de formación en “**GESTIÓN AMBIENTAL**” se elaboró con la finalidad de brindar al sector productivo o social del área de **Forestal, Ecología y Ambiente** competencias que le permitan desarrollar, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los trabajadores ecuatorianos a través de procesos de capacitación y formación profesional que respondan a la demanda de los sectores productivo y social, propendiendo al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos.

Objetivo: RESOLVER, MITIGAR Y/O PREVENIR LOS PROBLEMAS DE CARACTER AMBIENTAL, CON EL PROPOSITO DE LOGRAR UN DESARROLLO SOSTENIBLE, GARANTIZANDO SU PERMANENCIA EN EL TIEMPO Y EN EL ESPACIO, CUMPLIENDO CON LA LEGISLACION AMBIENTAL VIGENTE.

Contenidos:

- 1.- GESTION AMBIENTAL
- 2.- ECOLOGIA GENERAL Y HUMANA
- 3.- POLITICA AMBIENTAL Y PARTICIPACION CIUDADANA
- 4.- LEGISLACION AMBIENTAL Y EVALUACION DE IMPACTO AMBIENTAL
- 5.- SISTEMAS DE GESTION AMBIENTAL
- 6.- PROCEDIMIENTOS PARA CERTIFICACION,
- 7.- ESTRUCTURA DOCUMENTAL
- 8.- APLICAR OPERACIONES DE INVESTIGACION Y CONTROL DE CAUSAS QUE PUEDAN ORIGINAR DESVIACIONES EN EL FUNCIONAMIENTO DE UN SISTEMA DE GESTION AMBIENTAL

Curso	Descripción	Horas	Costo por Persona	Costo Empresa	FECHAS DE EJECUCIÓN
1	GESTION AMBIENTAL	45 HR	\$ 75,00	\$ 116,55	Por Establecer

1.- Requisitos del Participante:

- ✓ Copias de la cédula y certificado de votación

Certificado Laboral

2.- Duración

- ✓ La duración del curso es de 45 horas reloj, y se dictarán un mínimo de 3 horas diarias.

3.- Costo del Curso

- ✓ El costo del curso es de: \$ 75,00 USD por participante

4.- Forma de pago

- ✓ El proceso de pago se la realizará de acuerdo a la normativa legal vigente.

5.- Lugar y fechas de Ejecución:

- ✓ Las fechas de ejecución se fijarán de mutuo acuerdo entre INDUSTRIA LECHERA CARCHI y Centro Operativo Tulcán
- ✓ La capacitación se realizará en la ciudad de Tulcán.

6.- Ejecución de Procesos

- ✓ Se dictará la Capacitación con profesionales calificados en el área, quienes desarrollarán la temática propuesta en los días y horario establecido.

7.- Evaluación

- ✓ Al finalizar la capacitación se evaluará el proceso en forma integral.

8.- CURSO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO

El programa de formación en “**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**” se elaboró con la finalidad de brindar al sector productivo o social del área de **Administración y Legislación** competencias que le permitan desarrollar, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los trabajadores ecuatorianos a través de procesos de capacitación y formación profesional que respondan a la demanda de los sectores productivo y social, propendiendo al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos.

Objetivo: REALIZAR LA ORGANIZACION Y EJECUCION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS MEDIANTE EL MANEJO DE LA INFORMACION, APLICANDO NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACION PARA LA ELABORACION DE DOCUMENTACION QUE APOYE LOS PROCESOS LOGRANDO RESULTADOS SATISFACTORIOS Y GARANTIZANDO UN SERVICIO EFECTIVO.

Contenidos:

- 1.- REDACCION ORTOGRAFIA Y PUNTUACION
- 2.- ADMINISTRACION DE DOCUMENTOS Y ARCHIVO
- 3.- SECRETARIADO BASICO
- 4.- ESTUDIO Y APLICACION DE TECNICAS ADMINISTRATIVAS DE OFICINA
- 5.- ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE

Curso	Descripción	Horas	Costo por Persona	Costo Empresa	FECHAS DE EJECUCIÓN
1	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	180 HR	\$ 375,00	\$ 466,20	Por Establecer

1.- Requisitos del Participante:

- ✓ Copias de la cédula y certificado de votación
Título de Bachiller y Certificado Laboral

2.- Duración

- ✓ La duración del curso es de 180 horas reloj, y se dictarán un mínimo de 3 horas diarias.

3.- Costo del Curso

- ✓ El costo del curso es de: \$ 375,00 USD por participante

4.- Forma de pago

- ✓ El proceso de pago se la realizará de acuerdo a la normativa legal vigente.

5.- Lugar y fechas de Ejecución:

- ✓ Las fechas de ejecución se fijarán de mutuo acuerdo entre INDUSTRIA LECHERA CARCHI y Centro Operativo Tulcán

- ✓ La capacitación se realizará en la ciudad de Tulcán.

6.- Ejecución de Procesos

- ✓ Se dictará la Capacitación con profesionales calificados en el área, quienes desarrollarán la temática propuesta en los días y horario establecido.

7.- Evaluación

- ✓ Al finalizar la capacitación se evaluará el proceso en forma integral.

