



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA CADENA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BALANCEADO EN LA ASOCIACIÓN PRODUBAL, DEL CANTÓN GONZANAMÁ, PROVINCIA DE LOJA”

Tesis previa a la obtención del
Grado de Ingeniero Comercial

AUTOR:

MANUEL AGUSTÍN HERRERA QUITO

DIRECTOR:

ING. CARLOS ALFREDO RODRÍGUEZ ARMIJOS MG. SC.

Loja – Ecuador

2017

CERTIFICACIÓN

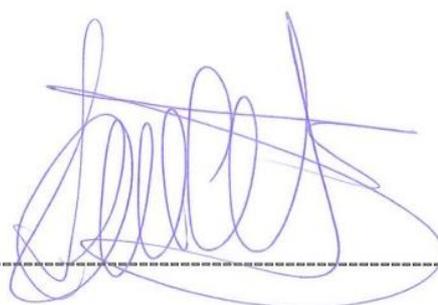
Ing. Com.

Carlos Alfredo Rodríguez Armijos Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Que la tesis titulada “**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA CADENA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BALANCEADO EN LA ASOCIACIÓN PRODUBAL, DEL CANTÓN GONZANAMÁ, PROVINCIA DE LOJA**”, elaborada por el señor **Manuel Agustín Herrera Quito**, luego de verificar que cumple con las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, autorizo su presentación para que la aspirante pueda continuar con los trámites de rigor como requisito previo para obtener el grado de Ingeniera Comercial.



Loja, 28 de marzo de 2017

Ing. Com. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos

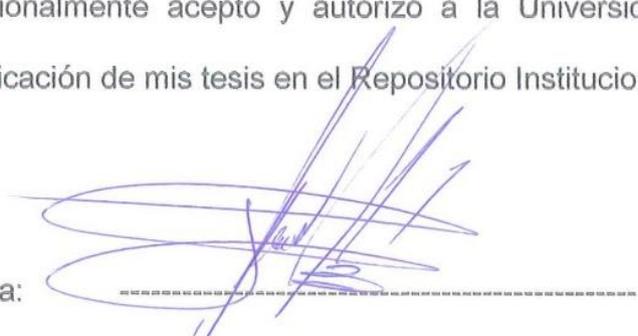
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, **Manuel Agustín Herrera Quito**, declaro ser el autor del presente trabajo de Tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizó a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mis tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:



Autor: Manuel Agustín Herrera Quito

Cédula: 1102973029

Fecha: Loja, 28 de marzo de 2017

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, **Manuel Agustín Herrera Quito**, declaro ser el autor de la tesis titulada **“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA CADENA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BALANCEADO EN LA ASOCIACIÓN PRODUBAL, DEL CANTÓN GONZANAMÁ, PROVINCIA DE LOJA”**, como requisito para obtención del Título de Ingeniero Comercial, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional: Los usuarios pueden consultar el contenido del trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 28 días del mes de marzo del dos mil diecisiete, firma el autor.

Firma: _____

Autor: Manuel Agustín Herrera Quito

Cédula: 1102973029

Dirección: Nambacola- Gonzanamá - Loja

Teléfono: 3024217 – Cel: 0981311515

Correo electrónico: aguhq@hotmail.es

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Com. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos

Tribunal de Grado: **Presidente**

Dr. Luis Alcívar Quizhpe Salinas MAE

Vocal

Ing. Galo Eduardo Salcedo López MAE.

Vocal

Ing. Edwin Bladimir Hernández Quezada MAE.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Nacional de Loja por brindarme, a través de la Unidad de Educación a Distancia y la carrera de Administración de Empresas, la posibilidad de prepararme académicamente en el campo de Administración.

Dejo constancia de mi sincero reconocimiento al personal docente de la carrera de administración de empresas, de manera especial a mi Director de Tesis Ing. Mg. Sc. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos por sus acertadas orientaciones en el campo de administración.

Manuel Agustín Herrera Quito

DEDICATORIA

Con un profundo e infinito amor dedico el presente trabajo investigativo, primeramente a Dios, creador de la vida, quien me ha iluminado con sabiduría en el desarrollo del mismo, a mi familia en especial a mi esposa y a mis hijos, por haberme apoyado, moralmente en la ejecución de la tesis para así llegar a la culminación de tan anhelado sueño de mi vida.

Manuel Agustín Herrera Quito

a. TÍTULO

**“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA CADENA DE PRODUCCIÓN
Y CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE BALANCEADO EN LA
ASOCIACIÓN PRODUBAL, DEL CANTÓN GONZANAMÁ, PROVINCIA DE
LOJA”**

b. RESUMEN

Los avances de la ciencia y tecnología, hacen que las empresas hoy en día sean más competitivas y globalizadas a nivel mundial, ello hace que estas se preparen para afrontar nuevos desafíos administrativos que obliga a que se mejore las actividades, funciones y procesos para que se mejore toda la organización a fin de posicionarse en el mercado y ser eficientes en satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de sus clientes.

El presente proyecto de tesis se intitula: “PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA CADENA DE PRODUCCIÓN Y CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE BALANCEADO EN LA ASOCIACIÓN PRODUBAL, DEL CANTÓN GONZANAMÁ, PROVINCIA DE LOJA”. El objetivo general del presente estudio es Elaborar la Propuesta de Mejoramiento en la Cadena de Producción y Comercialización de Balanceados en la Asociación Produbal del cantón Gonzanamá, Provincia de Loja. Para el efecto se utilizaron métodos tales como el deductivo, inductivo, analítico, estadístico; las técnicas de la encuesta aplicada a clientes y empleados, la entrevista al gerente de la empresa; así también los procedimientos utilizados para la observación.

La metodología ayudo a determinar que en la actualidad los tiempos promedios de los procesos operativos son: compras 300 minutos, almacenamiento 315 minutos, planificación 75 minutos, pesado sin moler 210 minutos, pesado para moler 165 minutos, transporte 75 minutos,

molienda 150 minutos, recolección 105 minutos, mezclado 150 minutos, dieta 15 minutos, pesado de balanceado listo 90 minutos, cosido de sacos 60 minutos, almacenamiento en bodega 90, distribución 135 minutos, dando un total 1995 minutos.

Con la reingeniería se evitaron una serie de pasos y se disminuyeron los tiempos así tenemos: compras 245 minutos, almacenamiento 270 minutos, planificación 65 minutos, pesado sin moler 190 minutos, pesado para moler 160 minutos, transporte 60 minutos, molienda 110 minutos, recolección 85 minutos, mezclado 125 minutos, dieta 10 minutos, pesado de balanceado listo 80 minutos, cosido de sacos 50 minutos, almacenamiento en bodega 90, distribución 120 minutos, dando un total de 1660 minutos.

Para la aplicación de nuevos procesos y disminución de los tiempos se requiere de un presupuesto que contribuirá al mejoramiento de los mismos por un valor de \$ 13.130,00 dólares.

La principal conclusión deriva del desarrollo del presente trabajo de tesis, se sintetizan de la siguiente manera:

Los cambios realizados en los procesos de la Asociación PRODUBAL, sirven para beneficiar a la empresa, y lograr que el cambio sea radical, al mismo tiempo que las personas que estén en el proceso no la rechacen, ó que exista un plan de contingencia que ayude a que será para beneficio de la empresa.

ABSTRACT

Advances in science and technology make companies today more competitive and globalized globally, this means that they are prepared to face new administrative challenges that requires that activities, functions and processes be improved so that Improve the entire organization in order to position itself in the market and be efficient in meeting the needs, tastes and preferences of its customers.

The present thesis project is entitled: "PROPOSAL FOR IMPROVEMENT IN THE CHAIN OF PRODUCTION AND CHAIN OF MARKETING OF BALANCED IN THE ASSOCIATION PRODUBAL, CANTÓN GONZANAMÁ, PROVINCE OF LOJA".

The general objective of this study is to Elaborate the Proposal for Improvement in the Production and Marketing Chain of Balanced Products in the Produbal Association of Gonzanamá, Loja Province. Methods such as deductive, inductive, analytical, statistical, were used for this purpose; The techniques of the survey applied to clients and employees, interviewing the manager of the company; As well as the procedures used for observation.

The methodology helped to determine that the average times of the operating processes are currently: purchases 300 minutes, storage 315 minutes, planning 75 minutes, heavy without milling 210 minutes, heavy to mill 165 minutes, transportation 75 minutes, milling 150 minutes, Harvesting 105

minutes, mixed 150 minutes, diet 15 minutes, balanced weighing ready 90 minutes, bag sewing 60 minutes, storage in warehouse 90, distribution 135 minutes, all 1995 minutes.

With the reengineering, a series of steps were avoided and the times were reduced: 245 minutes of storage, 270 minutes of storage, planning 65 minutes, heavy without grinding 190 minutes, heavy to grind 160 minutes, transport 60 minutes, grinding 110 minutes, harvesting 85 minutes, mixed 125 minutes, diet 10 minutes, balanced weighing ready 80 minutes, bag sewing 50 minutes, storage in warehouse 90, distribution 120 minutes, all 1660 minutes.

For the application of new processes and reduction of the times a budget is required that will contribute to the improvement of the same for a value of \$ 5,600.00.

The main conclusion derives from the development of the present work of thesis, are synthesized as follows:

The changes made in the processes of the PRODUBAL Association serve to benefit the company, and make the change radical, at the same time that the people who are in the process do not reject it, or that there is a contingency plan that helps To be for the benefit of the company

c. INTRODUCCIÓN

En Ecuador se ha visto en los últimos años mayor inversión, generando ganancias y desarrollo para el mismo. Cabe indicar que esta inversión se da más en empresas de producción, que de servicios, despreocupando a este sector económico. En un mercado global y cambiante, se requiere de empresas que cumplan con las necesidades y expectativas de los clientes a través de servicios de calidad y bajos costos. En la ciudad de Loja existen una variedad de empresas dedicadas a diferentes actividades pero lamentablemente llevan una administración empírica sin conocimientos técnicos en procesos, manejo de recursos humanos, ventas, comercialización, marketing y todas las actividades propias de una buena gestión administrativa de la empresa.

La Asociación PRODUBAL, dedicada a la fabricación de balanceados, no tiene bien estructurados y definidos sus procesos, así como no haber instruido al personal debidamente para los cargos; lo que provoca que varios de los procesos se repitan innecesariamente o se desarrollen en forma ineficiente, afectando los gustos y preferencias de los clientes. También cabe señalar que se invierte demasiado tiempo en la realización de actividades (procesos), lo que provoca demora en las acciones, situación que repercute al cliente directamente, así como el gasto de recursos de manera innecesaria en la empresa.

Para ello se fijaron algunos objetivos específicos que se detallan a continuación: Determinar el diagnóstico situacional de la empresa; levantar la información actual de la Cadena de Producción y Comercialización de Balanceados; determinar los puntos críticos de la Cadena de Producción y Comercialización de Balanceados; proponer la nueva Cadena de Producción y Comercialización de Balanceados; determinar los requerimientos adecuados en la Cadena de Producción y Comercialización de Balanceados y elaborar un Presupuesto para la propuesta de Mejoramiento de la Cadena de Producción y comercialización de Balanceados.

La estructura del trabajo comprende los siguientes apartados, el título de la investigación: “PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA CADENA DE PRODUCCIÓN Y CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE BALANCEADO EN LA ASOCIACIÓN PRODUBAL, DEL CANTÓN GONZANAMÁ, PROVINCIA DE LOJA”. Luego aparece el Resumen, donde se presenta una breve síntesis de todo el trabajo investigativo, en ella constan, los principales resultados del trabajo y el procedimiento utilizado para el desarrollo del mismo. La Introducción aquí se hace constar de manera resumida los siguientes elementos: la importancia que reviste la reingeniería en la empresa PRODUBAL, la metodología utilizada, la problemática que motivó la realización del trabajo investigativo, el resumen general de toda la temática abordada en la tesis, la cual es presentada de manera desagregada por literales.

Posteriormente se encuentra la Revisión de la Literatura se presenta todo el contenido textual, tanto referencia como conceptual que sirvió de base para fundamentar el trabajo de investigación. A continuación aparecen Materiales y Métodos, donde se hace constar los materiales, métodos y las técnicas utilizadas durante el desarrollo de la presente investigación.

Así mismo se señala los Resultados, de las encuestas aplicadas a clientes y empleados de PRODUBAL y la entrevista al Gerente, así como el levantamiento de los diferentes procesos. En la Discusión, aparece el diagnóstico situacional de la empresa, la macro y micro localización, los procesos anteriores y los propuestos, con sus respectivos flujogramas.

Se hace constar las Conclusiones constan las más importantes conclusiones, las cuales a su vez se derivan de la realización de todo el proceso investigativo y de sus principales objetivos; luego aparecen las Recomendaciones se presenta una serie de recomendaciones, las cuales están direccionadas a la factibilidad del proyecto para los inversionistas.

Finalmente, consta la Bibliografía se presenta una amplia lista de libros y textos de diferentes autores, ordenada alfabéticamente; y, finalmente aparecen los Anexos se hace constar una ficha resumen del proyecto de tesis, los formatos de los diferentes instrumentos de recolección de información de campo.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

Balanceados

Un alimento balanceado es ni más ni menos que “aquel cuya composición es conocida, y se fabrica teniendo en cuenta criterios de equilibrio”.

Otra definición nos dice que un alimento balanceado es una “mezcla de alimentos naturales pre-cocidos, que contiene todos los ingredientes nutricionales necesarios para cada especie animal y su correspondiente raza, edad, peso corporal, estado fisiológico, etc.”.

¿Son todos iguales?

No. Hay una enorme cantidad de productos en el mercado, de características muy diversas, además de las diferentes variedades indicadas para cada especie, raza, etc. En este aspecto debemos ser cuidadosos: “alimento balanceado” no es sinónimo de “calidad”. Una anécdota resulta ilustrativa: Un docente de la Universidad de La Plata solía decir a sus alumnos que sería muy fácil fabricar un “alimento” que cumpla con las cantidades requeridas de proteínas, grasas e hidratos de carbonos, utilizando para su confección cuero, velas y caña molidos. Obviamente este

menjunje puede servir como relleno sanitario, pero difícilmente mantenga a nuestros animales sanos y bien alimentados. Como idea general podemos decir que los alimentos de buena calidad (o lo que es lo mismo, de alta digestibilidad) son los conocidos como “Premium” y, mejor aún, “Súper-Premium”. Sin embargo hay que tener cuidado porque en nuestro país esas categorías no están bien definidas, y muchas veces se las asigna a productos a los que no les corresponde.

¿CUÁLES SON SUS VENTAJAS?

- Practicidad: No hay que cocinar todos los días para el perro o gato. Son, además, de fácil almacenamiento y disponibilidad.
- Economía: Un alimento de buena calidad tiene un alto rendimiento, por lo que se reduce el costo por ración.
- Digestibilidad: Podemos definir en forma sencilla esta propiedad como la diferencia entre lo ingerido y lo excretado. Con un buen alimento se aprovecha un alto porcentaje de sus elementos, es decir, se brinda una excelente nutrición a la vez que disminuye el volumen de la materia fecal y (de paso) su olor.
- Palatabilidad: Son agradables al gusto, o lo que es lo mismo “son ricos”.
- Sanidad: a diferencia de los alimentos caseros, que pueden servir de vehículos para enfermedades parasitarias, por ejemplo: toxoplasmosis, estos brindan seguridad sanitaria.

¿Y SUS DESVENTAJAS?

- No todos cumplen con los requisitos nutricionales mínimos, pudiendo provocar, paradójicamente, enfermedades carenciales.
- Algunos predisponen a la aparición de enfermedades digestivas, cutáneas, alérgicas, urinarias, etc.
- No todos los animales los aceptan, sobre todo si están acostumbrados a la comida casera.
- Si no se los controla pueden predisponer a la obesidad en los animales golosos, particularmente en los gatos.
- Existe una saturación del mercado, con una variedad de oferta que se percibe como desproporcionada.

Todo esto provoca confusión, por lo que hay que desconfiar de las etiquetas atractivas, pero con escasa o nula información, de la publicidad abundante, e incluso de un alto costo, ya que muchas veces se trata de asociar engañosamente esta característica con el preconcepto de que si el producto es caro será bueno.

Proyecto agroindustriales

El alimento balanceado debe poseer una combinación de nutrientes que permitan obtener raciones científicamente equilibradas para la alimentación de ganado porcino en las diferentes etapas de su vida. En base a experiencias realizadas en la facultad de agronomía y veterinaria de

Paraguay, se han adoptado cinco raciones para cerdos en crecimiento y engorde, ajustándose los niveles de nutrientes a las necesidades de las distintas etapas por las que atraviesan el animal. (Koenig.G, Curso de Proyectos Agroindustriales, 1977, pág. 34)

Teoría de la Asociación

Expresan algunos de estos actores “las personas de tipo asociativo (o asociaciones en sentido amplio) se caracteriza por ser un conjunto de personas que persiguen un fin común para cuya consecuencia destina determinados bienes de manera exclusiva y permanente”(39), o este otro “La asociación, en sentido general de la palabra, es toda postura común de fuerzas, es decir , de inteligencia, trabajo o fortuna, de dos o más personas, en vista de un objeto determinado”(40) . (Cardenas.M, 2013, pág. 25).

Federaciones y Asociaciones

El inventario de las federaciones juntas nos permite elaborar algunas observaciones generales a manera de conclusión. Para ubicar estas en el contexto actual conviene recalcar que consideramos la asociación de pequeños productores como un instrumento para defensa de sus intereses, particularmente contra la explotación a la cual está sometida durante el proceso global de producción lo que incluye el mercadeo. Por lo tanto la asociación es un mecanismo de negociación y un medio de presión para la

consecución de mejores condiciones productivas a través de cambios coyunturales o estructurales. (Grondin.M, 1978 pág. 75).

