

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO
PARA LA EVALUACIÓN Y CONTROL
DEL DESPERDICIO DEL PROCESO
PRODUCTIVO EN EL ÁREA
DE EMPANIZADO DE LA
EMPRESA PROTINAL C.A
UBICADA EN VALENCIA
EDO CARABOBO**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA EVALUACIÓN Y
CONTROL DEL DESPERDICIO DEL PROCESO PRODUCTIVO EN EL
ÁREA DE EMPANIZADO DE LA EMPRESA PROTINAL C.A UBICADA EN
VALENCIA EDO CARABOBO.**

EMPRESA: PROTINAL C.A

Autora:
Yuliana Chirinos

San Diego, Junio de 2017



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LA EVALUACIÓN Y
CONTROL DEL DESPERDICIO DEL PROCESO PRODUCTIVO EN EL
ÁREA DE EMPANIZADO DE LA EMPRESA PROTINAL C.A UBICADA EN
VALENCIA EDO CARABOBO.**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

Tutor académico: Leonardo Vera C.I V 5.478.873

Tutor empresarial: Alexis Arismendy C.I V 13.468.578

AUTOR: Chirinos, Yuliana

C.I. 18.168.349

San Diego Junio 2017

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	pág.
INTRODUCCIÓN.....	01
CAPÍTULO	
I. LA EMPRESA	
1.1 Ubicación de la Empresa.....	04
1.2 Reseña Histórica.....	04
1.3 Objetivos Organizacionales.....	05
1.4 Estructura de la Organización.....	05
1.5 Visión de la Empresa.....	05
1.6 Valores de la Empresa.....	06
1.7 Actividades.....	06
CAPÍTULO	
II. EL PROBLEMA	
2.1 Planteamiento del Problema.....	08
2.2 Formulación del problema.....	15
2.3 Objetivos de la investigación.....	15
2.4 Justificación.....	15
2.5 Alcance.....	17
III. MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL	
3.1 Antecedentes.....	18
3.2 Bases Teóricas.....	24
3.2.1 Administración.....	25
3.2.2 Procesos administrativos.....	27
3.2.3 Estandarización de los procesos.....	35
3.2.4 Desperdicios.	39
3.2.5 Bases Legales	43
3.3 Definición de Términos Básicos.....	45
IV. FASES METODOLÓGICAS	
4.1 Fases Metodológicas.....	47
4.2.1 Fase I. Diagnostico situacional en cuanto a la necesidad de elaborar un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado	47

.....	51
4.2.1 Fase II. Determinar los factores administrativos que repercuten en la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la empresa objeto de estudio.....	54
4.2.2 Fase III. Diseño de un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la Empresa Protinal Valencia, Estado Carabobo.....	
V. RESULTADOS	
5.1 Análisis del diagnóstico situacional de la matriz de observación necesidad de elaborar un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado.....	53
5.2 Análisis de resultados de los factores administrativos que repercuten en la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la empresa objeto de estudio.....	57
VI. PROPUESTA	
6.1 Fundamentación de la propuesta.....	68
6.2 Justificación de la propuesta.....	69
6.3. Objetivos.....	71
6.3. Análisis de Factibilidad.....	72
6.5. Desarrollo de la propuesta.....	75
Consideraciones Finales.....	89
Referencias.....	94
Anexos.....	100

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		pág.
1	Matriz de Observación directa. Lista de cotejo	54
2	Manuales de normas y procedimiento	57
3	Diagramas de flujo procesos productivos	58
4	Desperdicio de materia prima	59
5	Rediseño de procesos	60
6	Proceso de verificación de la calidad de la materia prima.	61
7	Pérdidas de materia prima por la falta de verificación de la materia prima	62
8	Revisión y verificación de las maquinarias	63
9	Pérdidas de materia prima por la falta de verificación de las maquinarias	64
10	Hay procedimientos para la destrucción de los desperdicios	65
11	Rediseño los procesos productivos y control de las operaciones	66
12	Conocimiento de las normas y procedimientos de los procesos productivos del área de empanizado	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos		pág.
1	Matriz de Observación directa. Lista de cotejo	54
2	Manuales de normas y procedimiento	57
3	Diagramas de flujo procesos productivos	58
4	Desperdicio de materia prima	59
5	Rediseño de procesos	60
6	Proceso de verificación de la calidad de la materia prima.	61
7	Pérdidas de materia prima por la falta de verificación de la materia prima	62
8	Revisión y verificación de las maquinarias	63
9	Pérdidas de materia prima por la falta de verificación de las maquinarias	64
10	Hay procedimientos para la destrucción de los desperdicios	65
11	Rediseño los procesos productivos y control de las operaciones	66
12	Conocimiento de las normas y procedimientos de los procesos productivos del área de empanizado	67
1	Matriz de Observación directa. Lista de cotejo	54
2	Manuales de normas y procedimiento	57

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones modernas buscan ser productivas y competitivas a fin que puedan mantenerse en el mercado nacionales e internacionales y de esta manera obtener márgenes de ganancias que les permita ser rentable, crecer y desarrollarse en el tiempo, pero para el logro de esta meta es necesario que las misma generen procesos de control y procedimiento que ayuden al manejo eficiente de los recursos de la compañía.

Los aspectos anteriormente descritos son fundamentales den cualquier empresa de producción fabril en un entorno que es cada vez más competitivo, tecnificado, donde los clientes son cada más exigentes con quienes le ofrecen bienes, productos y servicios, porque el uso de técnicas y lineamientos operativos son fundamentales para el desempeño de la misma. Por tal razón, empresas deben hacer procedimientos que sean estandarizados a fin de garantizar la productividad, el manejo eficiente de los recursos y minimizar en todo momento el incremento de gastos operativos por concepto de desperdicio y merma en la materia prima.

Hay que destacar que, las organizaciones que tiene un papel fundamental en la sociedad son las empresas alimenticias, ya que estas garantizan las necesidades primarias de la sociedad, por lo están deben mantener rigurosidad en sus procesos a la hora de producir este tipo de rubros, ya que la unificación de procesos evita la perdida de materia prima, errores o fallas en el procesos productivo, reproceso que afectan de manera directa en los costos de producción y estos son transferidos al consumidor.

Por tal razón, la el trabajo de grado se focaliza en el desarrollo de procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la Empresa Protinal C.A ubicada en Valencia Estado Carabobo, una vez de haber observado las fallas en el procesos productivo y habiendo

generado un proceso de diagnóstico situacional a fin de detallar las debilidades que tiene la compañía en cuanto a la falta de proceso inspección de maquinarias, materia y manejo de desperdicios, lo cual incrementa los costos operativos, afecta los márgenes de ganancia e incide costo que tiene que pagar el consumidor.

Es preciso señalar que, la una vez expuesta el tema central del trabajo de grado, se debe decir que metodológicamente la investigación es un trabajo con un enfoque cuantitativo, descriptivo de campo bajo la modalidad proyecto factible, el cual posee tres fases metodológicas como son: el diagnóstico situacional, determinación de los factores administrativos que repercuten en la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado y el diseño de un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo. El mismo estuvo estructurado por seis capítulos que se expone a continuación:

En el Capítulo I: En esta parte de trabajo especial de grado presenta los aspectos generales de la organización, como son: Ubicación de la Empresa Proagro C.A., reseña histórica, misión, visión, objetivos organizacionales, estructura organizacional, valores organizaciones, esto con el objeto de detallar aspectos que son importantes en cualquier compañía.

En el Capítulo II: Se expone la situación problemática de la compañía Proagro C.A. en el área de empanizado y de allí se plantea las interrogantes objetivos de la investigación, donde a su vez se efectúa la justificación indicado las razones por las cuales se ha el estudio, importancia e impacto. De igual forma, se establece el alcance de la investigación, donde se indica lo hasta donde se quiere llegar con la investigación en este caso en particular se quiere proponer un administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en dicha compañía.

En el Capítulo III: Está conformado por los lineamientos de orden teórico conceptual de la investigación va relacionado con las variables que son objeto de

estudio. En él se presenta primero los antecedentes de la investigación, y posteriormente de desarrollo las bases teóricas y conceptuales, donde por los ejes de la investigación se habla sobre los procesos administrativos, el sistema de control interno, desperdicios.

Capítulo IV: En él se esboza los lineamientos de orden metodológico donde se indica el tipo, nivel, modalidad y diseño de la investigación. En esta parte se desglosa las fases del estudio, las cuales van relacionadas a los objetivos propuesto en la misma, se desglosa la población, muestra que es objeto de estudio y se indica el método de recolección de información e instrumento aplicar a fin de obtener los datos requeridos para la investigación.

Capítulo V: En este punto se expone los resultados, donde primero se procede organizar y tabular la información recolectada a fin de presentarla a través de tablas y gráficos, allí se procede analizar los datos obtenidos por los encuestados en este caso los trabajadores de Proagra C.A que laboran en el área de empanizado y tienen experiencia en el proceso productivo.

Capítulo VI: En esta parte de trabajo especial de grado se presenta la propuesta que sirve como punto de partida para optimizar los procedimientos administrativos para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la Empresa Protinal C.A ubicada en Valencia Estado Carabobo. Posteriormente, se procederá se plasmará las conclusiones y recomendaciones del estudio, la cual se deriva de los hallazgos obtenidos en la investigación.

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1 Ubicación de la Empresa

La empresa Proagro C.A, dedicada al sector alimenticio se encuentra ubicada en la ciudad de Valencia Estado Carabobo, en la Avenida Eugenio Mendoza en la Urbanización Industrial Carabobo, Frente al Estadio José Bernardo Pérez.

1.2 Reseña Histórica de la Organización

La Empresa Proagro C.A, la cual fue fundada hace 75 años esta fue fundada en Caracas, en julio de 1.942, para la fabricación de alimentos balanceados para animales, ya para 1.950 inicia operaciones en su Planta ubicada en Valencia y 1.977 desarrolla otras empresas filiales para ampliar sus operaciones productivas y comerciales, donde genera actividades de producción agrícola, agrupando las granjas de cría, recria, productoras, incubadoras, plantas de beneficios procesadoras de productos embutidos y sub productos avícolas.

En la actualidad la Empresa Proagro C.A se dedica a la producción de alimentos para consumo humano y animal, la misma ha sido una compañía líder en el mercado dentro del sector agrícola, ya que ha suplido las necesidades alimentarias del pueblo venezolano, teniendo reconocimiento a nivel nacional e internacional por la calidad de sus productos.

1.3 Objetivos de la Organización:

A. Fabricación de Alimentos para Consumo Animal: Cerdo, ganado, equinos, conejos, pollos engorde - gallinas ponedoras, gallinas reproductoras - acuicultura y ratas de laboratorio.

B. Producción de Alimentos para Consumo Humano: Pollos Entero y Despresado Embutidos: Salchichas, Jamón Boloña, Pollo Ahumado, Mortadela.

1.4 Estructura Organizacional

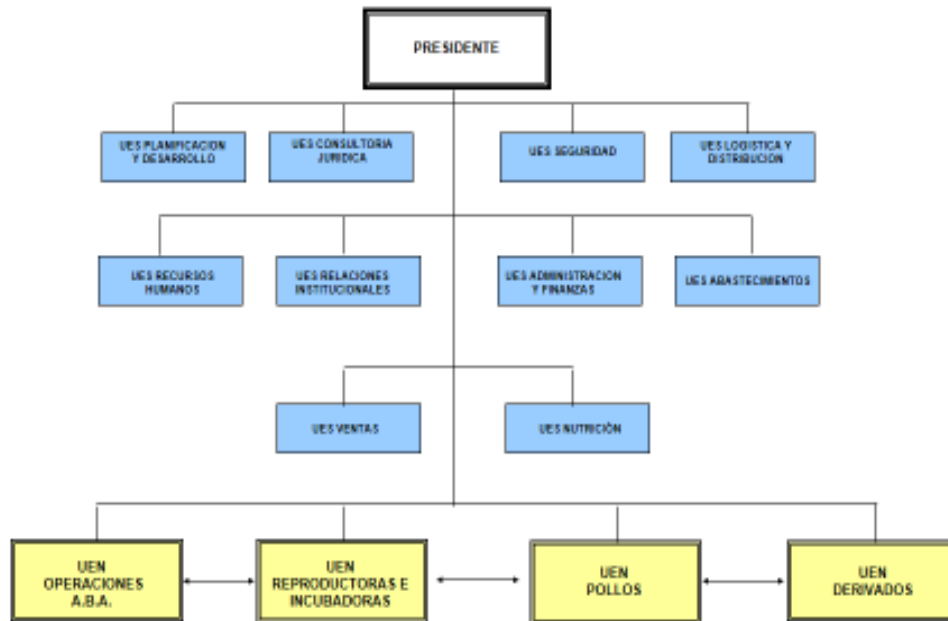


Figura N° 1: Organigrama de la Empresa Proagro C.A.

Fuente: Empresa Proagro C.A.

1.5 Visión de la Empresa

Ser una empresa altamente rentable, a nivel internacional, productora y comercializadora, líder en el negocio de alimentos transformados, diferenciados y con valor agregado, principalmente de proteína animal, basada en los valores y principios de la empresa.

1.6 Valores Organizacionales

Dentro de los aspectos característicos de la Empresa Proagro C.A es que sus valores van encaminados a brindar productos de alta calidad y garantizar las necesidades agroalimentarias tanto en los mercados nacionales como internacionales. Por lo que sus Valores están sustentados:

1. El compromiso
2. La cooperación
3. El liderazgo,
4. La calidad y responsabilidad,
5. Honestidad
6. Innovación

1.7 Actividades

El presente trabajo parte de un proceso de acreditación, debido a que la autora cuenta con 11 años de experiencia en la Empresa Proagro C.A, gracias a sus años de servicio y tras un proceso de observación directa en esta prestigiosa organización en el sector alimenticio, ha podido detectar algunas fallas que pueden ser solventadas en el tiempo. En cuanto a las actividades que esta ejecuta, la autora se desempeña como analista administrativo en el área de contraloría, dentro de objetivo general del cargo esta: Registrar de manera adecuada y oportuna las obligaciones de pago de la empresa para la adquisición de bienes y servicios, llevar un control de los gastos de planta y hacer propuestas para disminuir los mismos.

Otras de las funciones y responsabilidades que tiene que en el cargo de analista administrativo en el área de contraloría esta:

1. Registro Oportuno de las Facturas.
2. Revisión que las facturas tengan su firma y soporte correspondiente.
3. Identificar desviaciones de control en las facturas.
4. Revisión de Anticipos dados a proveedor (documentación)

5. Elaboración de Sugeridas de pagos
6. Estatus de proveedores pendientes de pago.
7. Control y recepción de facturas.
8. Control, conciliación y Análisis de los niveles de reproceso de producto cárnico
9. Control y Análisis de desperdicios del proceso productivo
10. Controlar, Analizar y contabilizar los diferentes procesos administrativos que realice la empresa a fin de presentar a la gerencia datos de los cuales se pueda tomar decisiones oportunas.
11. Manejo y evaluaciones de resultados operativos así como la incidencia en los costos.
12. Controles de inventarios teóricos y físicos de productos terminados, procesos, tránsitos, Materias Primas, empaques e ingredientes.
13. Propuestas de reducción de costos.
14. Revisión de pasivo y gastos acumulativos pertinentes a las áreas vinculadas.
15. Revisión de movimientos de inventarios.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA

2.1 Planteamiento del Problema

Toda empresa manufacturera procura mantener el control operativo de sus procesos de fabricación, con la finalidad de reducir los desperdicios que son generados en la cadena de producción, esto con la finalidad de reducir los costos operativos. Lo que hace denotar que dicho proceso, puede ser uno de los factores que ayuda funcionamiento efectivo de las organizaciones modernas, debido que permite que se genere procesos rigurosos que garanticen la eficiencia en el manejo de los procesos productivos y administrativos. En relación a este punto Pérez, y Veiga (2008:145) definen que el control de gestión: “pretende que la organización alcance de manera eficiente sus objetivos mediante la planificación, organización, ejecución, seguimiento y evaluación de los resultados en manos de la dirección, la cual abarca todos los niveles de la organización”

Otro aspecto que importante señalar, es la capacidad competitiva que pueda tener una organización, y esto va a depender de los procesos productivos y la forma como son diseñados por sus administradores, ya que los mismos deben responder a las necesidades y exigencias del mercado; sin olvidar que los sistemas de control permiten garantizar estándares de calidad y el manejo efectivo de cada uno de los recursos para la producción de bienes y servicio, que necesarios en la cadena productiva. Lo que hace ver que el manejo efectivo de los recursos por parte de la gerencia, ayudar a mantener costo de producción para así obtener márgenes de ganancia y niveles de competitividad aceptables dentro del mercado. En función a lo antes expresado es preciso cita a Achaerandio (2016) el cual señala lo siguiente:

La mejorar la eficiencia de los procesos productivos como punto de partida en cualquier proyecto de mejora, la empresa tiene que plantearse si sus recursos y su actividad productos, procesos y organización están correctamente enfocados desde el punto de vista de lo que pide el cliente. Un análisis que tiene como objetivo detectar aquellas actividades que no añaden valor al cliente. Lo que se denomina despilfarros: demoras innecesarias, errores, stocks inútiles, reproceso etc. (s.p)

Es propicio indicar que, las organizaciones tienen que evaluar de manera continua los procesos productivos en las áreas operativas de las compañías, debido a que en ellas pueden ocasionan desperdicio en los ciclos productivos. Esta situación se da en virtud, a la falta de control, el manejo poco efectivo de la materia prima por parte de los operarios que trae consigo una serie de gasto que incide en los costos de producción y generan pérdidas. En relación a este punto Taiichi Ohno citado en Mayers, F. y Stephens (2014;39) indica lo siguientes: “El desperdicio es toda actividad humana que consume recursos y no genera valor, ocasionando pérdidas a la organización”.

Un aspecto importante a analizar es que en la actualidad los gerentes están conscientes de los desafíos que están expuestas las organizaciones producto de la globalización económica y la integración de mercados, por lo que se requiere que estas sean cada vez más competitivas a fin que puedan mantenerse y crecer en los mercado nacional e internacional. Ahora bien, esta situación puede verse obstaculizados, si los administradores no hacen que se cumpla los procedimientos y métodos de trabajo o incluso no mantiene vigilancia y revisión de los mismos, bien se para rediseñarlos o generar algún procedimiento de tipo administrativos y operativo que garantice de alguna manera la eficacia y eficiencias en sus operaciones productivas, esto con la finalidad de evitar pérdidas que dañan el desempeño efectivo de la organización. En función de lo antes planteado Lefcovich (2013) explica lo siguiente:

Si bien pueden estar aplicando ciertas medidas destinadas a controlar los niveles de desperdicios, no aplican una metodología de manera sistemática para su detección, eliminación y prevención. Esta carencia de sistematicidad los lleva a atacar algunos si y otros no, careciendo de un panorama completo de los “puntos de fuga” y de la cuantía con que estas están afectando sus ganancias. (p.1)

Hay que destacar que, el exceso de gastos producto del despilfarro produce en algunas compañías tengan mayores costo operativos, debido al mal manejo de los recursos, ya que tienen que invertir aún más en horas hombres, reproceso, pérdida de materia primas y otros insumos afectando directamente a la organización. En relación a este punto, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2011) indica lo siguiente:

En los costos, como en la producción, hay mejores y peores prácticas. Hay malas prácticas que vendrán de arrastre de decisiones productivas: un despilfarro físico de insumos acarrea mayores costos operativos. (p.8)

En consecución a lo antes expresado, se puede decir que la pérdida pueden ser producto de la falta de control de las operaciones en los ciclos productivos e incluso la carencia de lineamientos técnicos y administrativos que llegan a generar gastos incensario que incrementan los costos de producción comprometiendo así el desenvolvimiento efectivo de las operaciones productivas y comerciales. En este sentido es preciso citar a Arbullo (2007) donde este señala lo siguiente:

En la actualidad las empresas, para ser competitivas, deben alcanzar niveles adecuados en calidad, costos, rapidez de entrega y flexibilidad. El sistema lean producción, es un enfoque de gestión que va a permitir avanzar a las empresas de forma ordenada en la secuencia de fases que conducen a dicha competitividad puesto que permite obtener productos y servicios con rapidez y bajo costo evitando llevar a cabo actividades innecesarias (también llamadas despilfarros). (p.14)

Esto hace denotar que el control de las operaciones productivas, pueden ayudar minimizar la cantidad de desperdicios que se generan en cualquier organización, debido que los administradores están en la responsabilidad de efectuar un análisis de procesos en las áreas críticas a fin de gestionar las fallas y tomar las medidas correctivas a través de procedimiento administrativo que permitan el evaluación y control de desperdicio para así garantizar el manejo efectivo de los recursos de la compañía. En relación a este punto lo Torres y López (2014) expresa que el proceso de control viene dado por:

El conjunto de todos los elementos donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos. Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios de la organización. (p. 10)

Un aspecto que es importante que se produzca en los procesos de gestión administrativa y gerencial, va relacionada a los procedimiento dentro de la toda organización, debido a que los mismo permiten minimizar las fallas en las áreas administrativas y de planta, ya que la falta de procedimiento son agentes causales del desperdicio que se producen en las organizaciones generando mayores gasto de producción. En relación a este aspecto Münch y García (2008) explica lo siguiente:

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase del producto, turnos de trabajo, disponibilidad del equipo y material, incentivos y muchos otros factores. Determina el orden en que debe realizarse un conjunto de actividades. En tal sentido, los procedimientos son el cauce formal que contiene la descripción de actividades cronológicas que deben seguirse en la realización de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin. Constituyen los planes porque establecen un método o

forma habitual para manejar actividades futuras, es decir, son medios relacionados con métodos de trabajo o ejecución.