9.- CURSO: SEGURIDAD HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL

El programa de formación en “PROGRAMA DE SEGURIDAD, HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL” se elaboró con la finalidad de brindar al sector productivo o social del área de **Procesos Industriales** competencias que le permitan desarrollar, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los trabajadores ecuatorianos a través de procesos de capacitación y formación profesional que respondan a la demanda de los sectores productivo y social, propendiendo al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos.

Objetivo: FORTALECER EL CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA, MARCO TEORICO Y APLICABILIDAD DE LOS PROCESOS DE SEGURIDAD, HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL EN LOS PARTICIPANTES, IMPLEMENTANDO HERRAMIENTAS PRACTICAS E INTEGRALES QUE FAVOREZCAN AL DESEMPEÑO LABORAL EFICAZ.

Contenidos:

- 1.- NORMATIVA EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
- 2.- SEGURIDAD, HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL
- 3.- CONFORMACION DE COMITES PARITARIOS Y FUNCIONES DE IMPORTANCIA PARA CUMPLIR CON NORMAS BASICAS DE SEGURIDAD
- 4.- VIGILANCIA DE LA SALUD EN EL TRABAJO

Curso	Descripción	Horas	Costo por Persona	Costo Empresa	FECHAS DE EJECUCIÓN
-------	-------------	-------	-------------------	---------------	---------------------

1	SEGURIDAD HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	180 HR	\$ 644,40	\$ 644,40	Por Establecer
---	---	--------	-----------	-----------	----------------

1.- Requisitos del Participante:

- ✓ Copias de la cédula y certificado de votación
Título de Bachiller y Certificado Laboral

2.- Duración

- ✓ La duración del curso es de 180 horas reloj, y se dictarán un mínimo de 3 horas diarias.

3.- Costo del Curso

- ✓ El costo del curso es de: \$ 644,40 USD por participante

4.- Forma de pago

- ✓ El proceso de pago se la realizará de acuerdo a la normativa legal vigente.

5.- Lugar y fechas de Ejecución:

- ✓ Las fechas de ejecución se fijarán de mutuo acuerdo entre INDUSTRIA LECHERA CARCHI y Centro Operativo Tulcán
- ✓ La capacitación se realizará en la ciudad de Tulcán.

6.- Ejecución de Procesos

- ✓ Se dictará la Capacitación con profesionales calificados en el área, quienes desarrollarán la temática propuesta en los días y horario establecido.

7.- Evaluación

- ✓ Al finalizar la capacitación se evaluará el proceso en forma integral.

10.- CURSO: BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURAS

El programa de formación en “**BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA**” se elaboró con la finalidad de brindar al sector productivo o social del área de **Procesos Industriales** competencias que le permitan desarrollar, conocimientos, habilidades y destrezas en las y los trabajadores ecuatorianos a través de procesos de capacitación y formación profesional que respondan a la demanda de

los sectores productivo y social, propendiendo al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos.

Objetivo: GESTIONAR DE MANERA SEGURA EL PROCESO DE MANIPULACION-PROCESAMIENTO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS, EN CONFORMIDAD CON LAS BUENAS PRACTICAS MANUFACTURERAS, GARANTIZANDO LA CALIDAD E INOCUIDAD DEL PRODUCTO Y LA APLICACION DE NORMAS TECNICAS Y AMIGABLES CON EL AMBIENTE.

Contenidos:

- 1.- BPM: DEFINICION, GENERALIDADES
- 2.- MATERIAS PRIMAS
- 3.- CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO: DEFINICION, PROCEDIMIENTO
- 4.- TRANSPORTE: DEFINICION, PROCEDIMIENTO
- 5.- CONTAMINACION: QUIMICA, FISICA, MICROBIOLOGICA
- 6.- CADENA DE FRIO: DEFINICION, PROCEDIMIENTO
- 7.- ESTABLECIMIENTO
- 8.- HIGIENE
- 9.- CONTROL DE PROCESOS EN LA PRODUCCION

Curso	Descripción	Horas	Costo por Persona	Costo Empresa	FECHAS DE EJECUCIÓN
1	BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURAS	30 HR	\$ 77,70	\$ 77,70	Por Establecer

1.- Requisitos del Participante:

- ✓ Copias de la cédula y certificado de votación
Título de Bachiller y Certificado Laboral

2.- Duración

- ✓ La duración del curso es de 30 horas reloj, y se dictarán un mínimo de 3 horas diarias.

3.- Costo del Curso

- ✓ El costo del curso es de: \$ 77,70 USD por participante

4.- Forma de pago

- ✓ El proceso de pago se la realizará de acuerdo a la normativa legal vigente.

5.- Lugar y fechas de Ejecución:

- ✓ Las fechas de ejecución se fijarán de mutuo acuerdo entre INDUSTRIA LECHERA CARCHI y Centro Operativo Tulcán
- ✓ La capacitación se realizará en la ciudad de Tulcán.

6.- Ejecución de Procesos

- ✓ Se dictará la Capacitación con profesionales calificados en el área, quienes desarrollarán la temática propuesta en los días y horario establecido.

7.- Evaluación

- ✓ Al finalizar la capacitación se evaluará el proceso en forma integral.

Nota: Para el dictado de todos los eventos de capacitación se requiere de 20 participantes como mínimo.