Cantón Gonzanamá

El 30 de septiembre de 1943, bajo el mandato del presidente Carlos Arroyo del Río, se eleva a la categoría de cantón a Gonzanamá, fecha desde la que empieza su historia cantonal, forjada por el tesonero trabajo de sus habitantes, quienes en su mayoría se dedican a la actividad ganadera, destacando la producción de leche, materia prima empleada para la elaboración del queso, producto característico del cantón. Desde su independencia cantonal, cada año Gonzanamá celebra por lo alto su aniversario de cantonización, por ello este 2015 se apresta a festejar 72 años de creación. Los habitantes que poblaron inicialmente este cantón fueron descendientes de una tribu venida de Brasil, denominada Anamaes, cuyo cacique se llamaba Gonza, según algunas referencias, de ahí proviene el nombre del actual cantón, agregando las siglas Na-Ma, que quieren decir: Manera de ser, reverencia. Este cantón con una exuberante vegetación que lo bordea, se asienta en las faldas del cerro Colombo, atractivo turístico visitado masivamente por quienes atraídos por su belleza natural, llegan al sitio para conocer las innumerables leyendas que lo envuelven. Su territorio está integrado por una parroquia urbana con el mismo nombre del cantón; y, cuatro parroquias rurales: Sacapalca, Purunuma, Changaimina y Nambacola, estas dos últimas consideradas

atractivos turísticos del cantón. Con respecto a su gastronomía, Gonzanamá cuenta con una diversidad de platos típicos preparados con habilidosas manos, que hacen del arte culinario un verdadero deleite para el paladar de propios y extraños. Las tradicionales tortillas, bizcochuelos, o higos con quesillo, son algunos de los dulces que se preparan en el cantón. Sumado a ello, en la mayoría de restaurantes los gonzanameños ofrecen a los visitantes la típica cecina de res, acompañada de yuca y ensalada; sopa de arveja con guineo, sopa de trigo, sango de maíz, longaniza, y otros.(Ojeda.M, 2015)

Provincia de Loja

Loja es una provincia meridional de la República del Ecuador ubicada en el sur de la Sierra ecuatoriana. Tiene una superficie de 11.026 km². Forma parte de la Región Sur integrada también por las provincias de El Oro y Zamora Chinchipe con unos 450.000 habitantes a nivel provincial. Su capital es la ciudad de Loja donde viven unos 200.000 habitantes. La provincia de Loja limita con las provincias de El Oro al oeste; con la provincia de Zamora Chinchipe al este; con la provincia del Azuay al norte; y al sur con la República del Perú. La provincia de Loja es zona ganadera en toda su extensión, pero mayormente concentrada en los cantones Loja, Gonzanamá y Saraguro. Cuenta aproximadamente con 400.000has. Destinadas para pastos, aunque la superficie aprovechable es de 600.000 hectáreas. Influye en la capacidad ganadera de la provincia la existencia de áreas ecológicas muy determinadas:

- El área de clima templado y de pastos pobres, en la cual se desarrolla una ganadería de leche de categoría media; y,
- El área montañosa de clima variado, que influye una vastísima superficie en donde se desarrolla una ganadería criolla y mestiza, de rendimiento no muy elevado. Básicamente, la ganadería lojana fomenta en hatos pequeños y esporádicamente en medianos.

En los registros de la cámara de comercio de Loja se encuentran inscritos 1.100 diversos establecimientos de comercio, dedicados a las actividades como importación, exportación, servicios, manufactura, despensas, abarrotes, imprentas, representaciones y agencias entre otros. (Wikimedia, 2016).

Una fórmula típica para la elaboración de alimentos balanceados para animales está compuesta por un sinnúmero de materias primas agrícolas y agroindustriales, determinadas por la fórmula de mínimo costo y que conserven el equilibrio entre fuentes de proteína de calorías (Ministerio de Agricultura Rural 2012). (Valencia.R, 2012, pág. 14)

MARCO CONCEPTUAL

Cadena de Producción

Concepto de Cadena y Análisis de Cadena

“El concepto de cadena se utiliza para representar una realidad económica en su globalidad y se puede aplicar en varias esferas de la economía. En el caso de la agricultura es muy útil porque permite una comprensión de su complejidad actual, que supera su realidad anterior limitada a la producción primaria. El concepto de cadena precisamente articula en el mismo proceso de análisis al conjunto de los actores en las actividades de producción primaria, industrialización, transporte y comercialización, distribución y consumo. Estas actividades, por su parte, constituyen las actividades básicas de un sistema agroalimentario. Además se toma en cuenta a los actores y actividades que contribuyen a su operación, como son la provisión de insumos y de servicios, es decir, las actividades de apoyo” (Boirgeois. R, 2012, pág. 26).

El Proceso de Producción

Comenzamos diciendo que el proceso de producción es el conjunto de acciones realizadas deliberadamente sobre determinados recursos que denominamos “insumos” con el objeto de obtener nuevos productos o servicios (que impliquen un valor agregado).

De este proceso se destaca:

- **Proceso:** Implica una serie de acciones, pasos, tareas, etapas etc. Debidamente ordenados. Es decir un conjunto de acciones secuenciales que permitan lograr el objetivo deseado.
- **Deliberadamente:** Las acciones no son obras de la casualidad, sino fruto de estudios e investigaciones que determinan los pasos que se debe seguir para obtener producto o servicio simple y tradicionales, estos pasos son tan conocidos que se encuentran en forma implícita).
- **Insumos:** Son los recursos económicos (fundamentalmente materias primas y materiales) que se somete a procesos de transformación (físico, geográfica, temporal etc.) y de los que depende la obtención de producto o servicio final.
- **Producto o Servicios:** Responden a los objetivos buscados con el proceso de producción. (Billene. R, 2014, pág. 318)

Gasto de Inversión

Desarrollo Tecnológico e Innovación

Steve Jobs hacia la siguiente declaraciones a la revista Fortune, el 9 de noviembre de 1998:”La innovación no tiene nada que ver con cuantos dólares has invertido el I+D. Cuando Apple apareció con el Mac, IBM gastaba al menos 100 veces más en I+D. No es un tema de Cantidades, sino de la gente que posees, como les guías y cuanto obtienes. (Gracia.J, 2009 pág. 98)

Cadena de Comercialización

La demanda

La demanda de un producto es la expresión de la cantidad de ese producto que los individuos desean consumir, teniendo en cuenta sus condiciones de accesibilidad, especialmente su precio. Esta cantidad demandada, combinada con la cantidad ofrecida, determina la utilización efectiva del producto, que se llama también uso, recurso o consumo. (Baudouin.M, 2015, pág. 4).

Oferta

Oferta es la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a poner en el mercado a un precio determinado. (Arias.F., 2015, pág. 27)

Venta

Hay vendedores y vendedores. No todos venden con los mismos objetivos ni siguiendo una misma filosofía. Hay dos importantes enfoques para realizar una venta que usted debe considerar; dos maneras de ver el trabajo del vendedor.

- Uno es el enfoque de representante de ventas, que se caracteriza por la búsqueda de posibles clientes y por las presentaciones.
- El otro enfoque es el del verdadero comprometido, que caracteriza por descubrir necesidades del cliente potencial, por construir relaciones y solucionar problemas de los clientes. El vendedor comprometido es la esencia de la filosofía de la venta exitosa. Seguir ese sendero es una decisión personal y usted debe considerarla seriamente. (Gitomer.J, 2013, pág. 22).

Compra

La Compra es un producto o servicio no es un acto aislado, es el resultado de un proceso que va más allá de la propia compra; depende del carácter y la forma de ser cada comprador, de su posición económica y del producto que vaya adquirir. (Escudero. J, 2012 pág. 203).

Publicidad

La publicidad es una forma de comunicación donde el emisor puede ser una empresa o cualquier otra organización pública o privada. El emisor es el que controla el mensaje y paga por transmitirlo, a través de un anuncio, en un medio de comunicación. (Escribano.G, 2014 pág. 278).

Transporte

El transporte proporciona dos servicios: movimiento físico y almacenamiento. El aspecto de movimiento físico es obvio. Se proporciona almacenamiento porque la carga se guarda durante el transcurso del viaje. (Castellanos. A, 2009 pág. 63).

Servicio al Cliente y despachar

Según la Real Academia Española (RAE), despachar significa concluir rápidamente un asunto, y la mayoría de las no comprenden que servicio al cliente es realmente una acción de ventas, dice N. Powell Taylon.

EMPRESA.- “Una empresa es una organización de personas que comparten unos objetivos con el fin de obtener beneficios”. Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica. (www.e-conomic.es, recuperado 16-06-2016)

FUNCIONES.- “La teoría clásica de la administración se resalta por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia; Henry Fayol en 1916, destaca que toda empresa debe de cumplir con seis funciones:” (Robbins Stephen, 2013)

Funciones técnicas

Se refiere a las funciones empresariales que están directamente ligadas a la producción de bienes y servicios de la empresa, como por ejemplo, las funciones productivas, las de manufactura, las de adaptación y operación, etc., siendo una función primordial ya que es la razón de ser de la organización.

Funciones comerciales

Están relacionadas con las actividades de compra, venta e intercambio de la empresa, es decir, debe saber tanto producir eficientemente como comprar y vender bien, haciendo llegar los bienes y servicios producidos al consumidor.

Funciones financieras

Esta función implica la búsqueda y el manejo del capital, donde el administrador financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla la economía de la empresa, con el fin de sacar el mayor provecho de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital.

Funciones de seguridad

Son las que ven por el bienestar de las personas que laboran en dicha organización, con relación a su protección, a los enseres con que cuenta y al

inmueble mismo, por ejemplo la seguridad de higiene, la industrial, privada, personal, etc.

Funciones contables

Estas funciones se enfocan en todo lo que tiene que ver con costos, inventarios, registros, balances y estadísticas empresariales; la contabilidad cuenta con dos funciones básicas, la de llevar un control de los recursos que poseen las entidades comerciales, y el informar mediante los estados financieros las operaciones realizadas.

Funciones administrativas

Se encargan de regular, integrar y controlar las cinco funciones anteriores, realizando actividades y/o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en la cual se implementa la planificación, organización, dirección, la coordinación y el control.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS:

Las empresas se clasifican según su actividad en: Agropecuarias, mineras, industriales, comerciales y de servicios.

Según la propiedad en: privadas, públicas y de economía mixta.

Según el tamaño: Microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa.

De acuerdo al número de propietarios en: individuales, unipersonales y sociedades: Sociedad de personas, Sociedad de capital, sociedades mixtas y sociedades sin ánimo de lucro.

REINGENIERÍA

“Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. (Hammer Michael, 2014)

La reingeniería de procesos en la empresa (BPR -Business Process Reengineering) se ha convertido en una idea popular en las organizaciones. Hoy día muchas organizaciones están comprometidas en iniciativas de reingeniería, a pesar que sus resultados no sean claros. El rediseño de procesos, puede resultar un medio muy poderoso para mejorar el rendimiento. Sin embargo, puede poner en duda la forma como están organizadas muchas compañías para llevar a cabo su trabajo.

OBJETIVOS DE LA REINGENIERÍA

“La Reingeniería persigue definir criterios de simplificación y optimización que permiten alcanzar las metas del cambio: “(Juran, JM, 2015)

- **Reducir los costos:** El cálculo de los costos es un proceso que requiere un delicado trato previo a la realización de la producción y un proceso de constante análisis y control.

Si aceptamos la definición de costos como aquella que enuncia “La suma de los insumos necesarios, previsible y ponderables en unidades monetarias a su valor de reposición”, se evidencia que deben enfocarse todos los posibles factores que incidan sobre el mismo. De este modo, la reingeniería apunta a que, dicha reducción de costos, se dé como consecuencia directa de la racionalización de procesos, mejoramiento de la calidad y del servicio a clientes. Su efectividad se mide mediante la relación costo - beneficio y aplicará la reducción de costos al área que, según el estudio de análisis de situación, determine como prioritario.

- **Mejorar la calidad:** Se sostiene que, mantener y mejorar la calidad de los procesos, significa incrementar su valor. Se busca lo que últimamente se dio a llamar “Calidad Total”, la cual aplicándose mediante la técnica de “T.Q.M.” minimiza portentosamente los costos.

- **Aumentar los ingresos:** La reingeniería, aspira a que la eficiencia se visualice también mediante las utilidades, ya que éstas constituyen un punto fundamental en la vida de la empresa. Además, es el objetivo principal de los directivos y accionistas. Se entiende entonces que, al reducir costos y mejorar la calidad, se obtiene una mejor posición competitiva.

- **Mejorar la orientación hacia los clientes.** La reingeniería basa el rediseño de procesos tomando como parámetro principal al cliente. Evalúa

las actitudes y perfil de éste y traduce esa información en mejorar su atención para satisfacerlo.

TIPOS DE REINGENIERÍA

Existen tres tipos de reingeniería de procesos que una empresa puede emprender

- Tipo 1 Mejorar costos.
- Tipo 2 Lograr la paridad, o ser el mejor de su clase.
- Tipo 3 Realizar un punto de innovación radical.

TIPOS DE EMPRESA QUE REQUIEREN DE REINGENIERÍA

“Según Hammer y Champy existen tres tipos de empresas donde puede aplicarse la Reingeniería de tres maneras distintas y alcanzar éxito, siempre y cuando estas se atrevan a afrontar el reto. En primer lugar están aquellas empresas que se encuentran en graves dificultades, es decir, no tienen más remedio. Por ejemplo: si en este tipo de empresas los costos se encuentran sumamente elevados, si el servicio a los clientes es sumamente defectuoso y esto viven quejándose, si la competencia se encuentra un 500% más arriba que dicha empresa definitivamente son requeridas mejoras inmensas, vale decir Reingeniería.

En segundo lugar están las compañías que todavía no se encuentran con ningún problema de importancia, pero tienen la capacidad de avisarlos. En

dichas compañías, los resultados financieros podrían ser satisfactorios, pero pueden ser detectadas calamidades como las siguientes: competidores, requisitos cambiantes de la clientela, cambios económicos drásticos, etc.

Para que este tipo de compañías siga por el buen camino por el que están.”(Soin Sarv, 2014)

Organización tradicional

“En la mayor parte de las organizaciones esto es exactamente lo que ocurre. Cada uno de los departamentos es responsable de llevar a cabo una porción de un todo más grande. Tome, por ejemplo, la ejecución de un pedido de cliente en una empresa de fabricación sobre pedido. Por lo común, la orden es recibida por el departamento de ventas y pasada al departamento de producción para su programación y fabricación. Cualquier material que se requiera lo obtiene el departamento de compras. A continuación el producto se fabrica y el departamento de logística embarca el producto ya terminado al cliente. El departamento de contabilidad factura al cliente, y les paga a los proveedores. A continuación el departamento de servicio al cliente maneja la capacitación y apoyo del producto, mientras esté en uso.”(Hammer Michael, 2014)

Los procesos se pueden considerar en conformidad con las dimensiones de escala y de alcance. El alcance de un proceso se refiere al grado donde

cruza unidades organizacionales, es decir, departamentos o funciones. Un proceso de poco alcance por lo general ocurre dentro de un solo departamento o función. Un proceso de gran alcance probablemente cruzará varias funciones o departamentos.

“La definición más aceptada actualmente es la siguiente "La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez".(Hammer Michael, 2014)

Reingeniería de Procesos.- “La reingeniería en los procesos es una filosofía de mejora por la cual se busca lograr beneficios sustanciales en el rendimiento, calidad de los productos y/o servicios, en la eficacia en la atención de los clientes y en la disminución de costos, rediseñando los procesos mediante los cuales una organización opera, maximizando el contenido de valor agregado. Este método se puede aplicar a nivel de procesos individuales, tanto productivos como administrativos, o a toda la organización.

Objetivos de la Reingeniería de Procesos:

- Permitir un rápido reposicionamiento de la empresa en el mercado
- Importantes reducciones de costos
- Mejoras rápidas en la calidad de servicios

- Mejoras rápidas en los tiempos de reacción
- Reducción de desperdicios
- Mejoras en los niveles de satisfacción del cliente interno y externo
- Mejoras en los tiempos de ciclos.
- Mejorar el flujo de fondos de la empresa.

Etapas de la Reingeniería

Creación del equipo global del proyecto: Se encarga de liderar la transformación de la organización y en el cual deben estar presente los máximos directivos de la misma.

Una de las funciones importantes de este comité es definir la visión del proyecto, es decir qué resultados esperan del proyecto para así implementar indicadores que permitan analizar el progreso del proyecto.

Definir el mapa de procesos de la compañía: Se analizan los procesos clave (es decir los que más impacto tienen sobre los resultados de la organización). El mapa de procesos nos sirve para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder entenderlos y luego mejorarlos.

Debido a que los recursos son limitados, se debe priorizar que analizar los procesos más importantes facilitan el éxito del proyecto, por ello se deben identificar cuáles son los Factores Críticos de Éxito de la organización.

Relacionar la estrategia de la compañía y los objetivos estratégicos con los indicadores de los procesos: Se emplean herramientas como el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral (Balanced Score card).

Es clave para la reingeniería unir la estrategia a los procesos y eso se consigue uniendo los indicadores de los procesos a los objetivos estratégicos de la compañía.

Creación de equipos para cada uno de los procesos: Se designa al líder del proceso así como los indicadores para cada proceso. Se deben crear equipos para trabajar en cada uno de los procesos buscando que todas las personas se involucren y participen.

Mapa de Procesos.-“El mapa de procesos presenta una visión general del sistema organizacional de su empresa, en donde además se presentan los procesos que lo componen así como sus relaciones principales. Dentro de los procesos cabe destacar gestión de la organización como planificación estratégica, establecimiento de políticas, procesos de medición, análisis y mejora. Estos últimos incluyen procesos para medir y obtener datos sobre el análisis del desempeño y mejora de la efectividad y eficiencia, pueden incluir la medición, seguimiento y procesos de auditoría, acciones correctivas y preventivas y ser aplicados a todos los procesos de la organización siendo una parte integral en la gestión”.(www.solucionessig.com)

Jerarquización de los procesos

“Cuando hablamos de jerarquización de los procesos estamos determinando los niveles o fases que componen cada una de las actividades determinadas para desarrollar tareas y dirigir una organización, es necesario establecer estos niveles los cuales deben ser establecidos en cada una de las áreas de las organizaciones y a su vez subdividir en subprocesos hasta llevar a cabo las tareas específicas del proceso y pueden estructurarse en grupos de acuerdo a los eventos de la organización, también se pueden determinar como de jerarquía estándar que son el grupo que comprende todo los grupos jerárquicos de procesos empresariales, cada proceso organizacional debe asignarse jerárquicamente y al cerrar los procesos deben quedar agrupados.

También podemos encontrar o crear alternativas de procesos que sean creados a través de criterios y no correspondan a jerarquías estándar aunque se puedan asignar a un solo grupo jerárquico, también pueden pertenecer a cualquier número de procesos alternativos empresariales.

Este tipo de procesos que son clasificados como procesos empresariales por criterios de selección , resultan interesantes para realizar asignaciones o tareas de planificación y generación de informes, esto a su vez posibilita seleccionar procesos empresariales para tratar o evaluar durante una operación y también seleccionar cual resulta apropiado y se ajusta a sus necesidades”(Yolis Daniel, 2012) .