Hay que destacar que, productividad en las organizaciones se ve afectada por una serie de factores que hacen que estas se vean afectadas y obstaculizan su capacidad productiva haciéndolas ineficientes en sus operaciones. Esta realidad es experimentada en los países Latino Americanos, donde la improvisación, la falta de recursos para la obtención de maquinaria y la poca preparación del capital humano incide de manera directa en el desempeño operativo de las mismas. En virtud a esto es preciso citar a Casilda (2014) del Diario el País el cual indica lo siguiente:

América Latina, tiene un problema de “formación y capacitación” de capital humano, que en términos económicos, se refleja en su baja productividad y competitividad empresarial. Este fenómeno explica el hecho de que la región no haya tenido un crecimiento más dinámico durante las últimas décadas, lo cual ha impedido que sus ingresos converjan hacia los niveles alcanzados en los países más desarrollados. Otros factores que influyen en la productividad y competitividad de la economía destacan el progreso tecnológico, que crea nuevos bienes y nuevos métodos productivos, así como las mejoras en la gestión y administración de las empresas.

Otro de los problemas que se observa en los países en vías de desarrollo como son los países latinoamericanos, tiene que ver con la falta de control que hay en sus organizaciones por lo que la carencia de este aspecto produce errores en los procesos productivos de la organización, generando gastos excesivos en las mismas y ocasionando pérdidas, debido a los desperdicios que se da por la falta de control e improvisación. En relación a esto Aguirre y Armenta (2011) expresa lo siguiente:

Una de las características comunes en los países en vía de desarrollo en relación al tema de los controles internos, esto es producto de la falta de formalidad y de capacidades de organización interna para lograr una adecuada operación sin riesgos tanto en lo financiero como en lo administrativo.
(p.213)

Esta realidad no se escapan algunas Empresas Venezolanas, las cuales deben trabajar para mejorar los procesos de control internos de sus operaciones administrativas, productivas y comerciales, debido que el manejo efectivo de cada uno de los recursos es lo que puede ayudar a mantenerse activa dentro los mercados internos y externos. En relación a este punto, la Empresa Proagro C.A, es una compañía con gran trayectoria en el sector alimenticio en Venezuela, pero como toda organización presenta algunas debilidades que puede subsanar en el tiempo.

Hay que destacar que, en actualidad se ha venido dando unas fallas en los procesos operativos en el departamento de producción, lo cual debe ser atendido con celeridad producto que se están generando muchos desperdicios y merma en el área de empanizado. Según datos suministrados por esta compañía se está produciendo un desperdicio de materia prima de un 15% semanalmente, lo cual acarrea mayores gasto en los procesos productivos, siendo necesario efectuar una revisión minuciosa de los procesos, especialmente en las áreas críticas para así tomar medidas correctivas que no afecten en el tiempo a dicha organización.

Ahora bien, desde el punto de vista estadístico se pudo constatar que hay existe un merma que oscila entre el de un 11,31 entre el 17,11% durante el proceso productivo la cual se ve reflejado en los datos emitidos por dicha empresa. Dentro de las fallas observas va en el procesos productivo es que no hay un procedimiento para revisión de la materia prima y la maquinaria, antes de alimentar la mismas por lo que puede haber algún tipo de materiales que en algunas ocasiones ha generado pérdida de la materia prima; Incluso se puede apreciar es que una vez finiquitada el proceso productivo no hay un procedimiento que indique el manejo del desperdicio generado.

Otro aspecto que se observa, son las fallas en los procesos productivos, donde el primer pasó es la molienda, allí se inicia los procesos de trituración de la materia prima cárnica, en este punto donde hay mayores dificultades en el desarrollo del proceso productivo, ya que se observa la pérdida de este insumo. La razón por la cual

se produce dicha situación es que una parte de este ingrediente cae al suelo, otros quedan depositados en una parte de la máquina, por lo que algunos productos no pueden ser reutilizados generando merma y los desperdicios que son empleados como materia prima para la elaboración de alimento de animales.

La siguiente fase es el mezclado, donde se une la materia prima no cárnica (mezcla de especies que va hacer agrada al pollo triturado, allí no se observar problemas de pérdida de materia prima. Seguidamente, se inicia la etapa del rebosado, donde la mezcla de pollo triturado se pasa por la harina de trigo y se da inicio al proceso de empanizado y la etapa de la pre cocción, se produce hay una merma que es relativamente manejable para la empresa, pero esta puede ser optimizada.

Posteriormente, se traslada el producto a la etapa del congelado en este parte del proceso fluye sin mayor dificultad; pero en el proceso de empaque se observa que máquina desplaza con mucha rapidez el producto final y en ocasiones una parte cae al suelo y a otros cae contenedores, dicha situación generando pérdida o merma. Otra de las fallas observadas es que en la actualidad no hay un proceso que indique el manejo para reprocesar la merma y transformar este desecho en materia prima para vendido y trasportado como alimento de consumo animal, dicha situación ha generado algunas problemas en cuanto a las exigencias y regulaciones propuestas por los organismos del Estado.

Estas fallas descritas en los procesos productivos inciden directamente en los gastos operativos, ya que estas situaciones generen pérdidas o mermas de materia prima que suele ser costosa, a su vez se generan gastos por concepto de reproceso, horas hombre entre otros; por lo proponer un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la Empresa Protinal C.A. Ubicada Valencia, Estado Carabobo.

2.2 Formulación de la Investigación

¿Cuáles deben ser los lineamientos de gestión que permiten elaborar un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la empresa Protinal C.A ubicada en Valencia Estado Carabobo?

2.2 Objetivos de la Investigación

2.3.1 Objetivo General

Proponer un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la Empresa Protinal C.A. Ubicada Valencia, Estado Carabobo.

2.3.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual en cuanto a la necesidad de elaborar un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la empresa objeto de estudio.
2. Determinar los factores administrativos que repercuten en la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la empresa objeto de estudio.
3. Diseñar un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la Empresa Protinal Valencia, Estado Carabobo.

2.4 Justificación de la Investigación

En toda organización es importante que sus administradores gestionen de manera efectiva cada uno de los recursos que hay en la organización y una manera de ejercer

sus función es a través de los manejo de los procesos administrativos y el control riguroso de las operaciones a fin de evitar desperdicios que eleven los costos de producción en la compañía y hagan que estas no sea competitiva. Por tal razón, el trabajo de grado busca proponer un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio generado durante el proceso productivo en el área de empanizado la empresa Protinal C.A ubicada en el Estado Carabobo, debido a que la misma busca minimizar pérdidas y gastos que se están dando en el área de planta a fin de optimizar los procesos y subsanar las fallas que se están produciendo en dicha compañía.

La razón por la cual se efectúa la investigación es que en la actualidad se observa que se ha incrementado paulatinamente los desperdicios y merma, en el área de empanizado dentro de la Empresa Protinal C.A. Asimismo, se ha podido vislumbrar que uno de los problemas que hay que subsanar es que en la actualidad no hay procesos de administrativos y controles que ayuden al manejo efectivo de los recursos operativos que tiene dicha organización, por lo que en el presente estudio se busca no solo detectar las fallas en los procesos productivos, sino proponer medidas correctivas a través de uso de procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio.

Hay que expresar, que la importancia del trabajo especial de grado no es solo determinar los factores administrativos que repercuten en la evaluación y control del desperdicio, sino también el diseño de procedimientos para tal fin, debido a que los mismos permiten el establecimiento de método rigurosos y sistemáticos de trabajo que hacen que sea eficiente y efectivo manejo de los recursos de la compañía, evitando así la duplicidad de procesos, pérdida de materia prima, pérdida de tiempo y otros gastos implícitos que afectan e inciden de manera directa en los costos de producción de la organización.

En cuanto al valor teórico del presente estudio, el mismo servirá como punto de partida para trabajos de investigación relacionados a procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio, ya que en él se plasmará una serie de postulados relacionados a los procesos administrativos y sistemas de control que servirá como guía para el desarrollo de futuras investigaciones relacionada a este tópico. Asimismo, será una guía de acción para el abordaje metodológico para los estudios de campo bajo la modalidad proyecto factible, producto que en él se plasma de manera precisa los aspectos a desarrollar durante la construcción del mismo.

En cuanto al valor práctico del trabajo de grado, es que el mismo le brindará a la empresa Protinal C.A información oportuna en relación las fallas que se presentan en el área de empanizado, las cuales han venido generando desperdicio y merma durante el proceso productivo. Otro de los aporte del presente estudio va relacionado a que el mismo, proporcionara posibles soluciones y recomendaciones a través del diseño de un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio, permitiendo la posibilidad de sub sanar las fallas a nivel de procesos para el manejo efectivo de los recursos de dicha compañía ubicada en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo.

2.5 Alcance

Según Fernández, Hernández y Baptista R (2007). “el alcance es aquel que debe explicar a quien le servirá la información que genere el estudio y de qué manera le puede ser útil” (p.68). En el caso de la presente investigación el alcance del estudio el mismo busca proponer un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio generado durante el proceso productivo en el área de empanizado de una empresa Protinal C.A, ubicada en Valencia Estado Carabobo. Por lo que durante la construcción del cuerpo de investigación se conocerá cual es el diagnostico situacional en relación a la las fallas que se están dando en el procesos productivo, así como posibles alternativas a fin de subsanar el desperdicio que se está generado durante el proceso productivo en el área de empanizado

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

Para desarrollo del cuerpo de investigación se han considerado una serie de fundamentos teóricos y antecedentes que sirvan como punto de partida para la construcción del presente trabajo de grado por lo que la selección las mismas se efectuó considerando los criterios de temporalidad y pertinencia a tema a tratar a profundidad en relación a los procedimientos administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo. El primer aspecto que se va desarrollas en este punto del estudio es en relación a los antecedentes que son definidos por Arias (2012), como: “los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guardan alguna vinculación con el problema en estudio” (p.106). Por tanto, los antecedentes seleccionados y las fuentes bibliográficas servirán de apoyo teórico para la construcción del presente cuerpo de investigación.

3.1 Antecedentes de la investigación

Ramírez, Y. (2017) en su Trabajo Especial de Grado titulado: “**Procedimientos de gestión para el control administrativo de la propiedad, planta y equipo en la unidad de logística y transporte de La Empresa Proagro Protinal, C.A.**” El mismo fue presentado en la Universidad José Antonio Páez, para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas. La investigación presentada tiene como objetivo proponer procedimientos de gestión para mejorar el control administrativo de la propiedad, planta y equipo en la Unidad de Logística y Transporte de la empresa Proagro Protinal, C.A, considerando la situación presentada en la organización, en la que manifiesta debilidades que a su vez se convierte en su principal problema, la carencia del control administrativo de los equipos utilizados debido a que las

comprobaciones de las existencias y estado físico de los elementos de la Propiedad, Planta y Equipo no se realizan con suficiente regularidad a fin de tener una clara noción de las condiciones en la que se encuentran éstos.

En cuanto a la metodología implementada en esta investigación es bajo la modalidad de un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de naturaleza cuantitativa, con el uso del cuestionario y la lista de cotejo como instrumentos de recolección de información, el cual será aplicado a una muestra de cinco (5) personas que laboran dentro de la Gerencia de Consolidación, Contabilidad y Finanzas de la empresa Proagro Protinal, C.A.

Hay que destacar que, la investigación se llegó a concluir que el control administrativo de los activos fijos en unidad de estudio, presenta serias fallas, lo cual trae consecuencias tanto para el patrimonio de la empresa, así como para la fiabilidad de la información contable con respecto a sus activos fijos. En efecto, la falta de información de dónde se encuentran los activos por área de funcionamiento, así como su estado físico, no permite mantener un adecuado mantenimiento de los mismos. El aporte práctico de la propuesta conllevaría a la organización a contar con información confiable y actualizada sobre el control de la propiedad, planta y equipo, y debido a que la implementación de medidas tendientes a mejorar la posición de la empresa y contabilización adecuada de sus actividades le permitirá alcanzar los objetivos y crear mejores oportunidades.

En relación a la vinculación del trabajo de investigación de Ramírez, es mismo se relaciona de manera directa con las variables que son objeto de estudio como con: procedimientos y sistemas de control interno, dichos elementos garantiza el logro de objetivos planteados por la organización, por lo que este antecedentes no solo es útil para la construcción del marco teórico, sino que sirve como guía de acción para el desarrollo de la presente propuesta.

Alberto R. y González F. (2015) en su Trabajo Especial de Grado titulado: **Propuesta de estrategias de control interno para el ciclo de compras - cuentas por pagar - pagos de la empresa “L.H.R Industrial Supply C.A” Ubicada en Valencia, Estado. Carabobo.** El mismo fue presentado en la Universidad Carabobo en la Facultad de Ciencias Económicas Y Sociales, para optar al título Licenciado en Administración Comercial. La presente investigación ha sido realizada con el fin de elaborar una propuesta de estrategias de control interno para el ciclo de compras – cuentas por pagar – pagos de la empresa L.H.R. Industrial Supply C.A. con el fin de lograr la optimización del proceso y prácticas administrativas y contables, que les permitan ser más eficientes y eficaces en la realización de sus actividades diarias, y de esta manera lograr la exitosa consecución de sus metas y objetivos.

La investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, ya que la misma aporta una posible solución ejecutable en la problemática planteada, fundamentada en una investigación de campo de tipo descriptivo, apoyada en las bases teóricas y en las referencias bibliográficas. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la observación directa y la aplicación de la encuesta que consta de quince (15) preguntas cerradas. Los datos obtenidos de tales instrumentos fueron analizados para conocer la situación actual del ciclo de compras – cuentas por pagar – pagos en la empresa y sobre esta base elaborar la propuesta de estrategias que se adapte a las necesidades de las mismas y las cuales permitieron darle validez y confiabilidad a la investigación.

Se pudo concluir que hay debilidades en materia de procedimientos que refleje como debe ser el proceso de compras y la facturación que se derivan producto de esta transacción comercial. Asimismo, que no hay procesos de control interno que ayuden a regular lo correspondiente a los procesos de facturación, pagos fiscales, cuentas por pagar, por lo que sugiere que se desarrolle la propuesta a fin de errores, omisiones que afecten los procesos contables de la organización.

El aporte del trabajo de investigación Alberto y González con el presente estudio es que contiene aspectos importantes relacionados al proceso de control interno en las organizaciones, principios del control interno, objetivos y propósito del control interno, aspecto que sirven de apoyo para la construcción del marco teórico. Por otra parte, ambos estudios tienen similitudes en relación a los elementos metodológico, ya que ambas son investigaciones de campo bajo la modalidad proyecto factible, por lo que este estudio sirve como guía para la construcción de marco metodológico de esta estudio.

Barreno, A. Farías, A. Soto, K. (2014) **Propuesta de lineamientos de control interno que permitan la optimización de los procesos contables en el flujo de mercancía de la Empresa Familiar Kb Cerámicas C.A.** El mismo fue presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública. La presente investigación tiene como finalidad proponer lineamientos de control interno que permitan optimizar los procesos contables en el flujo de mercancía de la empresa familiar KB Cerámicas, C.A, debido que se observó la necesidad que tiene la empresa de adaptar controles internos adecuados que minimicen los riesgos inherentes en el área de inventario.

Para extraer esa información se realizó un análisis en las operaciones e identificar las debilidades y fortalezas en el proceso, así como la evaluación de las oportunidades y amenazas en virtud al ambiente de mercado que se maneja alrededor de la empresa; a su vez, fue observada la estructura organizacional en el área de almacén, para asegurar que la segregación de las funciones es la correcta, se observó cada procesos utilizado desde que se compra la mercancía, hasta que se vende el producto. Luego de la aplicación del instrumento se pudo observar que existe ineficiencia en los mecanismos de control, tanto de supervisión de la mercancía y sistemas, como en la documentación manejada por los trabajadores al realizar las actividades necesarias en el flujo de mercancía.

Estas respuestas se observaron mediante una técnica para la recolección de información en figura de encuesta, el cual se basó en un cuestionario de preguntas dicotómicas. El estudio asumió el criterio de investigación tipo descriptiva, con la modalidad de proyecto factible. Debido a estas debilidades y otras que se mencionan en el trabajo se concluye que la empresa debe implementar lineamientos que le ayuden a mantener un control de sus actividades de inventario a fin de aumentar su eficiencia y seguridad.

Con respecto a la vinculación del trabajo especial de grado de Barreno, Farías, y Soto, se puede decir estos autores hablan lineamientos de control interno y procesos internos por lo que contiene información relacionada a los procesos de gestión administrativas de las organizaciones, la importancia y aportes del control internos en las compañía así como incide positivamente la implementar de lineamientos en las organizaciones para mantener el control de sus actividades. Por lo que se puede decir que tiene aspectos teóricos y conceptuales que ayudan a la construcción de presente estudio.

González L. y Méndez, J. (2013), en su Trabajo Especial de Grado titulado **“Lineamientos para la aplicación de procedimientos de control como Instrumento para Mejorar la Gestión de Propiedad, Planta y Equipo en la Empresa Consultores Tributarios Rojas & Asociados”**, presentado para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública de la Universidad José Antonio Páez (UJAP). Este trabajo tuvo como objetivo general proponer lineamientos para la aplicación de procedimientos de control como instrumento para mejorar la gestión de propiedad, planta y equipo en la empresa Consultores Tributarios Rojas & Asociados.

En relación a la metodología de la investigación la misma se caracterizó por ser un estudio descriptiva y con diseño de campo, bajo la modalidad proyecto factible, durante la construcción del trabajo de investigación se procedió a utilizar como

técnica de recolección de datos el cuestionario, aplicado a una muestra censal de cinco (5) trabajadores del área de auditoría.

Asimismo, el estudio concluyo que el sistema de control contable necesario para el control de propiedad, planta y equipo que en lo relativo a los manuales de normas y procedimientos necesitaban una adecuación o sustitución ya que por mucho tiempo el mismo no fue actualizado, y en lo referente al sistema contable usado en la empresa para el control interno de sus activos tangibles no es el más adecuado, en opinión a los encuestados haciéndose necesario la sustitución por otro más adecuado.

Los autores proponen lineamientos para la aplicación de procedimientos de control como instrumento que mejore la gestión de la empresa, mediante tres fases metodológicas; primero diagnosticando su gestión interna, segundo identificando los elementos que intervienen en una efectiva auditoría operacional y, en la tercera y última fase, realizan la propuesta a través de lineamientos necesarios para la aplicación procedimientos de control como instrumento que mejore la gestión de la empresa.

El estudio efectuado por González y Méndez es de gran valor teórico y conceptual debido a que hace un análisis exhaustivo en relación a la aplicación de lineamientos y procedimientos como sistema de control y como los estos sirven como mecanismos de gestión en las organizaciones modernas, por lo que los aspecto teóricos relacionados a los sistemas de control, normas, procedimientos y planes organizacionales son una guía de acción para la construcción del presente estudio.

Calvetti, D; Espinoza, M y Véliz, D (2012), exponen en su investigación denominada: **Manual de control interno en el área de Inventario, ventas cuentas por cobrar- cobros de la Empresa Manufacturera. “Otto Schirmer, C.A” (Municipio Valencia, Estado Carabobo)**, trabajo presentado en el área de pregrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de licenciadas en Contaduría

Pública. La investigación estuvo orientada bajo la necesidad de proponer manual de control interno para el área de inventario, en virtud a los problemas presentados en la empresa debido a que no se tenían definidos parámetros necesarios para ejecutar las actividades organizacionales.

El estudio estuvo enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en el tipo de investigación de campo y documental con un nivel descriptivo. En sus conclusiones pudieron resaltar la inexistencia de controles internos necesarios para administrar adecuadamente el almacén de materiales y suministros, cumplir con los requerimientos de obras oportunamente y suministrar datos fiables que influyen en la información financiera. También se obtuvo como resultado la falta de una distribución adecuada de funciones y que las mismas no están distribuidas de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa.

La investigación Calvetti , Espinoza, y Véliz sirve como punto de referencia para el desarrollo del presente informe de pasantías gracias al contenido teórico, el cual tiene aspectos relacionados a los procesos de control internos, procesos administrativos y estandarización de procesos, sirviendo como punto de partida para la elaboración y construcción del cuerpo de investigación.

3.2 Bases teórico

En esta parte del trabajo de grado se desarrolla los aspectos teóricos y conceptuales las cuales están alineadas de manera directa a las variables que son objeto de investigación. En relación a este punto es oportuno citar a Arias, F. (2012) el cual define el marco teórico de la siguiente forma: “implican un desarrollo amplio de los conceptos y preposiciones que la conforma el punto de vista o enfoque adoptado para sustentar o explicar el problema” (p.107). Para la construcción de esta parte de la investigación que se procedió a la búsqueda de material bibliográfico que sirviera como ayuda para la elaboración del presente capítulo.

Administración

Cuando se habla de la administración esta es una ciencia que se encarga de gestionar los activos tangibles e intangibles de la organización, por lo que esta busca a través de sus funciones de planear, organizar, dirigir y controlar, administrar cada uno de los recursos económicos, humanos, técnicos a través del uso de las técnicas y estrategias que ayuden a maximizar y potencializar los procesos administrativos y productivos de la organización. En virtud de lo antes expresado Chiavenato, (2004) explica que Fayol define el acto de administrar “como Planear, organizar, dirigir y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador” (p.70). Otra definición de administración es Terry y Franklin (2003) donde señala que es: “La ciencia social compuesta de principios, técnicas y practicas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr” (p. 19).

Ahora bien, cuando se habla de la administración se dice que la misma busca organizar de manera clara y precisa cada uno de los medios que tiene la organización para que la mismas sea eficiente y efectiva. De acuerdo Kast, Fremont citado por Sergio Hernández y Rodríguez (2012) define la administración como una: “Coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales, lo que se consigue por medio de cuatro elementos: 1. Dirección hacia objetivos; 2. Participación de personas; 3. Empleo de técnicas. (p.5)

Esta coordinación de recursos descrito en el párrafo anterior, por Kast, Fremont están basados en principios técnicos y científicos que han venido desarrollándose por distintos postulados de las administración científica del trabajo a través de investigaciones que han contribuido al desarrollo de y gestión de la administración como ciencia. Por lo que Jiménez (2012), expresa que la administración es una: “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas relacionales de esfuerzo cooperativo, mediante

los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos sociales”. (p. 11).

Ahora en este punto es importante hablar de la importancia que tiene la administración en las organizaciones modernas para ello es preciso citar a Patiño, (2010). Explica las múltiples ventajas de esta ciencia:

1. A través de sus técnicas y procesos se logra mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo con los consecuentes ahorros de tiempo y costo.
2. De acuerdo con lo anterior, incide en la productividad, eficiencia, calidad y competitividad de cualquier organización.
3. Propicia la obtención de los máximo rendimientos y permanencia en el mercado”
4. “En la administración es muy importantes, contradiría e información están ligadas al trabajo organizado con base en objetivo para lograr una eficiencia organizacional”. (p. 5)

Hay que destacar que, otro aspecto a desarrollar es en relación a las funciones administrativas, las cuales fueron señaladas por Henri Fayol en 1916 y las mismas siguen presente en la actualidad. Por lo que oportuno citar a Stoner y Wankel (2006) expresa que: "La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas (p. 79) Asimismo, Stoner y Wankel (2006) explica cada uno de ellos:

1. Planificar: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar: Construir la estructura material y social de la empresa.
3. Dirigir: Guiar y orientar al personal.
4. Coordinar: Enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
5. Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo a las reglas establecidas y las órdenes dadas. (p.79)

Otro autor que hace mención en relación elementos del proceso de Administración es Chiavenato (2006) en cual indica que: 'Los elementos que los conforman son: planear, organizar, dirigir y controlar'. Por lo que es importante expresar que, las funciones administrativas buscan la consecución de las metas y objetivos organizaciones, ya que cada uno de estas funciones permite vigilar los procesos para que se den de manera fluida y se logre los objetivos planeado a corto, mediano y largo plazo, para ello es necesario que exista una combinación adecuada de los medios, técnicas para el uso de cada uno de los recursos de la organización en los procesos productivos y administrativos.

Procesos administrativos

Para comprender mejor la administración como ciencia social para el manejo efectivo de los recursos materiales e inmateriales de la organización es importante hablar de los proceso administrativo, en el cual Thielen y Thielen (2000) como: "Aquellas funciones que él debe realizar para que se logren los objetivos en la forma más racional posible, es decir con la óptima utilización de los recursos" (p.71).

Otro concepto que es importante colocar a colación es los expuesto por Gracia y Thielen (2000) los cuales indican que: "el proceso administrativo son todas aquellas funciones que él debe realizar para que se logren los objetivos en la forma más racional posible, es decir, con la óptima realización de los recursos" (p.71). Cada uno de ella tiene como función el generar procesos consecutivos, ordenados y sistematizados a fin que no se produzca desperdicios innecesarios que acarrear mayores costos en la organización.

Hay que destacar que, dentro de los procesos administrativos debe haber la adopción de estrategias organizacionales, que ayuden a generar procesos eficientes y eficaces que permitan subsanar las fallas, mejorar y optimizar los procesos para así

evitar pérdidas o gastos innecesarios a la compañía. En virtud de esto Thompson y Strickland (1999) explica lo siguiente: “La estrategia de una organización consiste en las acciones y enfoques de negocios que emplea la administración para lograr el desempeño organizacional promedio” (p.8). Por lo que sus administradores deben esforzarse en diseñar estrategias que sean prioritarias y respondan a las necesidades de la compañía y a su vez ayuden a hacer crecer la organización.

En virtud de lo planteado en el párrafo anterior, Thompson y Strickland (1999) que la función de la administración del proceso, es una práctica de un conjunto de tareas y responsabilidades que los administradores deben adoptar por lo que se presenta a continuación las funciones que deberán desempeñar:

1. Crear una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia.
2. Desarrollar presupuestos que guíen los recursos hacia aquellas actividades internas que son decisivas para el éxito estratégico.
3. Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia.
4. Motivar a las personas para que aspiren con energía a los objetivos que se han fijado y, de ser necesario, modificar sus obligaciones y su conducta en el trabajo con el fin de que se ajusten mejor a los requerimientos de una ejecución exitosa de la estrategia.
5. Vincular la estructura de recompensas con el logro de los resultados que se han fijado como objetivo.
6. Crear una cultura de compañerismo y un ambiente de trabajo conducentes a la puesta en práctica y ejecución exitosa de la estrategia.
7. Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permitan que el personal de la compañía desempeñe sus papeles estratégicos de una manera efectiva cotidianamente.
8. Instituir los mejores programas y prácticas para un mejoramiento continuo.
9. Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando la forma en la cual se está ejecutando la estrategia. (p53)

Es importante indicar que, dentro de las estrategias organizacionales esta la planificación estratégica operativa que según, Sernas, H. (2003), la planificación estratégica operativa ocurre, como su nombre lo indica, a nivel de las unidades de operación propiamente dichas. (p. 271) Esta estrategias operativas trae de forma implícita un procesos de gestión operativa que abarca aspectos cruciales en la compañía, debido a que permite el logro de la metas planteadas por la compañía. Por lo Gómez, (2009) plantea que la gestión operativa:

Es “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas. Abarca los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de mediano nivel, los procesos de capacitación del personal de planta permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso. (p.60)

Hay que destacar que, los planes de gestión operativa son los permite a diseñar y rediseñar los procesos a fin que estos sean más efectivo en las organizaciones tomando en consideración aspectos tales como políticas, normas y procedimientos. En relación a este aspecto Garduño y Tapia (2009) define: “los procedimientos de gestión describen las etapas, fases, pautas y formatos necesarios para desarrollar actividades o tareas específicas” (p. 3). Por lo que estos procedimientos no son más que un programa de gestión que ayuda a la organización a generar pasos o pautas para unificar criterios que ayudan a gestionar los procesos productivos y administrativos en cualquier compañía, los cuales están alineados normas y objetivos de una organización. De esta manera, Solano (2011), indica que los procedimientos de gestión deben incluir:

La definición de objetivos, políticas, planes y otros lineamientos específicos que sirven para marcar los cursos de acción por seguir. El establecimiento de una estructura para distribuir y coordinar el trabajo de la organización. La integración del personal idóneo y su dirección, hacia el logro de los objetivos predeterminados. Esto principalmente

por medio del liderazgo, la coordinación y la motivación. Una comparación de los resultados obtenidos con lo planeado, el estudio de las diferencias y la toma de acciones correctivas pertinentes (p. 1).

Es oportuno expresar, que los procedimientos permiten estandarizar y estos están reflejados en documentos que deben contener paso a paso las acciones a realizar en una determinada área de trabajo para el cumplimiento de una parte del proceso productivo. Estos procedimientos deben ser conocidos por todos los trabajadores que trabajan en esa área de ciclo productivo o administrativo, esto con la finalidad que esté claros de cada uno de los pasos y actividades que se tienen que ejecutar. En relación a lo antes planteados es preciso indicar las razones por la cual es importante la estandarización de operaciones para los procesos de control, por lo que Catacora F. (2001) expresa lo siguiente:

1. Sistematizar las relaciones entre los integrantes de una organización.
2. Instruir a los empleados acerca de aspectos tales como: objetivos, políticas, normas y procedimientos, funciones y autoridad.
3. Servir de guía para la ejecución de tareas de los empleados.
4. Servir de guía para la evaluación de la eficiencia operacional.
5. Sistematizar los procedimientos que se emplean en la empresa.
6. Normalizar el desarrollo de las tareas.
7. Servir de guía para el entrenamiento del personal de reciente ingreso. (p. 95)

Ciclo de producción en una empresa

Cuando se habla de los procesos de producción en una organización se refiere al conjunto de actividades que son ejecutadas por los trabajadores a fin de transformar la materia prima en insumos (producto final) es decir bienes y servicios. Es importante resaltar que, para que se dé la producción en una empresa debe considerarse dos ciclos uno el ciclo productivo o procesos productivos propiamente dicho y ciclo administrativo. En relación a este punto Para el autor Marueco, Raúl (2013), “La

empresa en su actividad ordinaria presenta fundamentalmente dos ciclos, uno de producción y otro de carácter económico” (p.16).

1. Ciclo productivo o procesos productivos “Todo proceso de producción es un sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas orientado a la transformación de ciertos elementos “entrados”, denominados factores, en ciertos elementos “salidos”, denominados productos, con el objetivo primario de incrementar su valor, concepto éste referido a la “capacidad para satisfacer necesidades” (Cartier E. 2003;6)

Los elementos esenciales de todo proceso productivo son:

- 1.1 Los factores o recursos: en general, toda clase de bienes o servicios económicos empleados con fines productivos;
 - 1.2 Las acciones: ámbito en el que se combinan los factores en el marco de determinadas pautas operativas, y
 - 1.3 Los resultados o productos: en general, todo bien o servicio obtenido de un proceso productivo. (Cartier E. 2003;6)
2. Ciclo económico. Junto con el ciclo de producción convive el ciclo económico constituido por dos grandes flujos: ingresos y gastos. Los ingresos económicos proceden fundamentalmente de las ventas efectuadas (ingresos de explotación), aunque una empresa también podrá obtener ingresos procedentes de actividades ajenas al proceso productivo, como por ejemplo, cotización en Bolsa. (Marueco, Raúl 2013;17)
 - 2.1 Los gastos se originan por los pagos a los proveedores a la hora de adquirir la mercadería o materia prima, pero también como consecuencia del pago de salarios, gastos comunes (luz, agua, teléfono), impuestos, etc.
 - 2.2 La diferencia entre los ingresos y los gastos determinan la cuenta de resultados, es decir, si los ingresos y gastos determinan la cuenta de resultados, es decir, si los ingresos superan a los gastos la empresa obtendrá beneficios y por el contrario, si los gastos son superiores a los ingresos la empresa obtendrá pérdidas”. Hernández S. (2012; 5)

Ambos ciclos van de la mano, debido a que el objetivo es la producción de bienes y servicio que sean lo suficientemente rentable para la compañía y a su vez se logre satisfacer la demanda de mercado; pero para ello hay que considerar factores que son cruciales como son: el trabajo, recursos (materia prima, maquinaria, tecnología) y

capital de inversión, pero para que se produzca una gestión eficiente es necesario que exista procesos de control y procedimientos claros que ayuden al manejo de los recursos de la empresa a fin que esta pueda crecer y ser sólida en los mercados tanto nacionales como internacionales.

Control Internos

El control interno debe estar apoyado de sistemas que contribuyan a detectar errores u omisiones voluntarios o involuntarios, pero estos deben estar conjugados con los elementos que contribuyan para que de procesos satisfactorios en la organización en relación. Para comprender un poco mejor el significado de control interno es preciso citar a Mantilla (2005) “Es un proceso ejecutado por el concejo de directores, la administración y otros personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable en miras a la consecución de objetivos. (p.45) Otro concepto es el realizado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos el cual explica lo siguiente:

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvar los activos, verificar la razonabilidad y la confiabilidad de la información financiera, promover la eficiencia operacional y cumplir la adherencia a las políticas previstas por la administración. (p.58)

Por lo que se puede decir que los procesos de control de las operaciones productivas y administrativas son las que permiten que se generen procesos rigurosos que ayuden a que se produzca un correcto funcionamiento de las actividades, debido a que ayudan a evitar perdida horas hombre, re-procesos, corrige fallas existentes e incluso evita la posibilidad de fraudes, gasto y desperdicios que hace que se incrementen los costos de producción en la organización.

En este punto es importante hacer mención de objetivos que debe tener los nuevos sistemas de control interno en las organizaciones y para ello es preciso citar a Estupiñan R. (2006), el cual señala lo siguiente:

1. Conseguir que la empresa cuente con un adecuado y efectivo sistema de control interno.
2. Disponer de un sistema de evaluación ajustado a las necesidades de la empresa o ente económico.
3. Lograr la aplicación de normas y procedimientos, salvaguarda de bienes y eficiente uso de los recursos, así como del correcto y oportuno registro y manejo de información.
4. Propender por la apropiación y aplicación de las políticas en la ejecución de planes, programas y proyectos.
5. Lograr que la empresa cuente con controles eficientes, eficaces y económicos para implementarlos de manera consciente y crear un ambiente de autocontrol. (p.12)

El proceso de control interno hace ver por medio de sus objetivos que permite los cumplimientos efectivos de las normas y procedimiento de la compañía, por lo que permite el control efectivo de los recursos materiales e inmateriales de la organización permitiendo un proceso de gestión efectiva en la organización. De igual forma Ponce (2012) establece que hay unos elementos en el proceso de control que ayuda a mejorar los procesos administrativos y productivos, los cuales se explican a continuación:

1. Establecimiento de Estándares: Representan el estado de ejecución deseado, de hecho nos es más que los objetivos definidos de la organización.
2. Medición de Resultados: Es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.
3. Corrección: La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares.
4. Retroalimentación: Mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.
5. Control: Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia.

Asimismo, es oportuno señalar los elementos de Control explicados por Fayol, citados por Melinkoff (1990) con la finalidad de tener una visión más amplia de estos aspectos que son necesario dentro de cualquier organización:

1. En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
2. En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
3. En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
4. Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias. (p.63)

Ahora bien, se puede decir que Ponce y Fayol, colocan evidencia que los procesos de control tiene que haber de manera permanente y continua la supervisión que permita establecer parámetros de calidad, detectar las fallas para evitar gastos innecesarios y planificar cada una de las actividades a ejecutar. Por lo que es propicio citar a Robbins, (1996) el cual explica las actividades importantes que se deben dar en el proceso de control interno:

1. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
2. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
3. Comunicar cuales son los medios de medición.
4. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
5. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
6. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
7. Ajustar el control a la luz de los resultados del control. (p.115)

Otro aspecto que es importante a exponer es en relación a los elementos de los procesos de control internos los mismos son explicados por Werren que es citado por Asubadin, I. (2011) explica los elementos del control interno, los cuales se explica a continuación:

1. **Ambiente de Control:** El ambiente de control en una empresa es la actitud global de sus administradores y empleados hacia la importancia de los controles, uno de los factores que influye en el ambiente de control es la filosofía y estilo administrativo de los directivos.
2. **Evaluación de Riesgos:** Todas las organizaciones enfrentan riesgos, estos son los cambios en las necesidades que enfrenta la empresa con el mercado, como es: necesidades de los clientes, las actividades de la competencia y los cambios en las leyes y factores económicos. Los administradores deben evaluar estos riesgos y tomar las medidas pertinentes para controlarlo, de modo que los objetivos del control interno se cumplan.
3. **Procedimientos de Control:** Los procedimientos de control se establecen con el fin de garantizar que las metas de la empresa se alcancen, incluida la prevención de fraudes. De esta manera se tendrá personal competente, se realizará separación de la responsabilidad de operaciones relacionadas.
4. **Supervisión:** Supervisar el sistema de controles internos para detectar deficiencias y mejorar la eficacia del control. El sistema de control interno puede supervisar mediante acciones continuas de los administradores o por evaluaciones separadas.
5. **Información y comunicación:** La información y comunicación son elementos esenciales del control interno. La información acerca de ambiente del control, la evaluación de riesgos, los procedimientos de control y la supervisión son necesarios para que los administradores puedan dirigir las operaciones y garantizar el apego a las especificaciones legales, reglamentarias y de información. Los directivos también pueden usar información externa para evaluar acontecimientos y situaciones que afectan la toma de decisiones y los informes externos. (p.35)

Todos los elementos enunciados permiten que la gerencia pueda llevar a cabo el plan propuesto en cualquier organización. En el caso particular de la Empresa Proagro C.A, los sistemas de control interno son fundamentales para evitar el desperdicio que se genera en la actualidad en el área de empanizado, por lo que hace que al generar procesos que contribuyan al control de las operaciones productivas reduce la posibilidad que se produzcan errores, omisiones, re procesos en los ciclos de productividad.

Estandarización de los procesos productivos

Uno de los objetivos fundamentales de las empresas de producción fabril es promover procesos internos que hagan que sus sistemas sean productivos y así puedan obtener mayor rendimiento. Una de las formas que se puede obtener este objetivo es a través del uso de procesos de estandarización que garanticen el manejo efectivo de cada uno de los recursos, debido a que la unificación de los procesos permite que tanto los procesos administrativos y productivos se efectúen de una manera organizada, consecutiva y bajo sistemas que garanticen el manejo científico de los recursos que tiene la compañía. En relación a esto Rodríguez, D. (2005) expresa lo siguiente:

Un estándar, tal como lo define la ISO “son acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas u otros criterios precisos para ser usados consistentemente como reglas, guías o definiciones de características para asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios cumplan con su propósito. (p.23)

Por lo que se puede decir que la aplicación de las técnicas para el uso de los recursos de una organización, cuando son plasmados en documentos estos actúa como un sistema de información, ayudando al manejo efectivo de los procesos que se dan desde punto de vista administrativo y productivo. Para entender el concepto de sistema es preciso citar a Catacora F. (2002) explica que un sistema: “es un conjunto de elementos, entidades o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables que tienen relación entre sí, y que funcionan para lograr un objetivo común”. (p.25)

En relación a este concepto los sistemas en una organización vienen dado por las estructuras que conforman las mismas es decir áreas o departamentos que la integran e incluso guarda relación con los flujos de información que se producen en la compañía para el logro de un fin o actividad. En relación a esto Chiavenato I. (2000:771) señala lo siguiente: “los sistemas son conjunto de elementos

interdependientes e interactuantes; grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado”. (p.771)

Por lo que se puede decir que la información es un sistema dentro de una estructura organizativa que se da entre los diversos departamentos y áreas con la finalidad de cumplir objetivos y metas, por lo que los manuales de normas y procedimientos es una herramienta que ayuda a los flujos de información facilitando las actividades a ejecutar. En este sentido es oportuno citar a Catacora F. (2001), el cual habla de la documentación de los sistemas en los procesos de estandarización e indica las razones por las cuales se efectúan:

1. Sistematizar las relaciones entre los integrantes de una organización.
2. Instruir a los empleados acerca de aspectos tales como: objetivos, políticas, normas y procedimientos, funciones y autoridad.
3. Servir de guía para la ejecución de tareas de los empleados.
4. Servir de guía para la evaluación de la eficiencia operacional.
5. Sistematizar los procedimientos que se emplean en la empresa.
6. Normalizar el desarrollo de las tareas.
7. Servir de guía para el entrenamiento del personal de reciente ingreso. (p. 95)

Una herramienta que es importante mencionar son los diagramas de flujo, debido a que el mismo permite visualizar de con facilidad y de forma organizada las fases del proceso productivo y administrativos. En relación a este particular Senn, J. (1998) lo define como:

El diagrama de flujo es una herramienta que permite visualizar un sistema como una red de procesos funcionales, conectados entre sí (por conductos y tanques) de almacenamiento de datos. Siendo éste, una de las herramientas comúnmente usadas, sobre todo por sistemas operacionales, en los cuales las funciones del sistema son de gran importancia y son más complejos que los datos que éste maneja. (p.502)

Los diagramas de flujo son representación gráfica se hace través de símbolos visuales que permiten simplificar un determinado proceso de manera visual as actividades a realizar en un proceso, por ayuda a comprender de manera rápida y sencilla las actividades que se deben efectuar de manera secuencial en unos procesos productivos o administrativos. A continuación se presenta los símbolos que son los más empleados en los diagramas de flujo.

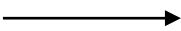

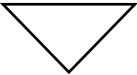

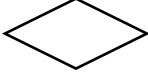


Símbolo	Significado
	Flujo de información Una flecha, se utiliza para representar el flujo de información desde / hacia y cómo influye ésta en el proceso.
	Proceso: Está representado por un rectángulo que permite identificar el proceso que puede ser manual o mecanizado.
	Archivo temporal o permanente: Se utiliza para mostrar un archivo, debe incluir la letra “P” si es permanente o “T” si es temporal.
	Conector interno: Permite efectuar salto en la secuencia de los pasos
	Conector de Columna: Se utiliza cuando existen diferentes columnas en las cuales la secuencias de para es interrumpida
	Decisión: El rombo es presentado dentro del flujo grama las alternativas de decisión.
	Documento: es utilizado cuando se requiere diagramar algún documento que es generado o transferido en el proceso
	Inicio o fin de proceso: Se utiliza para iniciar un procedimiento y para indicar su terminación.

Figura N1. Componentes de un Diagrama de Flujo

Fuente. Catacora (2002)

Es importante señalar que, estos diagramas de flujo se emplean para indicar los procedimientos que se dan en una empresa producto de una actividad en particular. Otra forma de presentar los procedimientos, es explicado de manera escrita los mismos, donde en él se indica la persona responsable, número de paso a efectuar y la acción a realizar de una manera ordenada y sistemática.

Hay que destacar que, el procedimiento permite indicar paso a paso cada acción a ejecutar de manera ordenada y secuencial en relación a una función específica dentro del procesos productivo, para comprender mejor su concepto es oportuno citar a Gómez (1997) el cual indica que un procedimiento: “Es una sucesión cronológica y secuencial de las operaciones concatenadas entre sí que se constituyen en una unidad en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro del ámbito determinado de aplicación. (p.127). A su vez el autor explica de manera precisa cual es el objetivo que tienen los procedimientos en las organización por que Gómez (1997) señala que: “El principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad considerando los factores de tiempo, esfuerzo y dinero” (p.61).

Desperdicios

Los desperdicios se dan en las organizaciones durante su proceso productivo, las cuales pueden ser producto de mal empleo de la materia prima, problemas de calidad, descuido de los trabajadores en el proceso productivo e incluso por el desempeño poco efectivo de las unidades de proceso. Por lo que estos costos son incluidos al cliente pero igual afecta porque son incorporados en los costos del negocio disminuyendo su utilidad y rentabilidad haciéndola menos competitiva en el mercado y pudiendo afectar en el posicionamiento del mismos debido a que pueden haber empresas más competitivas en relación al precio y calidad del producto.