Procesos estratégicos

“Los procesos estratégicos están relacionados con la dirección, se refieren a la política, estrategia, planes de mejora, etc., que consiguen armonizar los procesos operativos con los de apoyo. Estos procesos se refieren a los que están implicados directamente con la prestación de del servicio.

Puntos Críticos

“Las normas son punto de referencia para la medición del desempeño real o esperado. En condiciones operativas simples, un administrador podría ejercer control mediante la cuidadosa observación personal del trabajo en marcha. Sin embargo, en la mayoría de los casos esto no es posible, a causa de una complejidad de las operaciones y del hecho de que un administrador tiene muchas más cosas que hacer que únicamente dedicarse todo el día a observar personalmente el desempeño. Los administradores deben elegir puntos que requieren de especial atención y vigilarlos después para cerciorarse de que las operaciones en su conjunto marchan de acuerdo con lo planeado.

Plan de mejora de procesos propuestos

“Un Plan de mejora es una actuación intencional mediante la cual un centro articula un proceso que le permita reforzar aquellos aspectos considerados

positivos y modificar o eliminar aquellos que se juzgan negativos resultantes de su proceso de autoevaluación previo.”(Nieto Ricardo, 2015)

A la vez que se adoptan decisiones técnicas, un Plan de mejora supone un proceso cargado de valores que deben hacerse explícitos desde el diseño inicial hasta la evaluación de los resultados.”(Elaboración de Plan de mejora, 2014)

Presupuesto de Reingeniería

“Es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos, con el fin de lograr los objetivos fijados por la reingeniería.”(www.gestiopolis.com, recuperado 26-06-2016)

PROCESOS.- “Es un conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iniciales (inputs) en bienes o servicios deseados (outputs), añadiendo un valor a los mismos. Estos pueden ser productivos y/o administrativos”.(www.qperformance.com.ar, recuperado 28-06-2016)

“El proceso como una acción o sucesión de acciones continuas regulares, que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida, y que llevan al cumplimiento de algún resultado; una operación continua o una serie de operaciones”(Diccionario de la Real Academia de la Lengua, 2016)

CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

“Todas las actividades organizacionales se desarrollan alrededor de los siguientes procesos.”(Hammer Michael, 2014)

Políticos y de poder:

Son las actividades a través de las cuales utilizando, el consenso, la negociación y el poder las partes definen propósitos generales que les permiten unir sus esfuerzos en el marco de la organización.

De conducción y decisión:

Son las actividades tendientes a resolver problemas, establecer preferencias, definir rutinas para elegir cursos de acción etc.

De influencia, motivación y comunicación:

Son las actividades a través de las cuales se ejerce la autoridad, fijando pautas o criterios de comportamiento que guían a los integrantes, intercambiando información y construyendo significados compartidos.

De operaciones básicas:

En todas las organizaciones sin importar su tamaño u objetivos, se realizan una serie de actividades o procesos:

- **Comprar.** - Entregar dinero u otra recompensa a una persona para conseguir de ella favores o beneficios, pidiéndole que haga algo que es ilícito o indigno.

- **Pagar.-** Dar a una persona una cantidad de dinero u otra cosa que se le debe, ya sea a cambio de una cosa, o por un servicio o un trabajo que ha realizado.
- **Producir.-** Fabricar o elaborar un producto mediante el trabajo.
- **Vender.-** Dar una cosa a alguien a cambio de una determinada cantidad de dinero.
- **Cobrar.-** Recibir una cantidad de dinero que se le debe como pago por un servicio o un trabajo realizado.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Para el desarrollo de esta investigación se emplearon los siguientes recursos:

Recursos Humanos

- Director de tesis: Ing. Com. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos Mg. Sc.
- Autor: Manuel Agustín Herrera Quito.

Recursos Materiales

Computador

Memory Flash

Materiales de escritorios: hojas de papel A4, lápices, esferos, borradores, carpetas, calculadora.

MÉTODOS

Los métodos que se utilizaron en esta investigación fueron:

Método analítico.- Consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Además se basa en los resultados obtenidos analizando cada uno de ellos.

Este método fue utilizado en el análisis de la información obtenida, permitió conocer aún más el objeto de estudio de investigación, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías, y poder tener una visión más clara de la cadena de Producción y Cadena de Comercialización de Balanceados PRODUBAL.

Método inductivo.- Es un proceso analítico-sintético mediante el cual se partirá del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que los regirá.

Este método fue utilizado al inicio de la investigación, con la finalidad de tener un diagnóstico claro de la realidad de lo que sucedía en la Cadena de Producción y Cadena de Comercialización de Balanceados PRODUBAL.

Método deductivo.- Basándose en proceso sintético-analítico, es decir contrario al anterior; se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las que se aplicaran; o se examinaran casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas.

Este método fue utilizado una vez levantada la información de un primer diagnóstico, para detectar con mayor seguridad los problemas que se suscitaba en la cadena de Producción y Cadena de Comercialización de Balanceados PRODUBAL.

Cabe indicar que la inducción y la deducción no son formas diferentes de razonamiento, ambas son formas de inferencia.

Método estadístico.- Realizar la tabulación de la encuesta que se aplicó en la investigación de campo, para comprender los resultados y tener una mejor idea y conclusión de lo que se investiga.

Este método se utilizó en la encuesta y la entrevista para obtener resultados mediante cuadros y gráficos estadísticos que nos ayudaron a considerar las debilidades y fortalezas del proceso productivo y de comercialización de la empresa PRODUBAL.

TÉCNICAS

Las técnicas que se utilizaron en este proyecto son:

La observación.- Que consiste en observar atentamente el fenómeno, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

Esta técnica se la utilizó con la finalidad de observar conscientemente, y asegurarse de que los hechos, y por ende hacer más efectiva la ejecución del trabajo, los aspectos observados serán los siguientes: distribución de la planta de producción, materia prima y aditiva, molino, mezcladora, silos, balanza y área de distribución para la comercialización.

La entrevista.- Es una técnica para obtener datos que consiste en un diálogo entre dos personas el entrevistador y el entrevistado se realiza con el fin de obtener información de parte de éste que es por lo general una persona entendida en la materia de investigación.

Esta Técnica se aplicó al señor Gerente de la Asociación PRODUBAL con la finalidad de recoger información muy valiosa.

La encuesta.- Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones personales interesan al investigador.

Esta técnica de encuesta la utilizamos en la investigación para realizar una serie de preguntas, y estaba dirigida a los 10 empleados que laboran en la Asociación PRODUBAL.

Además se tomó una muestra de 50 clientes que adquieren el Producto de Balanceados PRODUBAL equivalente al 25% de los clientes, para ello siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de los consumidores de balanceados PRODUBAL.

f. RESULTADOS

ENCUESTA APLICADA A LOS OPERADORES DE PRODUBAL

PREGUNTA N° 1

¿Usted cuanto tiempo trabaja en la planta de Producción PRODUBAL?

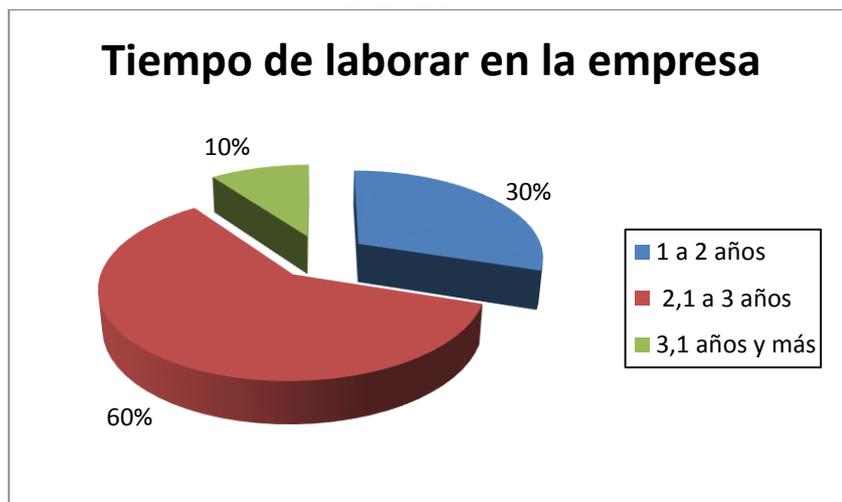
Cuadro N° 1

Tiempo de laborar en la empresa		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2 años	3	30%
2,1 a 3 años	6	60%
3,1 años y más	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los operadores de PRODUBAL

Elaboración: El autor

Gráfico N° 1



Análisis e interpretación

En el cuadro 1 se observa en relación a la interrogante años que lleva laborando en la empresa PRODUBAL, el 60% de los encuestados responden que llevan 2 años laborando, el 30% dicen que llevan 1 año en la empresa y finalmente el 10% dicen que llevan 4 años trabajando en PRODUBAL. Se deduce que la mayoría de empleados llevan laborando 2 años en la empresa.

PREGUNTA N° 2

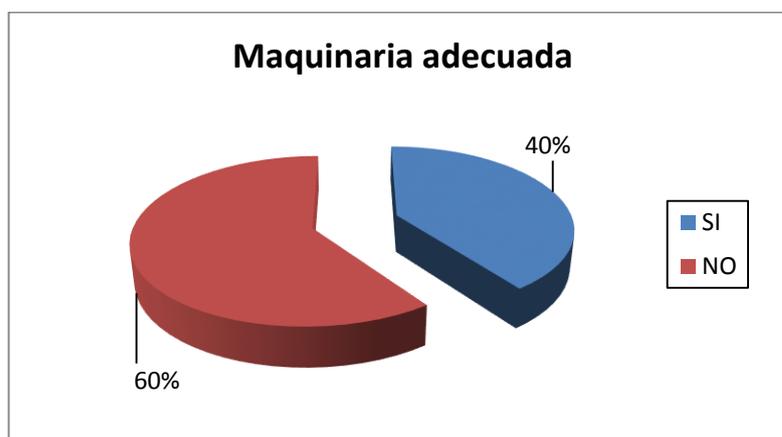
¿Cree que la maquinaria es la adecuada para la producción de balanceados?

Cuadro N° 2

Maquinaria adecuada		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los operadores de PRODUBAL

Elaboración: El autor

Gráfico N° 2**Análisis e interpretación**

En el cuadro 2 se observa en relación a la interrogante maquinaria adecuada para la producción de balanceados, el 60% de los encuestados responden que la maquinaria existente no es la adecuada, mientras el 40% dicen que si es adecuada. Se deduce que para la mayoría de empleados la maquinaria no es la adecuada para la producción de balanceados en la empresa PRODUBAL.

PREGUNTA N° 3

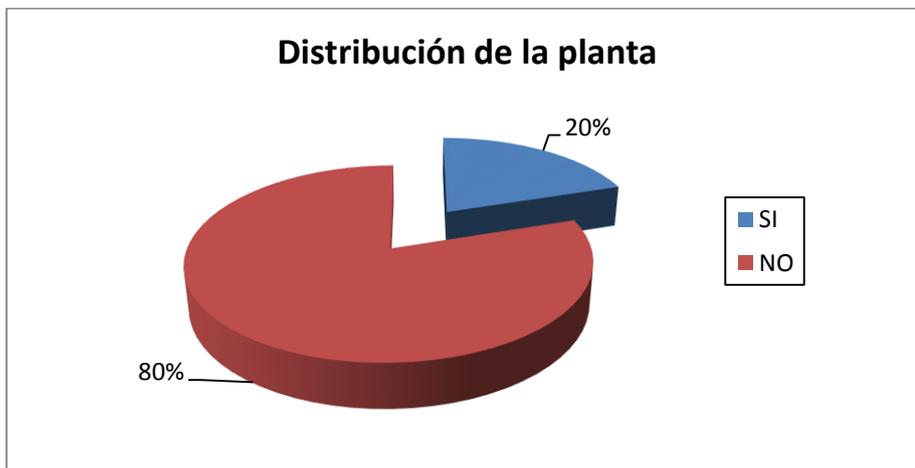
¿La Área de producción está bien distribuida?

Cuadro N° 3

Distribución de la planta		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los operadores de PRODUBAL

Elaboración: El autor

Gráfico N° 3**Análisis e interpretación**

En el cuadro 3 se observa en relación a la interrogante distribución adecuada de la planta de balanceados de la empresa PRODUBAL, el 80% de los encuestados responden que la distribución de la planta de balanceados no es la adecuada, mientras que para 20% dicen que si es adecuada. Se deduce que para la mayoría de empleados la distribución de la planta no es la adecuada.

PREGUNTA N° 4

¿Cuentan con los equipos de seguridad necesarios para la elaboración de balanceados?

Cuadro N° 4

Equipos de seguridad		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	10%
NO	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los operadores de PRODUBAL

Elaboración: El autor

Gráfico N° 4**Análisis e interpretación**

En el cuadro 4 se observa en relación a la interrogante equipos de seguridad en la empresa PRODUBAL, el 90% de los encuestados responden que no existen equipos de seguridad en la empresa, mientras que para 10% dicen que si existen equipos de seguridad en la empresa. Se deduce que para la mayoría de empleados no existen equipos de seguridad adecuados en la empresa PRODUBAL.

PREGUNTA N° 5

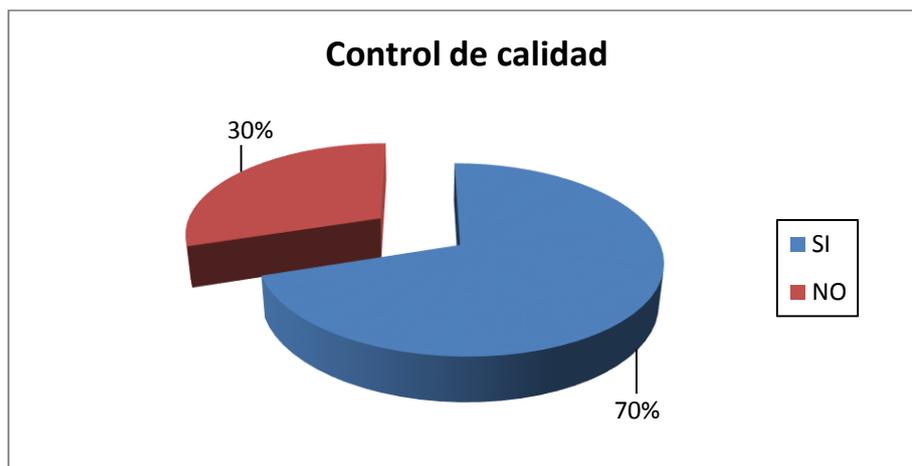
¿Se ejecutan controles de calidad en la producción de balanceados PRODUBAL?

Cuadro N° 5

Control de calidad		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	70%
NO	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los operadores de PRODUBAL

Elaboración: El autor

Gráfico N° 5**Análisis e interpretación**

En el cuadro 5 se observa en relación a la interrogante control de calidad en la empresa PRODUBAL, el 70% de los encuestados responden que si existe control de calidad de los productos, mientras que para 30% dicen que no existe control de calidad en la empresa. Se deduce que para la mayoría de empleados si existe control de calidad en los productos de la empresa PRODUBAL.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE BALANCEADOS PRODUBAL

PREGUNTA N° 1

¿Usted es cliente del balanceado PRODUBAL?

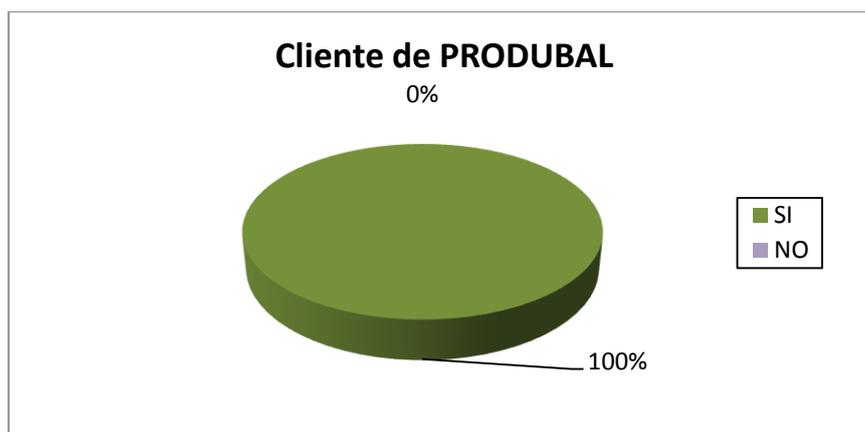
Cuadro N° 6

Cliente de PRODUBAL		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
SI	50	100%
NO	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de PRODUBAL

Elaboración: El autor

Gráfico N° 6



Análisis e interpretación

En el cuadro 6 se observa en relación a la interrogante si son clientes de la empresa PRODUBAL, el 100% de los encuestados responden que si son clientes de la empresa. Se deduce que para la mayoría de empleados si existe control de calidad en los productos de la empresa PRODUBAL.

PREGUNTA N° 2

¿Qué cantidad de balanceado PRODUBAL que adquiere mensualmente?

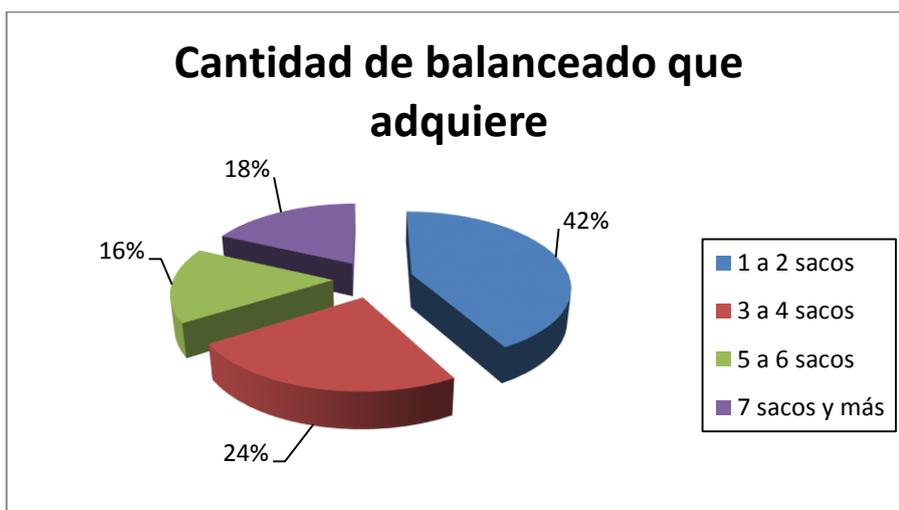
Cuadro N° 7

Cantidad de balanceado que adquiere		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2 sacos	21	42%
3 a 4 sacos	12	24%
5 a 6 sacos	8	16%
7 sacos y más	9	18%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de PRODUBAL

Elaboración: El autor

Gráfico N° 7



Análisis e interpretación

En el cuadro 7 se observa en relación a la interrogante cantidad de balanceado que adquiere a la empresa PRODUBAL, el 42% es 1 a 2 sacos, el 24% es de 3 a 4 sacos, el 16% de 5 a 6 sacos y el 18% dicen que adquieren de 7 y más sacos. Se deduce que los diversos clientes consumen cantidades variadas del balanceado a la empresa PRODUBAL.