Para comprender en que consiste es oportuno citar a Cuevas (2001) que explica lo siguiente “el desperdicio son residuos de material, resultado de la terminación del proceso productivo, que no se puede utilizar más en el ciclo productivo. Son frecuentes en los sectores alimenticios, metalmecánicos y de madera. (p.105) Otro concepto es efectuado por Horngren, Srikant Y Foster (2007) el cual lo define como:

Los desperdicios son residuales provenientes de un producto; tiene un bajo valor total de ventas en comparación con el valor total ventas del producto. No se hace distinción entre los desperdicios normales y anormales porque no se asigna ningún costo. La única distinción efectuada de los desperdicios atribuibles al trabajo específico y los desperdicios comunes a todos los trabajos. Existe dos tipos de desperdicios: la planeación normal y control incluyendo seguimiento físico y costos de inventario, incluyendo fecha y la forma en que los desperdicios afectan el resultado operativo. (p.645)

Tomando en consideración ambos concepto se puede decir que el desperdicio viene dado por el manejo poco eficiente de los recursos que tenga una empresa la cual puede afectar el crecimiento y desarrollo de la misma. Ahora bien, esta viene dada por la pérdida de materia prima, el uso incorrecto de la maquinaria y equipos, ejecución de trabajo innecesario, duplicidad en los procesos productivos entre otros.

Un aspecto importante a explicar va relacionado a la clasificación de los desperdicios, el cual fue efectuada por Taiichi Ohno citado Villaseñor y Galindo (2007); este ingeniero hablo de la filosofía Lean Factory también conocida como la teoría esbelta en la empresas Toyota, donde en ella explicaba la necesidad de no producir desperdicio y no tener gran cantidad de inventario, debido a que generaba mayores costos de producción. A continuación se presentan un cuadro indicando el tipo de desperdicio y la breve explicación en que consiste el mismo:

Tipo de Desperdicio	Descripción
Sobre producción	Productos no vendidos Productos que serán vendidos a bajo precio Productos realizados antes de ser requeridos
Inventario	Producto terminado y almacenamiento Producto almacenados entre fases del proceso
Movimiento de materiales y transporte	Movimientos de materias primas en el proceso de producción (Desde la compra hasta la entrega al cliente)
Productos defectuosos	Productos que requieren volverse a trabajar por tener defectos.
Movimientos	Procesos innecesarios entre pasos del proceso.
Procesos	Procesos innecesarios entre pasos y movimientos innecesarios para la obtención de producto requerido por el cliente.
Espera	Periodo de producción nula, en el cual el operador, la máquina, o ambos esperan algo para continuar trabajando.
Información	Falta o excesos de información, también se refiere al mal uso que se haga de ella.

Figura: Los 7 tipos de Desperdicio.

Fuente: Villaseñor y Galindo (2007;24)

Ahora bien, todos los tipos de desperdicios son una manera de que se produzca mayores costos por concepto de procesos productivos ineficiente y con falta de control por parte de la gerencia. A través de los desperdicios puede producirse pérdidas por horas hombre trabajado, despilfarro por defectos, rechazos y re procesos, por lo que afecta los aspectos contables de cualquier compañía, ya que conlleva perdidas materias que son cuantificadas términos de dinero e incide los costos de producción.

En relación a los costos de producción estos son definidos por Gevea y Usdaneta (2011) donde explica que: “Los costos de producción refiere a la valoración monetaria de los gastos aplicados en la obtención de un bien” (p.45) Asimismo, expresa Jiménez Espinoza (2007) que costos de producción tiene elementos que los conforma, por lo que: “Los elementos del costo de producción son tres: material, mano de obra y gastos indirectos de fábrica, gastos generales de fábrica o carga fabril” (p.113).

Considerando lo explicado en el párrafo anterior, es oportuno explicar las características que se producen cuando hay desperdicio y que afecta los costos de producción por lo que Hernández, Vizán (2013): Los clasifica de la siguiente manera:

1. Pérdida de tiempo, recursos materiales y dinero.
2. Planificación inconsistente.
3. Calidad cuestionable.
4. Flujo de proceso complejo.
5. Recursos humanos adicionales necesarios para inspección y re procesos.
6. Espacio y técnicas extra para el reproceso.
7. Maquinaria poco fiable.
8. Baja motivación de los operarios. (p.26)

Del mismo modo, Hernández, Vizán (2013; 26) hacen referencia a las causas que dan origen al despilfarro así como plantea las acciones a seguir por la filosofía de Lean Manufacturing:

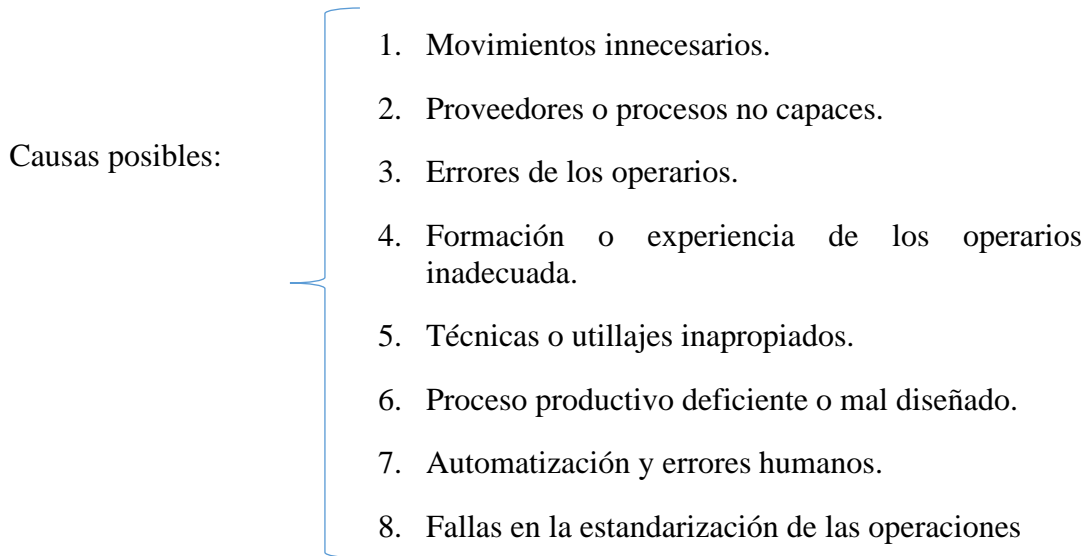


Figura: Causas del desperdicio.

Fuente: Villaseñor y Galindo (2007): Conceptos y reglas de Lean Manufacturing. (p.26)

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Asamblea Nacional Constituyente (1999)

Artículo 229. El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la

seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta.

Este artículo se refiere a que el Estado Venezolano, velara y será garante del desempeño y desarrollo de armónico, a fin de promover la riqueza equitativa a través de procesos de planificación, gracias a la participación de todos los sectores de la sociedad, por lo que garantizara un ambiente que proteja y resguarde el desarrollo socioeconómico con el objeto que exista un desarrollo sustentable para la sociedad en general.

Artículo 15. El Estado tiene la responsabilidad de establecer una política integral en los espacios fronterizos terrestres, insulares y marítimos, preservando la integridad territorial, la soberanía, la seguridad, la defensa, la identidad nacional, la diversidad y el ambiente, de acuerdo con el desarrollo cultural, económico, social y la integración. Atendiendo la naturaleza propia de cada región fronteriza a través de asignaciones económicas especiales, una ley orgánica de fronteras determinará las obligaciones y objetivos de esta responsabilidad.

En este artículo de la constitución hacen alusión a la responsabilidad del Estado con sus espacios territoriales en el país así como la protección a medio ambiente para el desarrollo económico y cultural, aspectos que son fundamentales dentro de la soberanía del Estado Venezolanos y sus habitantes por ello la preservación y mantenimiento es debe ser reguarda por sus entes gubernamentales, por lo que las empresas deben velar por el manejo de desperdicios a fin de proteger y reguardar el medio ambiente.

Ley Orgánica Del Ambiente (2006). Gaceta oficial No. 5.833 Extraordinario:

Artículo 10. En su literal numero 11 indica los siguiente

Promover la adopción de estudios e incentivos económicos y fiscales, en función de la utilización de tecnologías limpias y la reducción de

parámetros de contaminación, así como la reutilización de elementos residuales provenientes de procesos productivos y el aprovechamiento integral de los recursos naturales.

La ley orgánica del medio ambiente es muy explícita en este articulado, ya que hace referencia de promoción y de estudios que contribuyan al desarrollo de tecnologías que ayude a la reducción de la contaminación ambiental y en especial en los procesos productivos a fin de preservar los recursos naturales que posee la nación.

3.4 Glosario de Términos

Administración de operaciones: Es la disciplina que estudia la planeación, organización, dirección y control de las operaciones productivas. Muñón, D. (2009;4)

Administración: "La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas" Stoner y Wankel (2006;79)

Ambiente de Control: Consiste en el establecimiento del entorno que estimule e influencia las actividades del personal con respecto al control de sus actividades. Estupiñán, (2002;23)

Control interno: El plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia de las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia (Defliese, Jaenicke, Sullivan y Gnospeluis 2012; 242).

Costo de producción: El costos de producción se los que se generan en el proceso de transformar la materia prima en producto terminado. García (2004;16)

Objetivos organizacionales: “criterios para dar seguimiento al desempeño y al progreso de una organización”. Thompson y Strickland (1999;5)

Proceso administrativo: “El proceso administrativo son todas aquellas funciones que él debe realizar para que se logren los objetivos en la forma más racional posible, es decir, con la óptima realización de los recursos”. . Gracia, L. (2000:71)

Proceso administrativo: “Son todas aquellas funciones que él debe realizar para que se logren los objetivos en la forma más racional posible, es decir con la óptima utilización de los recursos”. Thielen y Thielen (2000, p. 71)

Sistema de control internos: El conjunto de todos los elementos donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos. Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación (Torres y López 2014; 10)

Sistemas: “conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. Chiavenato I. (2000:771)

CAPÍTULO IV

FASES METODOLOGICAS

4.1 Fases de Estudio

Para la consecución del trabajo especial de grado se procederá a presentar las tres fases de la investigación, está a fin de desarrollar la propuesta para el desarrollo de un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la Empresa Protinal C.A. Ubicada Valencia, Estado Carabobo. En relación a este punto Labrador y Otros, (2002) explica el siguiente:

El diagnóstico es una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo, por lo que este tipo de proyectos contiene tres fases o etapas son: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta. (p. 186).

Por lo que se puede decir que todo proyecto factible tiene como objetivo fundamental brindar una solución a una situación problemática, por lo que primero debe existir una fase de diagnóstico situacional, ya que esta ayuda a brindar una idea clara del problema a fin de hacer una propuesta que contribuya a subsanar un problema en la organización.

Fase I. Diagnostico situacional en cuanto a la necesidad de elaborar un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la empresa objeto de estudio.

Para la construcción del trabajo de investigación es necesario efectuar un diagnostico situacional de la empresa Protinal C.A específicamente en el área de empanizado; pero para el logro de este fin es necesario seleccionar aspectos

metodológicos como las técnicas e instrumentos a emplear para la búsqueda de datos importantes. En relación a este aspecto es importante citar a Arias (2012) indica que la técnica es: “El procedimiento o forma particular de obtener datos o información.” (p.67). En el caso particular de la investigación se empleó dos técnicas para la obtención de los datos la observación directa y la encuesta. En relación a la observación directa Arias (2012) explica que:

Es una técnica que consiste en visualizar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho o fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos. (p.69)

En cuanto a la otra técnica a utilizar en el presente estudio se utilizara la encuesta la cual es definida por Arias (2012) como: “Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”. (p.72). Las técnicas de observación directa y las encuesta, serán empleadas para recolección de los datos que son requeridos en el proceso investigativo, por lo que el uso de las mismas facilita la selección de los instrumentos a ser empleados para la obtención de los datos.

En relación a instrumento de recolección de información Arias (2006) explica que es: “cualquier recursos, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.69). Ahora bien, para el proceso de obtención de la información se consideró primero una lista de cotejo y esta es definida por Arias (2012) como: “Una lista de control o verificación, es un instrumento en el que indica la presencia y ausencia de un aspecto o conducta observada” (p.70). En este caso se desarrollaron diez (10) ítems dentro de la lista de cotejo con la finalidad de ver la usencia o la presencia de algunos procesos de control en la Empresa Protinal C.A. (Ver anexo 1)

El otro instrumento a ser empleado en el presente trabajo de investigación es un cuestionario cerrado, en el cual Arias (2012) explica lo como: “aquellas que se

establecen previamente las opciones de respuesta que pueden ser elegidas por el encuestado. Esta se clasifica en dicotómico cuando ofrece dos opciones de respuesta y de selección simple, cuando ofrece varias opciones, pero escoge una sola” (p.74) En el caso particular la guía de pregunta estará conformada por once (11) ítems con opciones de respuesta sí y no, la mismas serán aplicada a trabajadores de la Empresa Proagro C.A, los cuales conocen a profundidad de las necesidades y requerimiento en relación a los procedimientos, por lo que estos brindarán información valiosa a fin de conocer la debilidades que hay actualmente en la organización, esto permitirá proponer soluciones viables que puedan ayudar a minimizar los desperdicio que se generan en dicha empresa. (Ver Anexo 2)

Hay que destacar que, para la consecución de trabajo de grado es importante establecer la población que va hacer objeto de estudio y esta es definida por Arias (2012) como: “Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81). En el caso particular la empresa Proagro C.A tiene en el área de planta un total de 130 trabajadores.

En relación a la muestra, Arias (2012) la define como: “Un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.”(p.83). El tipo de muestro es no probabilístico, el cual es definida por Arias (2012) como: “Un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tiene los elementos de la población para integrar la muestras”. (p.85). En cuanto a los criterios de selección de la muestra no probabilística se considerara un muestreo intencional u opinático, el cual es definido por Arias (2012) como: “Los elementos que son escogidos con base de criterios o juicios preestablecidos por el investigación” (p.85). Dichos criterios se efectuaron bajo el principio del conocimiento, experiencia y manejo de procesos. A continuación se detallan los criterios seleccionados en la muestra están:

1. Personal que tenga experiencia y conocimiento amplio en el manejo de procesos en el área de empanizado en la Empresas Protinal C.A.
2. Que tenga conocimiento amplio de los manuales, normas y procedimiento
3. Que tenga relación directa con el procesos productivo
4. Que tenga a su cargo personal, donde intervenga en proceso productivo del área de empanizado.

Tabla N° 1. La Muestra

Cargo	N° de personas
Gerente de planta	01
Supervisores de operaciones	04
Jefe de Producción	01
Supervisores de producción	04
Jefe de calidad	01
Supervisores de calidad	04
Total de la Muestra	15

Fuente: Proagro C.A (2017)

Ahora bien, para el proceso de análisis de la información va relacionada de manera directa con el tipo de paradigma que tiene la investigación, donde el mismo es de tipo positivista; el cual es definido por Hurtado y Toro (2007) como aquel que: “hace énfasis en la objetividad, orientada hacia los resultados, donde el investigador busca descubrir y verificar las relaciones entre conceptos a partir de un esquema teórico previo” (p.16). Considerando en enfoque paradigmático, los resultados de la investigación serán a través de tablas y gráficos que serán debidamente analizados a través de datos porcentuales de tipo estadístico. Por lo que es oportuno citar a a Hernández, Fernández y Baptista (2010) el cual explica que:

Las técnicas de análisis de datos representa la forma de cómo será procesada la información recolectada. Una de las técnicas más utilizadas es la estadística descriptiva, ya que se dedica a analiza y representar los datos, y estos calculan la distribución por medio de frecuencias y datos porcentuales. (p.205)

Asimismo, se debe indicar que para efectuar el análisis estadístico se procederá a calcular la media aritmética, donde efectuara la distribución de los datos y a su vez se obtendrá la media central a fin de poder obtener los resultados y plasmarlos en las tablas y en los gráficos. En cuanto al procesamiento de la información se empleará la estadística descriptiva, la cual es Definida por Palella y Martins (2012) como:

La presentación de datos en forma de tablas y gráficos. Comprende cualquier actividad relacionada con los datos y está diseñada para resumirlos o describirlos si factores pertinentes adicionales; esto es, sin intentar inferir nada que vaya más allá de los datos vistos como tales. (p. 189)

En esta parte, se procederá a exponer los resultados en relación a la situación actual para así establecer la necesidad de elaborar un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la empresa objeto de estudio y a su vez determinar los factores que repercuten en la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la empresa objeto de estudio.

Fase II. Determinar los factores administrativos que repercuten en la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la empresa objeto de estudio.

En esta fase de la investigación se procederá a conocer los factores administrativos que repercuten en la evaluación y control del desperdicio, por medio del proceso de recolección de la información y el análisis de los datos obtenidos en el proceso de encuesta que se le efectuara a la gerencia, jefes y supervisores que están relacionado a proceso productivo del Área de empanizado de la empresa Protinal C.A. Por lo que se podrá conocer como son los procesos de control, que hay en dicha área y se podrá establecer cuáles son las debilidades que hacen que se generen los desperdicios en el área de plan. A través de dichos datos se poder obtener datos necesario que permita efectuar una propuesta que esté acorde con las exigencias y

necesidades de dicha organización que ayuden a minimizar los costos por concepto de desperdicios.

Fase III. Diseño de un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la Empresa Protinal Valencia, Estado Carabobo.

Una vez ejecutada la Fase I y II de la investigación se procederá formular la propuesta con la finalidad de diseñar los procedimientos administrativos que ayuden a minimizar los desperdicios del proceso productivo en el área de empanizado de la Empresa Protinal Valencia, Estado Carabobo. Esto se hará a través del apoyo que de los fundamentos teóricos relacionados a los procesos administrativos, los sistemas de control interno, considerando los ciclos productivos que hay en el área de empanizados e incluso se procederá a diseñar un procedimiento de destrucción de los desperdicios en el área de planta de tener mayores sistemas de control de las operaciones productivas, ya que en la actualidad se ejecuta esta actividad pero sin procedimientos, debidamente desarrollados en los manuales de normas y procedimientos.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y RESULTADOS

En esta parte de la investigación expone los resultados que se han conseguido gracias al proceso de recolección de información una vez aplicada lista de cotejo y un cuestionario a los gerentes, jefes y supervisores que tienen relación directa con el proceso productivo del área de empanizado de Proagro C.A. Dicho proceso de obtención de datos permitió diagnosticar las variables como son: la situación actual en cuanto a la necesidad de elaborar un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la empresa objeto de estudio.

Es importante señalar que, la exposición de los resultados emitido por el personal de Proagro C.A, serán expuestos por tablas y gráficos, a fin de conocer cuales las debilidades en el proceso productivo que genera desperdicio en el área de empanizado a fin de efectuar las propuesta en virtud a las fallas existentes a fin de subsanar las debilidades. En relación a este punto Delgado, Colombo y Orfila (2003), dicen que el análisis e interpretación de los resultados: “corresponde a la última fase del proceso de investigación, y en el mismo se explana todo un conjunto de argumentos tendentes a dilucidar aspectos inherentes al alcance de cada uno de los objetivos propuestos por el sujeto examinador” (p.82).

En virtud a lo antes explicado por Delgado, Colombo y Orfila para la interpretación de los datos se efectuara a través herramienta sistema operativo Windows 8 ,1 en su versión 2016, donde se tabulara la información obtenida y se expondrán a través de tablas y gráficos a fin de facilitar el análisis de los resultados obtenidos, gracias al procesos investigativo.

5.1 Fase 1. Diagnostico situacional

A continuación se presenta los resultados obtenidos para el proceso de diagnóstico situacional de las variables que son objeto de investigación como son: la necesidad de un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo y factores administrativos que repercuten en la evaluación y control del desperdicio en el área de empanizado.

Cuadro 1. Matriz de Observación directa. Lista de cotejo

Ítems	Observación	Presente	Ausente
01	Control de inspección materia prima antes que se inicie el proceso productivo		X
02	Formatos de conformidad que verifiquen inspección materia prima antes que se inicie el proceso productivo		X
03	Control de inspección de la maquinaria para el inicio del proceso productivo		X
04	Formatos de conformidad que ayuden a mejorar los procesos de control para el proceso de inspección de la maquinaria		X
05	Control del inicio del proceso productivo		X
06	Formatos de conformidad que indique el inicio del proceso productivo		X
07	Proceso de registro de control al momento de finalización	X	
08	Proceso de registro control de manejo de desperdicios	X	
09	Formatos de conformidad del proceso de manejo de desperdicios	X	
10	Existe procedimientos para el manejo de desperdicios		X

Elaborado por: Chirinos, Y. (2017)

Análisis de resultados de la Matriz Observación directa.

Durante el proceso de observación directa, se pudo evidenciar que existen manual de normas y procedimientos en la empresa Proagro C.A. Sin embargo hay algunas debilidades que esta compañía de alimentos debe solventar a fin de minimizar los desperdicios que se están generando en el área productiva de empanizado y afecta los costos de producción. Entre ellas se encuentra que no hay un proceso inspección materia prima ni actas de conformidad que verifique la mismas antes que se inicie el proceso productivo, a fin de verificar el estado de algunos ingredientes y así evitar la pérdida de la materia prima una vez generada la mezcla de todos los ingredientes para el proceso de elaboración del producto.