PREGUNTA N° 3

Con qué frecuencia adquiere el Balanceado PRODUBAL?

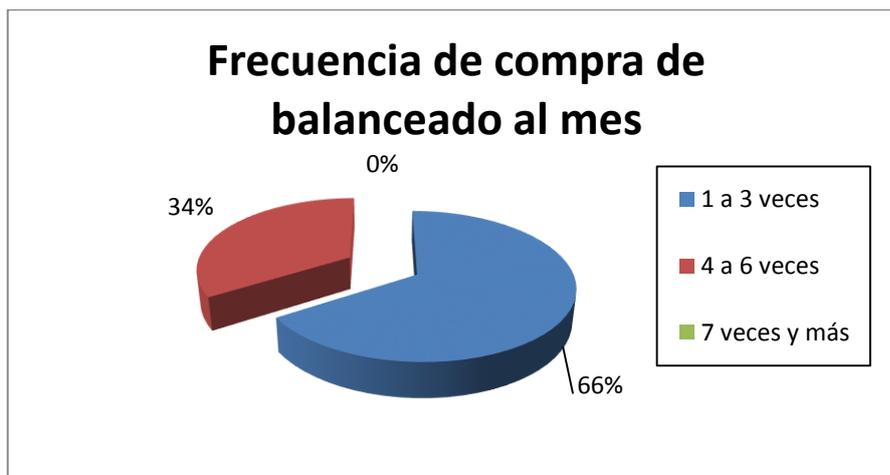
Cuadro N° 8

Frecuencia de compra de balanceado al mes		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
1 a 3 veces	33	66%
4 a 6 veces	17	34%
7 veces y más	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de PRODUBAL

Elaboración: El autor

Gráfico N° 8



Análisis e interpretación

En el cuadro 8 se observa en relación a la interrogante frecuencia de compra de balanceado PRODUBAL, el 66% es de 1 a 3 veces por mes, el 34% de 4 a 6 veces por mes. Se deduce que la mayor frecuencia de compra del balanceado PRODUBAL por parte de los diversos clientes es de 1 a 3 sacos por mes.

PREGUNTA N° 4

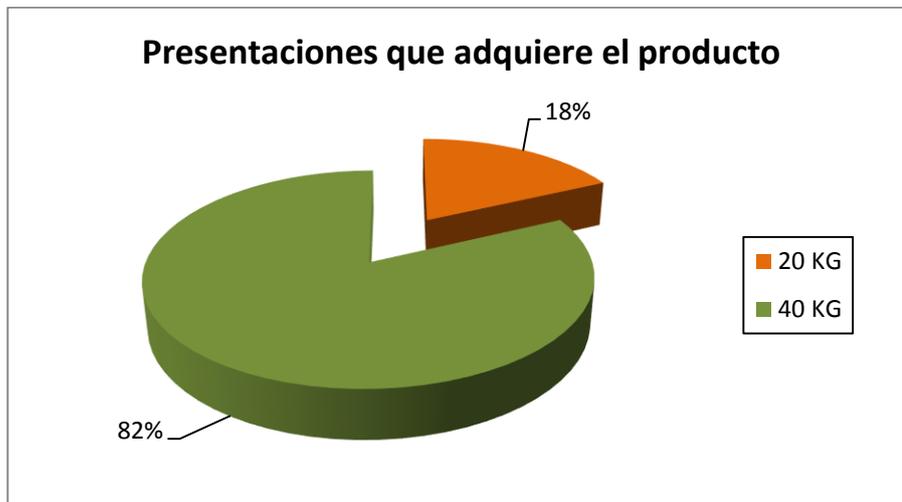
¿En qué presentación adquiere más este producto?

Cuadro N° 9

Presentaciones que adquiere el producto		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
20 Kg	9	18%
40 Kg	41	82%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de PRODUBAL

Elaboración: El autor

Gráfico N° 9**Análisis e interpretación**

En el cuadro 9 se observa en relación a la interrogante la presentación de los sacos que adquiere el balanceado PRODUBAL, el 82% es de sacos de 40Kg; y el 18% es la presentación de sacos de 20 Kg. Se deduce que la presentación de sacos de balanceado que más adquieren los clientes de la empresa es de sacos de 40Kg.

PREGUNTA N° 5

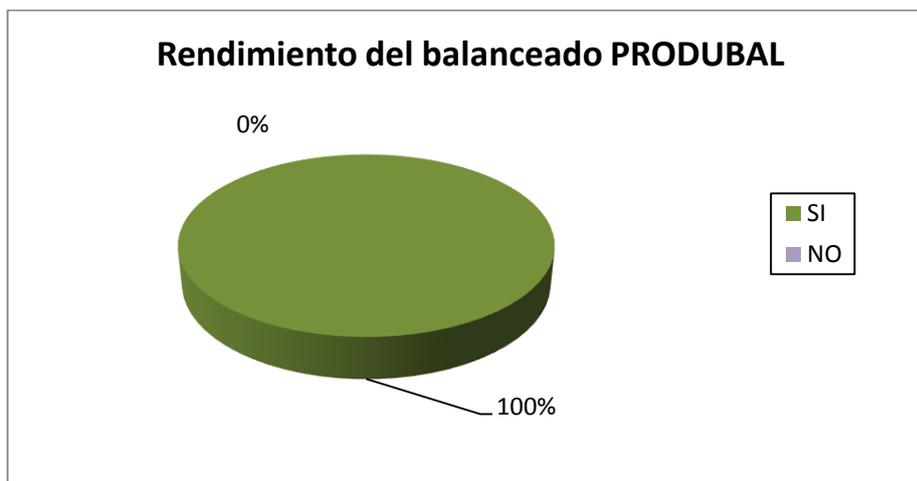
¿Está satisfecho con los resultados (rendimiento) que da el balanceado PRODUBAL que usted compra?

Cuadro N° 10

Rendimiento del balanceado PRODUBAL		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
SI	50	100%
NO	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de PRODUBAL

Elaboración: El autor

Gráfico N° 10**Análisis e interpretación**

En el cuadro 10 se observa en relación a la interrogante rendimiento del balanceado PRODUBAL, el 100% dicen los clientes que si están satisfechos con el rendimiento del balanceado PRODUBAL. Se deduce para la mayoría de clientes están satisfechos con el rendimiento del balanceado.

PREGUNTA N° 6

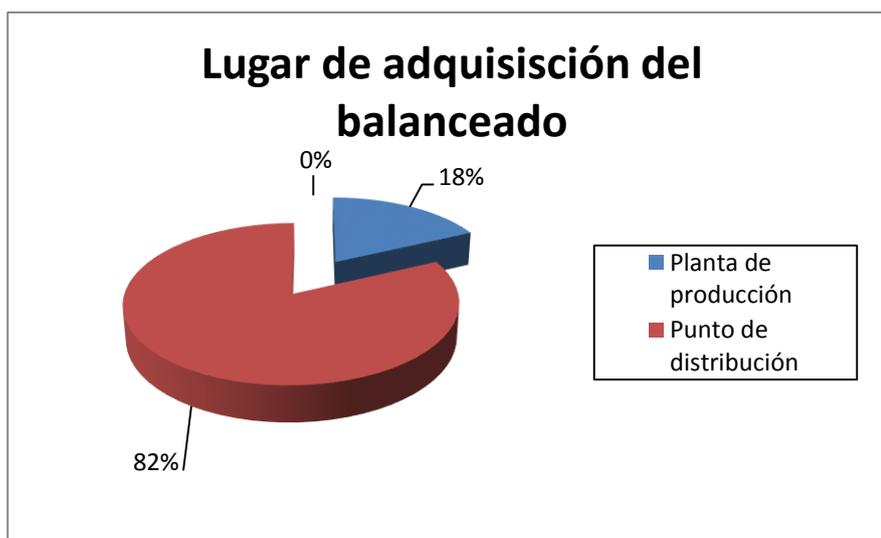
¿En qué lugar adquiere este producto?

Cuadro N° 11

Lugar de adquisición del balanceado		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Planta de producción	9	18%
Punto de distribución	41	82%
Otro	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de PRODUBAL

Elaboración: El autor

Gráfico N° 11**Análisis e interpretación**

En el cuadro 11 se observa en relación a la interrogante lugar de adquisición del balanceado PRODUBAL, el 82% dicen que lo adquieren en el punto de distribución producción, mientras que el 18% lo adquieren en la planta de distribución. Se deduce que la mayoría de clientes adquieren el producto en la planta de distribución de la empresa PRODUBAL.

PREGUNTA N° 7

¿El servicio al cliente en la comercialización de balanceado es?

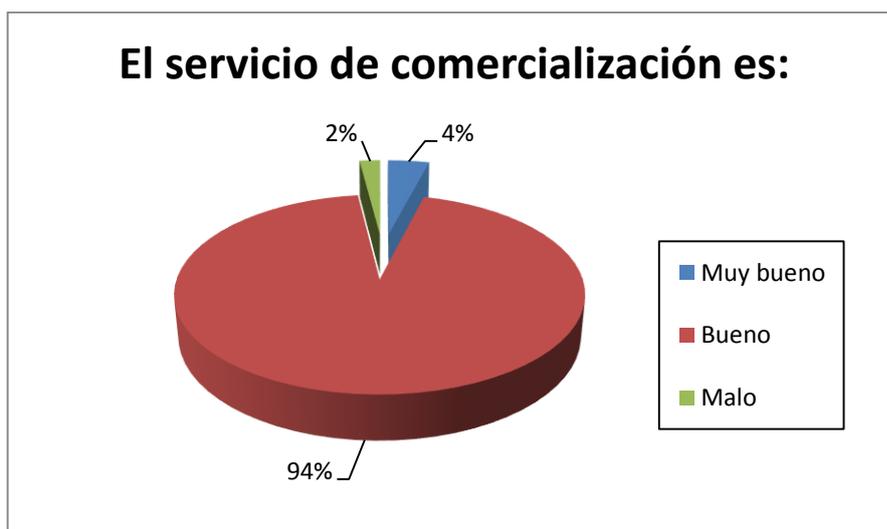
Cuadro N° 12

EL SERVICIO DE COMERCIALIZACIÓN ES:		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	2	4%
Bueno	47	94%
Malo	1	2%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de PRODUBAL

Elaboración: El autor

Gráfico N° 12



Interpretación y Análisis

En el cuadro 12 se observa en relación a la interrogante El servicio al cliente en la comercialización de balanceado es PRODUBAL es: para el 94% dicen que es bueno, el 4% muy bueno y el 2% malo. Se deduce que para la mayoría de clientes el servicio de comercialización del balanceado PRODUBAL es bueno.

PREGUNTA N° 8

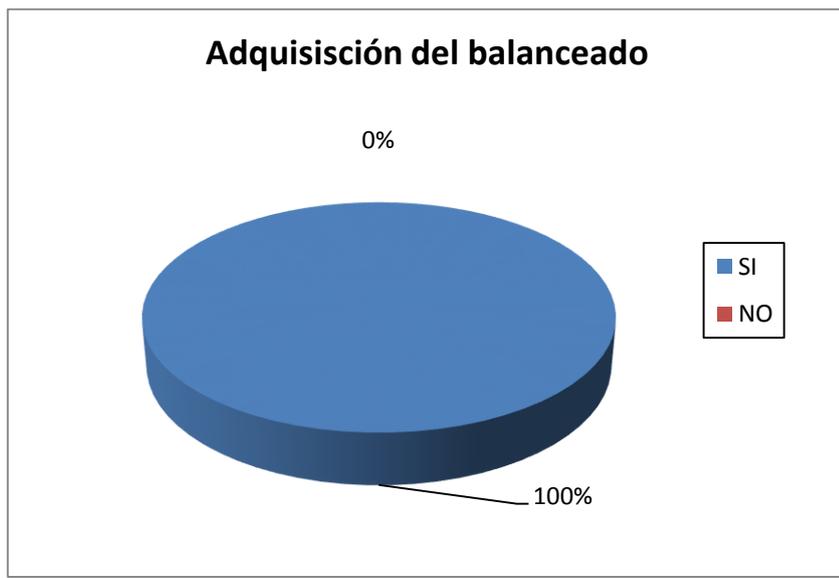
¿Usted seguiría comprando Balanceado PRODUBAL?

Cuadro N° 13

Adquisición del balanceado		
Indicador	Frecuencia	Porcentaje
SI	50	100%
NO	0	0%
TOTAL	50	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de PRODUBAL

Elaboración: El autor

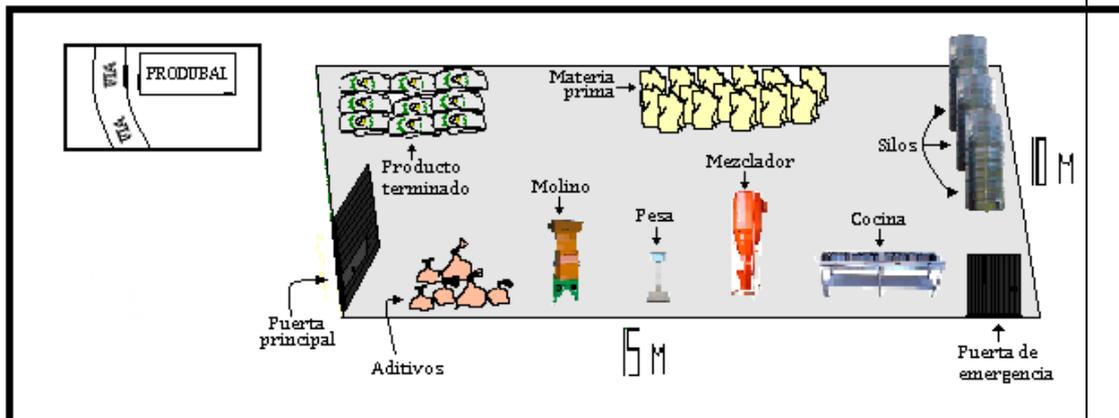
Gráfico N° 13**Interpretación y Análisis**

En el cuadro 13 se observa en relación a la interrogante ¿Usted seguiría comprando Balanceado PRODUBAL?: el 100% responden que sí. Se deduce que la totalidad de los clientes seguirán comprando el balanceado PRODUBAL.

FICHA DE OBSERVACIÓN		
Nombre de la Empresa	PRODUBAL	
Dirección de la Empresa	Gonzanamá-Loja-Ecuador	
Actividad	FABRICACION DE BALANCEADO	
ESTUDIO TECNICO		
	INDICADOR	OBSERVACIÓN
Capacidad instalada de la planta ¿Cuál es la capacidad instalada de la planta?	80%	La capacidad instalada de la planta es aproximadamente de un 80%, pudiéndola mejorar un 20%, pero en la realidad la capacidad que tiene actualmente no se la explota.
Capacidad utilizada de la planta ¿Cuál es la capacidad utilizada de la planta?	40%	La capacidad utilizada es apenas de un 40%, En el caso de la mezcladora permanece sin trabajar por cuanto el molino no le abastece con materia prima procesada para el mezclado de balanceados.
Capacidad improductiva de la planta	40%	Observo que la capacidad improductiva seria de un 40%, en relación a la capacidad instalada que posee la planta, algunas maquinas permanecen paradas por horas es el caso de la mezcladora de materia prima y aditivos.
Proceso Productivo (Etapas y pasos)		
¿Hay selección de materiales?	SI	La materia la adquiere en la localidad especialmente el maíz, que debe ser maíz duro amarillo, los aditivos en la ciudad de Guayaquil, siempre seleccionan productos de calidad.
¿Hay recepción de materiales?	SI	Existe un operario facultado para recibir la materia prima y aditivos, el cual realizada el pesado y ubicación de los mismos en el lugar destinado.
¿Hay almacenamiento de materia prima?	SI pero no es el adecuado	Se puede observar que el almacenamiento no es el adecuado, no existe distintivo y lo ubican en algunos casos, donde exista espacio, lo que se corre el riesgo de una contaminación cruzada.

¿Hay preparación de materia prima?	SI	Se puede observar que antes de la elaboración del balanceado se prepara la materia prima, con su formulación respectiva verificada las cantidades respectivas.
Proceso de elaboración del producto	SI	En esta fábrica no se realiza el paletizado, sin embargo en la Mezcladora de materia prima y aditivos se debe rediseñar adecuadamente, para mayor calidad del producto.
Acabado e inspección (Control de calidad)	SI empíricamente	El acabado e inspección del producto lo hacen empíricamente, se basan en su coloración lo que según ellos determina la calidad de balanceado.
Empacado del producto	SI	El empacado lo hacen con saquillos diseñados con el logo de Produbal, lo pesan, lo cosen y le colocan la etiqueta correspondiente.
Almacenaje del producto	SI pero no es el adecuado	Aquí se puede observar que el producto terminado lo asientan en el piso, debería ser colocado en paletas para sacos, y tener carritos cargadores.