Otras aspecto a mencionar es que las maquinas donde se produce el proceso productivos de los alimentos son debidamente lavadas cada tres día y existe en la actualidad un procedimientos riguroso al respectos a fin de mantener la pulcritud para el desarrollo de las operaciones; pero destacar que una de las debilidades a sub sanar es que estas deben ser inspeccionar las maquinarias antes de dar inicio al proceso productivo a fin de evitar algún tipo de incidente que coloque en riesgo un lote del procesos productivo, por lo que se hace necesario generar un procedimiento con su acta de conformidad donde se indique la hora de inspección, persona responsable de dicha actividad a fin de evitar alguna falla que incida negativamente en los costos de producción.

Es importante indicar que si bien hay un procedimiento del ciclo productivo de manera general, en la actualidad no hay un acta de conformidad, donde se indique la hora de inicio y fin de los procesos productivo y el operario responsable, esto ayudaría a tener mayor control en los procesos y establecer responsabilidades, ya que en la actualidad se ha observado que no hay una programación de las actividades y algunas coinciden con las horas de comida de los trabajadores y estos inician el proceso, pero como estos, descuidan las operaciones productivas debido que la

mismas son muy automatizadas por lo que la tendencia es descuidar el proceso por lo que en ocasiones se genera desperdicio de la materia prima.

Dentro de las fortalezas observadas en las operaciones productivas, es que si existe un proceso de registro de control al momento de finalización de la producción, en el cual indica la cantidad de unidades producidas. De igual forma, hay un registro donde se indica la cantidad de desperdicio que se ha generado durante el proceso de elaboración de alimentos en el área de empanizado. Pero es preciso resaltar que no hay procedimientos del tratamiento que se le debe dar al desperdicio y la forma como deben ser destruidos a fin de ser vendidos como materia prima para alimento de animales.

Por lo que se puede observar que las debilidades están en los procesos de control de las operaciones, por lo que es necesario generar algunos procedimientos que permitan minimizar la posibilidad que se genere este tipo de situaciones a fin que no incida en los costos de producción de la empresa Proagro C.A., específicamente en el área de empanizado. Por lo que los procedimientos que se requieren efectuar son los siguientes:

1. El procedimiento de inspección de maquinaria a fin que se certifique que no hay algún tipo de material que dañe la producción de alimentos.
2. El procedimiento de inspección de la materia prima a fin de garantizar la calidad del producto e incluso desechar algunos que vengan con problemas y que atente con el lote que se va a realizar.
3. El procedimiento para el manejo del desperdicio.

Estos son los procedimientos que contribuirían a minimizar las fallas que se están produciendo en el área de empanizado, por lo que se hace necesario trabajar en estas debilidades para reducir la posibilidad de que se produzca desperdicio e incluso exista mayores controles internos en el manejo del desperdicio que se pueda generar en el proceso productivo.

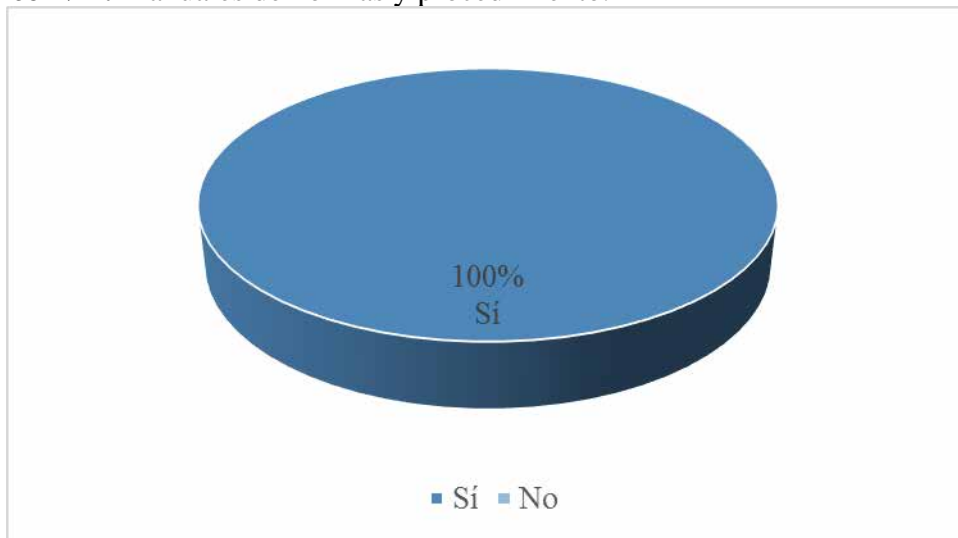
5.2 Fase II. ENCUESTA

Ítem N° 1. ¿Hay manuales de normas y procedimiento en los procesos productivos del área de planta?

Cuadro N° 2. Manuales de normas y procedimiento.

Ítems	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
01	15	100%	-	-

Gráfico N° 1. Manuales de normas y procedimiento.



Fuente: Chirinos, Y. (2017)

Análisis e interpretación:

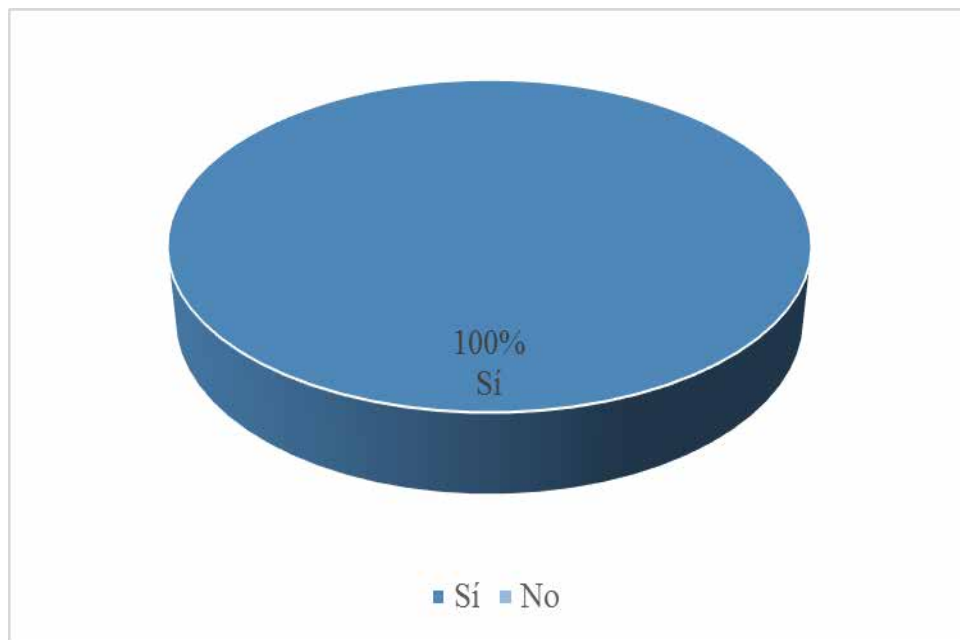
Se le pregunto al personal que labora en la Empresa Protinal C.A sí hay manuales de normas y procedimiento en los procesos productivos del área de planta, estos expresaron en 100% que sí. Esto es beneficioso para la organización, debido a que el mismo es una fuente de consulta permanente que evita errores u omisiones en los procesos productivos de cualquier organización, a su vez ayuda a que se presente irregularidades, evita la duplicada de trabajo y re-procesos de las operaciones productivas.

Ítem N° 2. ¿Hay Diagramas de flujo procesos productivos del área de planta?

Cuadro N° 3. Diagramas de flujo procesos productivos.

Ítems	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
02	15	100%	-	-

Gráfico N° 2. Diagramas de flujo procesos productivos.



Fuente: Chirinos, Y. (2017)

Análisis e interpretación:

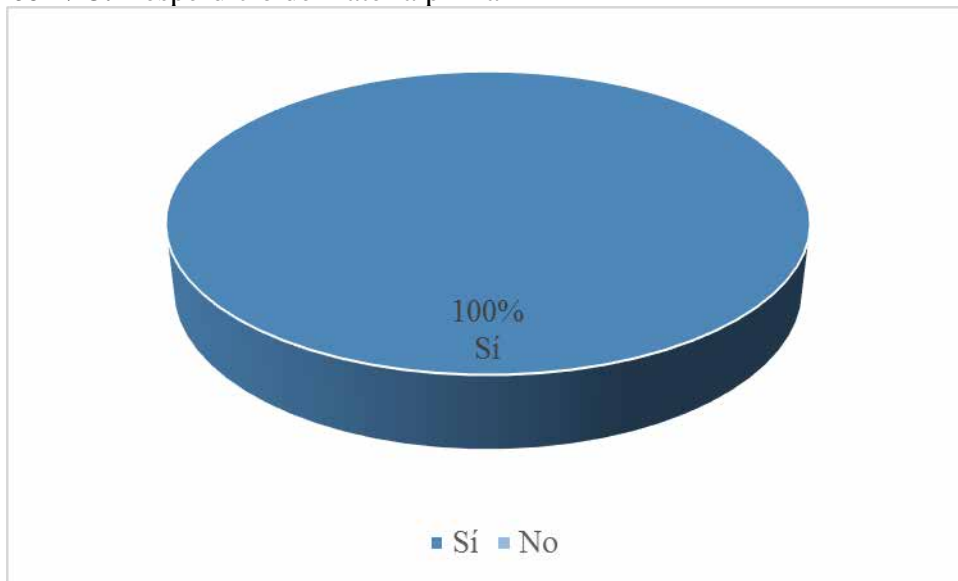
En relación a la pregunta sí había diagramas de flujo procesos productivos del área de planta, los trabajadores encuestados expresaron que sí en un 100%. Estos resultados obtenidos son positivos para la compañía producto que esta es una técnica que permite visualizar con facilidad de manera organizada y secuencial cada uno de los pasos a efectuar en un determinado proceso.

Ítem N° 3. ¿En la actualidad hay desperdicio de materia prima?

Cuadro N° 4. Desperdicio de materia prima

Ítems	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
03	15	100%	-	-

Gráfico N° 3. Desperdicio de materia prima



Fuente: Chirinos, Y. (2017)

Análisis e interpretación:

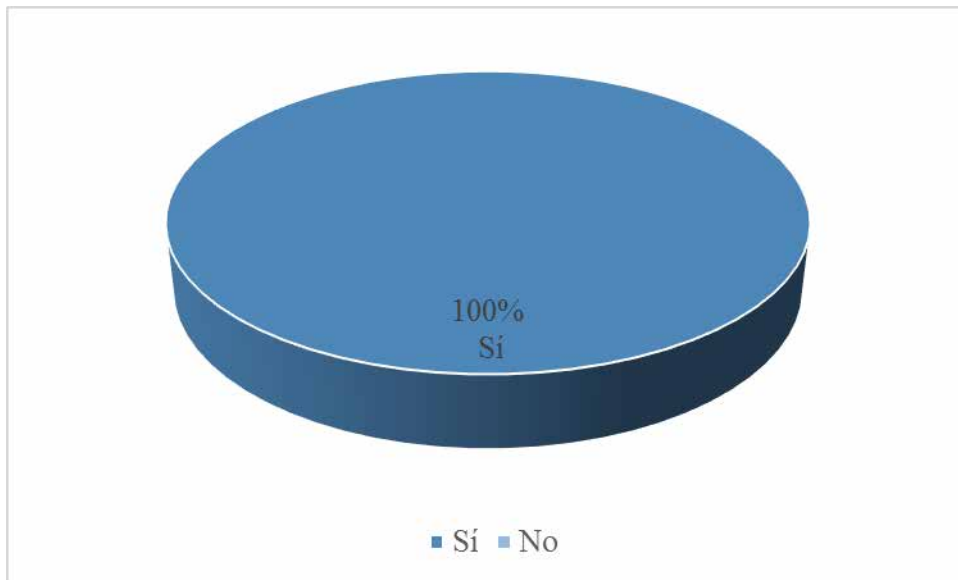
Se le pregunto al personal que labora en la Empresa Protinal C.A sí en la actualidad hay desperdicio de materia prima, los mismos expresaron en 100% que sí. Dicho resultado no es beneficioso para la organización, debido que al generar desperdicio hace que afecte la estructura de costos en la fabricación de un producto, haciendo que la compañía no puede ser competitiva en los mercados internos y externos, debido a la pérdida de materia prima, horas hombre, re-proceso. Esto hace denotar que la empresa debe hacer una revisión de los procedimientos a fin de detectar las fallas existentes y de esta manera subsanar las fallas.

Ítem N° 4. ¿Considera que hay fallas que requieren rediseñar los procesos a fin de evitar desperdicios en el área de planta?

Cuadro N° 5. Rediseño de procesos

Ítems	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
04	15	100%	-	-

Gráfico N° 4. Rediseño de procesos



Fuente: Chirinos, Y. (2017)

Análisis e interpretación:

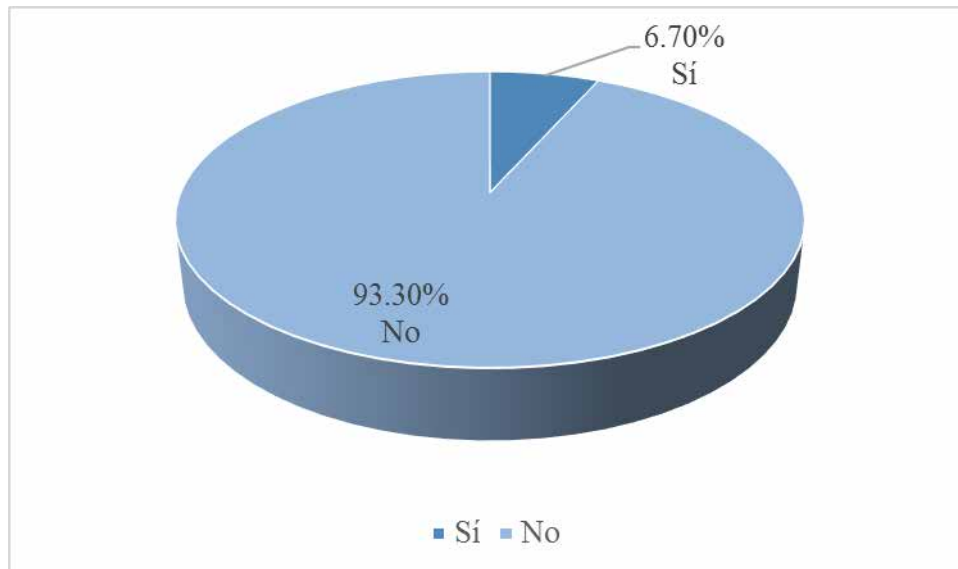
En relación a la pregunta sí hay fallas que requieren rediseñar los procesos a fin de evitar desperdicios en el área de planta, el personal encuestado expresó que sí en un 100%. Los resultados obtenidos hacen denotar que los gerentes, jefes y supervisores del área de empanizado están conscientes que es necesario efectuar mejoras algunos procesos del proceso productivos, debido que la reducción de desperdicios de materia prima permite mejorar la productividad de la empresa y minimizar los costos de producción.

Ítem N° 5. ¿En la actualidad hay procedimiento para el proceso de verificación de la calidad de la materia prima antes de dar inicio al proceso productivo?

Cuadro N° 6. Proceso de verificación de la calidad de la materia prima.

Ítems	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
05	1	6.7%	14	93,3%

Gráfico N° 5. Proceso de verificación de la calidad de la materia prima.



Fuente: Chirinos, Y. (2017)

Análisis e interpretación:

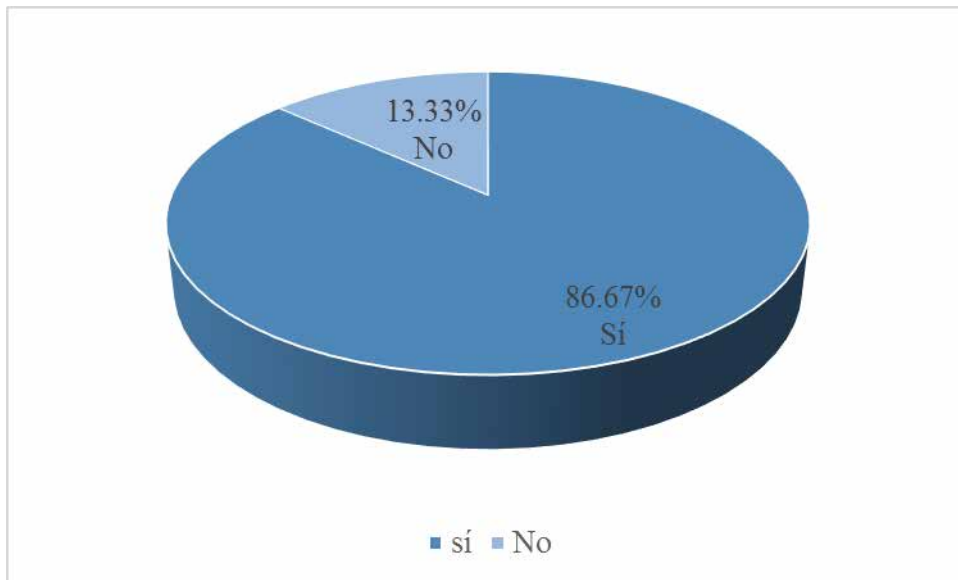
En relación a la pregunta sí en la actualidad hay procedimiento para el proceso de verificación de la calidad de la materia prima antes de dar inicio al proceso productivo, el personal encuestado expreso en un 93,30% que no y solo un 6.7% expreso que sí, lo que hace denotar que es una de las fallas observables en dicho procesos y que pudiera estar ocasionado desperdicios y merma en el procesos productivo. Por lo que se puede indicar que, esta debilidad debe ser subsanada en el tiempo por parte de la empresa Proagro C.A pueda minimizar la posibilidad de que ocurran situaciones que incremente la estructura de costos.

Ítem N° 6. ¿Se ha producido pérdidas de materia prima por la falta de verificación de la calidad de la misma antes de iniciar el proceso productivo?

Cuadro N° 7. Pérdidas de materia prima por la falta de verificación de la materia prima

Ítems	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
06	13	86.67%	02	13.33%

Gráfico N° 6. Pérdidas de materia prima por la falta de verificación de la materia prima.



Fuente: Chirinos, Y. (2017)

Análisis e interpretación:

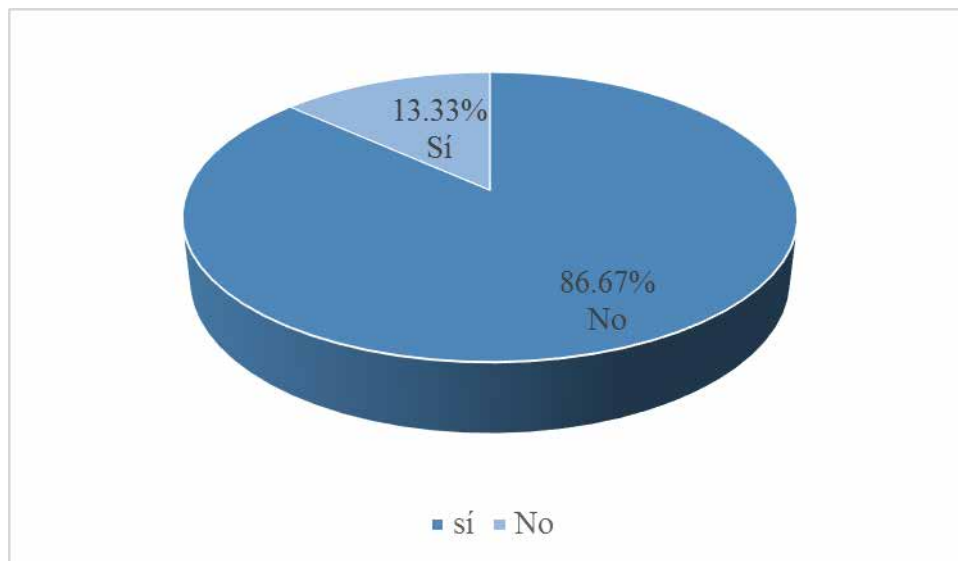
Se le preguntó al personal que labora en la Empresa Protinal C.A sí en ha producido pérdidas de materia prima por la falta de verificación de la calidad de la misma antes de iniciar el proceso productivo, lo que respondieron en un 86,67% que sí y solo un 13,33% indicaron que no. Por lo que hace ver que es una debilidad existente en la empresa y pudiera ser una de las razones, por la cual se produce desperdicio en la empresa, generando mayor costo en el proceso productivo.

Ítem N° 7. Antes de iniciar el ciclo productivo hay un proceso de revisión y verificación de las maquinarias a fin de constar que no hay algún tipo de residuos que genere desperdicio de la materia prima?

Cuadro N° 8. Revisión y verificación de las maquinarias

Ítems	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
07	02	13.33%	13	86.67%

Gráfico 7. Revisión y verificación de las maquinarias



Fuente: Chirinos, Y. (2017)

Análisis e interpretación:

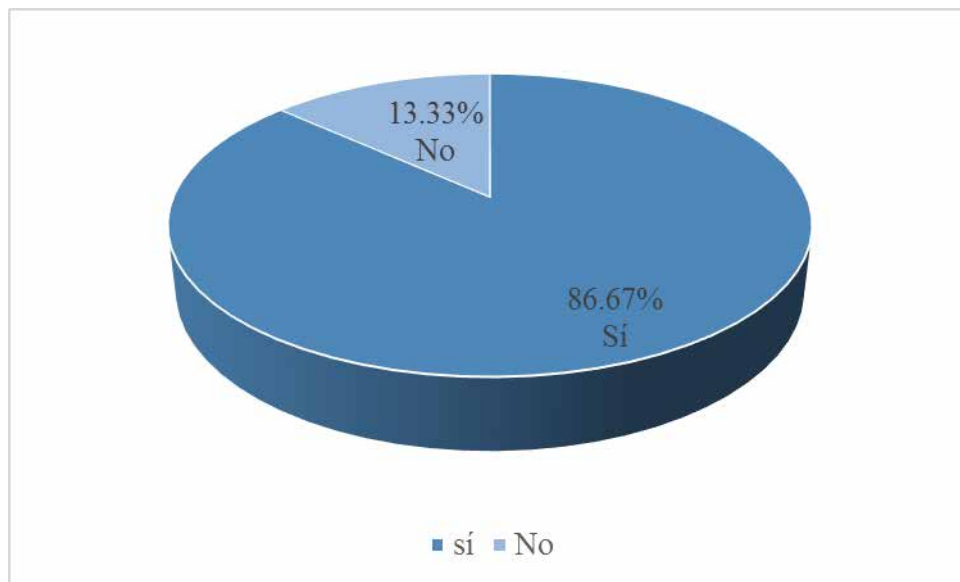
En relación a la pregunta sí antes de iniciar el ciclo productivo hay un proceso de revisión y verificación de las maquinarias a fin de constar que no hay algún tipo de residuos que genere desperdicio de la materia prima. Los trabajadores encuestados indicaron en un 86,67% que no y un 13,33% que sí, esto hace ver que es un procesos que se debe incluir con la finalidad de evitar desperdicios en el proceso productivo por la falta de este tipo de controles internos y procedimientos que ayuden a minimizar la posibilidad de generar pérdidas a la compañía.