Distribución de la planta (esquematzar)



Requerimientos de:	DETALLE	OBSERVACIÓN
Maquinaria ¿Qué maquinaria se utiliza en la empresa?	Molino, mezcladora, Balanza, cocedora de sacos.	Se puede observar fácilmente que el molino es insuficiente se necesita comprar uno con mayor capacidad para que abastezca la mezcladora, no posee un carrito de carga.
Herramientas	Caja de herramientas	Se observa que son herramientas

¿Qué herramientas se utiliza en la empresa?	de laves, silos, lampas, rastrillos, barreta.	útiles, para limpieza de la maquinaria, o complementos en el proceso de elaboración de balanceados.
Enseres ¿Qué enseres se utiliza en la empresa?	Escoba, recogedor, mano de producto, baldes, cocina, saquillos, fundas de basura, cilindro de gas, recipientes.	Se observa que son herramientas útiles, para limpieza del local, y en algunos casos complementos en el proceso de elaboración de balanceados.
Equipos de oficina ¿Qué equipos de oficina utiliza la empresa?	Papel, archivadores, carpetas, escritorios, sillas, teléfono	Se observa que son materiales indispensables y básicos para llevar una administración correcta.
Equipos de computación ¿Qué equipos de computación utiliza la empresa?	Computador, monitor, impresora	Se observa que posee un solo equipo de computación, en la cual llevan y realizan los trabajos que se requieren en la empresa.
Requerimientos de personal ¿Qué tipo de personal utiliza en el proceso productivo de su empresa?	trabajadores	El Equipo que labora en la Planta de producción es el siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Secretaria Tesorera • 1 Guardia • 3 Molino de Granos • 3 Mezcladora de Aditivos y Materia Prima • 1 Bodeguero
ESTUDIO ADMINISTRATIVO – ORGANIZACIONAL		
Denominación de la empresa ¿Cuál es el nombre comercial de la empresa?	PRODUBAL	
Tipo de empresa	FABRICA DE BALANCEADOS	
Razón Social ¿Cuál es el nombre oficial y legal con que se constituyó a la empresa?	ASOCIACIÓN PRODUBAL	
Estructura orgánica ¿Qué estructura orgánica se utiliza en la empresa?	Directivo Administrativo Operativo	
Niveles jerárquicos ¿Qué niveles jerárquicos tiene la empresa?	Presidente Gerente Operarios	

<p>Organigramas ¿Dispone la empresa de un organigrama?</p> <p>¿Qué tipos de organigramas dispone la empresa?</p>	<p>No</p>
<p>Análisis</p>	<p>Al hacer una análisis se puede observar que pasan por alto controles fundamentales en el proceso de la fabricación, al no planear alternativas de mejoras; lo que hace que el sistema permanezca estática, a causa de la nula o débil implementado cambios, que mejoren el proceso productivo de la fabricación de balanceados; esto ha dado como resultado un estado de descontento, de hecho, la fábrica tiene problemas muy característico como: elevados índices de reproceso, devoluciones constantes de los clientes y socios por mala calidad de su producto, maquinaria inadecuada, la capacidad instalada es insuficiente, como también la mala distribución de la área de producción, lo que conlleva a estar propenso a una contaminación cruzada, lo que lleva retrasos en la entrega del producto, además de ello se suma que no cuenta con un punto estratégico de la comercialización, lo que ha generado pérdidas de clientes, por otra parte, mantienen elevados índices de paralizaciones</p>
<p>Conclusión</p>	<p>Concluyo diciendo que se debe elaborar una propuesta de que los procesos ya existentes de producción y comercialización, se deben organizarlos, ordenarlos e incrementar en una forma tal, que se puedan controlar y mejorar con eficiencia y eficacia la cadena de producción y cadena de comercialización.</p>

g. DISCUSIÓN

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ASOCIACIÓN PRODUBAL DE LA CIUDAD DE GONZANAMÁ-PROVINCIA DE LOJA



Planta de balanceados PRODUBAL – Gonzanamá

RESEÑA HISTÓRICA

Una breve reseña histórica de la creación de nuestra fábrica de Balanceado que lleva como nombre Produbal, esta tiene su origen por allá en el año 2007, inicialmente empieza como una propuesta de un grupo de mujeres, para posteriormente ser analizada en el seno de la Junta Parroquial en la administración 2005-2009, y al tener la aceptación, la misma es elevada a Prolocal como una propuesta de Agro transformación de Maíz. El Ing. Chemel Paladines coordinador de dicha institución acoge la propuesta y financia la mayor parte de los estudios, previa una carta de compromiso firmada el 24 de junio del 2008, día clásico de Nambacola, la firma del convenio específico para la elaboración de los estudios de la propuesta, se

realiza el 2 julio del 2008 entre Junta Parroquial de Nambacola y Prolocal, dichos estudios son realizados en los barrios mas productivos de maíz de la parroquia de Nambacola, como también el estudio de mercado se lo realiza en las ciudades de Catamayo, Gonzanamá, Cariamanga y Loja, cabe indicar que los estudios los realiza el Ing. Edy Francel Herrera del ciudad de Zamora, una vez obtenidos los estudios del proyecto son analizados por los Técnicos de Prolocal en la ciudad de Cariamanga, dando como resultado que era factible la creación de la empresa de balanceados, para luego dichos proyecto ser enviados a la ciudad de Quito al Ministerio Bienestar Social de aquel entonces, para su financiamiento, el mismo que es aprobado y se proceda a la firma del convenio entre Junta Parroquial de Nambacola y Prolocal, para la ejecución del proyecto esto ocurre 25 de septiembre del 2008, con un aporte de Prolocal de \$24.000 dólares, y una contraparte de los beneficiarios de \$23.775 dólares, por lo que se procede a contratar a la Ing. Mayra Calva como técnica coordinadora de la ejecución del Proyecto, para ello se empieza con 30 socios que se mantienen hasta la actualidad, seguidamente se procede hacer la compra de un lote de terreno, previo el proceso de adquisición, comprándole al Sr. Segundo Manuel Herrera ubicado aproximadamente a unos 300 metros del centro parroquial. Seguidamente con el apoyo del municipio de Gonzanamá, que proporciono una retroexcavadora se procede hacer el terraplén para la edificación del local, simultáneamente se empieza la construcción del Local, para ello se contrata al maestro José Castro, la mano de obra no calificada lo realizan los socios, cabe indicar que para la finalización del local grande y pequeño, se

contrata mas maestros entre ellos Alcívar Quito, y para la cubierta lo realiza el Sr. Diego Paredes.

Una vez contando con el local grande se adquiere la maquinaria, que consiste en: Un Molino, Una Mezcladora, Una Tostadora, 3 silos, Un Computador, Una Cosedora, Una Selladora, Un escritorio, un archivador, una sumadora, y la donación de 30 sillas de parte de Junta Parroquial de Nambacola.

Para el funcionamiento de la planta se procede a la adquisición de un transformador de luz, además un medidor eléctrico, como también la instalación de agua tratada en una longitud de 300 metros aproximadamente.

Para la elaboración de balanceados los socios entregaron cada uno la suma de 11 quintales de maíz, y vaina de faique, parte de los componentes fue adquirido del fondo de prolocal, en este proceso la Ing. Calva se retira del proyecto, asumiendo como responsables el Dr. Freddy Cueva y el Ing. José Castro , y mediante capacitaciones se llegó a elaborar balaceados de porcinos, avícolas y ganado, siendo el producto de gran aceptación en el mercado local, cabe indicar que con la ayuda de dichos técnicos se procedió a cierre del proyecto con fecha de 9 de noviembre del 2010, en el periodo de la administración de Junta Parroquial 2009-2014.

Durante todo este proceso compañeros se debe mencionar que el nombre Produbal proviene de dos voces que significa Produ= Producción y bal= Balanceado como reza en el reglamento interno, debiendo mencionar que Produbal inicia como Pre Asociación, en la cual se registra como Presidente Sr. Líder Ayora, para posteriormente Produbal es elevada a categoría de Asociación, por acuerdo ministerial N°09 0379 y esto ocurre un 29 de junio del 2009.

Como También con N° 09-0505 es registrado el Directorio en MIPRO en cual consta como presidente el Sr. Líder Ayora y el Sr. Mario Castillo como Gerente de Producción de aquel entonces.

Notas:

Se empieza produciendo la cantidad de 120 quintales mensuales

SOCIOS

Tabla N° 1

ASOCIACION AGROPECUARIAS PRODUBAL					
<i>Provincia: Loja- Cantón Gonzanamá- Parroquia: Nambacola</i>					
<i>Listado de Socios Activos</i>					
N°	APELLIDOS	NOMBRES		BARRIO	DIRECCIÓN Y REFERENCIA
1	Ayora Camacho	Líder Eduardo	110235904-7	Calera	100 metros de la Escuela
2	Castro Cabrera	José Rafael	110180891-1	Palaza	Acceso a Nambacola
3	Castillo Villacrés	Mario Domingo	170686834-4	Palaza	Acceso a Nambacola
4	Celi Quito	Aquiles Oswaldo	110194022-7	Central	Calle Av. Loja 50 metros de la Iglesia
5	Calderón Agreda	Héctor	110061566-3	Illaca	80 metros de la Escuela
6	Cango Chamba	Luis Abilio	170802965-5	Central	Calle Sebastián Lojan Y 10 de Agosto
7	Cango	Ángel Salvador	110217622-7	Guayasbaspa mba	Vía Yucura
8	Herrera Mejía	Francisco	110116467-9	Illaca	120 metros de la escuela

		Zabulón			
9	Herrera Cañar	Víctor Antonio	190015196-8	Gerinoma Alto	Vía Guayabaspamba
10	Herrera Paredes	Luis Vicente	110138929-2	Central	100 metros de Parque
11	Herrera Quito	Manuel Agustín	110297302-9	Central	Calle Sebastián Lojan Y 10 de Agosto
12	Jiménez Obando	Manuel Agustín	110266065-9	Illaca	a lado de la Escuela
13	Jiménez Paredes	José Joaquín	150020247-6	Platanal	A lado de la Quebrada
14	Jaramillo Soto	Leticia Ubaldina	110184703-4	Mollempamba	Acceso a Nambacola
15	Jiménez Jiménez	Hugo Eulogio	110010001-3	Guayabaspamba	Vía a Santana
16	Matailo Pinta	Miguel Ángel	110352731-1	Mollempamba	Acceso a Nambacola
17	Maza Paredes	Amable Salvador	110233510-4	Calera	Y de Calera
18	Ordoñez Soto	Azael	070055881-0	Peña Negra	100 metros de Escuela
19	Ordoñez	José Antonio	110245032-5	Mollempamba	Acceso a Nambacola
20	Ojeda Quito	Lenin Gonzalo	110202559-8	Central	Avenida Loja a 150 metros de la Iglesia
21	Pacheco Veintimilla	Marco Vitelio	110245701-5	Gerinoma Alto	Vía a Guayabaspamba
22	Paredes Jiménez	Ángel Salvador	110143147-4	Gerinoma Alto	Vía a Guayabaspamba
23	Paredes Jiménez	Nelson Domingo	110061752-9	Platanal	A lado de Quebrada
24	Paredes Obando	Vinicio Nelson	110365396-8	Central	Calle Sebastián Lojan Y 10 de Agosto
25	Quito Pinta	José Acíbar	110307816-6	Piedra Grande	100 metros de La Piedra
26	Quito Cango	Fanny Antonieta	110301064-9	Central	Calle 10 de Agosto y Jaime Roldos
27	Rivas Rivas	Zoilo Floresmilo	110116642-7	Gerinoma Alto	Vía a Guayabaspamba
28	Sanmartín Cango	Manuel Orlando	110162944-0	Surunuma	A lado de Escuela
29	Sanmartín Acaro	Carlos Vinicio	110350585-3	Surunuma	A lado de la Escuela
30	Vicente Pinta	Teresa de Jesús	110204867-3	Carbonera	A lado de la Escuela

Fuente: Secretaría de la Asociación PRODUBAL

Tipo de organización

Organización	ASOCIACION PRODUBAL
Tipo Organizacion	ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN
Clase	AGRICULTURA Y GANADERÍA
Cantón	GONZANAMA
Direccion	ACCESO A NAMBACOLA X VIA AL INGAHURCO Ver en el mapa
Provincia	LOJA
Parroquia	NAMBACOLA
Telefono	 73021235 Llamar
Email	 aguhq@hotmail.es
Número Resolucion	SEPS-ROEPS-2013-005273
Representante Legal	MANUEL AGUSTIN HERRERA QUITO
Presidente Consejo De Administración / Junta Directiva	OJEDA QUITO LENIN GONZALO
Estado Jurídico	ACTIVA

Fuente y Elaboración: (<https://www.dateas.com/es/explore/organizaciones-ecuador/asociacion-produbal-4344>, recuperado 23-07-2016)

PARTE LEGAL DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

RAZÓN SOCIAL

La razón social de la empresa objeto de estudio es: ASOCIACIÓN
PRODUBAL

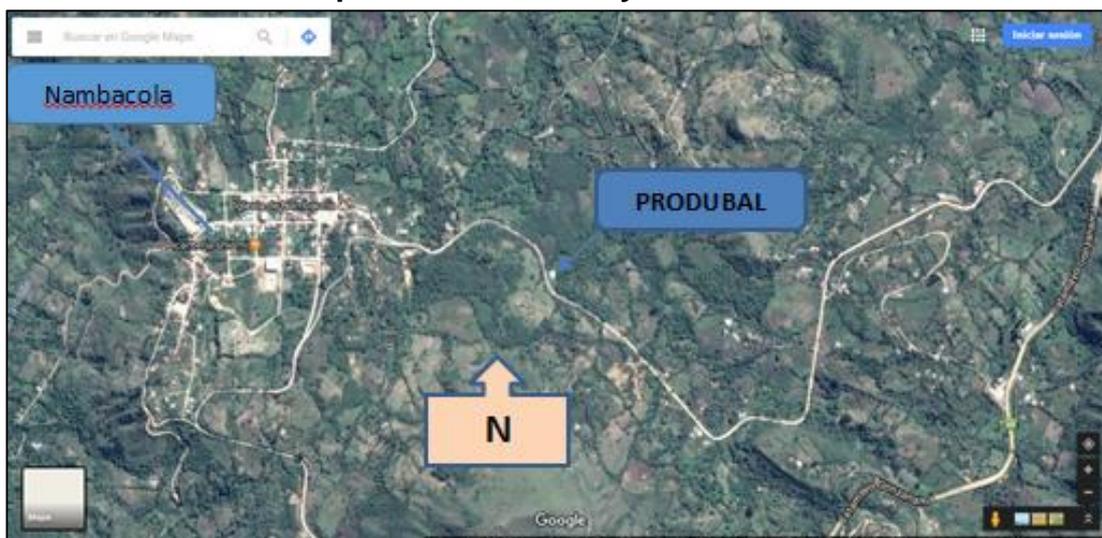
UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE PRODUBAL

MACRO LOCALIZACIÓN

La empresa PRODUBAL, se encuentra ubicada en la provincia de Loja, Cantón Gonzanamá.

Gráfica N° 1

Mapa de Gonzanamá y Nambacola



Fuente y elaboración: <https://www.google.com.ec/maps/@-4.1426689,-79.4233775,1575m/data=!3m1!1e3>, (recuperado 22-07-2016)

MICRO LOCALIZACIÓN

PRODUBAL se encuentra ubicada en el acceso a Nambacola vía al Ingahurco.

Mapa N°2

Mapa de Nambacola



Fuente y Elaboración:

(<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/12857/1/Tesis%20Lista%20Susana.pdf>, (recuperado 22-07-2016))

1. CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE REINGENIERÍA

Para el trabajo de investigación se contarán con un equipo o comité de reingeniería, para la investigación, con la finalidad que detecte errores y que produzcan ideas, y planes para convertirlos en realidades, esto en la práctica reinvierte la productividad, para ello contaremos con cuatro personas, dos de parte interna y dos de la parte externa de la empresa.

Los de la Parte Interna:

Deben estar trabajando en el proceso que se va a rediseñar, deben ser conocedores en su plenitud de los procesos productivos deben ser los mejores, sin lugar a dudas el conocimiento íntimo del proceso existente, le permite al equipo descubrir y rastrear las fuentes de los problemas en la cadena de producción y cadena de comercialización de balanceados Produbal, pero consideramos que no será tarea fácil pensar en procesos y nuevas formas imaginativas a implementar en la empresa. Los de la parte interna, deben ser los mejores y los más brillantes, las nuevas estrellas, que surgen de la empresa.

El activo más importante que aportan al trabajo de reingeniería es la credibilidad ante los compañeros, cuando llegue el momento de instalar el nuevo proceso, los de la parte interna actuarán como agentes claves para convencer al resto de la organización de que acepte los cambios.

Para entender lo que se va a cambiar, el equipo necesita gente que este en la parte interna, pero para cambiarlo necesita elementos destructivos, estos son los de la parte externa de la empresa, porque los de la parte externa abren la mente de las personas a nuevas y emocionantes maneras de ver, cómo no tienen obligaciones con personas a quienes afecten los cambios que ellos inician, sienten que tienen más libertad para corregir, y eso promete un resultado de la investigación que sea más cerca de lo real.

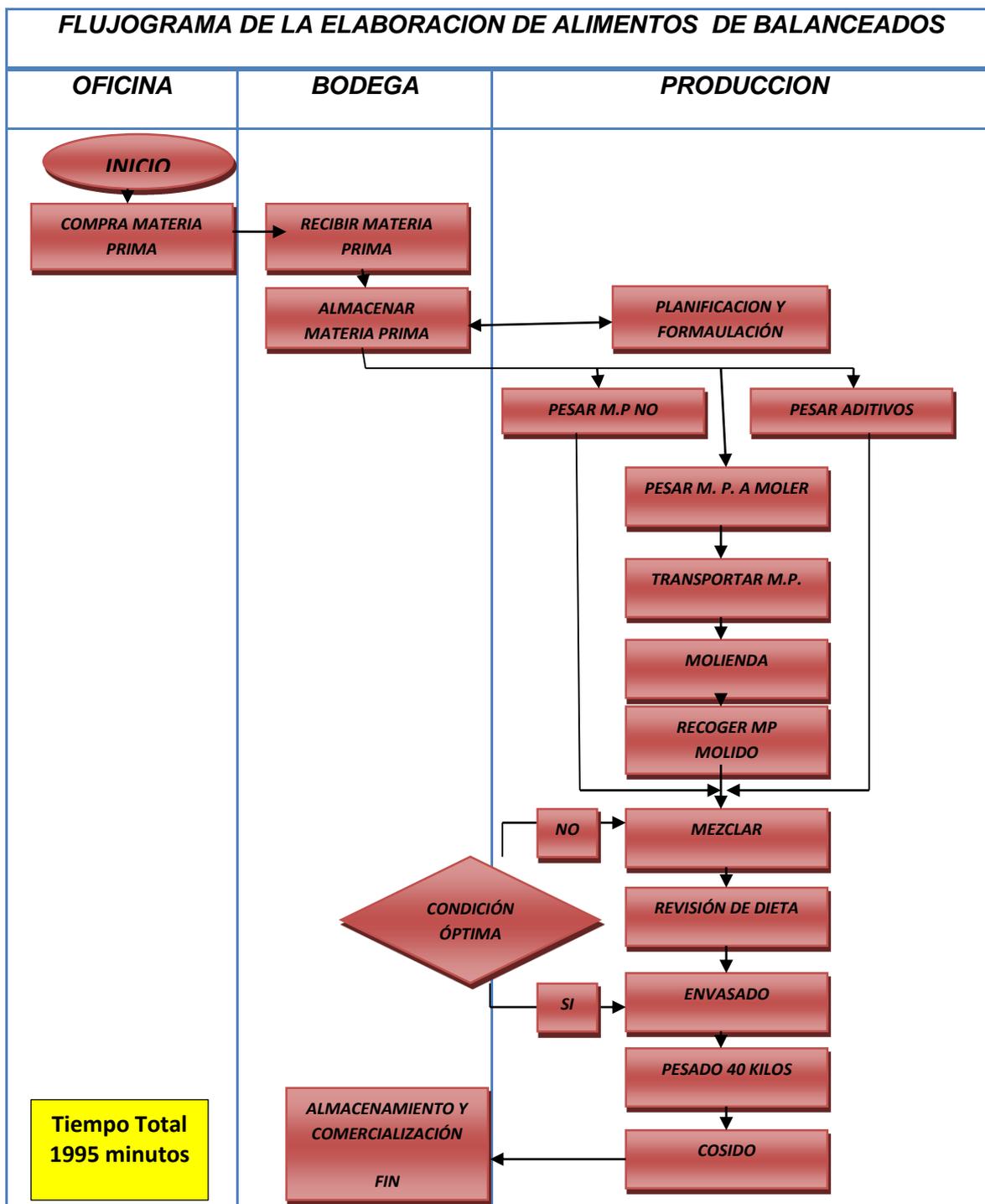
Los de la Parte Externa:

Son personas que no están involucradas en el proceso en el que van a intervenir la investigación, lo que si deben ser pensadores imaginativos, capaces de visualizar y de realizar el objetivo que se persigue.