Ítem N° 8. Se ha producido pérdidas de materia prima por la falta de verificación de las maquinarias?

Cuadro N° 9. Pérdidas de materia prima por la falta de verificación de las maquinarias

Ítems	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
08	13	86.67%	02	13.33%

Gráfico 8. Pérdidas de materia prima por la falta de verificación de las maquinarias.



Fuente: Chirinos, Y. (2017)

Análisis e interpretación:

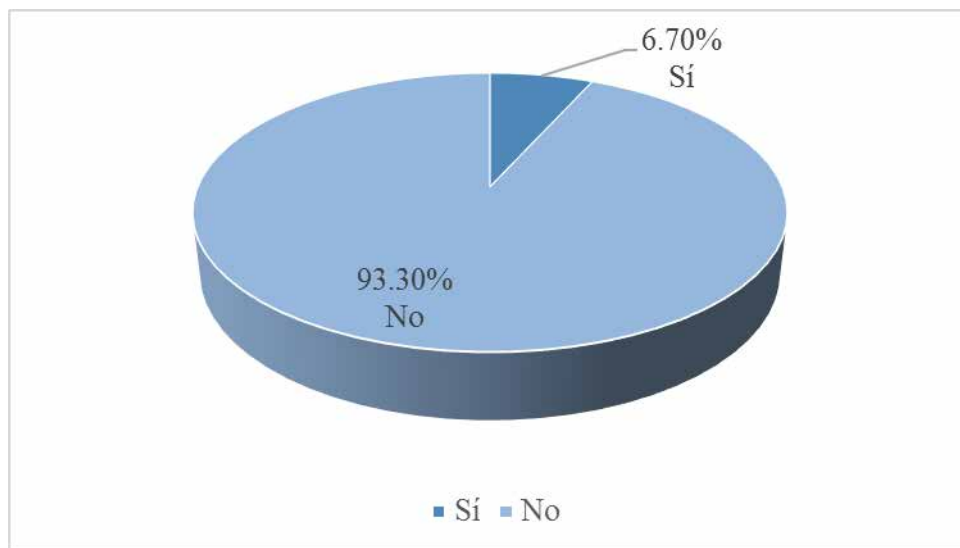
En relación a la pregunta sí se ha producido pérdidas de materia prima por la falta de verificación de las maquinarias, los trabajadores encuestados indicaron que sí en un 86,67% y solo un 13,33% expreso que no lo que hace reflejar que es uno de los agentes causales por la cual se produce desperdicio en la Empresa Proagro C.A. Esto hace denotar que esta debilidad, debe ser subsanada en el tiempo porque la misma incide en los costos de producción de dicha compañía, por lo que es necesario que se genere mayor cantidad de controles internos a fin de evitar situaciones que afecten directamente los procesos productivos.

Ítem N° 9. ¿En la actualidad hay procedimientos para la destrucción de los desperdicios que se generan en el área de planta?

Cuadro N° 10. Hay procedimientos para la destrucción de los desperdicios

Ítems	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje

Gráfico N° 9. Hay procedimientos para la destrucción de los desperdicios



Fuente: Chirinos, Y. (2017)

Análisis e interpretación:

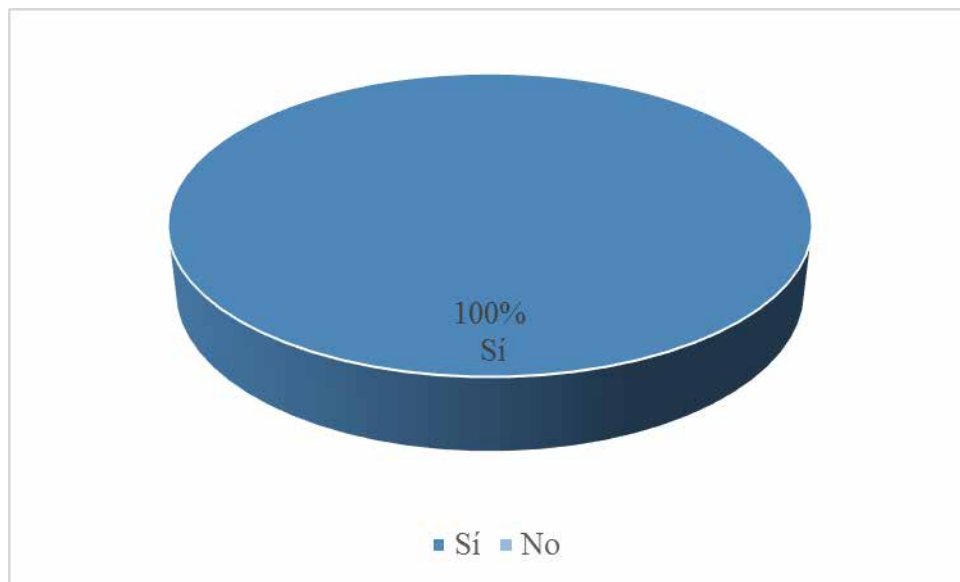
En relación a la pregunta sí en la actualidad hay procedimientos para la destrucción de los desperdicios que se generan en el área de planta, los trabajadores encuestados expresaron en un 93,3% que no y solo un 6,7% indico que sí. Estos hace denotar que la Empresa Proagro C.A tiene que diseñar un procedimiento que ayude a estandarizar estas actividades a ejecutar durante el proceso de destrucción de los desperdicios; esto se debe realizar con la finalidad que no se genere un error u omisión en los pasos a seguir, ya que pueden llegar a ocasionar mayor cantidad de desperdicios, producto que estos son vendidos a otras empresas como alimento para animales.

Ítem N° 10. ¿Considera que los rediseño del procesos productivos permitiría tener mayor control en las operaciones del área de planta minimizaría la cantidad de desperdicio?

Cuadro N°11. Rediseño los procesos productivos y control de las operaciones.

Ítems	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
10	15	100%	-	-

Gráfico N°10. Rediseño los procesos productivos y control de las operaciones.



Fuente: Chirinos, Y. (2017)

Análisis e interpretación:

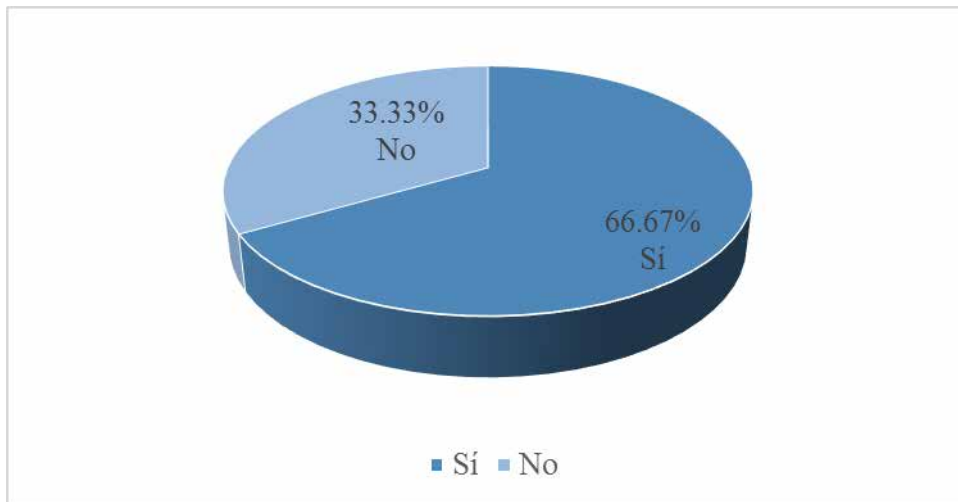
Quando se les preguntó a los trabajadores de Proagro C.A si consideraban que el rediseño de los procesos productivos permitiría tener mayor control en las operaciones del área de planta minimizaría la cantidad de desperdicio, estos expresaron en un 100%, lo cual es beneficioso para la compañía, debido a que sus gerentes, jefes y supervisores están conscientes de la importancia de ir mejorando los procesos productivos a fin que sean más eficientes en esta organización.

Ítem N° 11. ¿Considera que una de las debilidades es que los trabajadores deben tener mayor conocimiento de las normas y procedimientos de la empresa a fin que no se incurran fallas en los procesos productivos del área de empanizado?

Cuadro N°12. Conocimiento de las normas y procedimientos de los procesos productivos del área de empanizado.

Ítems	Sí		No	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
11	10	66.67%	05	33.33%

Gráfico N°11. Conocimiento de las normas y procedimientos de los procesos productivos del área de empanizado



Fuente: Chirinos, Y. (2017)

Análisis e interpretación:

Se le preguntó a los encuestados si consideraban que una de las debilidades se observa en la compañía, es que los trabajadores deben tener mayor conocimiento de las normas y procedimientos de la empresa a fin que no se incurran fallas en los procesos productivos del área de empanizado. Estos expresaron en un 66,67 que sí es una debilidad y solo un 33.33%, lo que hace ver que debe haber mayor comunicación y formación del personal por parte de los jefes y supervisores inmediatos en el área de empanizado.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Diseñar un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la Empresa Protinal Valencia, Estado Carabobo.

6.1 Fundamentos de la propuesta

Las organizaciones modernas estas sujetas a profundas transformaciones en los procesos productivos en virtud a la sistematización de sus operaciones, la cual se da gracias al desarrollo y avances tecnológicos para la producción de bienes y servicios. Es por ello, que la gerencia debe ser más proactiva en el diseño de procesos de gestión administrativas que ayuden establecer sistemas de control interno de sus operaciones a fin que estas sean más eficientes; pero la manera de alcanzar este objetivos es a través del establecimiento de procedimientos ordenados, minuciosos que ayuden a organizar y controlar las actividades en una compañía, ya que esto es lo que permite el manejo efectivo de los recursos y así evitar que se genere desperdicio por el mal uso de materia prima, perdida por concepto de horas hombre, re procesos, fallas u omisiones en los procesos productivos.

Es preciso indicar que, las organizaciones modernas se ven en la imperiosa necesidad de estandarizar sus procesos a fin de reducir todo tipo de desperdicios a través de uso de procedimiento que normaticen todo lo concerniente a los procesos productivos y administrativos, ya que estos permiten tener mayor control y manejo de los costos de producción haciendo que esta sean competitivas en los mercados nacionales e internacionales y a su vez cumplan con las exigencias del mercado.

Hay que destacar que, la detección de las necesidades de procedimientos en el área de empanizados se efectuó a través del diagnóstico situacional, donde se pudo observar que hay debilidades las cuales hay que subsanar, entre ellas están; la revisión de la materia prima antes de efectuarse la mezcla para el proceso productivo, la revisión de las maquinarias, la carencia de algunos formatos de control (actas de conformidad) para el inicio del proceso, todo esto con la finalidad que no se genera desperdicios. De igual forma, se detectó que en la actualidad no hay un procedimiento para la destrucción de productos terminados que han sido desechados durante el proceso de control de calidad a fin que estos sean vendidos como materia prima para alimento de animales.

Todo esto hace ver que es necesario efectuar dicha propuesta el objetivo de reducir la posibilidad de generar desperdicios en la planta en el área de empanizado; pero un aspecto que es importante considerar, es el hecho que los trabajadores que están relacionados de manera directa con operaciones en el área de empanizado, deben ser debidamente informados para así implementar los nuevos procesos, donde se les indique cada una de las fases de diseño a fin de evitar errores u omisiones incida en los costos operativos de Proagro C.A.

6.2 Justificación de la Propuesta

Toda empresa debe trabajar en virtud de tres aspectos cruciales para el crecimiento, desarrollo y competitividad en los mercados nacionales e internacionales como son: la calidad de las operaciones, la eficiencia y la efectividad, ya que esto garantiza la calidad de los productos que ofrece y el manejo eficiente de los recursos para minimizar los costos de producción; pero para ello es necesario que sus administradores implementen mecanismo que ayuden a gestionar los procesos y a su vez tengan un estricto control interno de sus operaciones.

Por tal razón, el trabajo de investigación va encaminado a diseñar un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la Empresa Protinal Valencia, Estado Carabobo, ya que no solo ayuda a controlar los desperdicios en los procesos productivos, sino también permite optimizar la información y el flujo de la misma, permitiendo manejar con mayor celeridad los problemas o inconvenientes que se producen en la compañía, ya que se puede detectar con facilidad donde está la fallas y los cargos responsables de las omisiones a fin de poder solventar de manera rápida los inconvenientes que se puedan suscitar y tomar las medidas correctivas al respecto.

Lo señalado en el párrafo anterior, hacen ver la importancia que tiene el diseñar un procedimiento administrativo para la evaluación y control de desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la Empresa Protinal C.A., debido que la misma brinda a través de los procedimientos, algunas directrices que podría a ayudar a minimizar en despilfarro, manejo poco eficiente de los recursos y los desperdicio en el proceso productivo.

Asimismo, la propuesta va encaminada a buscar alternativas que ayuden crear políticas, donde se mantengas márgenes aceptables en los costos de producción, esto permitirá que se establezcan mayor cantidad de controles en el manejo de las operaciones a través del diseño de procedimientos rigurosos para el manejo de la materia prima y equipos, ya que esto ayudaría a reducir los índices de desperdicios que se han observado en el área de empanizado.

Finamente se puede decir que, los resultados del proceso de investigación permitieron constatar que en la actualidad hay fallas, las cuales se deben sub sanar debido a que se tiene que desarrollar procedimientos al inicio del proceso productivo, ya que se está generando mucho desperdicios, el cual esta incrementan los costos de producción, lo que se requiere de técnicas y procedimiento que permitan controlar las operaciones, para el manejo efectivo de los recursos materiales e inmateriales de la compañía.

La importancia de la propuesta radica fundamentalmente en mantener costos de producción aceptables y porcentaje de desperdicios en un rango menor al 4% y esto se puede alcanzar a través de desarrollo de procedimientos que garanticen la calidad de los productos, el uso efectivo de la materia prima, la inspección de la maquinaria en cada lote de producción a fin de evitar que en cada ciclo productivo pueda encontrarse algún residuo o material que coloque en riesgos la producción. De igual forma, los procedimientos son guías de acción que evitan y minimiza la posibilidad que se genere errores u omisiones, por parte de los responsables del proceso, ya que estos tienen instrucciones específicas de acciones a ejecutar, evitando que se genere conflicto es los procesos y a su vez se produzca pérdidas de materiales, maquinarias, herramientas o gasto excesivos en los costos de producción por concepto de desperdicios.

6.3 Objetivos de la Propuesta

6.3.1 Objetivo General

Elaborar un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la Empresa Protinal C.A. Valencia, Estado Carabobo.

6.3.2 Objetivos Específicos

1. Realizar los procedimientos de inspección de maquinaria a fin que se certifique que no hay algún tipo de material que daña la producción de alimentos.
2. Efectuar un procedimiento de inspección de la materia prima a fin de garantizar la calidad del producto.
3. Desarrollar un procedimiento para el manejo del desperdicio para ser vendido como materia prima para alimento de animales.
4. Programa de formación destinado a brindar información en relación a procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del

proceso productivo en el área de empanizado de la Empresa Protinal C.A.
Valencia, Estado Carabobo

6.4 Análisis de Factibilidad

Recursos de la Investigación

Para la construcción del presente trabajo de investigación el cual se titula: “Procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la Empresa Protinal C.A ubicada en Valencia Estado Carabobo”. Es indispensable establecer cada uno de los recursos que van hacer necesarios para el desarrollo del plan, por lo que se debe considerar los recursos humanos, técnicos y económicos. En relación a este punto Rabán J. (2000): indica: “toda investigación supone un costo, ya que requiere recursos para su ejecución” (p.58). A continuación se desglosan cada uno de ellos:

Recursos Humanos

En relación el recursos humano del proyecto, el mismo está conformado por el capital humano tendría que intervenir a fin que se pueda lograr los objetivos planteados en el trabajo de grado. Por lo que el recurso humano está asociado con la factibilidad operativa de un proyecto. Esto es definido por Kendal Y Kendal (1997:53): “La factibilidad operativa depende de los recursos humanos disponibles del proyecto”

1. Personal adscrito a la gerencia (gerencia y Jefes de departamentos) del área de empanizados de la Empresa Protinal C.A.
2. Supervisores del área de empanizados de la Empresa Protinal C.A.
3. Personal de planta del área de empanizados de la Empresa Protinal C.A.

Recursos Institucionales

Los recursos institucionales son aquellos que involucran las instituciones que van hacer útil para la obtención de la información a fin de poder obtener los datos necesario para el desarrollo del cuerpo de investigación. En el caso particular estarán conformados por:

1. Manuales de normas y procedimientos de área de empanizados de la Empresa Protinal C.A.
2. Información de planta que indique las fallas operativas más recurrentes en el área de empanizado Empresa Protinal C.A.
3. Formatos empleados en el proceso de control interno del área de empanizado Empresa Protinal C.A.
4. Medios Tecnológicos de Protinal C.A (Colocar información en los sistemas de información de dicha compañía)

Recursos Materiales y Financieros

En relación a los recursos materiales y financieros están conformados por todos los bienes tangibles (activos de la empresa) que van a ser utilizados durante el proceso de desarrollo de la propuesta del trabajo especial de grado. En relación a este particular Rabán J. (2000:58) lo define como: “todos aquellos objetos como computador, máquinas de escribir, materiales de escritorio”; los cuales son empleados para el desarrollo efectivo del proceso investigativo.

Hay que destacar, que los recursos materiales y financieros, van hacer útiles para el logro de los conocimiento que van hacer adquiridos durante el proceso de elaboración del presente cuerpo de investigación, donde es necesario tener una serie de recursos que permitan efectuar la propuesta del ante proyecto de ley para exigir la responsabilidad patrimonial del Estado por los daños que sufra los particulares por el mal funcionamiento de los servicio públicos.

Es importante señalar que los recursos materiales y financieros están representados por aquellos que permiten bienes que sirven para la consecución del proyecto. Estos están representado por los gastos que se derivan del proyecto tales como: libretas, material de papelería, fotocopias, gastos de formación de capital humanos entre otros. A continuación se desglosan cada uno de estos aspectos:

Concepto	Personas	Costos
Material de papelería para el desarrollo de un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado.	15	5.000,00
Material de papelería y consumibles para elaboración de guías de capacitación e instructivos, carpetas, bolígrafos, hojas blancas.	15	23.000,00
Fotocopias	15	85.000,00
Capacitación al personal para la implementación de la propuesta en taller interno de cuatro horas dictado por el Contraloría de planta y los investigadores: certificados y refrigerios. (personal e instructores)	17	59.500,00
Total general del proyecto		172.500, 00

Cuadro N° 2: Gastos Económicos.

Fuente: Balestrini, M. (2006), adaptación Chirinos, Y (2017)

Área de Conocimiento	Personal	Horas	Responsable del Taller
1. Información del diagnóstico situacional en la empresa en materia de desperdicio y merma y los costos de producción	15 Personas integradas por el Gerente de planta, Supervisores y Jefes de operaciones, producción y calidad	4 horas	Contraloría de planta
2. Normas y procedimientos en inspección de materia prima y maquinarias al inicio del ciclo productivo, actas de conformidad para el registro de estos procedimientos			
3. Procedimientos para el manejo de desperdicio y despacho para la salida en el área de planta e indicaciones de los formatos a ser llenados durante este proceso			

Cuadro N° 3: Taller interno de capacitación.