La finalidad es que en las reuniones de reingeniería surgirán diferencias dentro del equipo (de hecho es lo esperado) un debate, para encauzar todo hacia un fin común, los miembros tienen que trabajar juntos en un determinado local, se trata que el equipo vaya aprendiendo constantemente, a medida que inventa una manera de ejecutar el trabajo.

Cuánto Tiempo Deben Reunirse Este Equipo

Un compromiso mínimo es un 75% del tiempo de cada miembro de la parte interna como los de la parte externa, una obligación inferior dificulta muchísimo que se realice algo, debe quedar claro que el equipo no es para una tarea de 90 días, sino que el grupo debe permanecer hasta que el primer plan piloto se ejecutó lo que generalmente tarda un año.



Este Equipo de reingeniería hará el análisis en su totalidad de todo el proceso de mejoramiento de la Cadena de Producción, y Cadena de Comercialización de la elaboración de balanceados PRODUBAL.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS PROCESOS

ACTUALES

En este punto el equipo de la reingeniería realiza un análisis profundo de los procesos actuales de la empresa PRODUBAL, para ello se basan de la información obtenida en la entrevista, encuestas y sobre todo en la observación directa, en todo el proceso de la elaboración de balanceado que detallo a continuación:

Compra de Materia Prima

<i>EMPRESA DE BALANCEADOS PRODUBAL</i>			
<i>PROCESO ACTUAL</i>			
<i>NOMBRE DEL PROCESO</i>		<i>COMPRAS</i>	
<i>DEPARTAMENTO RESPONSABLE</i>	<i>TIEMPO EN MINUTOS</i>	<i># DE PASOS</i>	<i>DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN</i>
GERENCIA	60	1	REALIZAR EL INFORME DE REQUERIMIENTO SEGÚN SU STOCK
	30	2	CONTACTA A POSIBLE PROVEEDOR
	15	3	REALIZA PEDIDO AL PROVEEDOR
	120	4	RECEPTA LA MATERIA PRIMA Y PESA
	15	5	VERIFICACION DEL PRODUCTO
	30	6	REGISTRO DE PESOS REALES DESCANTANDO EMPAQUES
	30	7	PASAR LA INFORMACION A CONTABILIDAD
TOTAL EN MINUTOS	300		

Análisis: El proceso de compra es un proceso importante, en el cual se encuentra involucrado el gerente, en esta parte del proceso se observó que

aproximadamente se toma un tiempo de 300 minutos, para realizar la compra.

Se debe mencionar que la compra de materia prima y aditivos hacen la adquisición actualmente en la ciudad de Loja, como es la Soya, Harina de pescado 60% refinada, afrecho de trigo, el polvillo de arroz, por lo general lo hacen en forma directa y de contado, y en pequeñas cantidades, pero el maíz que es la materia prima principal para la elaboración de balanceados es adquirida en el mismo lugar a los agricultores de esta zona, lo que constituye en este caso situaciones favorables para los agricultores y para la empresa.

Recibimiento y almacenamiento de Materia Prima

EMPRESA DE BALANCEADOS PRODUBAL			
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO		RECIBIMIENTO Y ALMACENAMIENTO	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO EN MINUTOS	# DE PASOS	DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN
BODEGUERO	90	1	DESCARGUE DE LA MATERIA PRIMA Y ADITIVOS
	60	2	PESADO DE LA MATERIA PRIMA Y ADITIVOS
	90	3	UBICACIÓN DEL PRODUCTO EN EL LUGAR CORRESPONDIENTE
	30	4	VERIFICACIÓN DE LA MATERIA PRIMA DE ACUERDO AL PEDIDO
	15	5	IDENTIFICACIÓN DE LA MATERIA PRIMA
	30	6	PASAR LA INFORMACION A CONTABILIDAD
	TOTAL EN MINUTOS	315	

Análisis: El proceso de recibimiento y almacenaje es un proceso que demanda de mucho cuidado, en el cual se encuentra involucrado el bodeguero, en esta parte del proceso se observó que aproximadamente se toma un tiempo de 315 minutos, para realizar el recibimiento y almacenaje de los productos.

La materia prima la reciben en la bodega de la empresa en algunos casos, sin embargo una buena parte la adquieren en los centros de abasto, por lo general en la ciudad de Loja, por la poca cantidad que adquieren. Una vez que llega la materia prima a la bodega de PRODUBAL es almacenada, en un lugar destinado para este fin, sin embargo no tienen un lugar fijo, para cada producto y está colocado directamente al piso.

Planificación y Formulación

EMPRESA DE BALANCEADOS PRODUBAL			
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO		PLANIFICACIÓN Y FORMULACIÓN	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO EN MINUTOS	# DE PASOS	DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN
OPERADOR	15	1	RECIBEN LA PLANIFICACIÓN DIARIA DEL GERENTE
	30	2	CONSTATACIÓN DE MATERIA PRIMA EN STOCK
	30	3	PASAR LA INFORMACION A CONTABILIDAD
	TOTAL EN MINUTOS	75	

Análisis: El proceso de de Planificación y Formulación es un proceso, en el cual se encuentra involucrado el gerente y operadores, en esta parte del

proceso se observó que aproximadamente se toma un tiempo de 45 minutos, para realizar la planificación y formulación.

La planificación para la elaboración de balanceados se basa en un informe diario de acuerdo a los pedidos que existen, sin embargo se observó que en el stock es mínima la cantidad que tienen en la bodega de la empresa.

Para la formulación de balanceados para cerdo poseen dos fórmulas balanceadas:

Para cerdo de crecimiento, y balanceado cerdo de engorde que detallo a continuación:

Tabla N° 1

CERDO DE ENGORDE 17%	
Producto	Libras
MAIZ	705,32
SOYA	118,8
CONO DE ARROZ	165
PESCADO	33
CARBONATO	7,7
FOSFATO	4,95
ACEITE	11
TRIGO	22
SAL	8,8
MELAZA	16,5
NUCLEO	1
TOTAL	1094,07

Tabla N° 2

CERDO DE CRECIMIENTO 18%	
Producto	Libras
MAIZ	612,59
SOYA	207,9
CONO DE ARROZ	165
PESCADO	22
CARBONATO	7,7
FOSFATO	2,2
ACEITE	13,2
TRIGO	22
SAL	6,82
MELAZA	33
NUCLEO	1
TOTAL	1093,41

Pesar Materia Prima y Aditivos (No Moler)

EMPRESA DE BALANCEADOS PRODUBAL			
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO		PESAR MATERIA PRIMA Y ADITIVOS (NO MOLER)	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO EN MINUTOS	# DE PASOS	DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN
OPERADOR	15	1	VERIFICACIÓN DEL PRODUCTO DE ACUERDO A LA PLANIFICACIÓN DIARIA
	45	2	TRASLADO DE LA MATERIA PRIMA Y ADITIVOS A LA BALANZA
	30	3	PESADO DE LA MATERIA PRIMA Y ADITIVOS DE ACUERDO A LA FORMULACIÓN.
	45	4	TRASLADO DE LA MATERIA PRIMA EN UN LUGAR DESTINADO PARA ESTE FIN,
	15	5	IDENTIFICACIÓN DE LA MATERIA PRIMA
	30	6	PASAR LA INFORMACION AL OPERADOR DE MEZCLADORA
	30	7	PASAR LA INFORMACION A CONTABILIDAD
	TOTAL EN MINUTOS	210	

Análisis: El proceso del pesar materia prima y aditivos (No Moler) es un proceso de mucho cuidado, en el cual se encuentra involucrado el gerente y bodeguero y operador de la mezcladora, en esta parte del proceso se observó que aproximadamente se toma un tiempo de 180 minutos, para realizar el pesar materia prima y aditivos (No Moler).

Cabe indicar que en esta fase se realiza el pesado de Materia prima, para la elaboración de balanceado, materia prima que no es necesario moler, como también el pesado de los aditivos en su totalidad, estos productos pasan directamente a la fase del mezclado, el pesado de los mismo, se lo debe realizar de conformidad a la fórmula establecida para la elaboración de balanceados para cerdos.

Pesar Materia Prima Para Moler

EMPRESA DE BALANCEADOS PRODUBAL			
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO		PESAR MATERIA PRIMA PARA MOLER (MAÍZ)	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO EN MINUTOS	# DE PASOS	DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN
OPERADOR	15	1	VERIFICACIÓN DEL PRODUCTO DE ACUERDO A LA PLANIFICACIÓN DIARIA
	45	2	TRASLADO DE LA MATERIA PRIMA A LA BALANZA
	30	3	PESADO DE LA MATERIA PRIMA
	15	4	IDENTIFICACIÓN DE LA MATERIA PRIMA
	30	5	PASAR LA INFORMACION AL OPERADOR DEL MOLINO
	30	6	PASAR LA INFORMACION A CONTABILIDAD
	TOTAL EN MINUTOS	165	

Análisis: El proceso del pesar materia prima y aditivos para moler es un proceso que demanda de mucho cuidado, en el cual se encuentra involucrado el gerente, bodeguero y operador de la mezcladora, en esta parte del proceso se observó que aproximadamente se toma un tiempo de

145 minutos, para realizar el proceso de pesado de materia prima para moler.

En esta fase la materia prima principal para la molienda es el maíz, se lo pesa en cantidades necesaria, para cada media tonelada de producción de balanceado, que es la capacidad de la mezcladora que produce por lotes.

Transportar la Materia Prima

EMPRESA DE BALANCEADOS PRODUBAL			
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO		TRANSPORTE DE MATERIA PRIMA	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO EN MINUTOS	# DE PASOS	DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN
OPERADOR	45	1	TRASLADO DE MATERIA PRIMA HASTA EL MOLINO
	30	2	PASAR LA INFORMACION A CONTABILIDAD
	TOTAL EN MINUTOS	75	

Análisis: El proceso del transporte de materia prima, aquí se encuentra involucrado el gerente, bodeguero y operador de la mezcladora, en esta parte del proceso se observó que aproximadamente se toma un tiempo de 45 minutos, para realizar el traslado de materia prima.

Una vez que esta pesado el maíz, es transportado hasta la máquina para su respectivo molido, este transporte lo realiza únicamente con la fuerza humana, entre dos personas.

Molienda

EMPRESA DE BALANCEADOS PRODUBAL			
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO		MOLIENDA (20 QUINTALES)	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO EN MINUTOS	# DE PASOS	DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN
OPERADOR	60	1	COLOCACIÓN DEL MAÍZ EN LA TOLVA DEL MOLINO
	60	2	COLOCACIÓN DE MAÍZ MOLIDO EN SACOS
	30	3	PASAR LA INFORMACION A CONTABILIDAD
	150		
TOTAL EN MINUTOS			

Análisis: El proceso del molido de maíz, se encuentra involucrado el gerente y operador del molino, en esta parte del proceso se observó que aproximadamente se toma un tiempo de 120 minutos, para realizar el molido de 20 sacos de maíz.

En esta fase el proceso de molienda se observa que es lento, dependiendo del grosor del molido, que se desea producir para balanceados.

Recoger lo Molido

EMPRESA DE BALANCEADOS PRODUBAL			
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO		RECOGER EL MAIZ MOLIDO)	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO EN MINUTOS	# DE PASOS	DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN
OPERADOR	60	1	COLOCACIÓN DEL MAÍZ EN LA SACOS DE 100 LIBRAS
	15	2	TRASPORTADO HASTA LA MEZCLADORA
	30	3	PASAR LA INFORMACION A CONTABILIDAD
	TOTAL EN MINUTOS	105	

Análisis: El proceso de recoger el maíz molido, se encuentra involucrado el operador del molino, en esta parte del proceso se observó que aproximadamente se toma un tiempo de 75 minutos, para realizar el recogido del maíz molido y traslado a la siguiente etapa del proceso.

En esta fase una vez Molido la materia prima, es recogida y ubicada con los demás productos que se va a utilizar para la elaboración del balanceado.

Mezclado

EMPRESA DE BALANCEADOS PRODUBAL			
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO		MEZCLADO(1/2 TONELADA)	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO EN MINUTOS	# DE PASOS	DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN
OPERADOR	15	1	VERIFICACIÓN DE LA MATERIA PRIMA Y ADITIVOS DE ACUERDO A LA FORMULACIÓN
	15	2	CHEQUEO Y ENCENDIDO DE LA MEZCLADORA
	45	3	COLOCACIÓN DE LA MATERIA PRIMA EN LA TOLVA DE LA MEZCLADORA
	30	4	COLOCACIÓN DE ADITIVOS EN LA TOLVA DE LA MEZCLADORA
	15	5	PROCESO DE MEZCLADO
	30	6	PASAR LA INFORMACION A CONTABILIDAD
TOTAL EN MINUTOS	150		

Análisis: El proceso de mezclado, se encuentra involucrado el gerente y operador de la mezcladora, en esta parte del proceso se observó que aproximadamente se toma un tiempo de 120 minutos, para realizar el mezclado de las materias primas y aditivos.

En esta fase se debe contar con toda la materia prima y aditivos, entonces procedemos al mezclado de los productos, para ello se sigue una secuencia variada de conformidad a la formula, se detecta que es un poco dificultoso la colocación de la melaza y aceite de palma, por cuanto por su homogeneidad no se mezcla fácilmente.

Revisión de dieta

EMPRESA DE BALANCEADOS PRODUBAL			
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO		TRANSPORTE DE MATERIA PRIMA	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO EN MINUTOS	# DE PASOS	DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN
OPERADOR	15	1	REVISIÓN DE LA MATERIA PRIMA Y ADITIVOS DE CONFORMIDAD A LA FORMULACIÓN DEL BALANCEADO.
	30	2	PASAR LA INFORMACION A CONTABILIDAD
	TOTAL EN MINUTOS	45	

Análisis: El proceso de revisión de la dieta, se encuentra involucrado el gerente y operador de la mezcladora, en esta parte del proceso se observó que aproximadamente se toma un tiempo de 15 minutos, para realizar la revisión o chequeo de las materias primas y aditivos.

En este paso se revisa la dieta o formulación del producto que se está elaborando, con la finalidad que contenga todos los elementos necesarios y obtener un producto de calidad.

Pesado

EMPRESA DE BALANCEADOS PRODUBAL			
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO		PESADO DEL PRODUCTO	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO EN MINUTOS	# DE PASOS	DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN
OPERADOR	30	1	<i>COLOCACIÓN DEL BALANCEADO EN LA SACOS</i>
	45	2	<i>PESADO DE BALANCEADOS EN 40 Y 20 KILOS</i>
	30	3	<i>PASAR LA INFORMACION A CONTABILIDAD</i>
	105		
TOTAL EN MINUTOS			

Análisis: El proceso de pesado de materia prima, se encuentra involucrado el gerente y operador de la mezcladora, en esta parte del proceso se observó que aproximadamente se toma un tiempo de 75 minutos.

El producto que sale del proceso de la mezcladora es recogido en sacos los mismos que son pesados en 40 kilos o en 20 kilos de acuerdo a lo planificado.

Cosido

EMPRESA DE BALANCEADOS PRODUBAL			
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO		COSIDO	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO EN MINUTOS	# DE PASOS	DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN
OPERADOR	30	1	<i>COSIDO DE LOS SACOS DE 40 Y 20 KILOS DE BALANCEADOS</i>
	30	2	<i>PASAR LA INFORMACION A CONTABILIDAD</i>
	60		
TOTAL EN MINUTOS			

Análisis: El proceso de cosido de balanceado, se encuentra involucrado el gerente y operador, en esta parte del proceso se observó que aproximadamente se toma un tiempo de 30 minutos, para realizar el cosido de balanceado en sacos de 20 y 40 kilos.

Se debe pesar el balanceado que sale de la mezcladora y se procede al cosido, en el mismo se inserta una etiqueta que identifique que calidad de balanceado que es.

Almacenamiento

EMPRESA DE BALANCEADOS PRODUBAL			
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO		ALMACENAMIENTO	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO EN MINUTOS	# DE PASOS	DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN
BODEGUERO	30	1	TRASLADO DEL BALANCEADO AL SITIO DE ALMACENAJE
	30	2	UBICACIÓN DEL BALANCEADO EN EL LUGAR ADECUADO PARA EL MISMO
	30	3	PASAR LA INFORMACION A CONTABILIDAD
TOTAL EN MINUTOS	90		

Análisis: El proceso de almacenamiento de balanceado, se encuentra involucrado el gerente y bodeguero, en esta parte del proceso se observó que aproximadamente se toma un tiempo de 60 minutos, para realizar el cosido de balanceado en sacos de 20 y 40 kilos.

El balanceado terminado es almacenado en un lugar destinado para ello, el mismo que constituye un centro de venta a la vez, de igual manera es transportada hasta el sitio de la ciudad donde se encuentra un local para su venta.

Local de Distribución

EMPRESA DE BALANCEADOS PRODUBAL			
PROCESO ACTUAL			
NOMBRE DEL PROCESO		DISTRIBUCIÓN	
DEPARTAMENTO RESPONSABLE	TIEMPO EN MINUTOS	# DE PASOS	DESCRIPCION DE LA OPERACIÓN
OPERADOR	15	1	VERIFICACIÓN DEL PEDIDO DE PRODUCTO AL LOCAL DE DISTRIBUCIÓN
	60	2	TRASLADO DE PRODUCTO HASTA EL LOCAL DISTRIBUCIÓN
	15	3	CHEQUEO DE PRODUCTO POR EL COMERCIALIZADOR
	30	4	COLOCACIÓN DEL PRODUCTO EN EL LUGAR DESTINADO
	30	5	PASAR LA INFORMACION A CONTABILIDAD
	TOTAL EN MINUTOS	150	

Análisis: El proceso de distribución de balanceado, se encuentra involucrado el gerente y distribuidor, en esta parte del proceso se observó que aproximadamente se toma un tiempo de 150 minutos, para realizar el este proceso de entrega al distribuidor.