**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA
LA EVALUACIÓN Y CONTROL DEL DESPERDICIO
DEL PROCESO PRODUCTIVO EN EL
ÁREA DE EMPANIZADO DE LA EMPRESA PROTINAL
C.A**


**PROCEDIMIENTO PARA EL ÁREA DE EMPANIZADO, DEPARTAMENTO
DE PRODUCCIÓN**

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA
LA EVALUACIÓN Y CONTROL DEL DESPERDICIO
DEL PROCESO PRODUCTIVO EN EL
ÁREA DE EMPANIZADO DE LA EMPRESA PROTINAL C.A
UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**

ELABORADO	REVISADO	AUTORIZADO


	PROCEDIMIENTOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	Página: 1 de 2 Condición Copia:
	Título: Cronograma de producción	Código: Fecha de Emisión: 01/04/17 Fecha de Vigencia: 01/04/2017 Revisión:

<p>1. OBJETIVO Definir los cronogramas de actividades para la elaboración de alimentos en el área de empanizado.</p> <p>2. ALCANCE Aplica para el área empanizado Protinal C.A.</p> <p>3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA 3.1 Formulario “ cronogramas de actividades”</p> <p>4. RESPONSABLES</p> <p style="padding-left: 40px;">Jefe de Producción:</p> <p>4.1. Controlar eficiente y efectivamente, todas las actividades contempladas en este procedimiento.</p> <p style="padding-left: 40px;">Supervisor de Producción:</p> <p>4.2. Cumplir sus funciones en todo lo concerniente a la ejecución de este procedimiento.</p> <p style="padding-left: 40px;">Operarios de Productos Terminados.</p> <p>4.3. Cumplir sus funciones y prestar apoyo al Jefe y Supervisor de Productos Terminados para la ejecución efectiva de este procedimiento.</p> <p>NORMAS</p> <p>5.1. Normas Específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Todo proceso productivo debe tener un cronograma de actividades a las cuales debe estar debidamente autorizadas por la jefe de producción. 2. El proceso de notificación debe ser con una semana de antelación a fin que se pueda ultimar los detalles. 3. Este cronograma debe ser entregado al departamento de suministros de materia prima y departamento de control de calidad a fin que tomen las previsiones necesarias que se efectuó sin ninguna novedad los ciclos productivos de la planta. 	
Control de documentación	Revisión y aprobación

	PROCEDIMIENTOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	Página: 2 de 2
		Condición Copia:
Título: Cronograma de producción		Código: Fecha de Emisión: 01/04/17 Fecha de Vigencia: 01/04/2017 Revisión:

Responsable	Paso	Acción
Jefe de Producción	1	Se efectúa el cronograma con una semana de antelación. Este debe contener (día y fecha, hora de inicio operación y finalización operación, cantidad de procesos productivos que se van hacer de manera diaria durante una semana, Kilos de alimento requeridos en el proceso productivo)
Gerente de Planta	2	Es revisado y aprobado
Jefe de Producción	3	Es enviado por correo electrónico a los supervisores
Supervisores	4	Genera una lista de personal a cargo que va estar en el área de empanizado en cada ciclo productivo considerando los turnos rotativos.
Supervisores	5	Imprimen el cronograma de operaciones semanales y lista de personal a cargo en el área de empanizado
Supervisores	6	Se le hace notifica a los operarios responsables del cronograma de operaciones de planta
Supervisores	7	Publica el cronograma de operaciones en la cartelera del área de planta.

Control de documentación	Revisión y aprobación

	PROCEDIMIENTOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	Página: 1 de 2
		Condición Copia:
Título: Revisión de la Maquinaria		Código: Fecha de Emisión: 01/04/17 Fecha de Vigencia: 01/04/2017 Revisión:

5. OBJETIVO

Inspeccionar la maquinaria al inicio de cada ciclo productivo a fin de verificar las condiciones de las mismas y constatar que no hay la presencia de algún tipo de material o sustancia que pueda generar rechazo en el producto terminado y genere desperdicio.

6. ALCANCE

Aplica para el área empanizado Protinal C.A.

7. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

3.1 Formulario “Acta de Conformidad de Inspección de maquinarias”

8. RESPONSABLES

Supervisor del Área de Empanizado:

5.2. Cumplir sus funciones en todo lo concerniente a la ejecución de este procedimiento.

Operarios de Productos Terminados en el Área de empanizado


5.3. Cumplir sus funciones y prestar apoyo al Supervisor de Productos Terminados del área de empanizado en la ejecución efectiva de este procedimiento.

NORMAS

6.1. Normas Específicas:


1. Debe inspeccionar de manera minuciosa cada una de las maquinarias que están presentes en el proceso productivo.
2. Deben notificar de manera inmediata al supervisor del área cualquier tipo de novedad que pueda afectar el lote de producción.
3. Antes de iniciar cada ciclo productivo debe tener el acta de conformidad de Inspección de maquinarias que certifique la conformidad del proceso de revisión.
4. Esta debe ser debida mente llenada y firmada por el responsable y ser entregada al supervisor a fin de dar inicio al ciclo productivo.

Control de documentación	Revisión y aprobación

	PROCEDIMIENTOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	Página: 2 de 2
		Condición Copia:
Título: Revisión de la Maquinaria		Código: Fecha de Emisión: 01/04/17 Fecha de Vigencia: 01/04/2017 Revisión:

Responsable	Paso	Acción
Los supervisores de producción	1	Se les entrega acta de conformidad del inicio de las operaciones a los operarios.
Operarios	2	Operarios dan inicio a la revisión de cada una de las máquinas y equipos hacer empleados en el proceso productivo. Esta consiste en una Inspección visual de la materia prima.
Operarios	3	Sí se observa que no hay ninguna irregularidad, se procede a llenar el acta de conformidad, indicado que las condiciones de la maquinaria.
Operarios	4	Sí observa alguna arreguidad se le notifica de manera inmediata a supervisor, se llena el acta indicando el problema observado.
Operario	5	Se entrega el acta de conformidad al supervisor encargado, debidamente firmada por los operarios una vez efectuada la inspección visual.
Supervisor	6	El operarios hace entrega de acta de conformidad y este debe ser archivado.
Supervisor	7	Entrega el acta a la secretaria a fin de ser archivada.
Supervisor	8	Autoriza el inicio del ciclo productivo si no hay ninguna novedad que genere algún tipo de desperdicio.

Control de documentación	Revisión y aprobación

	PROCEDIMIENTOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	Página: 1 de 1 Condición Copia:
		Título: Revisión de la Materia Prima

9. OBJETIVO

Inspeccionar la materia prima al inicio de cada ciclo productivo a fin de verificar las condiciones de las mismas y constatar que no hay la presencia de algún tipo de material o inconformidad que pueda generar rechazo en el producto terminado y genere desperdicio.

10. ALCANCE

Aplica para el área empanizado Protinal C.A.

11. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- 3.1 Formulario “Acta de Conformidad de Inspección de materia prima”

12. RESPONSABLES

Supervisor del Área de Empanizado:


- 5.2. Cumplir sus funciones en todo lo concerniente a la ejecución de este procedimiento.
Operarios de Productos Terminados en el Área de empanizado
- 5.3. Cumplir sus funciones y prestar apoyo al Supervisor de Productos Terminados del área de empanizado en la ejecución efectiva de este procedimiento.

NORMAS

6.1. Normas Específicas:


1. Se debe revisar el número de lote y fecha de expedición de la materia prima
2. Debe inspeccionar de manera minuciosa cada una de la materia prima
3. Deben notificar de manera inmediata al supervisor del área cualquier tipo de novedad que pueda afectar el lote de producción.
4. Antes de iniciar cada ciclo productivo debe tener el acta de conformidad de Inspección de maquinarias que certifique la conformidad del proceso de revisión.
5. Esta debe ser debida mente llenada y firmada por el responsable y ser entregada al supervisor a fin de dar inicio al ciclo productivo.

Control de documentación	Revisión y aprobación


	PROCEDIMIENTOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	Página: 2 de 2
		Condición Copia:
Título: Revisión de la materia prima		Código: Fecha de Emisión: 01/04/17 Fecha de Vigencia: 01/04/2017 Revisión:

Responsable	Paso	Acción
Supervisor de Operaciones	1	Entrega al supervisor de producción suministro con un acta de conformidad, donde indica la cantidad de materia prima, donde se señala los kilos de materia cárnica, N ⁰ de lote, Kilos de Miga de Pan N ⁰ de lote
Los supervisores de producción	2	Se le entrega la materia prima al operario y de manera conjunta se inicia el proceso de revisión de los insumos entregados y se confirma la cantidad de insumos y lotes.
Supervisor de producción y operarios	3	Supervisión de producción y Operarios dan inicio a los procesos de revisión de materia prima, antes colocar en las máquinas, esto a fin de constatar que todos los ingredientes están óptimos para el proceso productivo.
Operarios	3. 1	Sí observa alguna arreguindad se le notifica de manera inmediata a supervisor producción, se llena el acta conformidad indicando el problema observado en la materia prima. Se procede notificarles de manera inmediata al supervisor de operaciones y supervisor de calidad la irregularidad.
Operario	3. 2	En el caso que el proceso revisión de la materia prima sea de la manera prevista, se entrega el acta de conformidad al supervisor producción encargado, debidamente firmada por los operarios una vez efectuada la inspección visual de la materia prima.
Supervisor de producción	4	Archiva acta de conformidad.
Supervisor de producción	5	Autoriza el inicio del ciclo productivo si no hay ninguna novedad que genere algún tipo de desperdicio.

Control de documentación	Revisión y aprobación


	PROCEDIMIENTOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	Página: 1 de 3
		Condición Copia:
Título: Destrucción del desperdicio		Código: Fecha de Emisión: 01/04/17 Fecha de Vigencia: 01/04/2017 Revisión:

<p>1.OBJETIVO Efectuar el proceso de destrucción del desperdicio que es generado en el proceso productivo.</p> <p>2.ALCANCE Aplica para el área empanizado Protinal C.A.</p> <p>3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA 3.1 Formulario “Acta de Desperdicio generados”</p> <p>4. RESPONSABLES Supervisor del Área de Empanizado:</p> <p>5.2. Cumplir sus funciones en todo lo concerniente a la ejecución de este procedimiento. Operarios de Productos del Área de empanizado</p> <p>5.3. Cumplir sus funciones y prestar apoyo al Supervisor de Productos Terminados del área de empanizado en la ejecución efectiva de este procedimiento.</p> <p>NORMAS 6.1. Normas Específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cada turno deberá declarar en el sistema a través de un pesaje, el desperdicio generado por cada lote de producción. 2. El supervisor responsable de ciclo productivo debe entregarse el acta, donde se indique la cantidad de kilos que han sido desperdiciados. 3. El desperdicio generado deberá permanecer en el área un lapso no mayor a dos días, evitando así la contaminación de la planta. 4. No saldrá ningún despacho bajo concepto de Desperdicio sin la presencia de Contraloría, Calidad y Operaciones 5. El producto cárnico que salga de planta debe estar destruido, es decir no debe tener su forma original. 	
Control de documentación	Revisión y aprobación

	PROCEDIMIENTOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	Página: 2 de 3
		Condición Copia:
Título: Destrucción del desperdicio		Código: Fecha de Emisión: 01/04/17 Fecha de Vigencia: 01/04/2017 Revisión:


Responsable	Paso	Acción
Supervisor producción	1	Debe entregar los desperdicios con su etiqueta en el pasillo de desperdicios. Este debe indicar la cantidad de Kilos desperdiciados en el proceso productivo, lote, hora en que se generó el desperdicio.
Departamento Calidad	2	Genera un acta de recibido, donde se indica el código de la etiqueta, fecha, hora, cantidad de Kilos recibido, Lote al cual pertenece
Departamento Calidad	3	Ingresa al sistema la cantidad de Kilos de desperdicio recibido
Departamento Calidad	4	Entrega los desperdicios y son recibidos por el supervisor producción.
Supervisor de operaciones	5	Hace entrega desperdicios generados en el proceso productivo de manera diaria.
Operarios	6	Verificar que materia cárnica que va hacer destruida debe estar a una temperatura ambiente
Operarios	7	Inician el proceso de destrucción de la materia cárnica de manera manual y lo depositan en contenedores.
Operarios	8	Se coloca la materia cárnica cesta plásticas con tapa en bolsas de foelle.
Operarios	9	Pesa el material destruido y se genera un acta indicando la cantidad de Kilos.
Operarios	10	Entregan el acta Supervisor de operaciones.

Control de documentación	Revisión y aprobación

	PROCEDIMIENTOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	Página: 3 de 3 Condición Copia:
		Título: Destrucción del desperdicio
		Código: Fecha de Emisión: 01/04/17 Fecha de Vigencia: 01/04/2017 Revisión:

Responsable	Paso	Acción
Supervisor de operaciones	11	Contrasta la cantidad de Kilos destruidos con lo que esta reportado en el sistema.
Supervisor	12	Entrega un acta de entre a el departamento de Contraloría, Calidad y Operaciones.
Departamento de Contraloría, Calidad y Operaciones	13	Confirma la cantidad kilo entregados inicialmente y reportado en el sistema y la cantidad de desperdicio entregados por el supervisor.
Departamento de Contraloría, Calidad y Operaciones	14	Envía un reporte el departamento de facturación para que este lo ingrese al sistema de facturación.

Control de documentación	Revisión y aprobación

	PROCEDIMIENTOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	Página: 1 de
		Condición Copia:
Título: Despacho del desperdicio de la empresa		Código: Fecha de Emisión: 01/04/17 Fecha de Vigencia: 01/04/2017 Revisión:

1. OBJETIVO

Definir los lineamientos a seguir para el despacho de los productos.

2. ALCANCE

Aplica para el área de producción “ Despacho del desperdicio”

3. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- 3.1. Instrucción de trabajo “Despacho de desperdicios”
- 3.2. Formulario “Facturación de Despacho de desperdicios”
- 3.3. Guía de firmas autorizadas.

4. DEFINICIONES, SÍMBOLOS Y ABREVIATURAS

4.1. Predespacho: Zona destinada para el chequeo de productos antes de trasladarlos a su destino final. Contero y preparación del producto antes de ser cargado.

4.3. SADA: Superintendencia Nacional de Silos, Almacenes y Depósitos Agrícolas.

5. RESPONSABLES

Jefe de operaciones supervisor de turno, Control de Calidad y Auditado por Contraloría.


Función: Controlar eficiente y efectivamente, todas las actividades contempladas en este procedimiento.

5.2. Cumplir sus funciones en todo lo concerniente a la ejecución de este procedimiento.

Ayudante operadores operaciones y montacargista

5.3. Cumplir sus funciones y prestar apoyo al Jefe y Supervisor de Productos Terminados para la ejecución efectiva de este procedimiento.

Control de documentación	Revisión y aprobación

	PROCEDIMIENTOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	Página: 1 de
		Condición Copia:
Título: Despacho del desperdicio de la empresa		Código: Fecha de Emisión: 01/04/17 Fecha de Vigencia: 01/04/2017 Revisión:

6. NORMAS

6.1. Normas Específicas:

Despacho del desperdicio:

6.1.2 Todo pedido debe ser predespachado y chequeado antes de ser cargado en el vehículo.

6.1.3 “La Orden de Entrega” no debe emitirse hasta tanto no se haya cargado el vehículo con el pedido completo.

7.1 **Revisión del vehículo de carga:**

7.1.1 No debe cargarse el vehículo con el producto, sin haber chequeado la documentación.


8.1 **Almacenamiento del producto en el vehículo de carga:**

8.1.1 El Desperdicio debe ir transportado en el camión normal

9.1 **Autorización de salida del producto:**

9.1.1 Toda salida de producto de la planta, debe ser revisada y autorizada por El gerente de planta, el Jefe Operaciones, Empresa Seguridad PCP

Control de documentación	Revisión y aprobación

	PROCEDIMIENTOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	Página: 1 de
		Condición Copia:
Título: Despacho del desperdicio de la empresa		Código: Fecha de Emisión: 01/04/17 Fecha de Vigencia: 01/04/2017 Revisión:

Responsable	Paso	Acción
Jefe o Supervisor Operaciones	1	Solicita vía correo electrónico a la empresa de transporte autorizada, el vehículo de carga
Jefe o Supervisor, Operaciones	2	Ubica el vehículo en la zona de carga del almacén de productos terminados y entrega al Jefe o Supervisor de operaciones, entrega el desperdicio.
Jefe o Supervisor, Operaciones	3	Se indica la cantidad de Kilos de desperdicio
Jefe o Supervisor, Operaciones	4	Imprime tres (3) originales del “despacho del desperdicio”
Jefe o Supervisor, Operaciones	5	<p>Genera en el sistema la “Orden de Entrega” (original y tres copias)</p> <p>Tramita vía Internet la Guía de Movilización SADA; una vez aprobada la imprime en original y copia. Anexa a la “Orden de Entrega” (original y copias), el original del “Traspaso” Guía de Movilización SADA (original y copia)</p>
Control de calidad operaciones y Jefe o Supervisor, Operaciones	6	<p>Tramita la revisión de la “Orden de Entrega” y de toda la documentación de soporte, por parte del nivel autorizado (firmas autorizadas).</p> <p>Revisa toda la documentación, chequeando principalmente los números de Kilos desperdicio a despachar, guía de movilización SADA, , datos del vehículo de carga y datos del chofer.</p> <p>Si toda la documentación está correcta, firma la “Orden de Entrega” y la documentación de soporte, en señal de conformidad; de lo contrario, hace las observaciones pertinentes al Jefe o Supervisor de operaciones para que realice las correcciones.</p>

Control de documentación	Revisión y aprobación

	PROCEDIMIENTOS DE PRODUCTOS TERMINADOS	Página: 1 de Condición Copia:
	Título: Despacho del desperdicio de la empresa	Código: Fecha de Emisión: 01/04/17 Fecha de Vigencia: 01/04/2017 Revisión:

Responsable	Paso	Acción
Control de calidad operaciones	7	Se procede a descargar el desperdicio en el camión por parte de los operarios de operaciones y un montacargista
Control de calidad y Jefe o Supervisor, Operaciones	8	<ul style="list-style-type: none"> · Entrega al representante de la empresa de transporte, la “Orden de Entrega” (original y copias) conjuntamente con la siguiente documentación: · Original de la Guía de Movilización SADA. · Los 3 Originales del “despacho de Producto” · Original del traspaso desperdicio.
Control de calidad y Jefe o Supervisor, Operaciones	9	Se le da la Orden de salida al representante de la empresa de transporte
Vigilancia	10	Retiene la copia de la “Orden de Entrega”, para permitir la salida del vehículo de carga, de la Planta.

Control de documentación	Revisión y aprobación

CONSIDERACIONES FINALES

Las consideraciones finales se desarrollan en concordancia a responder a las interrogantes y objetivos planteados en la investigación, por lo que se desglosa a continuación las conclusiones una vez de haber desarrollado en proceso investigativo en el área de empanizado de la Empresa Proagro C.A

El relación al primer objetivo donde se buscaba efectuar un diagnóstico situacional de la situación actual en cuanto a la necesidad de elaborar un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado, se pudo concluir que en esta área departamental existe debilidades que se deben corregir en el tiempo a fin de optimizar paulatinamente los procesos productivos, por lo que Proagro C.A, deberá desarrollar procesos de control de inspección más rigurosos al inicio del procesos productivo a fin de evitar desperdicio y mermas que elevan los costos de producción de esta empresa del sector alimenticio.

Dentro de las debilidades observadas se sabe que no hay procedimientos para procesos e verificación de materia prima ni inspección inicial antes del inicio de procesos productivo, dichos aspecto evitan errores o fallas que puedan hacer que se genere desperdicio, ya que puede haber algún tipo de material solido (plástico) o líquido que afecte el ciclo productivo y se genere pérdidas en la materia prima. De igual forma, en la actualidad si bien hay un procesos de control en la compra de materiales y manejo de control de calidad no hay formatos que ayuden a los procesos de verificación a fin de asignar responsables cuando se da inicio a la producción de alimentos por lo que se requiere tener mayor control de las operaciones para subsanar así las debilidades que generen merma y desperdicios en la compañía.

En relación a la maquinaria la Empresa Proagro C.A. esta consiente de la responsabilidad social que tiene como organización y es por ello que una de las fortalezas que tienen es la limpieza de la zona de trabajo, limpieza y mantenimiento de las mismas, pero la esta debe generar mecanismos de mayor control en los procesos de inspección y levantamiento de actas de conformidad en el momento de iniciar un ciclo productivo para elaborar un lote esto permite tener mucho más control y asignación de responsabilidades en la zona de planta, específicamente en el área de empanizado.

Dentro de las fortalezas que tiene esta empresa tienen que ver con el registro de control en el momento de finalización y en la notificación de la cantidad de desperdicio que se genere en un determinado lote de producción; pero se puedo evidenciar que no hay procedimientos en el manejo de desperdicio, siendo algo que la empresa debe considerar en el tiempo a fin de estandarizar procesos de trabajo evitar errores u omisiones que afecten a la compañía.

En relación al segundo objetivo de la investigación el cual busco determinar los factores administrativos que repercuten en la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la empresa objeto de estudio. En virtud de este objetivo se puede concluir que si bien en la actualidad la Empresa Proagro C.A. tienen manuales y procedimientos en el área de planta, algunos de ellos deben ser revisados a fin de optimizarlos e incluso se puedo evidenciar la necesidad de diseñar algunas normas y procedimientos para así evitar el desperdicio y la merma que indican directamente en los costos de producción.

Hay que destacar que, durante el estudio se evidencio un desperdicio de la materia prima por lo que se puede decir que esto afecta la productividad y los costos de producción, una de las razones es que se tienen que efectuar procedimientos que no han sido considerados en la actualidad; pero es necesario efectuarlos a fin de evitar errores y omisiones que han llevado a generar perdida de horas hombre, reproceso,

merma, desperdicio durante la elaboración de productos alimenticios que son desarrollados en esta compañía.

Asimismo, se pudo evidenciar que en algunas ocasiones se ha producido pérdidas en la materia prima por la falta de inspección de la misma e incluso de las maquinarias que son empleadas en el área de empanizado; por lo que es necesario generar procedimientos y actas de inspección y conformidad que ayuden a evitar fallas en el momento de efectuar el ciclo productivo. Por lo que se puede decir que este tipo de situaciones afecta a la empresa en relación a la estructura de costos durante la elaboración de los productos ofertados al mercado.

Hay que destacar que, se pudo concluir que la falta de procesos y controles al inicio del ciclo productivo y el manejo de desperdicios y el despacho para el proceso de transporte del desperdicio para su destino final, son los obstáculos que tiene que solventar la empresa Proagro C.A en el tiempo. Por lo que existe la necesidad de diseñar procedimientos y actas de evaluación y conformidad, las cuales van a permitir a que no se genere mayor cantidad de desperdicio a través de la estandarización en cada proceso, ya que estos ayudan a brindar información a los trabajadores de los pasos a seguir, conocer quiénes son los responsables dentro del proceso y los documentos que se genera en cada paso instrucción de trabajo a desarrollar.