Cabe indicar que el local es un cuarto de cemento donde el producto es puesto sobre el piso, y ubicado o pilado, por lo general la venta aquí es en pocas cantidades.

2. DETERMINACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS DE LOS PROCESOS ACTUALES

El Equipo de reingeniería una vez realizado el análisis de todo el proceso para la elaboración de Balanceados para cerdos, procedió a trabajar en detectar puntos críticos, en los procesos actuales que detallamos a continuación:

Compra de Materia Prima

- En la adquisición de ciertos productos de materia prima, actualmente la están realizando a intermediarios y en la ciudad de Loja, por tanto creemos que es una debilidad que tienen la empresa, constituyéndose en un punto crítico en esta fase, porque se eleva los costos de producción, además de incrementar los tiempos del proceso.

Productos como:

Soya

Cono de Arroz

Harina de Pescado

Carbonato

Fosfato

Aceite de Palma

Afrecho de Trigo

Sal

Melaza

Núcleo

Para ello es necesario realizar un registro de proveedores mediante los contactos y vinculaciones respectivas para ello es necesario contar con un software para dichos registros de proveedores a la vez que servirá para inventarios del stock y así permitan la disminución de los costos de producción, el costo del software (1) es de \$ 750,00 dólares.

Recibimiento y almacenamiento de Materia prima

Consideramos que al traer la materia prima en mucho de los casos de la ciudad de Loja, constituye un gasto adicional, por cuanto no tienen una planificación para adquirir en grandes cantidades, en la cual la casa comercial se comprometería entregar los productos hasta la fábrica de balanceados PRODUBAL. Además de esto se suma que el almacenamiento de la materia prima se encuentra en el piso y no se encuentra rotulados los productos almacenados, lo que es propenso a una contaminación cruzada; además de incrementar los tiempos del proceso. Para ello es necesario contar con un software para dichos registros de proveedores a la vez que servirá para inventarios del stock y así permitan la disminución de los costos de producción, el costo del software (1) es de \$ 750,00 dólares, má el carrito monta-carga (3) cuyo costo es de \$ 4.800,00 dólares

Planificación y Formulación

- En este punto poseen una buena formulación de balanceados, por los resultados que tiene, sin embargo creemos que la planificación para la elaboración de balanceados no es la adecuada, porque ellos fabrica a base de pedido diarios, y por lo general el stock se encuentra casi vacío, creemos que esto debe mejorar; así como el incremento de tiempo en la ejecución del proceso. Para ello es necesario contar con un software para dichos registros de proveedores a la vez que servirá para inventarios del stock, entradas y salidas de materia prima y así permitan la disminución de los costos de producción, el costo del software (1) es de \$ 750,00 dólares.

Pesar Materia Prima y Aditivos (No Moler)

- En el pesado de materia prima, se constituye en un problema para la empresa, por cuanto poseen una balanza de 200 kilos, la misma que es insuficiente por cuanto la ocupan para otras actividades de la empresa, además para el pesado de aditivos debe la empresa dispone de una balanza en gramos, con la finalidad de realizar un pesado preciso, por la poca cantidad que se utiliza en la elaboración de núcleo; así como el incremento de tiempo en la ejecución del proceso. Para ello se debe adquirir una balanza (2) a misma que tiene un costo de \$ 1.800,00 dólares

Pesar Materia Prima Para Moler

- Como lo mencionamos anteriormente, al poseer una sola balanza se constituye en un problema, por cuanto se utiliza la balanza en algunas fases y a veces simultáneamente, lo que se pierde tiempo y por ende dinero, esto constituye un punto crítico para la empresa PRODUBAL. Así como el incremento de tiempo en la ejecución del proceso. Para ello se debe adquirir una balanza (2) a misma que tiene un costo de \$ 1.800,00 dólares

Transportar la Materia Prima

- El transporte de materia prima lo realizan únicamente a fuerza humana, y lo que es peor sin protección alguna, no poseen un coche o carrito de carga que les permita transportar con facilidad y con la seguridad del caso, esto es considerado como una debilidad que tiene la empresa. Así como el incremento de tiempo en la ejecución del proceso. Para ello se debe adquirir una carrito monta-carga (3) el mismo que tiene un costo de 4.800,00 dólares

Molienda

- En esta fase del proceso de molienda especialmente de granos, el molino de propiedad de la empresa no es el adecuado por su lentitud al moler, observamos que por cada 50 kilos de molienda, ocupa un espacio de tiempo de 20 minutos, por tanto los costos se elevan notablemente. Así como el incremento de tiempo en la ejecución del proceso. Para ello se

debe adquirir un molino (4) de mayor capacidad y potencia el mismo que tiene un costo de \$ 2.850,00

Recoger lo Molido

- También se pudo observar que existe una gran cantidad de desperdicios residuales de la materia prima en el momento del molido, aquí en esta fase se observó que no se toman las precauciones necesarias, por cuanto en la parte de receptor el producto molido, se detecta fácilmente maíz molido que cae al piso y en mucho de los casos es botado a la basura. Así como el incremento de tiempo en la ejecución del proceso. Para ello se mejorará en el cuidado de la disposición de materias primas para que no exista desperdicio, mejorar la operatividad por parte de los empleados.

Mezclado

- En cuanto al mezclado la máquina tiene una capacidad de producir media tonelada por hora, pero al introducir específicamente el aceite de palma y melaza de caña se dificulta el mezclado, por tanto consideramos que se debe incorporar recipientes a la mezcladora para facilitar esta tarea. Así como el incremento de tiempo en la ejecución del proceso. Para ello se debe adquirir una serie de recipientes (5), el mismo que tiene un costo de \$ 820,00

Revisión de dieta

- En este punto en lo que tiene que ver la revisión de la dieta o formulación de balanceada, observamos que al inicio realizan el control y verificación de los productos de acuerdo a la fórmula, pero durante el proceso se detectó que obviaban revisar las cantidades de las formulaciones por parte de los operadores de esta máquina, lo que creemos que debe ser constante la revisión de la fórmula, para el aseguramiento de un balanceado de calidad. Así como el incremento de tiempo en la ejecución del proceso. Para ello se mejorará en el cuidado de la disposición de materias primas por parte de los empleados.

Pesado

- El pesado lo realizan manualmente, pero el personal a cargo de esta tarea no toma la seriedad del caso, se pudo detectar en un lote de balanceados que dos sacos no tenían los 40 kilos, en la cual se verificó que no era falla de la balanza sino falla humana. Así como el incremento de tiempo en la ejecución del proceso. Para ello se mejorará en el cuidado en el pesaje por parte de los empleados, además de adquirir una nueva balanza cuyo costo es de \$ 1.800,00 dólares, se disminuirá el tiempo de ejecución.

Cosido

- En el cosido se pone una etiqueta de cartulina que es la identificación del balanceado, la misma que en su manipuleo se rompe y se corre el

riesgo de mezclar las calidades de balanceado o clase de balanceado que es. Así como el incremento de tiempo en la ejecución del proceso. Para ello se debe adquirir un máquina selladora de saquillos (6) misma que tiene un costo de \$ 1350,00 dólares, más una máquina equitadora (7) misma que tiene un costo de \$ 760,00

Almacenamiento

- El almacenamiento del balanceado que produce la empresa, se encuentra en el piso y no hay rotulación ni identificación de balanceados y no tiene lugar fijo destinado para este fin. Así como el incremento de tiempo en la ejecución del proceso. Para ello se debe adquirir un máquina equitadora (7) misma que tiene un costo de \$ 760,00 con la ayuda del carrito monta- carga (3), el mismo que tiene un costo de \$ 4.800,00 dólares.

Local de Distribución

De igual manera como lo anterior el producto terminado para la venta se encuentra en el piso, falta identificación por lotes e identificación del local. Así como el incremento de tiempo en la ejecución del proceso. Para ello se debe adquirir un máquina equitadora (7) misma que tiene un costo de \$ 760,00 con la ayuda del carrito monta- carga (3), el mismo que tiene un costo de \$ 4.800,00 dólares.

Concluyo diciendo que todo lo mencionado se lo realizo basando a través de la observación en el lugar mismo de los hechos, Sin embargo, el afán es que las operaciones en su conjunto marchan de acuerdo con lo planeado, eso es lo que proponemos el mejoramiento de la cadena de producción y cadena de comercialización de la Empresa PRODUBAL.

El mejoramiento de la cadena de producción y comercialización nos permite actuar intencionalmente mediante la cual un centro articula un proceso que le permite reforzar aquellos aspectos considerados positivos y modificar o eliminar aquellos puntos negativos.

3. REPLANTEAMIENTO DE LOS PROCESOS CON DIFICULTADES

El Equipo de reingeniería una vez que determino los puntos críticos dentro del proceso de mejoramiento de la cadena de producción y comercialización de balanceados PRODUBAL procedió a replantear los nuevos procesos donde se detectó dificultades:

Recibimiento y almacenamiento de Materia prima

FLUJOGRAMA								
NOMBRE DEL PROCESO								
PROCESOS	ALMACENAMIENTO					RESUMEN		
P R I N C I P I O	RECIBIMIENTO Y ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA					ACTIV.	# PASO	TIEMP. MINUT.
						OPERACION	2	120
								
						INSPECCION	2	40
								
		TRANSPORTE	1	90				
								
F I N A L	PASAR LA INFORMACION AL DEPARTAMENTO CONTABLE					ESPERA	0	0
								
						ARCHIVO	1	30
								
ACTIVIDAD #	TIEMPO MINUTOS	RESP. EJECUCI.						DESCRIPCION DE LOS PASOS
1	60	bodeguero				X		DESCARGUE DE LA MATERIA PRIMA Y ADITIVOS
2	60	bodeguero				X		PESADO DE LA MATERIA PRIMA Y ADITIVOS
3	90	bodeguero		X				UBICACIÓN DEL PRODUCTO EN EL LUGAR CORRESPONDIENTE
4	40	bodeguero	X					VERIFICACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LA MATERIA PRIMA DE ACUERDO AL PEDIDO
6	30	bodeguero					X	PASAR LA INFORMACION A CONTABILIDAD
TOTAL	270							

✓ En esta fase se debe replantear dos cosas importantes, la primera que toda materia prima debe ser verificada en calidad y peso antes de recibir, y el almacenamiento del producto debe estar en paletas y plenamente visibles los rótulos o Kardex, se debe realizar capacitación al personal encargado en la totalidad de la empresa. Para ello se debe adquirir un software (1) que tiene el costo de \$ 750,00 dólares, más un carrito montacarga (3) cuyo costo es de \$ 4.800,00 dólares lo que permitirá la reducción de tiempos durante el proceso.

Pesar Materia Prima y Aditivos (No Moler)

FLUJOGRAMA									
NOMBRE DEL PROCESO									
PROCESOS	PESADO						RESUMEN		
P R I N C I P I O	PESADO DE MATERIA PRIMA Y ADITIVOS (No moler)						ACTIV.	# PASO	TIEMP. MINUT.
							OPERACION	1	30
									
							INSPECCION	1	15
									
				TRANSPORTE	2	80			
									
F I N A L	PASAR LA INFORMACION AL DEPARTAMENTO CONTABLE						ESPERA	1	15
									
							ARCHIVO	2	50
									
ACTIVIDAD #	TIEMPO MINUTOS	RESP. EJECUCI.						DESCRIPCION DE LOS PASOS	
1	15	Operador	X					VERIFICACIÓN DEL PRODUCTO DE ACUERDO A LA PLANIFICACIÓN DIARIA	
2	40	Operador		X				TRASLADO DE LA MATERIA PRIMA Y ADITIVOS A LA BALANZA	
3	30	Operador				X		PESADO DE LA MATERIA PRIMA Y ADITIVOS DE ACUERDO A LA FORMULACIÓN.	
4	55	Operador		X				TRASLADO E IDENTIFICACIÓN DE LA MATERIA PRIMA EN UN LUGAR DESTINADO PARA ESTE FIN,	
5	25	Operador					X	PASAR LA INFORMACION AL OPERADOR DE MEZCLADORA	
6	25	Operador					X	PASAR LA INFORMACION A CONTABILIDAD	
TOTAL	190								

- ✓ En el pesado de los productos se necesita, una balanzas de 400 kilos, la que existe es insuficiente además de ello esta debe estar graduada en gramos para los aditivos no existe. Para ello es necesario adquirir una balanza (2) de 400 Kilos, cuyo costo es de \$ 4.800,00 dólares, lo que ayudara a disminuir tiempos en la ejecución.

Transportar la Materia Prima

FLUJOGRAMA									
NOMBRE DEL PROCESO									
PROCESOS	TRANSPORTE						RESUMEN		
P R I N C I P I O	TRANSPORTAR MATERIA PRIMA						ACTIV.	# PASO	TIEMP. MINUT.
							OPERACION	0	0
									
							INSPECCION	0	0
									
						TRANSPORTE	1	40	
									
F I N A L	PASAR LA INFORMACION AL DEPARTAMENTO CONTABLE						ESPERA	0	0
									
							ARCHIVO	1	20
									
ACTIVIDAD #	TIEMPO MINUTOS	RESP. EJECUCI.						DESCRIPCION DE LOS PASOS	
1	40	OPERADOR		X				TRASLADO DE MATERIA PRIMA HASTA EL MOLINO	
2	20	OPERADOR					X	PASAR LA INFORMACION A CONTABILIDAD	
TOTAL	60								

- ✓ Es esta fase es tan necesario para transporte de la materia prima como balanceados terminados en lo interno de la empresa, se adquiera un coche o carrito de transporte, con la finalidad que facilite la movilidad de la materia prima internamente en la planta de producción. Para ello es necesario adquirir un carrito monta-carga, cuyo costo es de \$ 4.800,00 dólares, lo que ayudara a disminuir tiempos en la ejecución.

Recoger lo Molido

FLUJOGRAMA									
NOMBRE DEL PROCESO									
PROCESOS	RECOLECTAR						RESUMEN		
P R I N C I P I O	RECOGER LO MOLIDO						ACTIV.	# PASO	TIEMP. MINUT.
							OPERACION	1	50
									
							INSPECCION	0	0
									
			TRANSPORTE	1	15				
F I N A L	PASAR LA INFORMACION AL DEPARTAMENTO CONTABLE						ESPERA	0	0
									
							ARCHIVO	1	20
ACTIVIDAD #	TIEMPO MINUTOS	RESP. EJECUCI.						DESCRIPCION DE LOS PASOS	
1	50	OPERADOR				X		COLOCACIÓN DEL MAÍZ EN LA SACOS DE 100 LIBRAS	
2	15	OPERADOR		X				TRANSPORTADO HASTA LA MEZCLADORA	
3	20	OPERADOR					X	PASAR LA INFORMACION A CONTABILIDAD	
TOTAL	85								

- ✓ Se debe capacitar a los operadores del molino, con la finalidad de disminuir los desperdicios que se ocasionan en la maquina por no poner bien el recipiente de captación del material molido. Mejorar el cuidado por parte de los empleados el proceso con lo que se disminuirá los tiempos de ejecución.

Revisión de dieta

FLUJOGRAMA									
NOMBRE DEL PROCESO									
PROCESOS	DIETA						RESUMEN		
P R I N C I P I O	REVISIÓN DE LA DIETA						ACTIV.	# PASO	TIEMP. MINUT.
							OPERACION	0	0
									
							INSPECCION	1	10
									
F I N A L	PASAR LA INFORMACION AL DEPARTAMENTO CONTABLE						ESPERA	0	0
									
							ARCHIVO	0	0
ACTIVIDAD #	TIEMPO MINUTOS	RESP. EJECUCI.						DESCRIPCION DE LOS PASOS	
1	10	OPERADOR	X					REVISIÓN DE LA MATERIA PRIMA Y ADITIVOS DE CONFORMIDAD A LA FORMULACIÓN DEL BALANCEADO.	
TOTAL	10								

- ✓ En esta fase se debe capacitar directamente a los operadores con la finalidad que tomen en cuenta la verificación constante de la fórmula para obtener el balanceado deseado. Mejorar el cuidado por parte de los empleados el proceso con lo que se disminuirá los tiempos de ejecución.

Cosido

FLUJOGRAMA									
NOMBRE DEL PROCESO									
PROCESOS	COSIDO						RESUMEN		
P R I N C I P I O	COSIDO DE LOS SACOS DE BALANCEADOS						ACTIV.	# PASO	TIEMP. MINUT.
							OPERACION	1	30
									
							INSPECCION	0	0
									
						TRANSPORTE	0	0	
									
F I N A L	PASAR LA INFORMACION AL DEPARTAMENTO CONTABLE						ESPERA	0	0
									
							ARCHIVO	1	20
									
ACTIVIDAD #	TIEMPO MINUTOS	RESP. EJECUCI.						DESCRIPCION DE LOS PASOS	
1	30	OPERADOR				X		COSIDO DE LOS SACOS DE 40 Y 20 KILOS DE BALANCEADOS	
2	20	OPERADOR					X	PASAR LA INFORMACION A CONTABILIDAD	
TOTAL	50								

- ✓ En el cosido la etiqueta de cartulina es colocado y asegurada con el cosido del saco, no es el adecuado creemos que debe estar impresa en el saquillo para mayor seguridad. Para ello es necesario adquirir una selladora de saquillos (6) cuyo costo es de \$ 1.350,00 dólares además de una etiquetadora (7) cuyo costo es de \$ 760,00 dólares, lo que ayudara a disminuir tiempos en la ejecución.

Almacenamiento

FLUJOGRAMA								
NOMBRE DEL PROCESO								
PROCESOS	ALMACENAMIENTO EN BODEGA					RESUMEN		
P R I N C I P I O	ALMACENAMIENTO EN LA BODEGA					ACTIV.	# PASO	TIEMP. MINUT.
						OPERACION	1	30
								
						INSPECCION	0	0
								
F I N A L	PASAR LA INFORMACION AL DEPARTAMENTO CONTABLE					ESPERA	0	0
								
						ARCHIVO	1	20
ACTIVIDAD #	TIEMPO MINUTOS	RESP. EJECUCI.						DESCRIPCION DE LOS PASOS
1	30	OPERADOR		x				TRASLADO DEL BALANCEADO AL SITIO DE ALMACENAJE
2	20	OPERADOR				x		UBICACIÓN DEL BALANCEADO EN EL LUGAR ADECUADO PARA EL MISMO
3	20	OPERADOR					x	PASAR LA INFORMACION A CONTABILIDAD
TOTAL	70							

✓ Se deben colocar paletas e identificativos con Kardex con la finalidad de llevar un control adecuado del producto elaborado. Para ello es necesario adquirir una etiquetadora (7) cuyo costo es de \$ 760,00 dólares, y un carrito monta-carga (3) cuyo costo es de \$ 4.800,00 lo que ayudara a disminuir tiempos en la ejecución.

4. DETERMINACIÓN DE REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS NUEVOS PROCESOS

Compra de Materia Prima

- ✓ Es de suma importancia que la empresa cuente con una guía de contactos, en la cual conste los datos más sobresalientes de los proveedores, además de un software, esto le permitirá a la empresa el ahorro de tiempo y dinero, a su vez ser más eficiente y eficaz

Recibimiento y almacenamiento de Materia prima

- ✓ Para el ordenamiento y la buena conservación de los productos de la Empresa PRODUBAL, se requiere la adquisición de un software y un carrito monta-carga, Así ayudará a mejorar dicho proceso.

Pesar Materia Prima y Aditivos (No Moler)

- ✓ Es de suma importancia la adquisición de una balanza, una de 400 kilos y graduada en gramos para el pesado de aditivos.

Transportar la Materia Prima

- ✓ Se debe adquirir un carrito monta-carga para transportar el producto como la materia prima, puesto que en la actualidad lo realizan con el recurso humano y sin implementos de seguridad.

Molienda

- ✓ Se requiere de manera urgente la adquisición de un molino de granos con mayor capacidad, para que abastezca de materia prima a la mezcladora.

Mezclado

- ✓ Se requiere incrementar la adecuación de dos recipientes metálicos, incorporados en la maquina mezcladora, con la finalidad que se facilite el mezclado de aceite y melaza con las demás materia primas y aditivos en una forma adecuada.

Revisión de dieta

- ✓ Se requiere el mejoramiento de las funciones de los empleados.

Pesado

- ✓ Es de suma importancia la adquisición de una balanza, una de 400 kilos y graduada en gramos.

Cosido

- ✓ Es de suma importancia la adquisición de una selladora de saquillos y una etiquetadora.

Almacenamiento

- ✓ Es de suma importancia la adquisición de una etiquetadora y un carrito monta-carga.

Local de Distribución

- ✓ Es de suma importancia la adquisición de una etiquetadora y un carrito monta-carga.

Finalmente consideramos que se debe elaborar un instructivo de funciones y capacitar a todo el personal de la empresa sobre este tema.

Así mismo se considera que se debe realizar la redistribución con señalética de toda el área de producción.

PRESUPUESTO

No	Rubro	Cantidad	Costo
1	Software	1	\$ 750,00
2	Balanza 400 kilos	1	\$ 1.800,00
3	Carrito monta-carga	1	\$ 4.800,00
4	Molino	1	\$ 2.850,00
5	Recipientes metálicos	10	\$ 820,00
6	Selladora de saquillos	1	\$ 1.350,00
7	Etiquetadora	1	\$ 760,00
	TOTAL		\$ 13.130,00

Fuente: Requerimientos de mejora de procesos

Elaboración: El autor

h. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el Estudio de reingeniería de la Asociación PRODUBAL se concluye que:

- ✓ Se implementó el mejoramiento de la cadena de producción de balanceados y aprovechando las instalaciones con el mejorando la maquinaria en la Empresa PRODUBAL en el cantón Gonzanamá.

- ✓ Se determinó que la empresa no realizó un correcto estudio para determinar la cantidad de demanda existente para lo cual se realizaron, encuestas para conocer la capacidad de producción que se debía procesar en la planta para satisfacer las necesidades del cliente.

- ✓ Se analizó el proceso productivo actual, donde se observó que el 59% de las actividades realizadas en cada una de las líneas de producción no agregaban valor.

- ✓ El cambio de orden de las operaciones de limpieza, dosificación de ingredientes, premezclado y molienda de ingredientes para automatizar estas operaciones.

- ✓ La calidad de los productos sería mejorada moliendo los ingredientes en un mismo tamaño de criba, pulverizando a un menor tamaño de partícula los ingredientes para poder hacer alimentos de calidad.
- ✓ La adquisición de materia prima y aditivos lo realizaban en su mayor parte a intermediarios lo que provocó elevados índices de costos, mala calidad del producto en la elaboración de balanceados PRODUBAL.
- ✓ El punto de comercialización y distribución de balanceados no contaba con la señalética visible, lo que ocasionaba que dichos centros de distribución se encuentren desapercibidos ante la sociedad.
- ✓ El personal operativo y administrativo que labora en la empresa, debió emprender en una serie de capacitaciones, con la finalidad que la implementación propuesta de la reingeniería constituya una mejora para la elaboración de balanceados.

i. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones para esta nueva empresa son:

- ✓ Si la Asociación PRODUBAL, acoge las recomendaciones emitidas en el presente proyecto, mejorará completamente el interés en la labor de cada una de las funciones de su personal, lo cual hará que trabajen en un ambiente de adecuado, de equidad, responsabilidad y respeto.
- ✓ Al poner en práctica la presente investigación, se contribuirá con la empresa en la reducción de costos e incremento de utilidades; ya que aportará con conocimientos valederos en lo que tiene que ver la reingeniería de un proyecto.
- ✓ Así mismo los clientes se verán beneficiados ya que recibirán un servicio de balanceados de calidad y un producto de calidad, conforme a sus necesidades y expectativas.
- ✓ Se recomienda a los directivos de la Empresa PRODUBAL a que adopten el presente modelo de procesos ya que contribuirá enormemente a mejorar los tiempos en la prestación de los procesos que han tenido algún tipo de inconveniente.
- ✓ Se recomienda así mismo que se adquiera lo definido en el presupuesto lo que permitirá el mejor desenvolvimiento de actividades, la reducción de costos y mejorar la imagen empresarial.
- ✓ Se recomienda la disminución de los tiempos en los procesos críticos operativos y estratégicos lo que contribuirá a definir y controlar las metas de la organización preparándose a situaciones futuras.

j. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ASP. 20011. <http://www.iasp-pain.org>
- ✓ Baca Urbina. G.2013. Evaluación de Proyecto. 4ta. Ed. McGraw Hill. México.
- ✓ Breitner Leslie k. Contabilidad Financiera del Curso de MBA. Editorial Bresca, Barcelona 2011.
- ✓ Brennan, F. & Cousins, M. J. El alivio del dolor como un derecho humano. Rev. Soc. Esp. Del Dolor, 2013; 12, 17-23.
- ✓ Diccionario de Medicina Mosby. 2015. Editorial océano Barcelona. 4ta Edición
- ✓ Dr. Reinhard Sittl, 2011. Departamento de Anestesiología y Tratamiento del Dolor, Universidad de Eriangen-Nuremberg, Alemania
- ✓ Fine PG, et al. In: Ashburn MA, et al., editors. The Management of Pain. 2011.
- ✓ Fleitman Jack «Negocios Exitosos», de, McGraw-Hill, 2014
- ✓ FRED, David. Conceptos de Administración estratégica. Editorial Prentice Hall. Novena Edición. 2015
- ✓ Galer BS, et al. A clinical Guide to Neuropathic Pain. 2000
- ✓ Gerbershagen K, et al. Clin J Pain. 2014.
- ✓ Gordillo, A. V., Ramírez, B. A., Solís, V. G., Bautista, S. S. & Kassian, R. A. Causas de dolor crónico en la clínica del dolor del Hospital General de México. Rev. Dolor, Clínica y Terapia, 2015; 1: 15-23.

- ✓ Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social. (ILPES).2012. Guía para presentación de proyectos. 5ta Edición. Siglo Veintiuno Editores México.
- ✓ JARAMILLO, Oswaldo. Guía para la elaboración de Proyectos de Tesis de Grado, Loja 2015.
- ✓ Módulo X, Elaboración y Evaluación de Proyectos de Inversión Empresarial. Universidad Nacional de Loja. Loja-Ecuador 2012
- ✓ PEUMANS, Herman. 2014. Valoración de Proyectos de Inversión. Ediciones Deusto Bilbao.
- ✓ Portenoy RK, et al. Pain Management: Theory and Practice. 2015.
- ✓ Rafael de Zuani Elio." Introducción a la Administración de organizaciones", Editorial Maktub. 2013
- ✓ Rojas López Miguel David. Evaluación de Proyecto para ingenieros- Bogotá: 1era Edición 2014. Eco Ediciones 2014.
- ✓ Sapag Chain Nassir. Preparación y evaluación de proyectos. Editorial McGraw-Hill. 5ta. Edición. México 20105.
- ✓ Stanton, Etzel y Walker, 2014. Fundamentos de marketing, 13a Edición.

WEB-GRAFÍA

- ✓ [www.gaceta financiera.com](http://www.gaceta_financiera.com), Formulación de proyectos de inversión, 2016.
- ✓ www.leydecompañiasdelecuador.com
- ✓ www.promonegocios.net, Investigación de mercados, un enfoque práctico, 2da. Edic. Pág. 90 – 97. 2016

k. ANEXOS

ANEXO 1

RESUMEN DEL PROYECTO

TEMA

“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA CADENA DE PRODUCCIÓN Y CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE BALANCEADO EN LA ASOCIACIÓN PRODUBAL, DEL CANTÓN GONZANAMÁ, PROVINCIA DE LOJA”

PROBLEMÁTICA

En el cantón Gonzanamá, tierra Agrícola, ganadera y artesanal, de la provincia de Loja, se encuentra la Asociación PRODUBAL, que a parte de ser una organización Gremial de productores especialmente de maíz, se dedica a la agrotransformación de esta gramínea, específicamente a la fabricación de Balanceado, desde el año 2009, con su propia infraestructura y maquinaria, produce alimento para animales especialmente porcinos, el mismo que últimamente no ha tenido buenos resultados. El problema se origina al obviar controles fundamentales en el proceso de la fabricación o producción, al no planear alternativas de mejoras; lo que hace que el sistema permanezca estática, a causa de la nula o débil implementado

cambios, que mejoren el proceso productivo de la fabricación de balanceados; esto ha dado como resultado un estado de descontento, de hecho, la fábrica tiene problemas muy característico como: elevados índices de reproceso, devoluciones constantes de los clientes y socios por mala calidad de su producto, maquinaria inadecuada, la capacidad instalada es insuficiente, como también la mala distribución de la área de producción, lo que conlleva a estar propenso a una contaminación cruzada, lo que lleva retrasos en la entrega del producto, además de ello se suma que no cuenta con un punto estratégico de la comercialización, lo que ha generado pérdidas de clientes, por otra parte, mantienen elevados índices de paralizaciones. Ante esta problemática interna, queda la propuesta de que los procesos ya existentes de producción, se debe organizarlos e incrementar en una forma tal, que se puedan controlar y mejorar, para bien de la Asociación Produbal.

OBJETIVOS

General

- ✓ Elaborar la Propuesta de Mejoramiento en la Cadena de Producción y Comercialización de Balanceados en la Asociación Produbal del cantón Gonzanamá, Provincia de Loja.

Específicos

- Determinar el diagnostico situacional de la empresa.

- Levantar la información actual de la Cadena de Producción y Comercialización de Balanceados.
- Determinar los puntos críticos de la Cadena de Producción y Comercialización de Balanceados.
- Proponer la nueva Cadena de Producción y Comercialización de Balanceados.
- Determinar los requerimientos adecuados en la Cadena de Producción y Comercialización de Balanceados.
- Elaborar un Presupuesto para la propuesta de Mejoramiento de la Cadena de Producción y comercialización de Balanceados.

METODOLOGÍA

En este proyecto se aplicara los métodos Inductivo, deductivo y analítico lo que permitirá obtener información más apropiada para el desarrollo del mismo. Además utilizaremos como fuente de ayuda técnicas de investigación como: entrevistas, encuestas y observación.

Métodos de Investigación tales como:

Método Inductivo

Este método consiste en la aplicación de razonar, desde lo particular a lo general, este método ayudará notablemente en investigar, porque

analizaremos cada parte del objeto de estudio, para llegar a un diagnostico global.

Este método será utilizado al inicio de la investigación, con la finalidad de tener un diagnostico claro de la realidad de lo que sucede en la Cadena de Producción y Cadena de Comercialización de Balanceados Produbal.

Método Deductivo

Este método consiste en la aplicación de razonar, desde lo general a lo particular, este método contribuirá en la investigación porque analizaremos lo complejo de un todo, para poder llegar a lo simple.

Este método será utilizado una vez levantada la información de un primer diagnostico, para detectar con mayor seguridad los problemas que se suscita en la cadena de Producción y Cadena de Comercialización de Balanceados Produbal.

Cabe indicar que la inducción y la deducción no son formas diferentes de razonamiento, ambas son formas de inferencia.

Método Analítico

Es aquel método de investigación consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

Este método será utilizado en el análisis de la información obtenida, permitirá conocer aun mas el objeto de estudio de investigación, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías, y poder tener una visión más clara de la cadena de Producción y Cadena de Comercialización de Balanceados Produbal.

Técnicas de Investigación tales como:

Entrevista

La entrevista consiste en un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas, entrevistador y el entrevistado o los entrevistados con el fin de obtener una información o una opinión.

Esta Técnica la aplicare al señor Gerente y Presidente de la Asociación Produbal con la finalidad de recoger información muy valiosa.

Encuesta

La encuesta consiste en una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los ciudadanos.

Esta técnica de encuesta la utilizare en mi investigación para realizar una serie de preguntas, y estará dirigida a los 10 empleados que laboran en la Asociación Produbal.

Además se tomara una muestra de 50 personas seleccionadas, que son clientes que adquieren el Producto de Balanceados Produbal equivalente al 25% de los clientes, para ello siguiendo una serie de reglas científicas que hacen que esa muestra sea, en su conjunto, representativa de los consumidores de balanceados Produbal.

Observación

Es la técnica consiste en cerciorarse personalmente de hechos y circunstancias, relacionados con la forma como se realizan las operaciones en la cadena de producción y comercialización en la empresa.

Esta técnica la utilizare con la finalidad de observar conscientemente, y asegurarme de que los hechos, y por ende hacer más efectiva la ejecución mi trabajo, los aspectos a observar serán los siguientes: distribución de la planta de producción, materia prima y aditiva, molino, mezcladora, silos, balanza y área de distribución para comercialización.

ANEXO 2

INSTRUMENTOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Como egresadas de la carrera de Administración de Empresas nos encontramos empeñadas en elaborar un PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA CADENA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BALANCEADO EN LA ASOCIACIÓN PRODUBAL, DEL CANTÓN GONZANAMÁ, PROVINCIA DE LOJA”, para lo cual le pedimos de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar la siguiente Entrevista:

- 1.- **¿Conoce la causa del desaprovechamiento de la maquinaria?**
- 2.- **¿Considera que con la maquinaria disponible se podría elaborar alimento balanceado para animales en cantidades suficientes para abastecer el mercado local?**
- 3.- **¿Considera usted que la maquinaria que posee sea suficiente o adecuada para el procesamiento de balanceado a nivel industrial?**
4. **¿Considera que la comercialización balanceada se la realiza adecuadamente?**
5. **¿Cree usted que el centro de comercialización debe mejorar?**
- 6.- **¿Usted conoce los beneficios de realizar una Propuesta de Mejoramiento en la Cadena de Producción y Comercialización de balanceado en la Asociación Produbal?**

Gracias por su Colaboración.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Como egresado de la carrera de Administración de Empresas me encuentro desarrollando mi proyecto de tesis denominado: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA CADENA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BALANCEADO EN LA ASOCIACIÓN PRODUBAL, DEL CANTÓN GONZANAMÁ, PROVINCIA DE LOJA”, para lo cual le pedimos de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar la siguiente Encuesta:

Encuesta dirigida a los Operadores de la Planta de Producción de
Balanceados Produbal

1.- ¿Usted cuanto tiempo trabaja en la planta de Producción Produbal?

2.- ¿Cree que la maquinaria es la adecuada para la producción de balanceados?

Si_____ No_____ por que_____

3.- ¿La Área de producción está bien distribuido?

Si_____ No_____ por que_____

4.- ¿Cuentan con los equipos de seguridad necesarios para la elaboración de balanceados?

Sí_____ No_____

5. ¿Se ejecutan controles de calidad en la producción de balanceados Produbal?

Sí_____ No_____

Gracias por su Colaboración



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Como egresadas de la carrera de Administración de Empresas nos encontramos empeñadas en elaborar un **“ PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ Y SU COMERCIALIZACIÓN EN LA CIUDAD DE LOJA”**, para lo cual le pedimos de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar las siguientes preguntas:

Encuesta dirigida a los Clientes de Balanceados Produbal

Objetivo de la encuesta: Determinar una propuesta de mejoramiento en la Comercialización de los Balanceados para Cerdos “Produbal” en el cantón Gonzanamá, provincia de Loja.

1.- Usted es cliente del balanceado Produbal?

Si ___ No ___

2- ¿Qué cantidad de balanceado Produbal consume mensualmente?

1 saco ___ 2 sacos ___ 3 sacos ___ 5 sacos ___ si consume más favor escriba la cantidad.....

3.- Con qué frecuencia adquiere el Balanceado Produbal?

1 vez por mes _____ 3 veces por mes _____ 5 veces por mes _____
Todos los días _____

4.- En que presentaciones adquiere este producto?

20 Kg ___ 40 Kg ___

5.- Está satisfecho con los resultados (rendimiento) que da el balanceado Produbal que Usted compra?

Si ___ No ___ Porque _____

6.-En qué lugar adquiere este producto?

En la Planta de Producción _____ o Punto de Distribución _____

7.-El servicio al cliente en la comercialización de balanceado es?

Muy Bueno _____ Bueno _____ Regula _____ Malo _____
Porque _____

8.-usted seguiría comprando Balanceado Produbal?

Sí _____ No _____

Gracias por su Colaboración

ÍNDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	4
c. INTRODUCCIÓN.....	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	9
MARCO REFERENCIAL.....	9
MARCO CONCEPTUAL.....	16
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	35
MATERIALES.....	35
MÉTODOS.....	35
TÉCNICAS.....	37
f. RESULTADOS.....	39
g. DISCUSIÓN.....	56
h. CONCLUSIONES.....	107
i. RECOMENDACIONES.....	109
j. BIBLIOGRAFÍA.....	110
k. ANEXOS.....	112
ÍNDICE.....	121