En función al último objetivo de la investigación el cual busco diseñar un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la Empresa Protinal C.A, se puede concluir que los procedimientos permite que se genere mayor control de las operaciones de tipo administrativo y productivo, ayuda a que el personal tenga una guía de acción de las operaciones a efectuar de manera ordenada y secuencial haciendo que se exista mayor control interno en las operaciones productivas y de esta manera evitar que se genere merma en la cadena de producción.

RECOMENDACIONES

Una vez efectuado las conclusiones de la investigación se procede exponer las recomendaciones y sugerencias en relación a los aspectos a considerar en el diseño un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la Empresa Protinal C.A, Ubicada en la Ciudad de Valencia, Estado Carabobo.

Dentro de las sugerencias para el desarrollo de la propuesta es que es importante formar al personal en relación a los procedimientos desarrollados en materia de revisión de maquinaria, materia prima, procesos de destrucción del desperdicio y despacho del mismos, ya que son fallas más recurrentes observadas en el diagnóstico situacional. De igual forma, se le debe explicar al personal involucrado que es el área de operaciones y control de calidad a fin que la propuesta de estos procedimientos se efectúe sin ningún tipo de dificultad.

Asimismo, los jefes y supervisores deben hacer llegar la información al personal de operativo que está involucrado de manera directa en el proceso productivo, por lo que se sugiere hacer reuniones periódicas a fin de ir ajustando los procedimientos y el desempeño de sus trabajadores para el logro de los objetivos propuestos por la compañía.

Dentro de las recomendaciones está el uso de los formatos propuestos en los procedimientos, incluso discutir con las áreas tales como de operaciones y control de calidad con la finalidad que estos expresen sus ideas y conocimientos a fin de mejorar y optimizar los mismo, ya que estos permiten un control más riguroso exhaustivo de las fallas que se pueden observar y asignar responsabilidades al personal involucrado en el proceso operativo.

Por otra parte, los formatos desarrollados deben ser incorporados en el sistema de información de las empresas a fin que estos reportes queden alojados y así llevar un procesos de resguardo y control interno de las acciones a ejecutar y no saltar ningún

paso u omitir una acción que coloque en riesgo el proceso de elaboración de productos alimenticios y lleguen a generar desperdicio y merma.

Se deben efectuar de manera periódica revisión de los procesos productivos y ser discutido los avances y las debilidades a fin que se pueda estar alternativas a ayuden a optimizar los procesos. Esto permitirá que no exista ninguna manera de desperdicio no solo de la materia prima que es costosa para Protinal C.A, sino también la inversión en horas hombre, costo por re procesos e incluso merma, ya que incide de manera directa en los costos de producción, elevan el precio del producto y a su vez hacen que la organización no sean eficiente y efectiva en casa una de sus operaciones administrativas y productivas.

Otra de las recomendaciones va dirigida a incentivar a los trabajadores a minimizar los costos de desperdicio y merma, a través de bonos de producción a través de la reducción de la cantidad de desperdicio y merma, esta es una forma de gratificar a los trabajadores por su compromiso con la compañía. Finalmente, se sugiere la participación de la alta gerencia en dar el apoyo que ayuden a detectar las fallas en los procesos u omisiones esto con la finalidad de tener mayor control en las operaciones internas de la compañía e ir reduciendo paulatinamente el desperdicio y la merma que afecta el costos de producción y el nivel de competencia de la empresa Protinal C.A

REFERENCIAS

Bibliográficas

- Aguirre Y Armenta. La Importancia del Control Interno en las Pequeñas y Medianas Empresas En México. Revista El Buzón de Pacioli, Año XII Número 76 Enero – Marzo 2012: 1-17.
- Alberto R. y González F. (2015) Propuesta de estrategias de control interno para el ciclo de compras - cuentas por pagar - pagos de la empresa “L.H.R Industrial Supply C.A” Ubicada en Valencia, Estado. Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas Y Sociales, Universidad Carabobo.
- Arbullo, P. (2007) La gestión de Costes Lean Manufacturing. Como evaluar las mejoras en costes en un sistema Lean. Business Pocket. Editorial Gesbibo S.L. España.
- Arias; F. (2012) Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. (6ta ed) Editorial Episteme. Venezuela.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1999) Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Barreno, A. Farías, A. Soto, K. (2014) Propuesta de lineamientos de control interno que permitan la optimización de los procesos contables en el flujo de mercancía de la Empresa Familiar Kb Cerámicas C.A. Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública. Valencia, Estado Carabobo, Venezuela.
- Calvetti, D; Espinoza, M y Véliz, D (2012), Manual de control interno en el área de Inventario, ventas cuentas por cobrar- cobros de la Empresa Manufacturera. “Otto Schirmer, C.A” (Municipio Valencia, Estado Carabobo). Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo.
- Catacora, F. (2002) Sistema y procedimientos contables. (3 Ed) Mc Graw Hill Interamericana de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2006) Introducción a la Teoría General de la Administración (6 Ed.) Interamericana de Editores. México

- Chiavenato, Idalberto (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana Editores, SA, México.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Asamblea Nacional Constituyente (1999)
- Cuevas, C. (2001) Contabilidad de Costos. Enfoque gerencia de Gestión. (2 Ed) Pearson Educación. Calí, Colombia.
- Defliese, P., Jaenicke, H., Sullivan, J. y Gnospeluis, R. (2012). Auditoría Mongomery. (5a. ed.). México: Limusa.
- Delgado de Smith, Y. Colombo, L. y Orfila, R. (2003) Conduciendo la Investigación. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Estupiñán, R. (2006) Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales. (2a ed.) Ecoe Ediciones. Bogotá-Colombia.
- Estupiñán, R. (2002) Control Interno de Fraudes. (1 Ed.) Ediciones Ecoe. Bogotá-Colombia
- García, C. (2004) Contabilidad de Costos, (2ª Ed) Editorial Mc. Graw Hill, México.
- García, L. (2000). Introducción a la Teoría Administrativa. Alfa Impresores, C.A. Valencia.
- Gracia, L. y Thielen, J. (2000). Introducción a la Teoría Administrativa. Alfa Impresores, C.A. Valencia.
- Gómez (1997) Sistema administrativo. Análisis y Diseño. Editorial Mc Graw Hill. Caracas. Venezuela.
- González L. y Méndez, J. (2013) Lineamientos para la aplicación de procedimientos de control como Instrumento para Mejorar la Gestión de Propiedad, Planta y Equipo en la Empresa Consultores Tributarios Rojas & Asociados. Universidad José Antonio Páez. Valencia, Estado Carabobo, Venezuela.
- Hernández, J. y Vizán, A. (2013): Lean Manufacturing. Conceptos, técnicas e implantación. Universidad politécnica de Madrid. España.
- Hernández, S. y Rodríguez (2005). Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. McGraw Hill. Segunda Edición.

- Hernández, S., & Palafox, G. (2012). Administración. Teoría, Procesos, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad. Mc Graw Hill. México.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, L. (2010) Metodología de la Investigación. (5 ed) McGraw-Hill. México.
- Horngren, C.; Srikant, D. Y Foster, G. (2007) Contabilidad de Costos. Enfoque gerencia (12 Ed) Pearson Educación. México.
- Hurtado I. y Toro J. (2007) Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio. Editorial CEC, s.a. Los Libros de El Nacional, Caracas. Venezuela
- Jiménez Y Espinoza (2007) Costos Industriales. (1 Ed) Editorial tecnológica de Costa Rica. Costa Rica.
- Jiménez. W. (2012) Introducción a la teoría administrativa. (4 Ed.). Editorial Fondo de Cultura Económica. México.
- Kast, F. (2012). La Administración Editorial Culmer HL. Buenos Aires, Argentina.
- Labrador y Otros, (2002) Metodología. Editorial Clemente. Valencia, Venezuela.
- Mayers, F. y Stephens (2014) Diseño de instalaciones de manufactura y manejo de materiales. Pearson Prince Hall. México.
- Marueco, R. (2014). Manual Práctico de Administración. Ediciones de la U. Colombia.
- Melinkoff, R. (1990) Los procesos administrativos. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Munch, L., & García, J. (2014). Fundamentos de Administración. México: Trillas

- Parella y Martins (2012) Investigación Cuantitativa. (3ra ed.) Caracas, Venezuela:Fedupel.Editorial: FEDEUPEL
- Patiño, F. (2010). Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Pearson.
- Pérez, y Veiga (2008). Control de la Gestión Empresarial: Textos y Casos. (7ª Ed.) Esic Editorial. España.
- Ramírez, Y. (2017) Procedimientos de gestión para el control administrativo de la propiedad, planta y equipo en la unidad de logística y transporte de La Empresa Proagro Protinal, C.A Universidad José Antonio Páez, Valencia, Estado Carabobo, Venezuela.
- Reyes, A. (2012) Función Administración de personal. (9ª, Ed). Trillas, México.
- Rodríguez, D. (2005) Estandarización y documentación técnica de los procesos de la planta producción de Kokoriko Arka S.A. Universidad de la Salle. Facultad de Ingeniería de Alimentos. Bogotá.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (1996) Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones. (3 Ed.) Pearson Educación. México.
- Stoner, J. Y Wankel, M. (2006). Administración. México: Prentice Hall.
- Stoner, J.; Freeman, R y Gilbert, D. (1996) Administración. Sexta Edición. Editorial Pretince Hall. México.
- Thielen, L. y Thielen, J. (2000). Introducción a la Teoría Administrativa. (3ª. Ed.) Venezuela: Fondo UC.
- Thompson y Strickland (1999) Administración estratégica. (11 Ed.) Editorial Mc. Graw-Hill. México.
- Thompson y Strickland (1999) Administration Estratégica. (11 Ed.) Mc. Graw-Hill. México.
- Torres, A. y López, L. (2014) Sistema de Control Interno. Chihuahua: Universidad Autónoma de Chihuahua, Campus Parral.

Villaseñor y Galindo (2007) Manual Lean Manufacturing: Guía Básica. Limusa. México.

Universidad Pedagógico Experimental Libertador (2006) Manual de Trabajo de Grado de Especialización de Maestrías y Tesis Doctorales. Caracas, Venezuela.

Electrónicas

Achaerandio, C. (2016) La importancia de la formación en la mejora de los procesos productivos. [Documento en línea]. Disponible: http://www.diariodenavarra.es/noticias/negocios/dn_management/opinion_management/2016/09/08/la_importancia_formacion_mejora_los_procesos_productivos_483035_2545.html Consulta: Mayo 2017.

Anunziatta, B. y Crespo Suárez, C. (2014) Elaboración e Implementación de un Sistema de Control Interno, caso Multitecnos S.A.” de la ciudad de Guayaquil para el periodo 2012- 2013. Universidad de Laica “Vicente Rocafuerte” en la Escuela de Ciencias Contables. [Documento en línea]. Guayaquil. Disponible: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/258/1/T-ULVR-0232.pdf> Consulta: Marzo 2017.

Asubadin, I. (2011) *Control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la Empresa Comercial Yucailla Cia. Ltda.* Latacunga, durante el año 2010. Universidad Técnica de Ambato. Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA. [Documento en línea]. Disponible en: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1707/TA0051.pdf?sequence=1> Consulta: Marzo 2017.

Casilda; R. (2014) América Latina, capital humano, productividad y competitividad. Diario El País. [Documento en línea]. Disponible: economia.elpais.com/economia/2014/02/04/actualidad/1391508351_607373.html l Consulta: Febrero 2017.

Cartier E. (2003) VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos (IIC). I Congreso de la Asociación Uruguaya de Costos. [Documento en línea]. Disponible: http://www.academia.edu/32573453/VIII_CONGRESO_DEL_INSTITUTO_INTERNACIONAL_DE_COSTOS_IIC_I_CONGRESO_DE_LA_ASOCIACION

_URUGUAYA_DE_COSTOS_AURCO_C%C3%93MO_ENSE%C3%91AR_A_DETERMINAR_COSTOS_UN_PROBLEMA_NO_RESUELTO. Consulta: Marzo 2017.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2011) Eficiencia y medición de servicios. Disponible en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37287/LCW385_es.pdf Consulta: Marzo 2017.

Garduño, T. y Tapia, J. (2009). Guía Técnica para elaborar o actualizar Lineamientos. Procuraduría Federal del Consumidor. Coordinación General de Administración. [Documento en línea]. Consulta: Abril 2017. Disponible en: <http://www.profeco.gob.mx/juridico/Documentos/CGA/Manuales/GT-EAL-610.pdf> Consulta: Febrero 2017.

Guamán, L. (2012) Diseño e implantación de un sistema de control interno en la cooperativa de ahorro y crédito “innovación andina”, ubicada en la Provincia de Cotopaxi Cantón Latacunga. Universidad de Técnica de Cotopaxi Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas. Disponible: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1521/1/T-UTC-1374.pdf> Consulta: Febrero 2017.

Lefcovich, M. (2013) Gestión Centrada en Desperdicios. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/gestion-centrada-en-desperdicios/> Consulta: Marzo 2017.

ANEXOS

ANEXO A

Guía de Observación

Objetivo: Diagnosticar la situación actual en cuanto a la necesidad de elaborar un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la empresa objeto de estudio

ítems	Observación	Presente	Ausente
01	Control de inspección materia prima antes que se inicie el proceso productivo		
02	Formatos de conformidad que verifiquen inspección materia prima antes que se inicie el proceso productivo		
03	Control de inspección de la maquinaria para el inicio del proceso productivo		
04	Formatos de conformidad que ayuden a mejorar los procesos de control para el proceso de inspección de la maquinaria		
05	Control del inicio del proceso productivo		
06	Formatos de conformidad que indique el inicio del proceso productivo		
07	Proceso de registro de control al momento de finalización		
08	Proceso de registro control de manejo de desperdicios		
09	Formatos de conformidad del proceso de manejo de desperdicios		
10	Existe procedimientos para el manejo de desperdicios		



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

INSTRUCTIVO DEL CUESTIONARIO

Estimado Sr. /Sra.

Para el logro de los objetivos trazados en el trabajo de grado cuyo objetivo general consiste Proponer un procedimiento administrativo para la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la Empresa Protinal C.A. Ubicada Valencia, Estado Carabobo., es muy importante su colaboración. Para ello le solicitamos responda a las preguntas presentadas en este cuestionario. Marque en la casilla que considere apropiada según el enunciado de la pregunta, bien sea en forma afirmativa o negativa.

Es de hacer notar que sus opiniones, las cuales serán manejadas en forma confidencial y anónima, son muy importantes, pues serán uno de los elementos que utilizará el investigador para plantear procedimientos gestión que permitan minimizar los desperdicios que se generan en el área de empanizado de la empresa Proagro C.A.

Gracias de antemano.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas


Marque con una (X) la alternativa que considere correcta


ANEXO B


Cuestionario

Objetivo del instrumento: Determinar los factores administrativos que repercuten en la evaluación y control del desperdicio del proceso productivo en el área de empanizado de la empresa objeto de estudio.

Ítems	Pregunta	Si	No
01	¿Hay manuales de normas y procedimiento en los procesos productivos del área de planta?		
02	¿Hay Diagramas de flujo procesos productivos del área de planta?		
03	¿En la actualidad hay desperdicio de materia prima?		
04	¿Considera que hay fallas que requieren rediseñar los procesos a fin de evitar desperdicios en el área de planta?		
05	¿En la actualidad hay procedimiento para el proceso de verificación de la calidad de la materia prima antes de dar inicio al proceso productivo?		
06	Se ha producido pérdidas de materia prima por la falta de verificación de la calidad de la misma antes de iniciar el proceso productivo?		
07	¿Antes de iniciar el ciclo productivo hay un proceso de revisión y verificación de las maquinarias a fin de constar que no hay algún tipo de residuos que genere desperdicio de la materia prima?		
08	¿Se ha producido pérdidas de materia prima por la falta de verificación de las maquinarias?		
09	¿En la actualidad hay procedimientos para la destrucción de los desperdicios que se generan en el área de planta?		
10	¿Considera que los rediseño del procesos productivos permitiría tener mayor control en las operaciones del área de planta minimizaría la cantidad de desperdicio?		
11	¿Considera que una de las debilidades es que los trabajadores deben tener mayor conocimiento de las normas y procedimientos de la empresa a fin que no se incurran fallas en los procesos productivos del área de empanizado?		


	Acta de Producto No conforme		Código
			Versión
			Fecha de publicación
Acta : _____			Semana
Fecha de elaboración _____			Turno
Dictamen:			
Rechazo <input type="checkbox"/>	Reproceso <input type="checkbox"/>	Re trabajo <input type="checkbox"/>	Devolución <input type="checkbox"/>
Eliminación <input type="checkbox"/>	Desperdicio <input type="checkbox"/>		
Descripción de la No Conformidad:			
Acciones Correctivas:			
Sujeto			
Firma	_____		
Nombre Legible	_____		
	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Jefe o Supervisor de Producción o Mantenimiento	
Firma	_____		
Nombre Legible	_____		
	Jefe de Operaciones	Administrador Contador	
Firma	_____		
Nombre Legible	_____		
	Coordinador de Producción y Control de Pérdidas	Gerente de Planta	
Elaborado Supervisor de aseguramiento de la Calidad	Revisado Jefe de Seguridad	Gerente de Aseguramiento de la calidad	
Fecha de Elaboración	Fecha de Revisión	Fecha de aprobación	

	Acta de Producto No Conforme			Código:	
				Versión :	
				Fecha de publicación:	
No Acta:			Semana:		
Fecha de Elaboración:			Turno:		
Dictamen:					
Rechazo <input type="checkbox"/>	Reproceso <input type="checkbox"/>	Re trabajo <input type="checkbox"/>	Devolución <input type="checkbox"/>	Eliminación <input type="checkbox"/>	Desperdicio <input type="checkbox"/>
Nombre del Producto	Proveedor o cliente	Lote	Fecha de Producción	Fecha de Vencimiento	Cantidad (Kg)
				Total	
Descripción de la No Conformidad:					
Acciones Correctivas:					
Anexos:					
Firma					
Nombre Legible					
	Jefe de Aseguramiento de la Calidad		Jefe o Supervisor de Producción o Mantenimiento		
Firma					
Nombre Legible					
	Jefe de Operaciones		Administrador Contador		
Firma					
Nombre Legible					
	Coordinador de Producción y Control de Pérdidas		Gerente de Planta		
Elaborado Supervisor de aseguramiento de la Calidad		Revisado Jefe de Seguridad		Gerente de Aseguramiento de la calidad	
Fecha de Elaboración		Fecha de Revisión		Fecha de aprobación	

	Acta de Conformidad de Revisión de Maquinaria	Código:
		Versión :
		Fecha de publicación:
Acta N°:		Semana :
Fecha de Elaboración:		Turno:

Maquinarias	Observa Residuos Sólidos		Observa Residuos Líquido		Inicio del Proceso productivo		Observación
	Presenta	No presenta	Presenta	No Presenta	Acta	No Acta	
Molienda							
Tronchado							
Formado							
Empanizado							
Freidora							
Empaque							

Descripción de Fallas Observadas:		
Acciones Correctivas:		
Firma		
Nombre Legible		
	Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Jefe o Supervisor de Producción o Mantenimiento
Firma		
Nombre Legible		
	Jefe de Operaciones	Administrador Contador
Firma		
Nombre Legible		
	Coordinador de Producción y Control de Pérdidas	Gerente de Planta
Elaborado Supervisor de aseguramiento de la Calidad	Revisado Jefe de Seguridad	Gerente de Aseguramiento de la calidad
Fecha de Elaboración	Fecha de Revisión	Fecha de aprobación

	Acta de Conformidad de Revisión de Materia Prima	Código:
		Versión:
		Fecha de Publicación:
Acta N°:	Semana:	
Fecha de Elaboración:	Turno:	

Materia Cárnica

Kilos de materia Cárnica	N° de lote de materia Cárnica	Fecha de vencimiento	Presencia de algún tipo de residuo		Olor		Condiciones para el Proceso Productivo	
			Presenta	No Presenta	Normal	Fétido	Apta	No Apta

Miga de Pan

Kilos	N° de lote de materia	Fecha de vencimiento	Presencia de algún tipo de residuo		Observa Gorgojos		Condiciones para el Proceso Productivo	
			Presenta	No Presenta	Presenta	No Presenta	Apta	No Apta

Harina de Trigo

Kilos	N° de lote de materia	Fecha de vencimiento	Presencia de algún tipo de residuo		Observa Gorgojos		Condiciones para el Proceso Productivo	
			Presenta	No Presenta	Presenta	No Presenta	Apta	No Apta

Especies

Kilos	N° de lote de materia	Fecha de vencimiento	Presencia de algún tipo de residuo		Condiciones para el Proceso Productivo		Observaciones
			Presenta	No Presenta	Apta	No Apta	

Persevante

Kilos	N° de lote de materia	Fecha de vencimiento	Presencia de algún tipo de residuo		Condiciones para el Proceso Productivo		Observaciones
			Presenta	No Presenta	Apta	No Apta	

Agua Litros

Litros	Nº de lote de materia	Fecha de vencimiento	Presencia de algún tipo de residuo		Condiciones para el Proceso Productivo		Observaciones
			Presenta	No Presenta	Apta	No Apta	

Sal

Kilos	Nº de lote de materia	Fecha de vencimiento	Presencia de algún tipo de residuo		Condiciones para el Proceso Productivo		Observaciones
			Presenta	No Presenta	Apta	No Apta	

Litros Manteca líquida

Litros	Nº de lote de materia	Fecha de vencimiento	Presencia de algún tipo de residuo		Condiciones para el Proceso Productivo		Observaciones
			Presenta	No Presenta	Apta	No Apta	

Azúcar

Kilos	Nº de lote de materia	Fecha de vencimiento	Presencia de algún tipo de residuo		Condiciones para el Proceso Productivo		Observaciones
			Presenta	No Presenta	Apta	No Apta	

Observaciones Generales

Personal que Efectuó la Verificación

Nombre y Apellido Supervisor	Nombre y Apellido: Operador
Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:
Hora:	Hora: