



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas

TEMA: Sistema de Gestión de la Calidad para la empresa “Alimentos Balanceados del Ecuador”

Autor: Ángel Fernando Cárdenas Santamaría

Tutor: Ing. Mg. Juan Enrique Ramos Guevara

AMBATO – ECUADOR

Marzo - 2017



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Mg. Juan Enrique Ramos Guevara

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Alimentos Balanceados del Ecuador**”, presentado por el señor **CÁRDENAS SANTAMARÍA ANGEL FERNANDO** para optar por el título de Ingeniero de Empresas, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 28 de noviembre del 2016

(f).....

Ing. Mg. Juan Enrique Ramos Guevara

C.I.: 180308420-9

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Ángel Fernando Cárdenas Santamaría, declaro que los contenidos y resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales, con excepción de las citas bibliográficas.

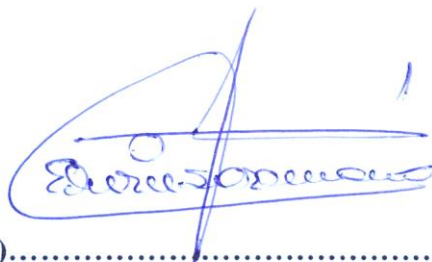


Ángel Fernando Cárdenas Santamaría

C.I. 180460575-4

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativa de la Universidad Técnica de Ambato.



(f).....

Ing. Mg. Edwin Cesar Santamaría Díaz

C.I.: 180160944-5



(f).....

Ing. Mg. William Fabián Teneda Llerena

C.I.: 180167004-1

Ambato, 12 de enero del 2017

DERECHOS DE AUTOR

Autoriza a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Ángel Fernando Cárdenas Santamaría

C.I. 180460575-4

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por bendecirme y brindarme su fortaleza, permitiéndome disfrutar de mis seres queridos. A mis padres que con más aciertos que tropiezos hemos sobresalido, pilares fundamentales para la obtención de mis logros, siempre serán los mejores. A mis hermanos que con sus consejos y compañía me han apoyado en momentos fuertes, que con amor y esfuerzo hemos salido adelante. A mis abuelitos que hicieron de mi niñez única e inolvidable, inculcándome valores que los tendré siempre. A mis amigos, entrañables personas que han estado para brindarme ayuda cuando lo he necesitado. A la Universidad Técnica de Ambato en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas por abrirme las puertas y desarrollarme como profesional. A mis docentes amigos, inculcándome conocimiento, valores y respeto tanto en lo personal como profesional, de manera especial a mi docente tutor, Ing. Mg. Juan Ramos G. por su apoyo y orientación que me ha permitido culminar mi proyecto de investigación.

Ángel Fernando Cárdenas S.

DEDICATORÍA

A Dios, a mis padres, hermanos que han contribuido en mi desarrollo tanto personal como profesional, inspirándome fortaleza y experiencia, haciéndome recordar que la lucha es constante y no hay tiempo para dejar de vivir.

Ángel Fernando Cárdenas S.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	i
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	ii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
AGRADECIMIENTOS	v
DEDICATORÍA	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS	x
RESUMEN EJECUTIVO	xi
ABSTRACT (SUMMARY).....	xii
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
2.1. Objetivo general	9
2.2 Objetivos específicos.....	9
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
3.1 La calidad a través de la historia	10
3.2 Calidad y productividad	10
3.3 Sistema de gestión de la calidad	13
3.4 Sistemas de producción	16
3.5 Principios de gestión de la calidad	18
3.5.1. Enfoque al cliente	19
3.5.2 Liderazgo	20
3.5.3 Compromiso y competencias de las personas.....	21
3.5.4 Enfoque basado en procesos	21

3.5.5 Mejora.....	22
3.5.6 Toma de decisiones informadas.....	23
3.5.7 Gestión de las relaciones.....	24
3.6 Normas relacionadas directamente con la calidad.....	25
3.7 Requisitos para la aplicación de la norma ISO 9001 versión 2015.....	26
3.8 Beneficios de los sistemas de gestión de calidad	26
3.9 Normativa ISO 9001:2015	27
3.10 Normativa Técnica Colombiana 6001 (NTC:6001).....	28
3.11 Manual de Calidad.....	29
3.12 Satisfacción de los clientes.....	29
4. METODOLOGÍA.....	31
4.1 Paradigma crítico - propositivo	31
4.2. Enfoque de la investigación	31
4.3 Tipo de investigación	32
4.3.1 Descriptiva.....	32
4.4 Modalidades de investigación	32
4.4.1 Bibliográfica – Documental.....	32
4.4.2 De campo	32
4.5 Población y Muestra.....	33
4.6 Recolección de información.....	33
4.8 Procesamiento de la información	35
5. RESULTADOS	36
5.1 Nivel de desempeño y competitividad de la empresa	36
5.2 Indicadores de Gestión	44
5.3 Plan de capacitación	75
5.4 Estudio comparativo del sector de alimentos balanceados.....	76
6. CONCLUSIONES	82
7. RECOMENDACIONES	83
8. BIBLIOGRAFÍA.....	84
9. ANEXOS	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Criterios de Estratificación para las Organizaciones	1
Tabla 2: Ubicación plantas de alimentos balanceados.....	4
Tabla 3: Normas relacionadas a la calidad.....	25
Tabla 4: Plan de recolección de información.....	34
Tabla 5: Procedimiento para la recolección de información	35
Tabla 6: Desempeño y competitividad empresa Alimentos Balanceados del Ecuador	36
Tabla 7: Interpretación para el Sello "HACE BIEN"	40
Tabla 8: Resumen del puntaje obtenido.....	41
Tabla 9: Indicadores de Gestión de la empresa Alimentos Balanceados del Ecuador	44
Tabla 10: Comparaciones del sector	45
Tabla 11: Indicadores de Productividad frente a sectores.....	46
Tabla 12: Capacitación.....	75
Tabla 13: Producción de Alimento Balanceado en el Ecuador.....	76
Tabla 14: Proyecciones de la producción de balanceado.....	79
Tabla 15: Proyección de ingresos brutos y valor proyectado para los años 2016-2021	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tamaño de las Empresas en Ecuador	1
Figura 2: Productores de Balanceado a Nivel Nacional	2
Figura 3: Exportaciones de Alimentos Balanceados	3
Figura 4: Estructura de Producción de Alimentos Balanceados	5
Figura 5: Origen de las Importaciones de Alimentos Balanceados	6
Figura 6: Participación del PIB en la Manufactura.....	7
Figura 7: Resultado de Apartados.....	42
Figura 8: Apartados con bajo puntaje	43
Figura 9: Indicadores de Productividad	46
Figura 10: Porcentaje de crecimiento en toneladas TM.	77
Figura 11: Porcentaje de crecimiento ingresos brutos USD.	78
Figura 12: Proyecciones estimadas del alimento balanceado para los años 2016- 2021.....	79
Figura 13: Resultados regresión múltiple	80
Figura 14: Campana de Gauss	81

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Estados de Situación Financiera A.B.E.....	89
Anexo 2. Filosofía empresarial.....	93
Anexo 3. Registro de capacitaciones.....	94
Anexo 4. Fórmulas del balanceado.....	95
Anexo 5. Imágenes de la elaboración del balanceado.....	96
Anexo 6. Artículo Científico.....	99

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Alimentos Balanceados del Ecuador nace en febrero del 2003, dedicándose a la producción y comercialización de balanceado para aves, durante este tiempo ha ofertado balanceado para producción, inicio, desarrollo y engorde. La planta procesadora en la actualidad se encuentra en el cantón Cevallos provincia de Tungurahua.

El presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un Sistema de Gestión de Calidad, el cual determina el modo de operación de la empresa en base al adecuado desarrollo de las actividades y que esto se vea reflejado en la calidad para así conseguir la satisfacción y cubrimiento de necesidades de los clientes.

Los resultados demuestran la necesidad de un Sistema de Gestión de Calidad sustentado en el manual de calidad, en donde se conocerá de manera técnica los procedimientos estandarizados para que el personal de la organización pueda realizar sus actividades de una manera tecnificada y ordenada.

Así la propuesta de la investigación direccionó a la elaboración de un manual de calidad, en donde, se evidencia la información necesaria para el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, siendo este socializado al personal de la empresa con la finalidad de incrementar la competitividad del personal que a su vez se verá reflejado en la calidad del balanceado en la empresa Alimentos Balanceados del Ecuador.

PALABRAS CLAVE:

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

MANUAL DE CALIDAD

PRODUCTIVIDAD

NORMAS ISO

CALIDAD

ABSTRACT (SUMMARY)

The Company Alimentos Balanceados of Ecuador was born in February 2003, the same dedicated to the production and commercialization of food for birds, so during this time has offered to production, start-up, increase bird and fattening. Currently the factory is in canton Cevallos, Tungurahua.

The research presented below, that the work has focused to respond to the need a Quality Management System that makes it possible to maintain optimum control of quality in the activities of the Company and that this in turn is evident in the satisfaction and coverage of needs of the customers.

The results show the need of a Quality Management System base don the manual of quality where you will hear technical way the standardized procedures for the staff of the organization to make them in a way hi-tech and orderly.

So the proporsal of the research I directed to the elaboration of a manual of quality, where there is evidence the information necessary for the operation of the Quality Management System, this being to personnel of the Company with the aim of increasing the competitiveness of the staff which in turn will be reflected in the quality of the food of bird in the Company Almentos Balanceados of Ecuador.

KEY WORDS:

QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

QUALITY MANUAL

PRODUCTIVITY

ISO NORMS

QUALITY

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La empresa Alimentos Balanceados del Ecuador es una empresa dedicada a la producción de balanceado para aves, la planta de producción se encuentra ubicada en el cantón Cevallos en donde se producen cuatro líneas de balanceado: inicial, desarrollo, producción y para engorde. Con la finalidad de que las organizaciones puedan identificar y determinar el estrato que les corresponden, el MIPRO estableció criterios de estratificación para las organizaciones, como se detalla a continuación:

Tabla 1:

Criterios de Estratificación para las Organizaciones

Criterios de estratificación	Artesanos y microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa
Activos (US\$)	Hasta 100.000	De 100.001 a 750.000	De 750.001 hasta 4'000.000	De 4'000.001 en adelante
Ventas anuales (US\$)	Hasta 100.000	100.001 a 1'000.000	1'001.000 – 5'000.000	De 5'000.001 en adelante
Personal Directo	1 a 9	10 a 49	50 a 159	160 en adelante

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad, MIPRO.

En base a los criterios detallados en la Tabla 1, se determina que la empresa tiene activos superiores a los \$ 150.000, ventas anuales superiores a los \$ 520.000 y 11 personas como personal directo, toda esta información está reflejada en los Estados de Situación Financiera y Resultados del año 2015, como se muestra en el Anexo 1, de esta manera se concluye que la empresa Alimentos Balanceados del Ecuador es una empresa pequeña, formando así, parte de las PYMES.

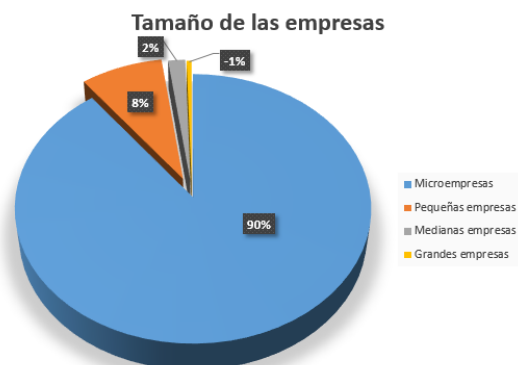


Figura 1: *Tamaño de las Empresas en Ecuador;* **Fuente:** Censo INEC 2010; **Elaborado por:** Ángel Fernando Cárdenas S.

Según fuente del INEC (2010) se menciona que, el 89.6% de las empresas en el país son de tipo artesanal y microempresas, el 8.2% son pequeñas empresas, el 1.7% son empresas medianas y el 0.5% son grandes empresas. Estos datos permiten conocer que la existencia de micro, pequeña y mediana empresa tiene gran influencia en la economía del sector y por ende en el país. Las empresas pequeñas por sus limitados recursos pueden presentar características como una administración improvisada, infraestructura inadecuada o inexistente, equipos obsoletos, talento humano temporal, falta de planificación en sus actividades, y sin ningún estándar de calidad, lo que provoca poca oportunidad de desarrollo e insuficiente permanencia en el mercado por su baja productividad.

El desarrollo nacional es notorio y se ha evidenciado específicamente en el sector primario con la producción de balanceados, siendo la región interandina en donde existe mayor presencia de empresas productoras de este tipo de productos, como lo muestra la Figura 2, encabezando la lista Tungurahua con un 45% siendo la provincia con mayor participación del mercado nacional, Pichincha lejanamente con un 14%, seguida de El Oro con el 13%, Manabí con el 7%, Guayas con el 6%, Los Ríos con el 5%, Chimborazo con el 4%, Cotopaxi con el 3%, Azuay con el 2% y finalizando con la provincia de Imbabura con el 1% del mercado productor nacional.

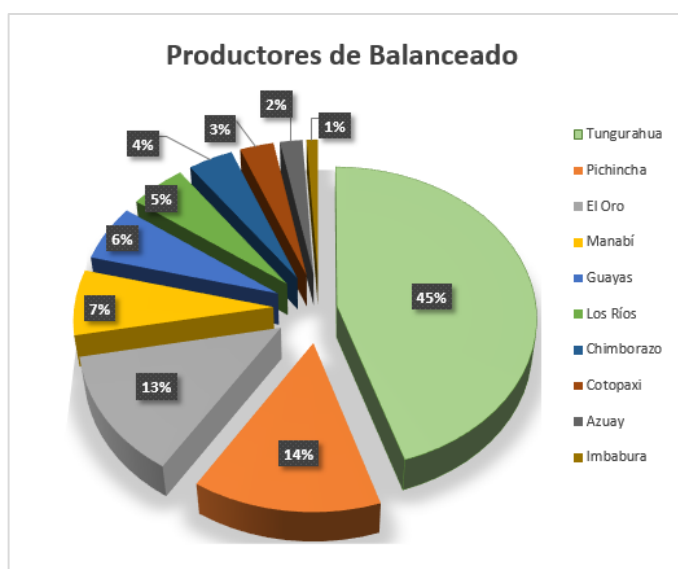


Figura 2: Productores de Balanceado a Nivel Nacional

Fuente: Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados para Animales (AFABA) – 2014

Elaborado por: Ángel Fernando Cárdenas S.

En la Figura 2, se observa que existe una supremacía por Tungurahua considerando aspectos geográficos, climáticos y sociales óptimos para la producción de balanceado, ya que la materia prima y el producto terminado necesita ser almacenado a una temperatura ambiente y no debe superar el 13% de humedad. La producción y comercialización de balanceado a nivel nacional está distribuido en tres organizaciones: AFABA con el 40% de participación en el mercado; PRONACA con el 32 % y APROBAL con el 28%, en donde, AFABA agrupa 324 empresas (incluida Alimentos Balanceado del Ecuador) las cuales contribuyeron con un incremento del 135% en la producción de balanceado nacional, en la década pasada se registraron 895.000 toneladas y en la actualidad se registran 2,450 millones de toneladas de producción de balanceado; cabe recalcar que este tipo de industria ha evidenciado un dinamismo en los costos de la materia prima como es el caso del maíz y la soya, ante una demanda mundial lo que encarece su producción, siendo un reto para nuestro país la fomentación en la producción de materia prima de este sector.

Por el lado de las exportaciones se registra un crecimiento de 52.968,80 de toneladas, como lo muestra la Figura 4, siendo Honduras con el 41% nuestro mayor mercado, nuestros vecinos Perú y Colombia con el 16%, Nicaragua con el 11%, Ghana con el 6%, Venezuela con el 5%, Panamá y Guinea Ecuatorial con el 2%, mientras que el 1% restante correspondió a países como República Dominicana, Costa Rica y Jamaica.

Fuentes: (Banco Central, 2014), (AFABA, 2014).

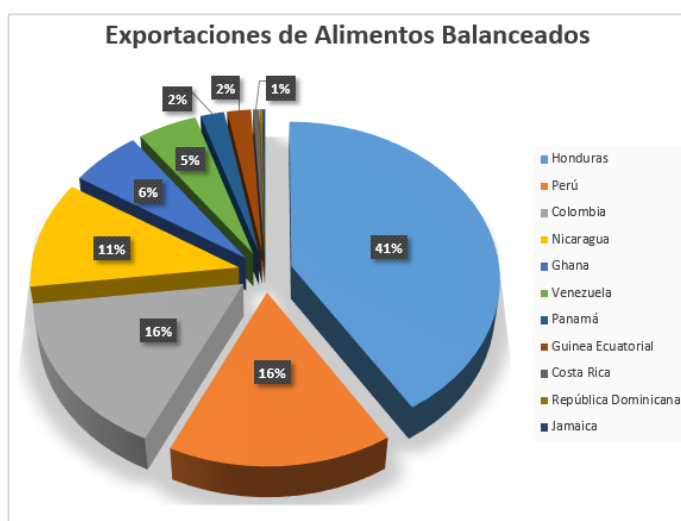


Figura 3: *Exportaciones de Alimentos Balanceados*
Fuente: Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados para Animales (AFABA) – 2014
Elaborado por: Ángel Fernando Cárdenas S.

La producción de alimentos balanceados en el 2013 representó el 13% del PIB agropecuario y el 4,6% del PEA (Población Económicamente Activa), todos estos acontecimientos en desarrollo agropecuario dan a entender la fortaleza de este sector primario, así mismo, la responsabilidad que implica el desarrollo en las actividades productivas como en la gestión de la calidad, un ejemplo es PRONACA segundo mayor comercializador y productor del país, quienes han invertido en el desarrollo y métodos de producción de la mano de la implementación de normas ISO, he ahí la necesidad de calidad en la producción de balanceado.

La producción de balanceado implica participación en varias líneas de balanceado siempre dependiendo de la prioridad de cada empresa, el balanceado se produce para aves, porcinos, ganado, peces, camarón, especies menores (cuyes y conejos) y animales domésticos como gatos y perros. La ubicación geográfica de las plantas de alimentos balanceados juega un papel importante tanto en los medios de producción como en la logística para la misma, es por ello que el 70% de las plantas de producción se localizan en la región interandina.

Tabla 2:
Ubicación plantas de alimentos balanceados

Provincias	Cantidad
Los Ríos	15
Manabí	23
El Oro	43
Guayas	21
Imbabura	3
Pichincha	44
Cotopaxi	11
Tungurahua	146
Chimborazo	12
Azuay	6
TOTAL	324

Fuente: Censo INEC 2010; Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados para Animales (AFABA) - 2014.

Elaborado por: Ángel Fernando Cárdenas S.

El censo avícola realizado por AFABA determino que en el país existen 324 plantas productoras y comercializadoras de balanceado, presentando una mayor concentración en la región interandina, y mayor presencia de empresas en la provincia de Tungurahua debido a que la provincia se encuentra en un sitio geográficamente estratégico para la

logística tanto en producción como traslado, así mismo en la región interandina hay mayor producción de alimentos balanceados para aves, porcinos, ganado, animales menores y mascotas. En la región litoral hay prioridad en la producción de balanceados para ganado, peces y camarón, siendo este último una línea de balanceado que ha proliferado en los últimos cinco años.

De estas líneas de balanceado la de mayor dominio nacional son las aves, Figura 5, a quienes va destinada la producción de 1.703.400 toneladas representando un 76% de la producción total de balanceado, en lo que respecta al balanceado para la acuicultura se destina 270.300 toneladas lo que representa el 12% de la producción nacional, balanceados para cerdos con 191.900 toneladas con el 8%, el balanceado para animales bovinos 63.300 toneladas con un 3% finalizando con el 1% restante que es destinado para mascotas y animales menores.

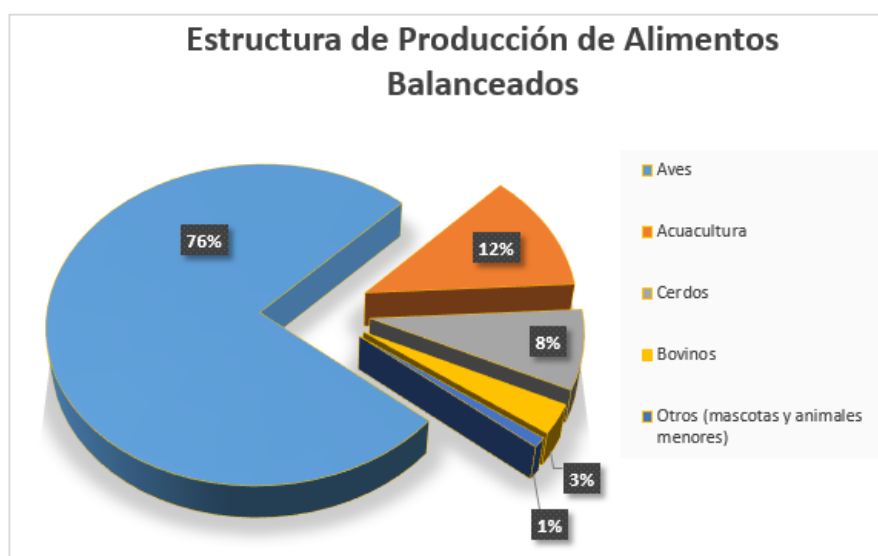


Figura 4: Estructura de Producción de Alimentos Balanceados

Fuente: Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados para Animales (AFABA) – 2014

Elaborado por: Ángel Fernando Cárdenas S.

El sector de producción de balanceado ha evidenciado un crecimiento nacional considerable y es por ello que varias empresas productoras se han preocupado de la mejora en tecnología y procesos productivos, en donde los Sistemas de Gestión de la Calidad tiene un papel importante, ya que para competir internacionalmente se debe disponer de estándares de calidad que garanticen el producto, el Ecuador dispone de los medios territoriales para la generación de la materia prima y se lo está haciendo en

el transcurso de los años pasados y venideros junto con ayuda del Estado para proteger la producción nacional.

Empresas insignias aplican Sistemas de Gestión de la Calidad, específicamente PRONACA lo que ha permitido que se tecnifiquen procesos y se cumplan con estándares de calidad, siendo un aliciente para empresas nacientes a invertir en tecnología y mano de obra, en donde predomine la planificación, la organización, medición y control que vayan en beneficio de productos y servicios con calidad.

En los años 90' tanto la producción como la comercialización de balanceado dependía de la importación, con el pasar de los años la producción prolifero y en ello contribuyo la utilización de nuevas técnicas de producción, permitiendo que la producción nacional aumentara notablemente ya que en el 2011 la importación de alimentos balanceados tuvo una cúspide de 86.149,3 toneladas, como lo muestra la Figura 3, el origen de las importaciones corresponden a Perú nuestro mayor socio productor con el 99%, mientras que el restante 1% corresponde a Colombia y Honduras.

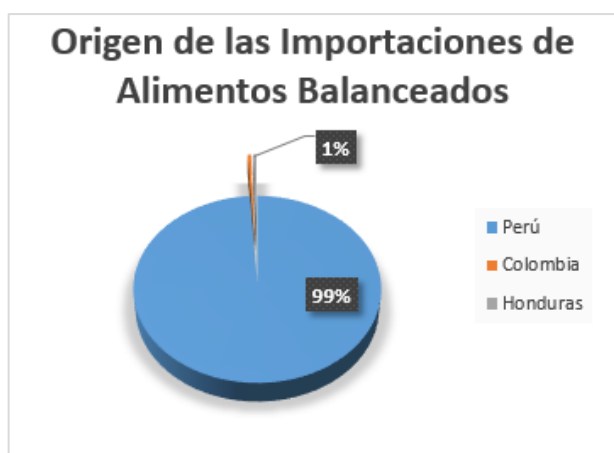


Figura 5: *Origen de las Importaciones de Alimentos Balanceados*

Fuente: Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados para Animales (AFABA) – 2014

Elaborado por: Ángel Fernando Cárdenas S.

En el año 2010 el sector manufacturero ocupó el 68,37% de la producción nacional, mientras que la elaboración de alimentos y bebidas constituyó el 54,5% del sector manufacturero permitiendo que el sector se dinamice con relación al comercio y servicios.

En el 2015 se registró una disminución con relación a años pasados esto se debió al implemento de políticas como las restricciones en las importaciones, políticas en el cambio de la matriz productiva y en el Código Orgánico de la Producción, a pesar de estos factores el 72% del PIB Manufacturero se concentró en cinco actividades: la elaboración de alimentos y bebidas ocupó el 38% dentro del total del producto manufacturero, seguido por la industria química con un peso del 11%, en tercer lugar los productos minerales no metálicos 9%, la industria textil y de cuero con el 7% y la metálica con el 7%.

Participación del PIB en la Manufactura

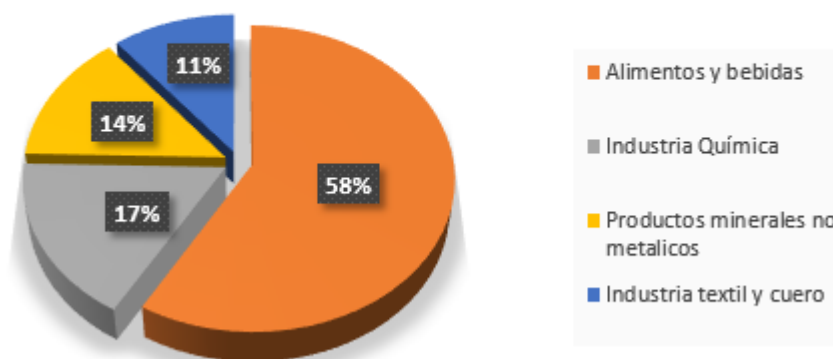


Figura 6: Participación del PIB en la Manufactura

Elaborado por: Ángel Fernando Cárdenas S.

El incremento en la manufactura se vio incrementado en la última década y de la misma manera hubo un incremento en las actividades mencionadas en la figura 6, la investigación se enfoca en la producción de alimentos por la gran participación y crecimiento de esta actividad primaria, como es evidente la mayor parte de la demanda de productos manufactureros se cubre a través de las importaciones, las cuales han incrementado en el 2014, y para enfrentar este escenario el gobierno aplicó medidas de restricción comercial a diversos productos y materia prima que están inmersos en la manufactura.

Para los años venideros se espera que la producción de alimentos y balanceados crezca en medida de cómo se desenvuelva la economía nacional, sin embargo, el sector de alimentos aún debe recorrer un largo camino para ofertar productos con los más altos

estándares de calidad, para ello el sector debe tecnificar sus procesos y en ciertos casos utilizar materia prima e insumos que vayan en bien de los animales. Se espera que existan mayores contribuciones económicas por parte del Gobierno, mejoramiento en los incentivos a las empresas como exoneraciones del pago de Impuestos de Salida de Dividas, incremento en la producción nacional teniendo en cuenta que se exporta el 70% de la soya, incentivos ambientales.

El incremento en la producción de alimentos balanceados dependerá de cómo reaccione la economía en los años venideros, pero a pesar de ello se estima que la demanda aumentará ya sea por el incremento de la población o el crecimiento adquisitivo lo que favorecerá al sector de alimentos balanceados. Los retos del sector en la actualidad se concentran en la producción y productividad, en años venideros estos temas no desaparecerán, pero se complementarán en mayor grado de participación con la calidad, el medio ambiente, el bienestar del animal y la sustentabilidad, por lo que para conseguir estos aspectos se pondrá énfasis en la nutrición, demandas del mercado, costos operacionales y la economía en general.

En lo que se refiere a las diversas líneas de balanceado se conoce que en el mundo la más grande es el alimento para aves con el 46% del mercado global, en segundo lugar, se encuentra alimento para cerdos o porcinos con el 25%, y en tercer lugar el de rumiantes con el 20%, estos datos nos permiten conocer en mayor medida la importancia de los balanceados considerando que fomenta la crianza y generación de alimento para el consumidor. En el Ecuador se espera que la producción de balanceado se incremente en un 6% dentro de los próximos cinco años en todas las líneas de balanceado como son, para aves, porcinos, acuacultura, bovinos y especies menores, considerando que la Revista Alltech (Animal Nutrition, Animal Feed Supplements, Animal Health) proyecta un el crecimiento mundial de balanceado en el 6% para el año 2017.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo general

Elaborar un modelo de Gestión de la Calidad para la empresa “Alimentos Balanceados del Ecuador”.

2.2 Objetivos específicos

- Medir el nivel actual de desempeño y competitividad de la empresa, mediante el sello “HACE BIEN”.
- Realizar un Manual de Calidad para la empresa “Alimentos Balanceados del Ecuador”.
- Establecer indicadores de Gestión de la Calidad para la empresa de balanceados.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1 La calidad a través de la historia

El concepto de calidad ha evolucionado con mucha frecuencia en el transcurso de la historia, este proceso ha modificado, refinado y aumentado sus objetivos los cuales deben estar enfocados en la satisfacción plena de las expectativas de los consumidores de bienes y los usuarios de servicios, (Lizarzaburu, 2016). La calidad desde un punto de vista histórico, posee semejanzas con acontecimientos de importancia a través de los siglos, catapultando al aprendizaje en base a éxitos y fracasos, así mismo como problemas y soluciones. En la antigüedad se han encontrado evidencias como en la china, babilónica y fenicia, egipcia, la antigua israelí, hindú, romana o greca, en el inicio de su desarrollo a la calidad se la denominaba como una técnica (Imai, 1986), una herramienta (Ishikawa, 1993), una posición competitiva (Porter, 1990; Deming, 1992) o una estrategia (Stahl and Gringsby), (Montaudon, 2010).

La calidad con el pasar de los años evidencia cambios en su estructura y es entendible ya que el deseo para su desarrollo debe existir la importancia de quienes intervienen en la misma, en la antigüedad por motivos ya sean expansivos o invasivos siempre se consideraba como una alternativa de control, si se deseaba mantener o que con esfuerzo se ha obtenido hay que evolucionar y modificar los métodos obsoletos.

3.2 Calidad y productividad

La productividad tiene una amplia relación con los estándares de producción, lo que lo relaciona en gran medida con la calidad, por ende, si se mejoran los estándares hay un mayor ahorro de recursos reflejando un incremento en las utilidades, (Parrales & Tamayo, 2012). La calidad en sus inicios comenzó como una herramienta reductora de costos, netamente relacionada a la producción de bienes y a todas las incidencias presentes en dicha actividad, es por esta razón que las organizaciones adoptaron esta filosofía con la finalidad de incrementar los niveles de excelencia en las actividades productivas, con esto se podrían obtener resultados sostenibles con tendencias crecientes, (Escobar & Mosquera, 2013).

En aspectos de calidad, todos los factores presentes de las empresas son importantes, con el sistema de gestión de la calidad se puede contribuir en la productividad, la misma que es síntoma de eficiencia y eficacia, empleando medios que mejoren los estándares de calidad en las actividades tanto internas como externas, es por ello la importancia de manuales o instructivos que faciliten las actividades que las personas quienes mantienen un contacto directo en las empresas.

La productividad va relacionada con la mejora continua en el sistema de gestión de calidad, debido a que el sistema previene futuros defectos que puedan presentarse en el proceso de elaboración del producto y/o servicio, en la calidad se debe adaptar estrategias para resolver deficiencias en los procesos de producción, lo que a su vez generaba la reducción de la productividad, reflejándose en los ingresos de las empresas, para ello la calidad busca reducir los costos asociados a las tareas de producción ya sean bienes y/o servicios, y finalmente en nuestra nueva era se le atribuyó la responsabilidad de convertirse en una estrategia para conseguir la aceptación en los mercados con productos de calidad y competitivos. Todo esto implica que la calidad todavía permanece con su estrategia inicial la cual es de ser un mecanismo reductor de costos, (Escobar & Mosquera, 2013).

Si bien los autores tienen un punto vista crítico distinto, podemos mencionar que la finalidad de la calidad es la mejora continua, mediante la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que garantice el correcto desarrollo de los procesos internos de las empresa, por un lado contribuye en la reducción de costos optimizando tiempos y ganando en aspectos económicos, y por otro lado ayuda a que los productos tengan una aceptación que garantice la satisfacción del cliente, todo en la calidad es cíclico, es decir todo tiene un fin y un propósito.

La calidad es un término utilizado para conocer su valor en relación a la satisfacción, ya que puede considerarse como una variable en términos de percepción del cliente debido a que está ligado a las expectativas de los clientes, es por esa razón que el termino no puede ser vacío y es necesario de estándares o indicadores que lo prueben, (Bento & Esteves, 2016). Cuando se habla de calidad se debe recurrir a herramientas que faciliten la comprensión de la misma, y es que se genera mayor interés cuando

existe una medición acerca de los factores que influyen en la calidad de un producto, recordando que siempre es necesario promover métodos de calidad de mejoren o garanticen un ambiente óptimo y ecológico, (Giacomello, y otros, 2014).

La calidad se podría catalogar como una característica esencial de factores que se encuentran en nuestro entorno, y es así como autores lo mencionan debido a que se obtienen distintos puntos de vista, se puede tener una perspectiva oferente y una desde el usuario. Es por esa razón que las empresas deben buscar los medios para satisfacer y cubrir necesidades y aún más necesario que en este proceso participen clientes internos y externos para así disponer de un punto de vista más confiable.

La calidad y productividad que pueden existir en las organizaciones depende en gran medida de cuanto se esté innovando dentro de la misma, ya que para evidenciar mejora en la calidad se debe incurrir simultáneamente con la innovación, interviniendo en procesos no adecuados y reemplazándolos por procedimientos tecnificados que se evidencien a la hora de ofertarlos a los clientes, (Honarpour & Jusoh, 2012). “La apreciación de la calidad se verá reflejado en los beneficios económicos de las organizaciones, pero también se debe considerar planes de gestión ambiental o seguridad que en ciertos casos no son mencionados”, (Escanciano & Iglesias, 2012).

La productividad en todo tipo de industria se verá reflejado en los estándares de calidad que se desarrolle en las actividades productivas sin importar el sector al cual pertenezcan, es por ello que a finales de los 80´ en E.E.U.U. se comenzó a rehusar desperdicios procedentes de la producción y/o transformación de bienes, (Araya, Abarza, Gasto, & Bernold, 2016). El sector industrial tiene gran influencia en el desarrollo de una nación, para ello la se necesita un adecuado manejo de la gestión de la calidad que busque una estrecha relación con la productividad generando así, un desarrollo administrativo y económico sustentable que perdure en el tiempo, (Díaz O. , 2016).

La relación entre la calidad y productividad es estrecha, si tenemos en cuenta que la productividad se mide en base a características de los productos y la calidad tiene características propias inmersas en los productos y/o servicios que se ofertan. En

ocasiones las organizaciones las organizaciones crean un abismo entre la productividad y la calidad, cuando lo óptimo es que estas dos variables estén ligadas paralelamente considerando que los gerentes tienen una orientación hacia los productos y ventas, y no hacia el mercado y el cliente. Es por esa razón que la calidad se puede considerar como un conjunto de propiedades que abarcan diversas variables que son estratégicas si se enfoca hacia el mercado y el cliente.

3.3 Sistema de gestión de la calidad

Un sistema de gestión de la calidad es un conjunto de actividades interrelacionadas que buscan un desarrollo conjunto en las actividades internas y externas de las organizaciones para lograr productos y/o servicios con calidad satisfaciendo las necesidades del cliente, (Vértice, 2010). Cuando se habla de los Sistemas de Gestión de la Calidad, se hace mención a la mejora continua en todas las funciones o actividades de la empresa, para ello se debe considerar las siguientes dimensiones: requisitos de la norma, responsabilidades en la dirección, gestión de los recursos, realización del producto o servicio, así también como su medición, mejora y control, (Díaz, Araujo, Soto, & Monroy, 2013). Es esencial para la organización que las personas sean competentes con sus obligaciones, que estén capacitadas y comprometidas con la generación de valor, la organización así, mejora su capacidad para generar valor a través de personas competentes, capacitadas y comprometidas, (ISO, 2015).

El conjunto de procesos en las organizaciones denota un mayor cuidado en las actividades, para ello los Sistemas de Gestión de la Calidad actuarán como herramientas de mejora continua en todas las funciones, es por ello que las organizaciones buscan la implementación de medios que faciliten el desarrollo de actividades y que estas a su vez las tecnifiquen para el mejoramiento de la calidad en el servicio dependiendo del giro de las mismas.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad mostraron importancia en la década pasada convirtiéndose en una prioridad empresarial, a tal punto de depender totalmente de los mismos, denotando mayor calidad en un producto o servicio, mayor fidelidad y aceptación, motivando a diferenciarse ante los cambios y factores inmersos en un

mundo globalizado en donde predominan las normas de calidad, (García & Del Río, 2013). Las normas posibilitan directrices técnicas requeridas en las prácticas laborales con calidad, no obstante, su éxito y ajuste a la cultura organizacional que se tenga, y dependiendo de la coherencia que el talento humano tenga con la cultura de la calidad, el cuál es el propósito de las normas, (Duque, Patiño, & Velásquez, 2010). Se puede evidenciar un incremento en la demanda de calidad y para ello es necesario cuantificar el desempeño de los Sistema de Gestión, mediante la construcción de indicadores que demuestre la perspectiva empresarial de los sectores y desde las empresas, (Rebelo, Santos, & Silva, 2014).

Los autores mencionan que en el transcurso de los años las empresas han debido adaptarse a los cambios inminentes tanto a nivel nacional, regional y global, en donde las empresas se exigen más y así mismo, enfocándose en la calidad como un principio fundamental para el desarrollo de productos o servicios exigido por los clientes, lo que ha generado que se implementen normas de calidad para así poder diferenciarse y sobrepasar expectativas esperadas.

El desarrollo tecnológico, económico y social ha permitido que las personas sientan un interés creciente en la calidad de lo que adquieren y consumen, son cada vez más exigentes, reclamando por productos o servicios que conllevan un mayor esfuerzo económico, siendo considerado una contribución al esfuerzo por parte de los clientes, (Mesa, Pacios, Álvarez, & Villanueva, 2016). Los sistemas de gestión ya sean de Calidad, Ambientales o de Seguridad y Salud Ocupacional tienen gran importancia en las actividades de las organizaciones, el tamaño dependerá de la aplicabilidad de los mismos debido a la importancia que tienen a la hora de obtener las certificaciones internacionales de calidad. (Sousa, Oliveira, Gomez, & Almeida, 2016).

Si bien es cierto, en la actualidad al hablar de calidad lo propicio es utilizar el término de Calidad Total, dado que con el pasar del tiempo este ha venido evolucionando desde sus inicios como una inspección total de las actividades de las empresas, cuando hablamos de calidad viene inmerso no solo la producción sino la post-venta de dicho producto donde aparece una nueva fórmula de calidad con el control integral de la calidad, hasta la actual definición donde interviene factores como la satisfacción al

cliente, planeación estratégica y la participación de toda la organización. (López S. , 2006).

La aplicación de una decisión estratégica se debe emplear los Sistemas de Gestión de la calidad, la base para el desarrollo de cualquier sistema es el conocido ciclo de Deming, el cual deja en claro las pautas en las que se fundamenta:

- **Planificar:** en este punto busca obtener de forma previa los recursos, fuentes, información, medios y tiempos necesarios para cumplir con los objetivos, obteniendo así los resultados acordes a las necesidades de los clientes y las organizaciones.
- **Hacer:** al decirlo con una palabra es muy simple, pero mantiene de forma intrínseca su complejidad, siendo esta el espacio donde se ejecutará todo aquello planeado.
- **Verificar:** para desarrollar este punto es claro que mantendremos un control, revisiones y recolección de información de diferentes áreas del proceso realizando el seguimiento respectivo para de esta manera generar informes que ayuden en el proceso de acciones correctivas o preventivas.
- **Actuar:** ya con la información captada en el punto en el punto anterior se toma decisiones, mismas que garantizaran la mejora de los procesos en caso de que no estén efectuándose de la forma deseada y de manera simultánea se busca la mejora continua del desempeño del mismo.

Se evidencia la estrecha relación que tiene estas cuatro fases y se simplifica su comprensión en el desempeño de un sistema de gestión, esta metodología (Plan; Do; Check; Act) que traducido al español es: planificar, hacer, verificar y actuar, aplicada dentro del sistema de calidad nos da paso al ciclo de la mejora continua la misma que se encuentra en la nueva versión con una cláusula individual, con una orientación general acerca del “pensamiento basado al riesgo” la cual busca prevenir “resultados no deseables”, (ISO N. , 2015).

El nuevo pensamiento acerca de la calidad genera que las empresas sientan preocupación por lo que hace su competencia, las empresas han comprendido que se

debe dejar atrás los procesos engorrosos que no solo afectaban a la situación financiera de las mismas, sino que generaba incertidumbre en el personal por lo que en ciertos casos terminaban siendo separados de sus puestos de trabajo o los abandonaban con la finalidad de generar más ingresos. Calidad no solo se enfoca en la mejora de procesos o incremento de ingresos, también tiene un enfoque social ambiental y personal.

“La demanda calidad son pruebas fehacientes de la necesidad de Sistemas de Gestión de Calidad, hoy en día puede catalogársele como un requisito de supervivencia porque pueden ser causantes de oportunidades de mejora en las actividades empresariales”, (Kapper, y otros, 2016). Las organizaciones multiservicios han mostrado más interés en la creación de Sistemas de Gestión que contribuyan a la mejora de las actividades que van ligadas a la satisfacción de los clientes, esto va enfocado a que se planifique en futuro con la calidad y las ISO, tecnificando así las actividades de las empresas que a su vez genera valor, confianza y calidad, (Osorio, y otros, 2015). “El desafío de la educación es identificar técnicas y medios que exista comprensión de los conocimientos a transmitir de esta manera se puede brindar calidad y así satisfacer necesidades y exigencias”, (Llarena, y otros, 2014).

La demanda actual exige productos o servicios con altos estándares de calidad, lo que provoca que las empresas busquen los medios para que sus actividades se ligen a la calidad sin importar la que se dedican las empresas. La calidad tiene importancia en las actividades cotidianas de una empresa, pero la calidad va más allá del cumplimiento de estándares o la utilización de materiales ya que si no existe una estructura sólida en donde se detalle íntegramente procedimientos, documentación y normativas no se podría afirmar que las actividades de una empresa son de calidad.

3.4 Sistemas de producción

Existe una gran apertura a los sistemas que involucren el crecimiento sostenible de un sector económico, ya que la producción ha tenido ciertas limitaciones en la antigüedad, en la actualidad se busca que las practicas productivas tenga un punto de vista social ambiental, en donde se vea reflejado la importancia de la inversión en investigación y desarrollo para la integración de todos los sectores que influyan en los aspectos antes mencionados, (SIP, 2016). La parte relacionada a la producción es considerado como

el lugar donde se puede obtener mayor ventaja competitiva debido a que, es donde se existe mayor influencia de la mejora continua, ya que podemos encontrar factores como: flujo logístico, innovación, implementación de sistemas tecnológicos, así mismo, se puede optimizar recursos ya sean materias primas, costos y calidad, (Salazar, 2016). Existen subsistemas los cuales están acorde a las necesidades de cada empresa, los cuales mencionamos a continuación:

- **Función de aprovisionamiento:** esta se encarga del proceso antes de la producción, relacionado con las compras, almacenaje, en la actualidad las empresas disponen de tecnología lo cual a facilitando las pautas para generar éxito, es en este subsistema funcional donde se toma las decisiones que determinan los inputs, sus costos, calidad, tiempos, mismos que inciden de manera directa en resultados de la empresa.
- **Función de producción:** es el encargado del proceso de transformación encaminado a generar un producto y/o servicio que satisfaga las necesidades del consumidor, pero este a su vez encajona decisiones mucho más amplias como: la localización, capacidad de producción optima, manejo de la tecnología, mantenimiento, mano de obra, diseño, flexibilidad en la producción.
- **Función comercial:** esta mantiene un alto grado de vinculación directa con los clientes, debido a que debe considerar las tendencias del mercado, comportamiento del consumidor y busca anticiparse a los requerimientos de estos, es aquí donde se aplican las cuatro *P* del marketing, precio, producto, publicidad y promoción.
- **Función financiera:** esta se encuentra enlazada a la gestión del recurso financiero necesario para desarrollar las actividades propias de las organizaciones, donde se consideran las remuneraciones, pagos de varios orígenes que puedan generar la empresa mientras se realizan las actividades económicas.
- **Función de investigación y desarrollo (I+D):** es un tema que denota crecimiento e importancia global, es claro ver que las cosas no se deben hacerlas por intuición, en varios casos se ha generado pérdidas y esfuerzos por

no planificar las actividades de manera sostenible. Es por ello que las empresas han buscado el desarrollo de esta función para así, dar un giro a la nueva generación de la producción (I+D) que vaya acorde a las necesidades del consumidor para crear competitividad.

- **Función de recursos:** como lo expresa el enunciado su propósito son las personas la capacitación, la motivación y su bienestar. Es clave en las empresas debido a que un recurso humano competente permitirá que se consigan mayor eficiencia en las actividades productivas.
- **Función de la dirección:** esta busca el acoplamiento de todos los subsistemas acorde a los objetivos de la empresa, para cumplirlos con seguridad y que esto encamine a las organizaciones a que generen un aporte global a todos quienes integren la misma.

3.5 Principios de gestión de la calidad

Hasta el año 2014 los principios estuvieron conformados de ocho principios los cuales siguen las actividades de gestión de la calidad, y es necesario para una introducción en las normas ISO 9001, los mismos que se ampliarán dependiendo de la norma que se aplique, (Pulido, 2010).

Los principios de las Normas ISO 9001:2008 son:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Los autores tienen una apreciación de la norma ISO 9001:2008 norma utilizada en la década pasada y mediados de la presente década, en la actualidad las empresas tienen la responsabilidad de actualizar las mencionadas normas con la actualización

9001:2015, en donde se menciona que, son siete principios de la calidad, los cuales detallamos a continuación:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso y competencias de las personas
- Enfoque basado en procesos
- Mejora, toma de decisiones informadas
- Gestión de las relaciones

3.5.1. Enfoque al cliente

“Los clientes son parte fundamental para la organización, ya que si no existe clientes no existiría demanda de productos o servicios, para ello es necesario comprender las necesidades presentes y futuras, para satisfacer las expectativas...”, (ISO, 2015). “Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades, satisfacer requisitos y superar expectativas, acciones como el investigar las necesidades, asegurar objetivos, comunicar requerimientos, medir y gestionar recursos”, (Valdés, Bretaña, & González, 2015). “El resultado del trabajo estará determinado por el cumplimiento de necesidades y expectativas del consumidor, así mismo el cliente debe hacer valer sus derechos para así, generar una relación amena y ética entre ambas partes”, (Amador, Carlos, & Cubero, 2010).

El enfoque al cliente es el primer principio en el que se sustenta el sistema de gestión de la calidad y como su nombre lo dice está dirigido a conocer y diagnosticar las necesidades o expectativas de los clientes, es notorio que en ocasiones las empresas descuidan las necesidades o exigencias del cliente, porque solo se busca el crecimiento económico descuidando la importancia del mismo, cuando ya sean identificadas corre por parte de la empresa los medios para su planificación.

Este principio hace mención al cliente, la razón de vida de la organización, es por quien, y para quien la organización existe, es notorio la importancia de este tipo principio y todo lo que este principio abarca, ya que desde su percepción se podrá señalar el nivel de calidad necesario para satisfacer las necesidades del cliente, pero

con tantos clientes llega a ser difícil determinar con exactitud si se satisface realmente al cliente, (Gaviria & Dovale, 2014).

El cliente tiene la potestad para olvidar productos o servicios que no cumplen con sus necesidades o expectativas, es por ello que ahora más que nunca las empresas le brindan la atención que se merece, es por ello que se crean los medios para medir la percepción que tienen acerca de un producto o servicio en particular, los medios existen solo hay que tomar la decisión de mejorar.

3.5.2 Liderazgo

“Los dirigentes tienen la responsabilidad de propiciar un ambiente interno, estableciendo una unidad, que invite a los trabajadores a involucrarse plenamente en la consecución de los objetivos de la organización...”, (ISO, 2015). Los líderes son los encargados de establecer una unidad empresarial con fines de orientación, de crear y mantener un ambiente óptimo en el cual las personas lleguen a involucrarse totalmente a la consecución de los objetivos de la empresa”, (Valdés, Bretaña, & González, 2015). “Directivos y altos ejecutivos deben entablar relaciones amenas para generar una unidad con propósitos, son los encargados de asignar recursos, promulgar la comunicación interna y mantener un seguimiento de procesos, el compromiso que se evidencie pasa a ser tangible y facilita su apreciación tanto en lo personal como en lo profesional”, (Amador, Carlos, & Cubero, 2010).

El liderazgo provoca compromiso de parte de quien lo imparta, si es cierto puede haber muchos líderes, pero solo uno debe llevar las riendas de las actividades, su iniciativa siempre será la existencia de un grupo con fines, objetivos o metas en común, en donde se busca alinear y generar ideas que contribuyan al bienestar del personal y así conseguir una meta inspiradora en conjunto que permita superar adversidades. La motivación que proporciona un líder es la clave para el desarrollo de la calidad, si un líder posee características como dinamismo, preparación técnica, experiencia lo hacen capaz de integrar e impulsar a la organización a buscar nuevas formas de desarrollo, pero también hay que tener en cuenta que el poder no es liderazgo, y es de líderes saber separar los aspectos negativos dentro de las organizaciones.

3.5.3 Compromiso y competencias de las personas

“El compromiso y competencias que adquieren las personas posibilita de sus habilidades sean usadas en beneficio de la organización...”, (ISO, 2015). “Las personas que intervengan son la esencia de la organización, su contribución permitirá establecer un ambiente ameno y de responsabilidad, creando mecanismos que mejoren el desempeño y generen valor, cualquiera que fuese el nivel todos son pilares en la consecución de beneficios que la organización evidencie” (Valdés, Breña, & González, 2015). “La participación de las personas posibilita utilizar su experiencia y habilidades en beneficio de la empresa, esto provoca que tomen el papel de actores y no espectadores de las acciones cotidianas en la empresa”, (Amador, Carlos, & Cubero, 2010).

Existe mayor aportación por parte de un personal comprometido con la organización, y el principio de participación requiere una administración eficaz y eficiente que faciliten las actividades empresariales, la norma específica que la comunicación sea primordial en cada área asegurando el correcto desenvolvimiento de las mismas. Para gestionar a una organización eficaz y eficiente se debe involucrar a todas las personas de todos los niveles y respetarlos como individuos, reconociendo las habilidades de cada una de las personas que intervengan en la empresa.

Es necesario que el personal esté ligado a todo aquello que se realiza en la empresa, es decir, que se entienda con claridad sus funciones dentro de la misma y acorde el perfil del cargo, pues esto ayuda a evitar errores y genera apoyo al personal con la finalidad de obtener calidad en las actividades. A su vez el personal inicia con el propósito que va adquiriéndolo día a día, le ayudara a encontrar motivación personal que es en muchos casos más relevante que lo económico, son todos estos factores los que también se debe tomar en cuenta al realizar un enfoque de desarrollo basado en los principios de calidad para la organización.

3.5.4 Enfoque basado en procesos

“La gestión por procesos de actividades y recursos posibilita que alcancen más eficazmente los resultados esperados...”, (ISO, 2015). Un resultado deseado tendrá mayor valor, cuando las actividades y recursos sean gestionados como un proceso, en

donde se pueda definir de manera sistemática las actividades, establecimientos de procedimientos, medición y análisis, identificación de funciones claves, manejo del material y logística y valuación de riesgos. (Valdés, Breña, & González, 2015). “El enfoque implica un grado de conocimiento de las actividades, su comprensión, diseño, revisión, seguimiento y mejora de los procesos de la empresa, dando como resultado el cumplimiento de productos y/o servicios exigidos por parte de los clientes”, (Amador, Carlos, & Cubero, 2010).

Este principio implica una serie de actividades interrelacionadas y podría catalogarse como el centro de actividades de la organización, a cada una de las cuales varias actividades, elementos o recursos se entrelazan y es necesario gestionar todas las actividades, por ello es indispensable mantener un control de los procesos estandarizados y con un grado de tecnificación para que la mejora continua empleada en los procesos o procedimientos se evidencie en la culminación de los productos o servicios que lleguen a manos de los clientes.

Las normas ISO desde el 2000 presentan este enfoque como principio de la calidad buscando generar fuerza en el desempeño dentro de las organizaciones y para el año 2015, con la presentación de las Normas ISO 9001:2015, estas buscan presentar un desafío para las empresas, no con un carácter negativo, muy por el contrario, facilitar a las empresas su capacidad de dirección estratégica ya que incluyen a todas las partes interesadas dentro de la organización y sistemas que no solamente determinan procesos utilizados para el cumplimiento de los objetivos, sino también, deben identificar riesgos y oportunidades de estos,

3.5.5 Mejora

“La mejora debe ser considerada como un objetivo estático de la organización...”, (ISO, 2015). “La mejora permitirá emplear un enfoque coherente en la organización, proporcionando personas con formación en los métodos y herramientas, mediante la implementación de metas y mejoras por parte de los involucrados”, (Valdés, Breña, & González, 2015). “Podría ser el punto final del sistema de gestión de la calidad, partiendo como el objetivo permanente de la empresa para alcanzar la excelencia en la

producción de productos y/o servicios, que se consiguen a través del seguimiento, revisión y mejoramiento de los procesos, (Amador, Carlos, & Cubero, 2010).

La mejora brinda la posibilidad de realizar actividades directas e indirectas de la organización, evaluando el desarrollo de las mismas permitiendo realizar un análisis interpretativo, determinando círculos de calidad y competencias por parte del nivel directivo.

Cuando se trabaja con calidad quiere decir que constantemente se busca la mejora continua es la relación directa que se tiene cuando se busca los sistemas de gestión, la mejora continua busca lineamientos estratégicos que convierten a una organización en competitiva con relación al resto, gracias a que todos sus miembros han sentido el compromiso y complementado homogéneamente sus ideas con relación a la calidad, de esta manera comprendiendo que las personas son el eje clave para hacerlo realidad.

El mejoramiento de la calidad de los procesos es el camino para la consecución de los objetivos establecidos, por lo que la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad es una alternativa segura con excelentes resultados para cualquier tipo de entidad sin importar su tipo o tamaño, (Castellón & Fernández, 2013). “Cada integrante de la organización es responsable de controlar sus funciones, así mismo hacerse responsable de la calidad”, (Feigenbaum, 2001). Dentro de las organizaciones todos tienen la responsabilidad y compromiso de realizar labores que refuercen la calidad de los productos o servicios y cuando se desee conocer si lo ha conseguido solo será necesario saber la posición económica de la empresa frente a la competencia.

3.5.6 Toma de decisiones informadas

“Las decisiones más eficaces están fundamentadas en el análisis de datos e información”, (ISO, 2015). “Este enfoque permitirá asegurar que la información sea exacta y fiable, de la misma manera siendo accesible para su respectivo análisis validado”, (Valdés, Bretaña, & González, 2015). “Toda decisión tomada tuvo origen de un análisis lógico por parte de los directivos, luego de haber atravesado la aplicación de métodos y herramientas que permitieron llegar a conclusiones basadas en hechos lógicos. (Amador, Carlos, & Cubero, 2010).

Este principio se enfoca en el análisis de datos e información recolectada, lo que permitirá realizar evaluaciones futuras de mejora, se debe tener en cuenta que se trata de un proceso en donde se debe actuar con objetividad. La toma de decisiones supone un análisis que requiere de un objetivo y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar un objetivo que vayan en beneficio de las organizaciones, además de comprender la situación que se presenta se debe, analizar evaluar reunir y descartar alternativas, seleccionar y comprar lo que se va a realizar, pero siempre hay que tener en cuenta que la calidad de las decisiones tomadas marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso.

3.5.7 Gestión de las relaciones

“Este tipo de relaciones, beneficiosas para la organización y proveedor, incrementa la capacidad de ambos para crear valor...”, (ISO, 2015). “Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad aumentar valor”, (Valdés, Breña, & González, 2015). “Las relaciones aumenta la capacidad de ambos para para agregar valor a la prestación de servicios y producciones, se debe analizar la características y beneficios que se puede llegar a tener con un producto para la elaboración de contratos respectivos”, (Amador, Carlos, & Cubero, 2010).

Todos aquellos con los que la organización mantiene una relación en donde las partes interesadas influyen en el éxito de la empresa, la interrelación que aparece con los proveedores, clientes y socios es estrecha ya que este principio busca el ganar-ganar y este principio busca la equidad de todos los interesados. Los autores concuerdan en que se debe mantener una relación compacta con nuestros proveedores que en ocasiones han sido relegados a un segundo plano, todo esto con la finalidad de abaratar costos en la materia prima, cuando son estas las que deben cumplir los más altos estándares de calidad para así abarcar un mercado más amplio, ofreciendo productos y/o servicios con calidad y valor.

3.6 Normas relacionadas directamente con la calidad

Tabla 3:

Normas relacionadas a la calidad

SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD	SECTORES
ISO 9001	Todas las empresas
ISO TS 16949	Automoción
ISO / IEC 15504	Calidad del Software
ISO / IEC 17025	Laboratorios de ensayo y calibración
ISO / IEC 20000	Calidad de los servicios TI (Tecnologías de la información)

Fuente: Familia ISO (2015)

- **ISO 9001:** es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.
- **ISO TS 16949:** es una especificación técnica basada en ISO 9001, es el estándar que define los requisitos del sistema de calidad para la cadena de suministro de la industria automotriz.
- **ISO / IEC 15504:** es una norma de evaluación utilizada por las empresas para evaluar su sistema de calidad respecto a los procesos relevantes para las compañías que desarrollen productos como desarrollo de software, gestión de operaciones, o mantenimiento de productos.
- **ISO / IEC 17025:** esta norma se ha adoptado como guía de referencia de las entidades acreditadoras para ejecutar los procesos de evaluación de la conformidad de laboratorios de ensayo y calibración, por lo que es utilizada a nivel nacional.
- **ISO / ICE 20000:** esta norma promueve la adopción de un enfoque de procesos integrados para una provisión eficaz de servicios gestionados de TI, que satisfaga los requisitos del negocio y de los clientes a través de la mejora continua.

3.7 Requisitos para la aplicación de la norma ISO 9001 versión 2015

La nueva versión de las normas ISO especifica que los requisitos para implementar un SGC serán; cuando la empresa demuestre que tiene la capacidad para generar producto y/o servicios de calidad mediante la mejora de procesos en el SGC, cumpliendo con legalidades y reglamentos pertinentes a cada país, aspirando a incrementar la satisfacción del cliente. Los requisitos de la norma ISO 9001 versión 2015 son genéricos y se pretende que se apliquen en todas las empresas, sin importar tamaño, tipo o servicios que presten. (ISO N. , 2015).

La familia de las normas ISO establece que sin importar el tamaño, tipo o servicios que preste, se podrá implementar las mencionadas normas las cuales ayudarán a gestión y controlar la calidad, al ser una norma global tiene la facultad de presentarse en cualquier sector empresarial.

Con el pasar de los años han generado nuevas normas de calidad y la más conocida y reconocida es la ISO 9001, es la más conocida dado que trata de la implementación de la gestión de calidad y los requisitos de este, es importante recalcar que esta norma se actualiza para ajustarse a los términos de este, es importante recalcar que esta norma se actualiza para ajustarse a las necesidades actuales de las organizaciones, (Lacalle, 2014). Estas normas han venido adaptándose con el pasar del tiempo para ayudar a las empresas con la gestión a la calidad, en el transcurso del tiempo han existido inconvenientes económicos, sociales, políticos o religiosos, y en todas las adversidades han existido mejoras que las empresas han sido capaces de emplear para cimentar calidad, (García & Sánchez, 2011).

3.8 Beneficios de los sistemas de gestión de calidad

Los beneficios pueden presentar dependiendo del sector en que se busque el desarrollo de los sistemas de gestión, la implementación de un sistema se clasifica en internos y externos; los internos están relacionados con la satisfacción y seguridad en el trabajo, la tasa de absentismo, el salario de los trabajadores, la fiabilidad de las operaciones, las entregas a tiempo , el cumplimiento de los pedidos, la reducción de errores, la rotación de existencias, mientras que los externos se asocian a la satisfacción de los clientes, el número de quejas y reclamos, las repeticiones en las compras, la cuota de

mercado, las ventas por empleados y el rendimiento de las ventas y los activos, (Tará, Molina-Azorin, & 297 Heras, 2012). “La implementación de los sistemas de gestión tienen una relación con la situación financiera de las empresas por lo que podrían evidenciarse mayores beneficios en los mismos”, (Carmona & Gil, 2008).

Un buen Sistema de Gestión de Calidad no debería ser más que una nueva forma de realizar las tareas de manera óptima en las organizaciones, los objetivos de la empresa tienen mayor capacidad de realización que se crea mayor valor en productos y servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades. Para ello existen cinco razones por las cuales se puede adoptar los Sistemas de Gestión de Calidad, como las que se detalla a continuación:

- El deseo de incrementar la calidad y el valor agregado de sus productos y servicios para sus clientes internos y externos.
- Promover la creatividad, innovación y el aprendizaje organizacional.
- Incrementar la eficiencia y el retorno de la inversión patrimonial y accionaria.
- Optimizar la productividad y contribución de los empleados.
- Mejorar la posición competitiva del mercado.

3.9 Normativa ISO 9001:2015

La norma ISO 9001:2015 es la actualización de la versión de la norma ISO 9001, la cual se constituye como certificador de los Sistemas Gestión de Calidad de una empresa u organización, y buscan la mejora de procesos y la satisfacción de necesidades internas y externas, (Macías & Valencia, 2014). Así mismo, “la norma ISO 9001:2015 centra su eficacia en el Sistema de Gestión de Calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente”, (Salgado, 2015). Las normas ISO ofrecen herramientas de gestión para las empresas, permitiendo que se definan políticas empresariales, objetivos de calidad y un control de los procesos, considerando que siempre se buscará fomentar la mejora de las empresas u organizaciones.

La norma ISO 9001, es un método de trabajo globalizado más usado para mejorar y repotenciar la calidad consiguiendo así satisfacer las necesidades del consumidor, para conseguir la gestión de la calidad se deberá encaminar la mejora en base a los

principios de calidad, de esta manera se mejoran el funcionamiento y las relaciones internas de una organización, (López J. , 2003). “Para conseguir el adecuado funcionamiento de las organizaciones se debe gestionar numerosas actividades entre sí, los sistemas de gestión de calidad permiten que los elementos de entrada se transformen en resultados con estándares de calidad”, (Gualpa, D., & Coronel, 2015).

3.10 Normativa Técnica Colombiana 6001 (NTC:6001)

“Las NTC 6001 fue presentada en el 2008 dirigida a las micro y pequeñas empresas como respuesta a la mejora y consolidación de herramientas que permitan una estructuración interna sólida con altos estándares de calidad frente a nuevos mercados”, la ventaja de este modelo de gestión es que posibilita el mejoramiento crecimiento y supervivencia de las micro y pequeñas empresas.

- **Procesos de Dirección:** Se debe recordar que Frederick Taylor, “estableció en los principios de la administración la Unidad de Dirección, como un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin”, así mismo Henry Fayol señaló que, “una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa”. A todo esto, podemos mencionar que este proceso está encargado de definir y direccionar las estrategias de carácter administrativa de las empresas, mediante la utilización de reglamentos legislativos, tributarios, ambientales, laborales, entre otros.
- **Procesos Operativos:** Los procesos engloban todas las actividades que generan mayor valor agregado y que estos a su vez generan un impacto en la satisfacción de los clientes.
- **Procesos de Apoyo:** Son los procesos que brindan apoyo a los procesos antes mencionados puesto que se constituyen un base para el normal funcionamiento de las organizaciones, aquí se define los requerimientos de gestión humana y el manejo de la información y gestión de recursos.

3.11 Manual de Calidad

Es el documento base del Sistema de Gestión de Calidad, desarrolla todo lo especificado en las normas ISO aplicándolos en las empresas en donde incluye todos los procedimientos y normas estipulados en el SGC, sirviendo de guía ya que contiene la información básica de consulta para la implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC, (Pulido, 2010). El manual de calidad y procedimientos es la base fundamental del Sistema de Gestión de la Calidad y describe las interrelaciones que el personal debe cumplir, efectuar o gestionar en sus puestos de trabajo relacionando con la calidad de los productos y/o servicios dentro del sistema, (ISO, 2015).

El manual de calidad toma gran importancia en el sistema de gestión de calidad, contribuyendo en gran medida al personal quienes serán los encargados de realizar las tareas productivas, logísticas o administrativas, dentro del SGC es considerado como un documento en donde también se debe considerar todas las exclusiones admisibles, alcance y exclusiones admisibles para su correcta administración.

3.12 Satisfacción de los clientes

“Se puede considerar a la satisfacción del cliente como un conjunto de acciones interrelacionadas que buscar ofertar un bien o servicio, asegurando que sea en el lugar adecuado y de su correcta utilización”, (Denton, 2012). Para entrar en un entorno competitivo se debe profundizar los alcances de los servicios, enfocando hacia donde llegaran y los medios para conseguirlo, para conseguirlo se debe ampliar las redes de comercialización y distribución y así generar un mayor impacto en los clientes, (Cambra, Ruíz, Berbel, & Vázquez, 2011). La satisfacción de los clientes se evidencia en la percepción que los mismos tengan de un producto y/o servicio adquirido, y es que son ellos los encargados de sacar conclusiones y manifestar si existió una necesidad o expectativa cubierta.

La clave del éxito es conseguir que el cliente tenga una atención personalizada ya que de esta manera se evidencia el interés por parte del vendedor, por ello las empresas se enfocan en este aspecto; para conseguir la satisfacción las empresas deben ofertar productos y servicios con diseños atractivos, alcanzables y que perduren en el tiempo, siendo la calidad el eje de la fidelidad entre empresa y cliente. También es necesario

conocer lo que desea el cliente y más aún en un mundo globalizado, en donde el alcance de los productos o servicios están al orden del día, es por ello que las empresas buscan conocer los problemas o deficiencias que afecten en la comercialización o producción de los mismos, es común ver que las empresas disponen de casilleros en donde se les da la potestad de realizar quejas o reclamos, permitiendo que la relación sea continua, y así el cliente evidencie que existe preocupación por parte de las organizaciones.

Para satisfacer las necesidades hay que partir de los aspectos que se presentan en las empresas, el desarrollo del personal tiene gran relación con la satisfacción de los clientes, es por esa razón que, las empresas con visión de futuro establecen ventajas competitivas que vayan en bien de las mismas, a través de la responsabilidad empresarial social (RES) se logra conseguir compromiso por parte de todos los trabajadores involucrados y así conseguir objetivos que satisfagan las necesidades de los clientes, (Colmenares & Colmenares, 2015). La satisfacción de expectativas y necesidades es parte fundamental para la obtención de recursos económicos que requiere una empresa para cumplir su misión que es el incremento del bienestar de los grupos de interés. La satisfacción se consigue mediante un sistema de gestión que ayude a establecer la metodología, responsabilidades, recursos y actividades que permitan la consecución de resultados mediante los objetivos establecidos, (Castellón & Fernández, 2013).

4. METODOLOGÍA

4.1 Paradigma crítico - propositivo

El paradigma en mención surge como una alternativa de superación a la visión tradicionalista, en busca de generar una crítica a la situación del contexto para llegar a una propuesta de una nueva forma que facilite su comprensión y así generar ciencia.

Los criterios metodológicos tienen una presencia activo participativo, en donde se ve reflejado la comunidad, para así identificar problemas; la metodología propuesta tiene como finalidad la transformación de las situaciones abordadas, partiendo de su comprensión y compromiso de parte de quienes se vean involucrados, así demostrando que la investigación producirá conocimientos dirigidos a transformar la realidad social, como parte inicial se ha realizado un levantamiento de los procesos, en donde se evidencia procesos estratégicos, procesos medios y procesos de apoyo.

4.2. Enfoque de la investigación

Se comenzará con la recolección de información que denote indicios de observación, permitiendo que el enfoque cualitativo profundice en los fenómenos de estudio y así identificar los procedimientos erróneos que se presente dentro del sitio de investigación. Este proceso es dinámico debido a que se busca un trabajo en conjunto con quienes integran la empresa, facilitando así, un análisis específico en el lugar donde se evidencia el objeto de estudio.

La principal característica del método cualitativo es que no es tradicional, ya que busca profundizar casos específicos provocando que no se generalice con otros temas o casos de investigación, su preocupación no es medir un fenómeno, sino el de cualificar y describir un fenómeno en particular que amerite la investigación, (Bernal, 2010).

La característica del método cuantitativo es que se fundamenta en las características presentes dentro de los fenómenos de estudio, de esta manera se busca analizar el problema y realizar ciertas postulaciones que expresen relaciones entre las variables, (Bernal, 2010).

4.3 Tipo de investigación

4.3.1 Descriptiva

Este tipo de investigación considera necesario abarcar la recolección de datos e información para su posterior análisis e interpretación con la finalidad de concentrar los resultados y facilitar su comprensión. Es así como se desea especificar el contexto en el cual se desarrolla el problema a investigar, (Tamayo, 2011). “La investigación descriptiva se sustenta en herramientas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental”, (Bernal, 2010)

La investigación es descriptiva porque se utiliza herramientas para indagar un aspecto o fenómeno a investigar para ello se realizó una medición del nivel actual de desempeño la empresa, en donde se determina la necesidad de un Sistema de Gestión de Calidad, el mismo que contribuirá a su entendimiento, facilitando la aplicabilidad de métodos, técnicas y herramientas para desempeñar actividades que se vean reflejadas en la competitividad de la empresa.

4.4 Modalidades de investigación

4.4.1 Bibliográfica – Documental

“Se menciona que es un proceso metódico y secuencial de recolección, selección, distribución, apreciación y análisis de contenido empírico ya sea impreso, gráfico, virtual, conceptual y/o metodológico para una investigación científica determinada”, (Rodríguez, 2013).

En la investigación se recurre a esta modalidad porque se acude a fuentes de información secundaria ya sean libros, proyectos, artículos científicos, revistas, revistas indexadas, etc., en donde se analiza y evidencia la aplicabilidad del tema de investigación en otras realidades y otros casos, para ello se realiza fichas bibliográficas que contribuyeron a la fundamentación del marco teórico de la investigación.

4.4.2 De campo

Esta modalidad permite que se obtenga información en el origen donde ocurren los sucesos o hechos sin ningún tipo de manipulación, por lo general se procede a realizar este tipo de modalidad después de que no se ha podido obtener la suficiente información por parte de las fuentes bibliográficas, esta se desarrolla en el lugar de los

hechos, siendo el investigador el encargado de no alterar el entorno de las actividades que se evidencien, (Martínez, 2010).

El presente proyecto se encuentra en esta modalidad ya que tiene una relación directa con los acontecimientos de la empresa Alimento Balanceados del Ecuador, se trabaja con esta modalidad debido a que existe la necesidad de medir el nivel de desempeño, es por ello que se acude al lugar para realizar la respectiva observación, verificando las actividades de todos los procesos internos ya sean de producción, logística y directivo.

4.5 Población y Muestra

“Esta parte de la investigación es de mucho interés ya que se deberá tener identificados a los sujetos (personas, organización o situaciones) motivo de investigación”, (Bernal, 2010)

Para la investigación del proceso productivo se toma el caso de estudio de la empresa Alimentos Balanceados del Ecuador junto con el personal que participa en la parte administrativa y de producción.

4.6 Recolección de información

La recolección de información es una de las técnicas más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas”, (Bernal, 2010).

La recolección de información es un proceso sistemático el cual se obtiene resultados con un contenido científico y coherente, y que a su vez muestre confianza y seguridad a la hora de realizar un análisis de la información obtenida, para realizar la recolección de información se acudirá a bibliotecas físicas y virtuales, documentos, escritos, revistas, o vínculos que amplíen el conocimiento. En este estudio el sujeto de investigación es:

- La empresa de Alimentos Balanceados del Ecuador ubicada en el cantón Cevallos.

Para ello se utiliza dos formas de recolectar información que más tarde serán sometidas a un análisis e interpretación minuciosa; la información primaria permite realizar un diagnóstico y para ello se requiere del contacto directo entre las partes, para así poder

obtener conclusiones, y la información secundaria encaminada a la investigación histórica, es decir, información hecha por otros autores, permitiendo así tener un punto de vista amplio acerca de la realidad de un tema específico.

Se utilizó la herramienta “HACE BIEN”, promovida por el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad en año del 2009, la cual busca favorecer a los pequeños empresarios. Esta herramienta se menciona en el literal d) del artículo 59 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones en donde señala que “la democratización de la transformación productiva tendrá entre sus objetivos fomentar el cumplimiento de las 4 éticas empresariales que promueve el Gobierno Nacional...”, es por ello que se realizó un Check List de la empresa Alimentos Balanceados del Ecuador con la finalidad de conocer los aspectos que se han cumplido y así generar valores, principios y prácticas que guíen a una conducta organizacional de calidad en el sector de alimentos balanceados.

Tabla 4:
Plan de recolección de información

N°	Incógnitas	Detalle
1	¿Para qué?	Determinar la necesidad de un sistema de gestión de la calidad.
2	¿A qué personas u objetos?	Al personal de la empresa Alimentos Balanceados del Ecuador.
3	¿Sobre qué aspectos?	Sistema de Gestión de Calidad.
4	¿Quién?	Ángel Fernando Cárdenas Santamaría
5	¿A quiénes?	Personal de Alimentos Balanceados del Ecuador.
6	¿Cuándo?	En el año 2016.
7	¿Dónde?	Alimentos Balanceados del Ecuador.
8	¿Cuántas veces?	Una vez
9	¿Cómo?	La aplicación de la entrevista, observación directa y Check List herramienta “HACE BIEN”
10	¿Con qué?	Financiamiento propio.

Elaborado por: Ángel Fernando Cárdenas S.

Para la investigación es necesario recopilar la mayor cantidad de información que permita la obtención de los objetivos, para ello se utiliza la entrevista y el Check List “HACE BIEN”.

Tabla 5:

Procedimiento para la recolección de información

Instrumento	Procedimiento	Destinatario	Campo	Fecha
Check List “HACE BIEN Y HACE MEJOR”	Elaboración de la herramienta en base a lo estipulado por el Ministerio de Industrias y Productividad.	Marco Uzcátegui gerente de la empresa Alimentos Balanceados del Ecuador	Instalaciones de la empresa Alimentos Balanceados del Ecuador.	Del 01 al 21 de septiembre del 2016.
Entrevista	Elaboración de preguntas sobre el sector.	Gerentes de las empresas AVIFORTE, PROINBA, Avícola Freire y Asociación Artesanal El Mirador	Instalaciones de las empresas mencionadas.	Del 06 al 10 de Enero 2017

Elaborado por: Ángel Fernando Cárdenas S.

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de información se procede a la revisión, tabulación y gráfica de la información obtenida, misma que permite evidenciar de mejor manera la situación de la empresa Alimentos Balanceados del Ecuador.

4.8 Procesamiento de la información

- Revisión de la información recolectada, asegurando que los datos se encuentren libre de errores o defectos, mediante la validación del instrumento.
- Interpretación de la información, explicación de la información presente en las tablas y gráficas de la encuesta realizada.

5. RESULTADOS

5.1 Nivel de desempeño y competitividad de la empresa

Tabla 6:

Desempeño y competitividad empresa Alimentos Balanceados del Ecuador

ÉTICA 1: TRABAJADORES	
1. Remuneraciones	
Requisitos	Ponderación
Todo el personal cuenta con contratos de trabajo legalizados y cumple con la remuneración legal vigente.	5
Todo el personal está afiliado y al día en aportes al IESS.	5
Reparte utilidades de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo.	5
Cumple con lo establecido en el Código de Trabajo u otra ley que le aplique, con respecto del horario de trabajo, vacaciones, horas suplementarias y extras.	4
Subtotal	19
2. Gestión participativa	
Requisitos	Ponderación
Respeto el derecho de los trabajadores de asociarse, reunirse, o formar asociaciones o sindicatos, según lo establecido por el código de trabajo.	4
El trabajador (o representantes) recibe las informaciones estratégicas y económicas básicas de la organización.	4
Existe capacitación para la comprensión y análisis de estas informaciones.	1
Incentiva y reconoce de manera formal, ideas, iniciativas y sugerencias del Trabajador.	1
Subtotal	10
3. Salud y seguridad de los trabajadores	
Requisitos	Ponderación
Cumple con lo estipulado en la legislación vigente de Salud y Seguridad en el Trabajo.	1
Cuenta con un Reglamento de Seguridad e Higiene aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales.	1
Cuenta con registros que permita monitorear la frecuencia, gravedad, riesgo de accidente o enfermedad en el puesto de trabajo.	1
Funciona un Comité de Seguridad de Higiene con reglamentos y actividades definidas, y éstas son monitoreadas y gestionadas.	1

Los trabajadores son capacitados, entrenados y adiestrados regularmente en temas de seguridad, salud e higiene en el Trabajo.	1
Cumple con la estructura y equipamiento de seguridad adecuados para controlar el riesgo en la fuente, medio de transmisión y medio receptor.	1
Subtotal	6
4. Capacitación y desarrollo integral	
Requisitos	Ponderación
Cuenta con un plan de inducción y capacitación para mejorar las competencias de sus trabajadores y se evalúa su ejecución.	1
El trabajador participa en la definición de los planes y acciones de capacitación.	1
La organización evalúa el desempeño de su Trabajador periódicamente.	3
Define metas de desempeño y medidas de capacitación necesarias.	2
Respeto el tiempo libre para el descanso del Trabajador y cuidado de su familia.	5
Subtotal	12
5. Acciones afirmativas para la no discriminación	
Requisitos	Ponderación
No se practica ningún tipo de discriminación por razón alguna.	1
La remuneración del hombre y mujer son iguales para el desempeño de las mismas funciones.	5
Brinda las mismas oportunidades de trabajo al hombre y a la mujer.	5
Contrata personas de grupos en desventaja y personas de grupos vulnerables.	1
Fomenta la contratación de personal de la zona o zonas donde opera.	5
Subtotal	17
6. Inclusión de personas con discapacidades	
Requisitos	Ponderación
Cumple con lo establecido en la ley y reglamento sobre discapacidades.	4
Subtotal	4
7. Prohibición del trabajo infantil	
Requisitos	Ponderación
No emplea menores de 15 años como se estipula en la legislación laboral y en el Código de Niñez y la Adolescencia.	4
Subtotal	4
8. Prohibición del trabajo forzoso	
Requisitos	Ponderación

Los trabajadores no operan bajo condiciones de trabajo forzoso.	2
Previene, capacita y sanciona el acoso sexual.	3
Subtotal	5
ÉTICA 2: COMUNIDAD, CLIENTES Y PROVEEDORES	
1. Relación con la comunidad	
Requisitos	Ponderación
Cumple con las ordenanzas y normas de los gobiernos locales para su operación.	4
Conoce analiza y gestiona periódicamente el impacto de sus actividades en la comunidad.	4
Cuenta y cumple con planes de acción para la difusión y promoción de las buenas prácticas de la Responsabilidad Social Empresarial.	4
Subtotal	12
2. Clientes y consumidores	
Requisitos	Ponderación
Cumple con el marco legal vigente que regulan la fabricación y comercialización de productos y servicios que oferta.	4
Informa de manera transparente y oportuna sobre características y propiedades de los productos y servicios que oferta.	4
Ofrece garantía y gestiona las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes.	4
Subtotal	12
3. Proveedores	
Requisitos	Ponderación
Sensibiliza a sus proveedores sobre la prohibición del trabajo infantil y forzoso.	1
Respeto el derecho de confidencialidad de la información de los proveedores y clientes.	5
Cumple con las condiciones acordadas en los contratos y convenios con sus proveedores.	4
Negocia de manera transparente y establece obligaciones contractuales con base en criterios de Responsabilidad Social.	4
Subtotal	14
ÉTICA 3: GOBIERNO	
1. Cumplimiento de leyes	
Requisitos	Ponderación
Cuenta con un registro actualizado de las leyes que regulan a las actividades de la Empresa.	4

Cumplen con cualquier otra ley, norma y ordenanza de afectación, que no hayan sido previamente cubiertas por éste protocolo.	1
Cumple de manera oportuna y transparente con las obligaciones tributarias y fiscales (Impuesto a la renta, declaraciones de IVA, otros impuestos de ley).	5
Subtotal	10
ÉTICA 4: AMBIENTE	
1. Identificación y gestión de riesgos ambientales	
Requisitos	Ponderación
Cumple con las ordenanzas y la legislación ambiental vigentes de acuerdo a su actividad.	5
Posee la licencia o ficha ambiental respectiva según su tamaño y tipo de actividad estipuladas en la ley.	5
Se identifican y ejecutan iniciativas o actividades para reducir y/o eliminar situaciones de riesgo así como de impactos significativos ambientales de los entornos donde opera.	4
Integra criterios ambientales para la calificación y selección de proveedores.	5
Sensibiliza a la comunidad sobre riesgos al entorno y el impacto de su actividad al medio ambiente.	2
Entrena a su personal en seguridad ambiental y ha realizado simulacros para medir la eficiencia de los planes de contingencia.	1
Subtotal	22
2. Eficiencia en el uso de energía, agua y otros recursos	
Requisitos	Ponderación
Lleva registros y monitoreo de los consumos de energías, agua y materiales que se usan en los diferentes procesos y productos/servicios que se ofertan.	4
Identifica los procesos, maquinarias y productos de mayor consumo de energía, agua y otros recursos.	4
Implementa metas de eficiencia en el uso de los recursos y éstas son monitoreadas.	2
Considera y aplica criterios ambientales en la evaluación de nuevas inversiones y/o compra de recursos naturales (materia prima).	4
Considera y aplica criterios ambientales en el desarrollo de nuevos productos o servicios.	4
Subtotal	18
3. Gestión de residuos y desechos	
Requisitos	Ponderación

Gestiona y dispone de manera adecuada los residuos y desechos de acuerdo a las leyes y ordenanzas municipales para la gestión ambiental.	1
Identifica y clasifica los desechos.	1
Existen iniciativas para reducir la generación de residuos y desechos.	2
Cuenta con acciones de reciclaje, reutilización y sustitución de materiales y recursos.	4
Subtotal	8
	173

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad (2012).

Elaborado por: Ángel Fernando Cárdenas S.

El MIPRO ha propuesto una tabla de interpretación para la obtención del sello “HACE BIEN”, la cual se da a conocer a continuación:

Tabla 7:

Interpretación para el Sello "HACE BIEN"

CLASIFICACIÓN		RESULTADO
239-280 (>85-100%)	Excelente	La organización aprueba el proceso por parte del Check List, lo que demuestra que se ha avanzado en la implementación de su Sistema de Gestión Sustentable, por lo tanto puede ser certificada bajo el sello “HACE BIEN”.
197-238 (>70-85%)	Muy buena	La organización aprueba el proceso de auditoría, demostrando que ha iniciado la implantación de su Sistema de Gestión Sustentable, puede ser certificada bajo el sello “HACE BIEN”.
113-196 (>40-70%)	Buena	La organización no aprueba el proceso de certificación, por lo que debe realizar ciertas correcciones para la obtención del sello “HACE BIEN”.
71-112 (>25-40%)	Regular	Necesita de manera urgente mejorar su gestión y cumplimiento de los requisitos del sello “HACE BIEN”.
70 (>25%)	Pobre o Nula	La organización no cumple con los procedimientos establecidos por las leyes del país.

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad (2012).

Elaborado por: Ángel Fernando Cárdenas S.

En base la ponderación total obtenida que es de 173 puntos se concluye que la empresa Alimentos Balanceados del Ecuador requiere correcciones en aspectos relacionados con los trabajadores lo que podría estar causando problemas en el desarrollo de sus actividades laborales y por ende la calidad de la misma. Además, presenta leves inconvenientes en cuanto a relación con el ambiente, gobierno, comunidad, clientes y proveedores en este aspecto es evidente que la empresa no es competitiva.

Tabla 8:

Resumen del puntaje obtenido

APARTADO	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PUNTOS OBTENIDOS
ÉTICA 1: TRABAJADORES		
REMUNERACIONES	20	19
GESTIÓN PARTICIPATIVA	20	10
SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES	30	6
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO INTEGRAL	25	12
ACCIONES A FAVOR DE LA NO DISCRIMINACIÓN	25	17
INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDADES	5	4
PROHIBICIÓN DEL TRABAJO INFANTIL	5	4
PROHIBICIÓN DEL TRABAJO FORZOSO	10	5
SUBTOTAL	140	77
ÉTICA 2: COMUNIDAD, CLIENTES Y PROVEEDORES		
RELACIÓN CON LA COMUNIDAD	15	12
CLIENTES Y CONSUMIDORES	15	12
PROVEEDORES	20	14
SUBTOTAL	50	38
ÉTICA 3: GOBIERNO		
CUMPLIMIENTO DE LEYES	15	10
SUBTOTAL	15	10
ÉTICA 4: AMBIENTE		
IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS AMBIENTALES	30	22
EFICIENCIA EN EL USO DE ENERGÍA, AGUA Y OTROS RECURSOS	25	18
GESTIÓN DE RESIDUOS Y DESECHOS	20	8
SUBTOTAL	75	48
TOTAL	280	173

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad (2012).

Elaborado por: Ángel Fernando Cárdenas S.

La Tabla 8, permite conocer de manera específica los puntos bajos que han incidido en el resulta del Check List “HACE BIEN”, y para una mejor comprensión se visualiza en las gráficas a continuación:

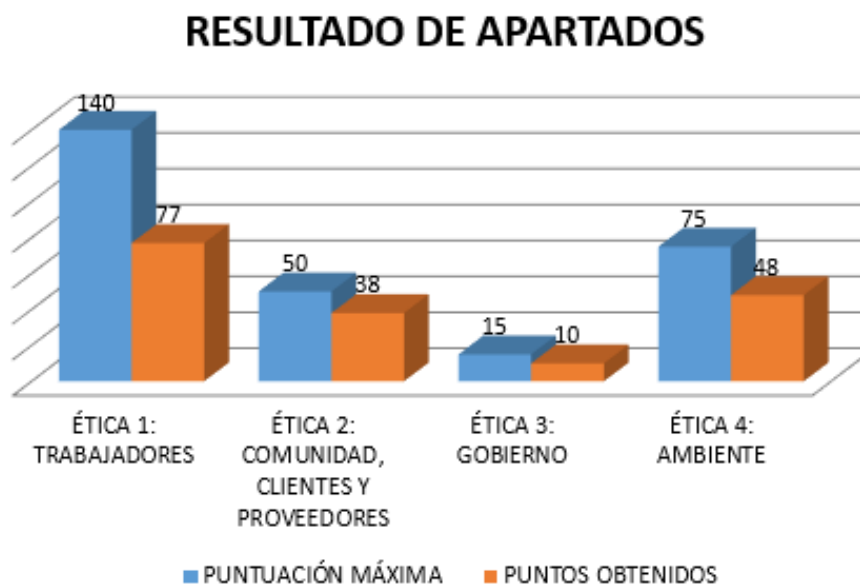


Figura 7: Resultado de Apartados
Elaborado por: Ángel Fernando Cárdenas S.

La Figura 6, detalla el Resultado de los Apartados de la herramienta “HACE BIEN”, y se evidencia que en el aspecto de los Trabajadores tiene una puntuación de 77 de 140 puntos, en el aspecto de la Comunidad, Clientes y Proveedores tienen una puntuación de 38 de 50 puntos, en el aspecto de Gobierno tiene una puntuación de 10 de 15 puntos y en lo que se refiere a el Ambiente con una puntuación de 48 de 75 puntos. Esta información da a entender que en el apartado Trabajadores la empresa tiene una ponderación baja por lo que se debe analizar los factores que han influido en esta ponderación.

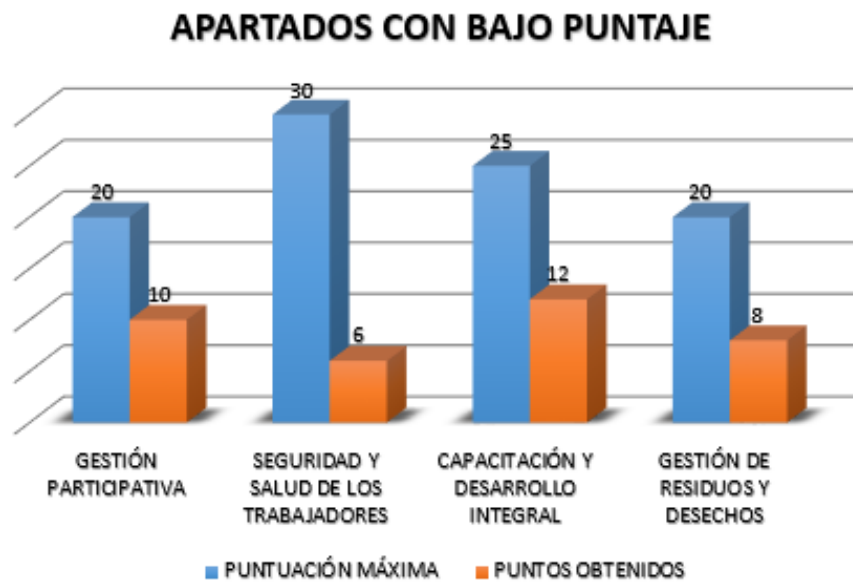


Figura 8: *Apartados con bajo puntaje*
Elaborado por: Ángel Fernando Cárdenas S.

En la Figura 7, se muestra los apartados bajos dentro del Check List, por lo que se evidencia que la organización no incentiva y capacita al personal sobre aspectos empresariales lo que puede provocar incertidumbre sobre cual es rol participativo dentro de la empresa.

La empresa Alimentos Balanceados del Ecuador es una empresa de tipo pequeña y para que exista una correcta armonización en sus procesos se ha propuesto la elaboración del Manual de Calidad sustentado en la Normativa Técnica Colombiana 6001 (NTC 6001), la cual esta destina a las micro y pequeñas empresas; en el Manual se detallan los puntos que han influido en el bajo puntaje obtenido por el Check List, de esta manera se contribuye a que sus aspectos deficientes se conviertan en fortalezas para una futura evaluación.

5.2 Indicadores de Gestión

Para la elaboración de los indicadores de gestión se tomó información de los estados de Situación Financiera de empresa Alimentos Balanceados del Ecuador, Anexo 1.

Tabla 9:

Indicadores de Gestión de la empresa Alimentos Balanceados del Ecuador

INDICADORES	CÁLCULO	INTERPRETACIONES
Eficacia (Ventas realizadas anualmente * 100 / visitas realizadas anualmente)	$\frac{146 * 100}{192} = 76,04$ $= 76\%$	La eficiencia muestra que existe un 76% eficacia en la consecución de 1 venta.
Efectividad de la producción (Producción real / Producción programada)	$\frac{13500}{18000}$ $= 0,75 * 100\%$ $= 75\%$	La producción ha tenido un 75% de efectividad con relación a la producción programada.
Importancia de salarios (Total salarios pagados anuales / Costo de producción anuales)	$\frac{47793,72}{409014,68}$ $= 0,117 * 100\%$ $= 11,7\%$	La importancia de salarios muestra que es del 12% dentro de la organización, esto quiere decir que el personal de la empresa tiene como mínimo una remuneración básica unificada.
Relación entre tipos de trabajo (# de empleados / # empleados administrativos)	$\frac{11}{3} = 3,66$	La relación entre tipos de trabajo muestra que en la empresa por cada empleado administrativo, existen 3 empleados con labores operarias.
Porcentaje devolución de productos defectuosos (# Notas de crédito / Total facturas emitidas)	$\frac{18}{146} = 0,12 * 100\%$ $= 12\%$	El porcentaje devoluciones de productos defectuosos muestra que aproximadamente al año existe 18 notas de crédito a razón de productos defectuosos, representando el 12%.
Porcentajes entregas a tiempo y completas (Pedidos comprometidos / pedidos facturados)	$\frac{8}{144} = 0,055 * 100$ $= 5\%$	El porcentaje de entregas muestra que la empresa tiene inconvenientes en un 5% del total de las entregas.

Fuente: Alimentos Balanceados del Ecuador

Elaborado por: Fernando Cárdenas S.

Tabla 10:

Comparaciones del sector

EMPRESA	Eficacia (Ventas realizadas anualmente * 100 / visitas realizadas anualmente)	Efectividad de la producción (Producción real / Producción programada)	Importancia de salarios (Total salario pagados anuales / Costo de producción anual)	Relación entre tipos de trabajo (# de empleados / # empleados administrativos)	Margen de Rentabilidad (Utilidad neta / Ventas netas)
Alimentos Balanceados del Ecuador	$\frac{146 * 100}{192} = 76\%$	$\frac{13500}{18000} = 0,75 * 100\%$ = 75%	$\frac{47793,66}{409014,68} = 0.117 * 100$ = 11,7%	$\frac{11}{3} = 3,66$	$\frac{11915,08}{523734,90} = 0,0227 * 100$ = 2%
Avícola Freire D-J-G Cia. Ltda.	$\frac{140 * 100}{192} = 72\%$	$\frac{12000}{18000} = 0,66 * 100\%$ = 66%	$\frac{32320,72}{391099,41}$ = $0.08 * 100 = 8\%$	$\frac{6}{1} = 6$	$\frac{25219,98}{490272,60} = 0,0514 * 100$ = 5%
Asociación Artesanal El Mirador del Cantón Cevallos	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Balanceados AVIFORTE	$\frac{115 * 100}{192} = 59\%$	$\frac{12000}{18000} = 0,66 * 100\%$ = 66%	$\frac{40733,59}{360433,62} = 0.113 * 100$ = 11,3%	$\frac{11}{3} = 3,66$	$\frac{15653,04}{419582,55} = 0,0373 * 100$ = 4%
Comercial PROINBA	$\frac{230 * 100}{192} = 119\%$	$\frac{18000}{18000} = 1 * 100\%$ = 100%	$\frac{18275,60}{686455,72} = 0.026 * 100$ = 2,66%	$\frac{10}{2} = 5$	$\frac{19523,83}{419582,55} = 0,0224 * 100$ = 2%

Tabla 11:

Indicadores de Productividad frente a sectores

PRODUCTIVIDAD LABORAL	EMPRESA A.B.E.	SECTOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	SECTOR MANUFACTURERO
Valor Agregado (ventas – MP)	110282	--	--
Valor Agregado	21,1%	35,4%	34,6%
Productividad media laboral (VA / # de trabajadores)	10,025	36,546	34,664
Costo laboral unitario (costo laboral / ventas)	9,1%	8%	9,6%
Competitividad costo laboral (VA / costo laboral)	2,3	4,4	3,6

Fuente: Adaptado de: (Santamaría, 2014), Identificación prospectiva de los factores críticos en el sistema de gestión de calidad y su influencia en la competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector alimentario de la ciudad de Ambato-año 2014.

Elaborado por: Fernando Cárdenas S.

En la figura 9, se observa que la empresa Alimentos Balanceados del Ecuador tiene un crecimiento en el Valor Agregado pero aún así es bajo con relación al sector de Alimentos y Manufactura, estos aspectos permiten tomar acciones con relación a la productividad de la empresa. El Costo Laboral Unitario de la empresa es alto superado por todo el sector Manufacturero y siendo inferior el sector de Alimentos por lo cual, la empresa debera ser reducido. El sector de Alimentos tiene un potencial considerable y mas aún si se potencia con la aplicación de infraestructura, calidad y recurso humano tecnificado que garantice la mejora en la productividad y competitividad del sector.

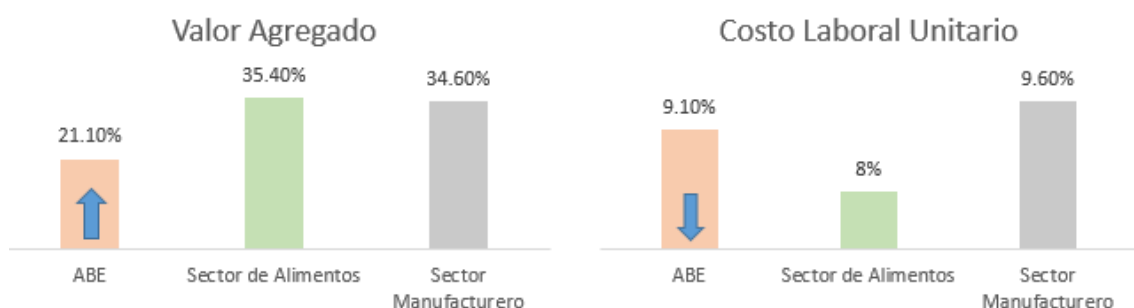


Figura 9: Indicadores de Productividad

A.B.E.	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Revisión: 1
		Aprobado por: Gerente General

5.3 Manual de Calidad

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ALIMENTOS BALANCEADOS DEL ECUADOR

Reseña histórica

La empresa Alimentos Balanceados del Ecuador nace en febrero del 2003, en la ciudad de Quito-Pichincha, con el fin de abastecer de balanceado al señor Eduardo Uzcátegui, padre de Marco Uzcátegui, que tenía codornices. Inicia con un capital propio de \$400,00, dinero que fue ganado en la empresa PRONACA por dos meses de pasantías universitarias y un crédito solicitado a CREDIFE de \$1000,00. La maquinaria fue donada por la señora Martha Izurieta, madre de Marco Uzcátegui.

En la actualidad, la fábrica procesadora de balanceado se encuentra en el cantón Cevallos provincia de Tungurahua.

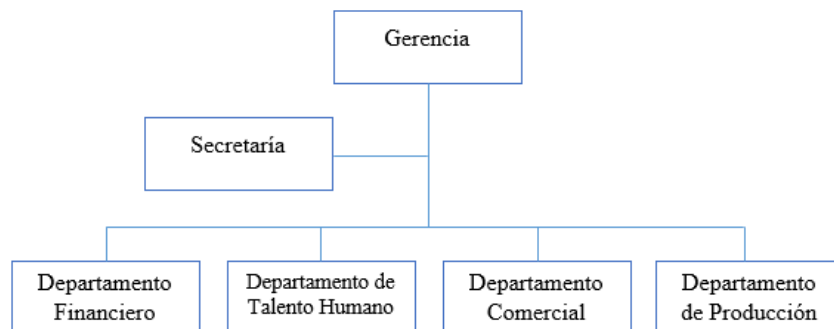
Misión

Somos una empresa productora y comercializadora de alimentos para aves, ofertando balanceado de alta calidad para líneas de producción, desarrollo, crecimiento y engorde, en base a procesos eficientes que se evidencie en la predilección de los clientes hacia nuestros productos.

Visión

Abarcar el mercado nacional de alimentos balanceados para aves, manteniendo altos estándares de calidad y compromiso social y ambiental generando satisfacción en nuestros clientes.

Organigrama



Elaborado por:	Equipo de Trabajo
Aprobado en:	2016

A.B.E.	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
		Revisión: 1
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Aprobado por: Gerente General

Infraestructura

La planta de producción se encuentra en el cantón Cevallos en donde se generan cuatro líneas de balanceado:

- Balanceado para producción: balanceado compuesto para la obtención y producción de huevos.
- Desarrollo: balanceado para el desarrollo y crecimiento del ave.
- Inicial: fortificado para el crecimiento de las aves en sus primeros días de vida.
- Broiler engorde: balanceado destinado al engorde de las aves para su consumo.

La infraestructura ha tenido modificaciones necesarias para la producción de balanceado, con la finalidad de mejorar procesos y generar mayor comodidad para el personal con la mejor maquinaria, evidenciando resultados en lo productivo como en lo ecológico. Se dispone de:

- Vehículos (1 camión y 1 camioneta)
- Oficina central
- Equipos de oficina y enseres
- Software

Servicios

El personal cuenta con capacitaciones por parte del MIPRO, y como complementación AFABA realiza un seguimiento semestral de la productividad de la empresa, dicha información es trasladada a revistas especializadas en alimentos balanceados que circulan a nivel nacional.

Personas

La empresa Alimentos Balanceados del Ecuador tiene identificado y seleccionado el personal idóneo para realizar las actividades que se relacionen con la calidad, cabe resaltar que los mismos poseen educación, formación, habilidades y experiencia lo que les ha permitido desarrollar sus actividades con normalidad.

La empresa toma la responsabilidad de satisfacer expectativas y necesidades internas y externas, brindando capacitación y confianza al personal para el desarrollo normal de las actividades, el desempeño de los mismos se verá reflejado en las evaluaciones del personal.

A.B.E.	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
		Revisión: 1
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Aprobado por: Gerente General

DETALLE	CANTIDAD
Administrativos	3
Operarios	8
TOTAL	11

Comprensión de las necesidades y experiencias de las partes interesadas

PARTES INTERESADAS	INTERESES CLAVES	IMPORTANCIA PARA EL PROYECTO
INTERNAS		
Empleados	-Trabajo seguro. -Desarrollo de habilidades y conocimiento.	Proveer eficiencia y eficacia en la producción de balanceado.
Gerente-Propietario	-Crecimiento empresarial. -Captación de mercados.	Gestionar, dirigir y controlar las riendas de la empresa.
EXTERNAS		
Proveedores	-Crecimiento de las actividades productivas. -Fidelidad.	Proveer materia prima, insumos y materiales para las actividades de la empresa.
Sociedad	-La no existencia de desechos residuales. -Mitigación de olores y sonido.	Aceptación para el desenvolvimiento de las actividades.
Gobierno	-Regulación de precios y controles.	Equidad dentro del sector.
Acreedores	-Cumplimiento con las obligaciones financieras.	Apoyo en el financiamiento y capitalización para la empresa.
Clientes	-Balanceado compuesto que permita el inicio, desarrollo, crecimiento y engorde de las aves.	Evaluarán la necesidad y calidad del balanceado.

A.B.E.	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
		Revisión: 1
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Aprobado por: Gerente General

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Determinación del alcance del Sistema de Gestión de Calidad

La empresa Alimentos Balanceados del Ecuador es productora y comercializadora de balanceado para aves en etapa de inicio, desarrollo, producción y engorde.

Procesos de la empresa:

- **Procesos de gerencia:** Planificar
- **Procesos de realización:** Compras y convenios, recepción de pedido, limpieza, dosificación, molienda, mezclado, pesado, ensacado, almacenamiento y distribución.
- **Procesos de apoyo:** Talento Humano, mantenimiento y Sistema de Gestión de Calidad.

Liderazgo y compromiso para la gestión de calidad del sistema

La empresa Alimentos Balanceados del Ecuador está dirigida por su propietario Marco Uzcátegui, en el mismo recae la responsabilidad de toda actividad que se desarrolle y ejecute, de la misma manera los departamentos mencionados en este manual fueron promovidos por su propietario, es por ello que para un mayor entendimiento de todo lo relacionado al manual, cada responsable departamental tendrá una copia del documento y será su responsabilidad de transmitir el cumplimiento de lo que se menciona en el mismo.

El gerente es la máxima autoridad de la empresa y de esta manera es responsable de la organización y desarrollo de las actividades relacionadas con la calidad, y así mismo delega al Coordinador de Calidad las funciones de supervisar y gestionar el Sistema de Gestión de Calidad.

Enfoque del cliente

El cliente tiene prioridad, y así mismo es el encargado de juzgar la calidad. Comprender las exigencias y necesidades de los clientes es vital para la empresa, ya que toda esa información es trasladada a los procesos y medida por la calidad y

A.B.E.	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
		Revisión: 1
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Aprobado por: Gerente General

satisfacción de los clientes. El compromiso de la empresa con el cliente va más allá de la entrega del producto, se necesita de un control y mejora, dinamizando la relación entre clientes internos y externos. Es por ello que se realiza lo siguiente:

- Reclamos: se deberá conseguir una mejora en los productos entregados, para así evitar reclamos de los clientes, si se evidencian reclamos se buscará que sean lo mínimo y esto a su vez se evaluará con el número de reclamos frente al número de clientes trimestrales.
- Funcionamiento del SGC: se buscará el funcionamiento del SGC y la mejora en los procesos de la empresa, la evaluación se basará en la insatisfacción detectada durante cada trimestre.
- Competitividad y reducción de costos: este será un análisis mediante la comparación de los costos de producción, frente a las ventas, materia prima e insumos empleados, todo esto comprado con los años para medir la competitividad.

Política de calidad

Alimentos Balanceados del Ecuador constantemente busca el desarrollo de sus actividades productivas, siendo su compromiso de satisfacer los requerimientos y expectativas de los clientes, mediante la mejora continua con el apoyo de métodos de producción y maquinaria de calidad, que permitan el crecimiento de la empresa con el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad, aplicando programas y capacitaciones que desarrollen las habilidades del personal, de esta manera generar productos y servicios de calidad.

- Mejorar día a día: el esfuerzo de los empleados se debe reflejar en los resultados de cada proceso productivo, para ello se incluyen aspectos como: valor agregado a los servicios, reducción de tiempos e incremento de la productividad.
- Mejoras significativas: en el aspecto competitivo el gerente es el encargado de encaminar y guiar a los trabajadores para lograr los objetivos.

A.B.E.	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
		Revisión: 1
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Aprobado por: Gerente General

- Prevención: la calidad se consigue por medio del seguimiento de procesos y procedimientos, los mismos han sido estandarizados, desarrollados e implementados para que no exista algún grado de modificación en los mismos.

Objetivos de calidad

- Mejorar la calidad de los procesos de producción mediante evaluaciones en la empresa Alimentos Balanceados del Ecuador.
- Desarrollar un manual de calidad en base a la información recolectada de la empresa Alimentos Balanceados del Ecuador, potenciando la calidad del balanceado.
- Elaborar un plan de mejoramiento continuo de los procesos de producción del balanceado.
- Garantizar y optimizar tiempos de producción y entrega.
- Proporcionar condiciones seguras para los trabajadores.

Ambiente para la operación de los procesos

Cada uno de los procesos requiere de concentración y atención por parte del personal en donde se busca la comodidad y seguridad individual y colectiva, la empresa está inmersa a factores sociales y culturales, es por esa razón que constantemente se busca un ambiente libre de discriminación en donde prevalezca la cordialidad y el respeto entre compañeros de labores.

Al ser actividades rutinarias, genera que exista cierto grado de estrés, se ha incentivado a que el personal realice un programa denominado “pausas activas”, durante un periodo de 10 minutos tanto en la mañana como en la tarde, dirigido al personal de oficina, de esta manera se busca disminuir el estrés en las actividades.

La empresa al realizar la producción de alimento balanceado implica la utilización de instrumentos e infraestructura que proteja la calidad del producto final, para ello la empresa efectúa mediciones de temperatura para la molienda y el almacenado del balanceado, debido a que debe permanecer a una temperatura de 13°C, con esto se

A.B.E.	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
		Revisión: 1
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Aprobado por: Gerente General

evita que el producto se deteriore o descomponga, así mismo todos los procesos disponen de señaléticas, iluminación y ventilación.

Toma de conciencia

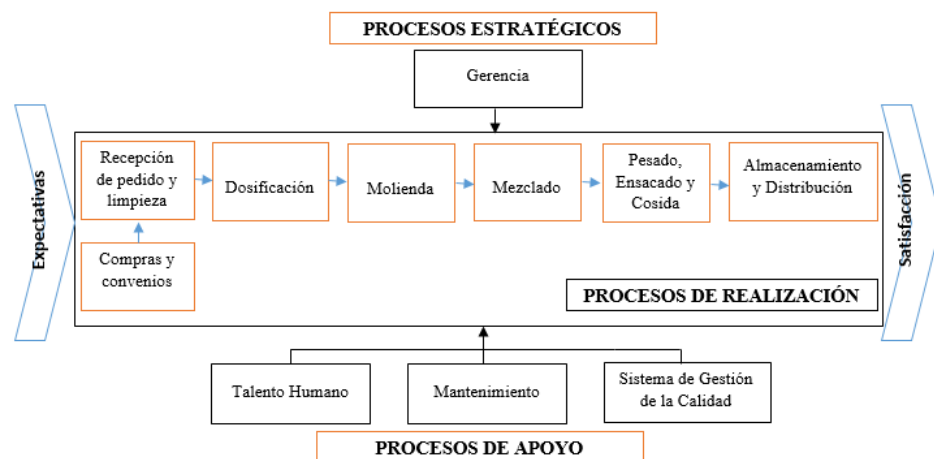
La empresa toma la responsabilidad absoluta de que el personal interno y externo, conozca la política de calidad y objetivos de calidad, los mismos que van estrechamente ligados a la hora de ofertar el producto final, todo esto fundamentado en Sistema de Gestión de Calidad, permitiendo que la empresa sea eficiente con la mejora de actividades, procesos y desarrollo personal.

Comunicación

Se busca la socialización integral en beneficio de la empresa, el personal necesita conocer lo que se produce, hacia quien va dirigido y cuando se lo hará. Las áreas involucradas en el Sistema de Gestión de Calidad requieren de instrumentos que faciliten información sobre:

- Información sobre lo que se ofrece.
- Consultas por parte de los clientes externos.
- Percepción por parte de los clientes, observaciones y quejas.

Mapa de procesos



A.B.E.	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
		Revisión: 1
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Aprobado por: Gerente General

		1. Nombre del Proceso	Planificación (Gerencia)	2. Requisitos ISO 9001	4.1, 5.1, 5.2, 5.3, 6.2, 7.1, 7.1.5, 7.5, 9.3	
		3. Responsable	Líder planificación			
		4. Misión	Estimular la innovación y evaluar los riesgos mediante estrategias empresariales			
		5. Documentos				
		Nombre de Procedimientos/ Documentos		Formatos / Registros u Otros		
		Plan de negocios, Procedimientos de planificación, Planificación de gestión de recursos, Procedimientos de revisión gerencial.		Revisión de registros, Revisión de indicadores, Registro de planificación, Planificación de presupuestos.		
						Documentos externos
						ISO 9001-2015
6. Entradas	Proceso anterior/ Proveedor	7. ACTIVIDADES				8. Salida
Base de datos, Proyecciones, Indicadores de gestión de presupuesto	Todos los procesos.	Revisión del crecimiento posicional. Revisión del historial de ventas. Contratación de personal adecuado. Elaboración de un plan estratégico.				Planificación con un crecimiento sostenible.
						Proceso posterior/ Clientes
						Planificación Comercial y Producción, Gestión de Inventarios.
		9. Recursos				
		Recursos Humanos	Equipos	Equipos de seguridad		
		Asistentes, Líder planificación, Líder Gestión recursos, Líder revisión gerencial	Computadora Impresora	EPPS		
		10. Indicadores				
		Indicador	Fórmula	Responsable	Frecuencia control	
		Planificación gerencial	Planificación ejecutada/ Planificación	Líder planificación	Mensual	
		Gestión de recursos	Presupuesto gastado/ Presupuesto Planificado	Líder de recursos	Mensual	
		Revisión gerencial	Indicadores revisados/ Total indicadores revisadas	Líder de revisión gerencial	Mensual	
		11. Riesgos y oportunidades (Plan de contingencia)				

A.B.E.	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
		Revisión: 1
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Aprobado por: Gerente General

1. Nombre del proceso		Compras y convenios	2. Requisitos ISO 9001		7.5, 9.2	
3. Responsable		Líder de adquisiciones				
4. Misión		Asegurarse de la adquisición de materia prima, insumos o requerimientos de la empresa.				
5. Documentos						
Nombre de Procedimientos/ Documentos			Formatos / Registros u Otros		Documentos externos	
Requerimientos en base a existencias			Registros de compras Registros de entregas Kárdex		ISO 9001-2015	
6. Entradas	Proceso anterior/ Proveedor	7. ACTIVIDADES			8. Salida	Proceso posterior/ Clientes
Orden de producción y requerimientos	Gerencia	Orden de producción. Ordenes de pedidos. Recepción y adquisición de materia prima, insumos o maquinarias.			Solicitud de compras aprobada, Nuevas adquisiciones.	Gerencia
9. Recursos						
Recursos Humanos			Equipos	Equipos de seguridad		
Líder de adquisiciones			Software equipos de oficina.	Extintores		
10. Indicadores						
Indicador	Formula		Responsable	Frecuencia de control		
Existencias	Existencias/Material necesitado		Líder de adquisiciones.	Mensual		
11. Riesgos y oportunidades (Plan de contingencia)						

A.B.E.	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
		Revisión: 1
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Aprobado por: Gerente General

1. Nombre del Proceso		Recepción de pedido y limpieza	2. Requisitos ISO 9001		9.3, 5.6, 8.5.1 y 8, 8.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.5.2, 8.5.4, 8.7, 9.1	
3. Responsable		Líder planificación y limpieza				
4. Misión		Correcta planificación de la materia prima y su respectiva limpieza.				
5. Documentos						
Nombre de Procedimientos/ Documentos			Formatos / Registros u Otros		Documentos externos	
Planificación de nuevos pedidos Procedimientos de revisión comercial Instructivos de limpieza			Revisión de registros, Revisión de indicadores, Registro de planificación, Planificación de presupuestos. Registros de limpieza.		ISO 9001-2015	
6. Entradas	Proceso anterior/ Proveedor	7. ACTIVIDADES			8. Salida	Proceso posterior/ Clientes
Orden de nuevos pedidos, Constatación de productos, Materia Prima	Compras, convenios y adquisiciones.	Revisión de productos en stock. Revisiones constantes de las órdenes de nuevos pedidos. Revisión de orden de pedido Eliminar impurezas que afecten la calidad del producto. Diferencias de densidad. Fuerza centrífuga			Planificación comercial ejecutada y limpieza de la Materia Prima.	Dosificación
9. Recursos						
Recursos Humanos		Equipos	Equipos de seguridad			
Asistente de ventas Asistentes de limpieza		Computadora, impresora, maquinaria de limpieza.	EPPS (guantes, botas, gafas, gorros, mascarillas)			
10. Indicadores						
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia de control			
Planificación comercial	Planificación ejecutada/ Planificación	Líder planificación	Mensual			
Limpieza	Materia Prima defectuosa/Total Materia Prima	Líder de planificación y limpieza	Semanal			
11. Riesgos y oportunidades (Plan de contingencia)						

A.B.E.	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
		Revisión: 1
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Aprobado por: Gerente General

		1. Nombre del Proceso	Dosificación	2. Requisitos ISO 9001	8.1, 8.2, 8.4			
		3. Responsable	Líder de dosificación					
		4. Misión	Implementar los ingredientes pesado y en buen estado.					
		5. Documentos						
		Nombre de Procedimientos/ Documentos			Formatos / Registros u Otros		Documentos externos	
		Instructivos de dosificación. Manejo de pesos y estado de la materia prima.			Catálogos de básculas		ISO 9001-2015	
6. Entradas	Proceso anterior/ Proveedor	7. ACTIVIDADES					8. Salida	Proceso posterior/ Clientes
Materia prima libre de impurezas: piedras, plásticos u otros contaminantes	Recepción de pedido.	Revisar orden de pedido Pesaje de la materia prima. Verificación de las cantidades exactas para la molienda.					Materia prima con pesaje exacto.	Molienda
		9. Recursos						
		Recursos Humanos		Equipos	Equipos de seguridad			
		Encargados de dosificación.		Controladores de peso, básculas y balanzas.	EPPS			
		10. Indicadores						
		Indicador	Fórmula	Responsable	Frecuencia de control			
		Dosificación ejecutada	Dosificación ejecutada/ materia prima	Líder de dosificación	Mensual			
		11. Riesgos y oportunidades (Plan de contingencia)						
		Utilización de balanzas						

A.B.E.	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
		Revisión: 1
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Aprobado por: Gerente General

		1. Nombre del Proceso	Molienda	2. Requisitos ISO 9001	8.2.2, 8.2.3, 9.3
		3. Responsable	Líder de molienda		
		4. Misión	Molienda de la materia prima (granos duros como soya y maíz).		
		5. Documentos			
		Nombre de Procedimientos/ Documentos		Formatos / Registros u Otros	
		Instructivos de molienda Registros del tamaño de la materia prima			
					Documentos externos
					ISO 9001-2015
6. Entradas	Proceso anterior/ Proveedor	7. ACTIVIDADES			8. Salida
Materia prima dosificada libre de impurezas.	Dosificación	Molienda del producto en tolvas. Aseguramiento de un producto homogéneo.			Materia prima molida con una consistencia granulada.
		9. Recursos			
		Recursos Humanos	Equipos	Equipos de seguridad	
		Encargados de molienda	Molinos y tolvas.	EPPS (guantes de látex, gafas, mandiles, gorras, botas y mascarillas)	
		10. Indicadores			
		Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia de control
		Molienda ejecutada	Molienda ejecutada/ materia prima	Líder de molienda	Mensual
		12. Riesgos y oportunidades (Plan de contingencia)			

A.B.E.	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
		Revisión: 1
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Aprobado por: Gerente General

		1. Nombre del Proceso	Mezclado	2. Requisitos ISO 9001	8.2.2, 8.2.3, 9.3
		3. Responsable	Líder de mezclado		
		4. Misión	Mezclado de insumos y materiales.		
		5. Documentos			
		Nombre de Procedimientos/ Documentos	Formatos / Registros u Otros		Documentos externos
		Instructivo en base a la composición y tipo de balanceado.			ISO 9001-2015
6. Entradas	Proceso anterior/ Proveedor	7. ACTIVIDADES			8. Salida
Materia prima molida a punto de harina.	Molienda	<p>Inclusión de los insumos (dependiendo de la fórmula) para la obtención del producto final. Inicial: maíz molido, pasta de soya, aceite de palma, carbonato de calcio, fosfato, sal, premio boiler, salmohoplus, methionina. Desarrollo: maíz molido, soya en pasta, aceite de palma, carbonato de calcio, fosfato, premix broiler, salmohoplus, methionina, sal, anticoccidial. Producción: maíz molido, pasta de soya, carbonato de calcio, aceite de palma, sal, threonina, salmohoplus, premix ponedoras, methionina, fosfato, lisina. Boiler engorde: Maíz molido, pasta de soya, polvillo, aceite de palma, carbonato de calcio, fosfato, sal, premix broiler, salmohoplus, methionina.</p>			Producto finalizado y listo para ensacado.
		9. Recursos			Proceso posterior/ Clientes
		Recursos Humanos	Equipos	Equipos de seguridad	
		Encargados de mezclado	Tolvas, Balanzas, basculas.	EPPS	
		10. Indicadores			
		Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia de control
		Mezclado ejecutado	Mezclado ejecutado/ materia prima	Líder de mezclado	Mensual
		11. Riesgos y oportunidades (Plan de contingencia)			

A.B.E.	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
		Revisión: 1
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Aprobado por: Gerente General

1. Nombre del proceso		Pesado, Ensacado y Cosida.	2. Requisitos ISO 9001	8.2.2, 8.2.3, 9.3		
3. Responsable		Líder de pesado, ensacado y cosida.				
4. Misión		Culminar la producción del balanceado.				
5. Documentos						
Nombre de Procedimientos/ Documentos		Formatos / Registros u Otros		Documentos externos		
Medición en base a capacidad de sacos.		Registros de la cantidad de insumos utilizados en el proceso.		ISO 9001-2015		
6. Entradas	Proceso anterior/ Proveedor	7. ACTIVIDADES			8. Salida	Proceso posterior/ Clientes
Materia prima transformada en el producto final (balanceado)	Mezclado	Pesado del balanceado en sacos de polietileno de 40 kg. Cosida de los sacos de balanceado en cosedoras con hilos de dos pulgadas.			Producto final culminado y listo para su almacenaje y distribución.	Almacenamiento y Distribución.
9. Recursos						
Recursos Humanos		Equipos	Equipos de seguridad			
Encargados de pesado, ensacado y cosida.		Balanzas, básculas y cocedoras.	EPPS			
10. Indicadores						
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia de control			
Insumos utilizados	Insumos utilizados/ total de insumos	Líder de finalización de producto.	Semanal			
11. Riesgos y oportunidades (Plan de contingencia)						

A.B.E.	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
		Revisión: 1
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Aprobado por: Gerente General

		1. Nombre del proceso	Almacenamiento y Distribución.	2. Requisitos ISO 9001	8.2.2, 8.2.3, 9.3	
		3. Responsable	Líder de bodega y despachos.			
		4. Misión	Almacenado y distribución del producto final.			
		5. Documentos				
		Nombre de Procedimientos/ Documentos		Formatos / Registros u Otros		
		Registros del balanceado Kárdex				
						Documentos externos
						ISO 9001-2015
6. Entradas	Proceso anterior/ Proveedor	7. Actividades			8. Salida	Proceso posterior/ Clientes
Producto final (balanceado en sacos de 40 kg)	Pesado, Ensacado y Cosida.	Registro final del producto final (balanceado). Almacenamiento del producto final. Distribución y traslado del producto, de acuerdo al pedido según guías de remisión.			Materia prima molida con una consistencia granulada.	Mezclado
		9. Recursos				
		Recursos Humanos	Equipos	Equipos de seguridad		
		Líder de bodega y despachos	Planchas no estáticas.	EPPS		
		10. Indicadores				
		Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia de control	
		Tiempo de cumplimiento	Tiempo de cumplimiento/ Planificación	Líder de bodega	Semanal	
		11. Riesgos y oportunidades (Plan de contingencia)				

A.B.E.	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
		Revisión: 1
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Aprobado por: Gerente General

		1. Nombre del proceso	Talento Humano	2. Requisitos ISO 9001	7.2, 7.12, 7.3			
		3. Responsable	Analista de Talento Humano					
		4. Misión	Asignar recursos y requerimientos establecidos en la ley para el correcto funcionamiento.					
		5. Documentos						
		Nombre de Procedimientos/ Documentos		Formatos / Registros u Otros		Documentos externos		
		Manual de funciones Reglamento interno Salud y seguridad ocupacional Plan de capacitaciones		Control de asistencia Evaluación de desempeño Capacitaciones, registros, convocatorias y selección del personal.		ISO 9001-2015		
6. Entradas	Proceso anterior/ Proveedor	7. ACTIVIDADES					8. Salida	Proceso posterior/ Clientes
Requerimiento de personal. Requerimiento de capacitaciones	Gerencia	Convocatoria de personal Selección de personal Inducción y capacitación Obligaciones laborales establecidas por la ley. Remuneraciones y prestaciones.					Personal contratado, capacitado y conforme.	Todos los procesos de la empresa.
		9. Recursos						
		Recursos Humanos		Equipos	Equipos de seguridad			
		Líder de Talento Humano Asistente de Talento Humano		Computadora impresora	e EPPS			
		10. Indicadores						
		Indicador	Fórmula	Responsable	Frecuencia de control			
		Capacitación	Capacitación ejecutada/ capacitación planificada	Líder de Talento Humano	Trimestral o semestral			
		Valoración del desempeño	Desempeño/ Productividad	Líder de talento Humano y Asistente	Trimestral			
		11. Riesgos y oportunidades (Plan de contingencia)						

A.B.E.	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
		Revisión: 1
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Aprobado por: Gerente General

1. Nombre del proceso		Mantenimiento	2. Requisitos ISO 9001		4, 7.5, 8.3	
3. Responsable		Líder de mantenimiento				
4. Misión		Analiza, identificar y realizar el mantenimiento adecuado de la maquinaria para que los procesos no tengan inconvenientes futuros.				
5. Documentos						
Nombre de Procedimientos/ Documentos			Formatos / Registros u Otros		Documentos externos	
Mantenimiento y requerimiento de maquinaria.			Solicitud de servicio		ISO 9001-2015	
6. Entradas	Proceso anterior/ Proveedor	7. ACTIVIDADES			8. Salida	Proceso posterior/ Clientes
Orden de mantenimiento Orden de repuestos.	Compras, convenios y adquisiciones	Plan anual de mantenimiento de infraestructura y equipos.			Mantenimiento de maquinaria libre de errores.	
9. Recursos						
Recursos Humanos		Equipos	Equipos de seguridad			
Líder de mantenimiento		Insumos mecánicos	EPPS			
10. Indicadores						
Indicador	Formula	Responsable	Frecuencia de control			
Mejora	Mantenimiento ejecutado/ Mantenimiento planificado	Líder de mantenimiento	Anual			
11. Riesgos y oportunidades (Plan de contingencia)						

A.B.E.	MANUAL DE CALIDAD	Código: MC-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
		Revisión: 1
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Aprobado por: Gerente General

1. Nombre del proceso		Sistema de Gestión de Calidad	2. Requisitos ISO 9001	7.1
3. Responsable		Líder de Gestión de Calidad		
4. Misión		Analizar que los productos cumplan con los estándares de calidad y así satisfacer las necesidades de los clientes.		
5. Documentos				
Nombre de Procedimientos/ Documentos			Formatos / Registros u Otros	Documentos externos
Procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad. Procedimientos de control de riesgos. Procedimientos de auditoría interna.			Indicadores de gestión. Certificaciones.	ISO 9001-2015
6. Entradas	Proceso anterior/ Proveedor	7. ACTIVIDADES		8. Salida
Control de documentos y registros.	Todos los procesos	Información documentada. Auditoría interna. Acciones para afrontar riesgos y oportunidades.		SGC controlado en todos los procesos.
9. Recursos				
Recursos Humanos		Equipos	Equipos de seguridad	
Líder de Gestión de Calidad		Equipos de oficina	EPPS	
10. Indicadores				
Indicador	Fórmula	Responsable	Frecuencia de control	
Auditoría interna	Auditorías ejecutadas/plan de auditoría	Líder de Gestión de Calidad	Anual	
Control de documentos	Documentos controlados/Total de documentos	Líder de Gestión de Calidad	Anual	
Control de registros	Registros controlados/Total de documentos	Líder de Gestión de Calidad	Anual	
Productos no conformes	Total de productos no conformes cerrados satisfactoriamente/Total de productos encontrados	Líder de Control de Calidad	Anual	
11. Riesgos y oportunidades (Plan de contingencia)				


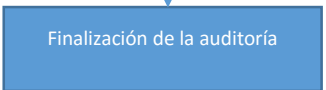

A.B.E	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA	Código: PR-SGC-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Revisión: 1
		Aprobado por: Gerente General

Objetivo: examinar la adecuación y eficaz aplicación de los sistemas de control interno.
Alcance: Para todos los procesos.
Responsable: Responsable de la dirección.
Definición:
Auditoría. - se utilizan para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del sistema de gestión de calidad.
Criterio de auditoría. - conjunto de políticas, procedimientos o requerimiento o requisitos, se utilizan como referencia frente a la cual se compran la evidencia de auditoría.
Evidencia de auditoría. - Son registro, declaraciones, de hechos o cualquier información que sin pertinente para los criterios de auditoría y que son verificables.
Hallazgos de auditoría: se utilizan para la eficacia del sistema de gestión de calidad y para identificar oportunidades de mejora.
Conclusiones de la auditoría. - es el resultado de una auditoría que proporciona el equipo auditor después de considerar los objetivos de auditoría y todos los hallazgos de la misma.
Cientes de auditoría. - organización o persona que solicita una auditoría, el cliente de la auditoría puede ser el auditado o cualquier otra organización que tenga derechos reglamentarios o contractuales para solicitar una auditoría.
Auditado. - Organización que es auditada.
Auditor. - persona con atributos personales demostrados y competencia para llevar a cabo una auditoría.
Equipo auditor. - uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos.
Experto técnico. - persona que aporta conocimientos o experiencia específica al equipo auditor.
Programa de auditoría. - descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.
Alcance de auditoría. - extensión y límites de una auditoría, incluye generalmente una descripción de las ubicaciones, las unidades de la organización, las actividades y los procesos.
Competencia. -Atributos personales y aptitud demostrados para aplicar conocimientos y habilidades.
No conformidad. - incumplimiento de un objetivo.
Conformidad. - cumplimiento de un objetivo.

FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
	Seleccionar a la persona con mayor capacidad del equipo de trabajo.	Director de calidad	
	Fijar metas para el cumplimiento de los objetivos empresariales.	Auditor líder	
	Evaluar la eficiencia y eficacia de la auditoría.	Auditor líder	
	Seleccionar a las personas idóneas para conformar el equipo de trabajo.	Representante de la dirección	


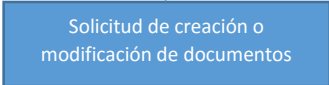
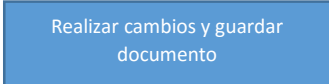
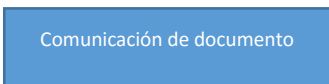
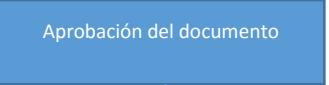

↓				
↓	Establecimiento del consumo inicial auditado	Inicio del proceso de auditoría con el auditado.	Equipo auditor	
↓	Revisión de los documentos pertinentes del sistema de gestión incluyendo los registros.	Verificar los registros relevantes del sistema de gestión.	Equipo auditor	
↓	Preparación del plan de auditoría	Plantear la estrategia a utilizar.	Equipo auditor	
↓	Asignación de tareas del equipo auditor	Fijar las tareas que debe realizar el equipo de trabajo.	Auditor líder	
↓	Preparación de los documentos de trabajo	Elaboración de informes.	Equipo auditor	
↓	Reunión de trabajo	Iniciar la reunión con todo el equipo de trabajo.	Director de calidad	RG-SGC-001
↓	Comunicación en el transcurso de la auditoría	Socialización sobre los procedimientos tratados en la reunión de auditoría.	Auditor líder	
↓	Responsabilidad del equipo	Especificación de la responsabilidad del equipo de trabajo, con el planteamiento de observaciones.	Equipo auditor	
↓	Recopilación y verificación de la información	Recolección y análisis de la misma.	Equipo auditor	
↓	Generación de hallazgos de la auditoría	Encontrar evidencias sobre la auditoría.	Equipo auditor	
↓	Preparación de las conclusiones de la auditoría	Concluir las estrategias de auditoría.	Equipo auditor	
↓	Cierre de reuniones de auditoría	Finalización del plan de auditoría.	Director de calidad	RG-SGC-001
↓	Preparación de informes de auditoría	Elaboración de registros e informes.	Equipo auditor	

A.B.E	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA	Código: PR-SGC-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
		Revisión: 1
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Aprobado por: Gerente General

	Aprobación de las unidades de la organización, así como de sus registros de auditoría.	Representante de dirección	
	Cierre del proceso de auditoría interna.	Representante de dirección	
			

A.B.E.	CONTROL DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA INTERNA	Código: PR-ID-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Revisión: 1
		Aprobado por: Gerente General

Objetivo: examinar la adecuada y eficaz aplicación de los sistemas de control interno.
Alcance: para todos los procesos.
Responsable: responsable de la dirección.
Definición:
Documentación. - permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción.
Revisión del documento. - es llevar a cabo de forma regular evaluaciones sistemáticas de la conveniencia, adecuación, eficacia del documento.
Autoevaluación. - es una revisión completa y sistémica de las actividades y resultados del documento.
Revisión. - actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficiencia del tema objetivo de revisión.
Proceso de cambios. - demostrar la capacidad para cumplir los requisitos especificados.
Registro de documento. - el medio de soporte puede ser un papel, disco magnético, óptico o electrónico o fotografía.
Verificación. - confirmación mediante la aportación objetiva de que se ha cumplido los requisitos.
Inspección. - evaluación de la conformidad por medio de observación y dictamen, acompañada cuando sea apropiado por medición.
Validación. - confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se ha cumplido los requisitos para la utilización o aplicación específica prevista.

FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	REGISTRO
			
	Elaboración de documentación necesaria.	Responsable de procesos.	
	Realizar y evaluar los cambios pertinentes del documento.	Responsable de procesos.	RG-ID-001
	Socialización de los cambios efectuados en los documentos.	Responsable de procesos.	
	Validación de la documentación.	Responsable de la dirección.	RG-ID-002
			

A.B.E.	INSTRUCTIVO DE LIMPIEZA	Código: IT-LIM-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Revisión: 1
		Aprobado por: Gerente General

Objetivo: determinar los adecuados procedimientos de limpieza de la materia prima desde su traslado hasta recepción del mismo.

Alcance: dirigido a los responsables de recepción y limpieza de la materia prima (soya y maíz)

Responsable: líder de recepción de pedido y limpieza.

Definición:

Revisión de pedido. - se evidencia la cantidad de materia prima trasladada hacia las bodegas de la empresa, asegurando que las especificaciones y cantidad sean las estipuladas en el pedido.

Inspección: Observación y determinación de si existen deficiencias en la materia prima, o insumos.

Evaluación del pedido. - conjunto de procesos para la clasificación adecuada del material con el fin de mejorar el proceso de producción.

Impurezas. - son fragmentos de hojas, hierbas, plásticos y de partículas de arena, polvo y piedra que se eliminan en el proceso de limpieza.

Producto limpio. - Producto con alto grado de calidad para la molienda.

FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	IMAGEN	RESPONSABLE	REGISTRO
INICIO				
REVISIÓN DE LA ORDEN DE PEDIDO	Revisar cantidades y especificaciones del pedido.		Compras, convenios y adquisiciones	
APERTURA DE LOS SACOS	Apertura de los sacos con la materia prima para posteriores procesos.		Líder de limpieza Asistente	
UBICAR LA M.P. EN BANDAS TRANSPORTADORAS	Colocar la materia prima en las bandas transportadoras.		Asistente de limpieza	
ELIMINACIÓN DE LAS IMPUREZAS	Limpieza mediante vibraciones que separan las impurezas de la materia prima.		Asistente de limpieza	
DEPÓSITO DE IMPUREZA/DESPERDICIOS EN BOLSAS	Las impurezas se almacenan en bolsas plásticas para su eliminación.		Asistente de limpieza	
MATERIA PRIMA LIMPIA	Materia prima limpia que se traslada al proceso de molienda.		Líder de limpieza	RG-LIM-001
FIN				

A.B.E.	INSTRUCTIVO DE DOSIFICACIÓN	Código: IT-DOS-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
		Revisión: 1
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Aprobado por: Gerente General

Objetivo: determinar los adecuados procedimientos de la dosificación para posteriormente adherir los insumos con la materia prima, dependiendo del tipo de balanceado.

Alcance: dirigido a los responsables de la dosificación.

Responsable: líder de dosificación.


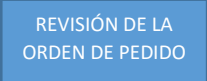

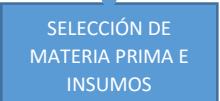

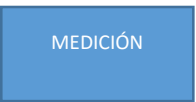


Definición:

Revisión del pedido: se evidencia la cantidad de materia prima e insumos para la producción del balanceado.

Inspección. - observar y determinar si existe deficiencia en la materia prima e insumos.


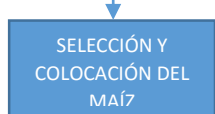

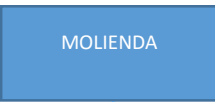


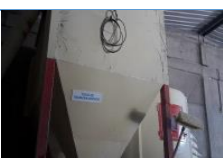

Medición de la fórmula. - medición de la materia prima e insumos, para la producción del balanceado.

Dosificación establecida. - medición de la materia prima e insumos.

FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	IMAGEN	RESPONSABLE	REGISTRO
				
	Revisar cantidades y especificaciones del pedido.		Líder de compras y convenios	
	Seleccionar la materia prima (maíz y soya) e insumos (compuestos para la formulación de los tipos de balanceados).		Líder de dosificación. Asistente de dosificación.	
	Medir la materia prima e insumos en básculas o balanzas, dependiendo de la formulación de los tipos de balanceado.		Líder de dosificación. Asistente de dosificación.	RG-DOS-001
				


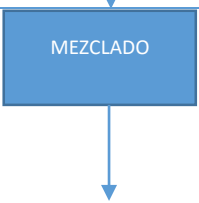

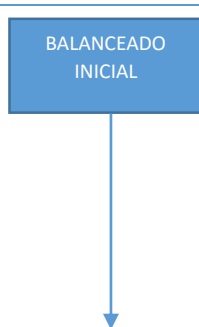

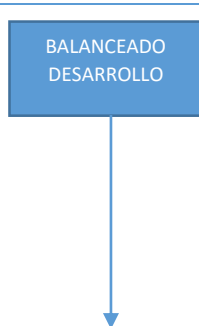

A.B.E.	INSTRUCTIVO DE MOLIENDA	Código: IT-MO-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Revisión: 1
		Aprobado por: Gerente General

Objetivo: moler la materia prima (maíz).
Alcance: Dirigido a los responsables de la molienda
Responsable: Líder de molienda
Definición:
Revisión de la materia prima. - se verifica que el maíz entero no exceda del 13°C de humedad, de la misma manera se inspecciona el estado y cantidad a utilizar dependiendo de la composición de la fórmula del balanceado.
Inspección. - Observación del estado de maíz evitando que no exista exceso de humedad.
Evaluación del pedido. -Conjunto de procesos para la clasificación adecuada del material con el fin de mejorar el proceso de producción.
Materia prima. - componentes principales de un producto antes de sufrir cambios o transformaciones.



FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	IMAGEN	RESPONSABLE	REGISTRO
				
	Selección del maíz pesado en procesos anteriores por medio de transportadores.		Líder de molienda. Asistente de molienda.	
	Molienda del maíz durante 30 minutos, en este proceso no se realiza la desgerminación.		Líder de molienda. Asistente de molienda.	
	El maíz molido se lo almacena en tolvas con una capacidad de 300 Kg hasta que sea utilizado.		Líder de molienda. Asistente de molienda.	
				

A.B.E.	INSTRUCTIVO DE MEZCLADO	Código: IT-ME-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Revisión: 1
		Aprobado por: Gerente General

Objetivo: Mezclado del balanceado de acuerdo al tipo de balanceado.
Alcance: Dirigido a los responsables del mezclado.
Responsable: Líder de mezclado
Definición: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de materia prima. - Se verifica el maíz molido, de la misma manera se inspecciona el estado y cantidad a utilizar dependiendo de la composición de la fórmula del balanceado. • Inspección. - Observación del estado de la materia prima e insumos dosificados evitando que no exista exceso de humedad. • Evaluación del pedido. - Conjunto de procesos para la clasificación adecuada del material con el fin de mejorar el proceso de producción.


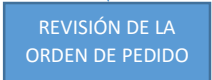


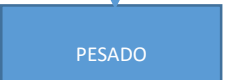





FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	IMAGEN	RESPONSABLE	REGISTRO
				
	Inclusión de la materia prima molida e insumos dosificados con su medida especifica de acuerdo al tipo de balanceado.		Líder de mezclado. Asistente de mezclado.	
	Inclusión de la materia prima: maíz molido y pasta de soya. Insumos: aceite de palma, carbonato de calcio, fosfato, sal, premix, salmohoplus, methionina.		Líder de mezclado. Asistente de mezclado.	
	Inclusión de materia prima: maíz molido y pasta de soya. Insumos: aceite de palma, carbonato de calcio, fosfato, premix, salmohoplus, methionina, sal, anticoccidial.		Líder de mezclado. Asistente de mezclado.	

A.B.E.	INSTRUCTIVO DE MEZCLADO	Código: IT-ME-001
		Fecha de elaboración: Sept-2016
		Revisión: 1
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Aprobado por: Gerente General

<div style="border: 1px solid black; background-color: #4F81BD; color: white; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">BALANCEADO PRODUCCIÓN</div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">↓</div>	<p>Inclusión de materia prima: maíz molido, pasta de soya.</p> <p>Insumos: carbonato de calcio, aceite de palma, sal, threonina, salmohoplus, premix ponedoras, methionina, fosfato, lisina.</p>		<p>Líder de mezclado.</p> <p>Asistente mezclado.</p>	
<div style="border: 1px solid black; background-color: #4F81BD; color: white; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">BALANCEADO BROILER ENGORDE</div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">↓</div>	<p>Inclusión de materia prima: maíz molido y pasta de soya.</p> <p>Insumos: polvillo, aceite de palma, carbonato de calcio, fosfato, sal, premix, salmohoplus, methionina.</p>		<p>Líder de mezclado.</p> <p>Asistente de mezclado.</p>	
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; background-color: #4F81BD; color: white; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;">FIN</div>				

A.B.E.	INSTRUCTIVO DE	Código: IT-EPC-001
	ENSACADO, PESADO Y	Fecha de elaboración: Sept-2016
	COSIDO	Revisión: 1
Elaborado por: Fernando Cárdenas	Revisado por: Coordinador de Calidad	Aprobado por: Gerente General

Objetivo: Determinar los adecuados procedimientos del pesado, ensacado y cosido.
Alcance: Dirigido a los responsables del pesado, ensacado y cosido.
Responsable: Líder de pesado, ensacado y cosido.
Definición:
Evaluación del pedido. - asegurar la cantidad de balanceado producido según la orden de pedido.
Producto finalizado: balanceado en sacos dirigidos a las bodegas para su almacenamiento y traslado.

FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	IMAGEN	RESPONSABLE	REGISTRO
				
	Revisar cantidades y especificaciones del pedido.		Compras, convenios y adquisiciones	
	Ensamado del balanceado en sacos de polipropileno nuevos.		Ensamado, pesado y cosida.	
	Colocar los sacos de balanceado en balanzas, asegurándose que el contenido sea de 40 Kg.		Ensamado, pesado y cosida.	
	Colocar los sacos ya pesados en la cosedora utilizando hilo de poliéster.		Ensamado, pesado y cosido.	
	Producto finalizado almacenado en bodegas apiladas en filas columnas de 12 sacos, hasta su traslado.		Ensamado, pesado y cosida.	
				

5.3 Plan de capacitación

Es importante especificar que la sensibilización y capacitación se realiza en el transcurso del proyecto de investigación, se crearon grupos de trabajo que intervendrán en el control de las actividades, conformados por los Líderes de Procesos, Gerente General, y el Coordinador de calidad, quienes a su vez conforman el comité de calidad de la empresa Alimentos Balanceados del Ecuador.

Las capacitaciones fueron realizadas con todos los integrantes de la empresa, permitiendo conocer las necesidades y expectativas, todo esto en bien del desenvolvimiento de las actividades de la empresa. De la misma manera se colocaron carteles con información necesaria de la empresa, en donde se detalla la estructura organizativa, política de calidad, objetivos de calidad, misión, visión y el mapa de procesos, todo esto ubicado en las oficinas de la empresa y planta.

Tabla 12:
Capacitación

TEMATICA	DIRIGIDO	OBJETIVO DE CAPACITACIÓN
Fundamentos de la norma ISO y SGC	Toda la empresa	Conocimiento de las normas ISO y aspectos generales del SGC.
Misión, visión, mapa de procesos, política de calidad, organigrama.	Toda la empresa	Dar a conocer los aspectos filosóficos de la empresa.
Socialización mapas de procesos y caracterizaciones.	Toda la empresa	Explicar el mapa de procesos y todas las caracterizaciones necesarias para el SGC.
Acciones correctivas y preventivas	Comité de calidad	Analizar e identificar futuros inconvenientes de los procesos.
Procedimiento de auditorías internas	Toda la empresa	Socializar el procedimiento PR-SGC-001, para conocer lo que se debe realizar.
Control de la información documentada interna.	Comité de calidad	Sensibilizar lo expuesto en el PR-ID-001.

Elaborado por: Ángel Fernando Cárdenas S. (2016)

La sensibilización resalta la importancia de comunicar al personal lo que se ha realizado en el transcurso del estudio, como se lo especifica en la Tabla 12, así mismo se entregó plegables, ver Anexo 2, con información básica del Modelo de Gestión de Calidad en relación a la empresa Alimentos Balanceados del Ecuador, con la finalidad de que las capacitaciones sean dinámicas, generando mayor interés en los temas tratados. Las reuniones tuvieron evidencias en base a registros, las mismas que se muestran en el Anexo 3.

El proceso de capacitación permitirá que el empleado adquiera nuevos conocimientos, para ello el personal realizara una evaluación de desempeño quienes serán evaluados con cierta continuidad, de manera formal o informal dependiendo de las funciones que realicen coordinadamente por el área de Talento Humano, los resultados que se obtengan serán analizados conjuntamente con el Gerente General y el área de Talento Humano.

5.4 Estudio comparativo del sector de alimentos balanceados

Tabla 13:

Producción de Alimento Balanceado en el Ecuador

AÑOS	TONELADAS TM	USD BRUTOS	Precio Promedio de Comercialización	Porcentaje de crecimiento TM %
2005	1560000	\$798,019,243.00	\$ 17.05	---
2006	1630000	\$833,132,089.00	\$ 17.03	4.40%
2007	1800000	\$919,777,826.00	\$ 17.03	10.40%
2008	1908000	\$978,964,495.00	\$ 17.10	6%
2009	1950000	\$1,098,488,713.00	\$ 18.77	2.20%
2010	2100000	\$1,213,248,559.00	\$ 19.26	7.70%
2011	2250000	\$1,330,032,073.00	\$ 19.70	7.14%
2012	2430000	\$1,395,554,845.00	\$ 19.14	8%
2013	2550000	\$1,432,088,136.00	\$ 18.72	4.93%
2014	2636000	\$1,594,884,292.00	\$ 20.17	3.37%
2015	2530000	\$1,406,128,507.00	\$ 18.53	-5%

Fuente: Ministerio de Productividad (MIPRO); Servicio de Rentas Internas (SRI).

Elaborado por: Fernando Cárdenas Santamaría

La producción y comercialización de balanceado es uno de los sectores más representativos de la Manufactura en la economía del país, en el año 2011 hubo una producción de 2,25 millones de toneladas siendo comercializado en 1,3 mil millones de dólares a un precio promedio de \$ 19.70 por saco de 40kg, para el 2012 la producción tuvo 2,43 millones de toneladas lo que represento 1,3 mil millones de dólares a un precio promedio de \$19.14 por saco, para el 2013 la producción fue de 2,55 millones de toneladas lo que represento 1,4 mil millones de dólares con un precio promedio de \$18.72, para año del 2014 la producción fue de 2,63 millones de toneladas lo que represento en 1,5 mil millones de dólares y se lo comercializaba en promedio a \$ 20.17 por saco, para el año 2015 la producción de balanceado disminuyo en 2,53 millones de toneladas lo que represento 1,4 mil millones de dólares y a un precio promedio de comercialización de \$18,53.

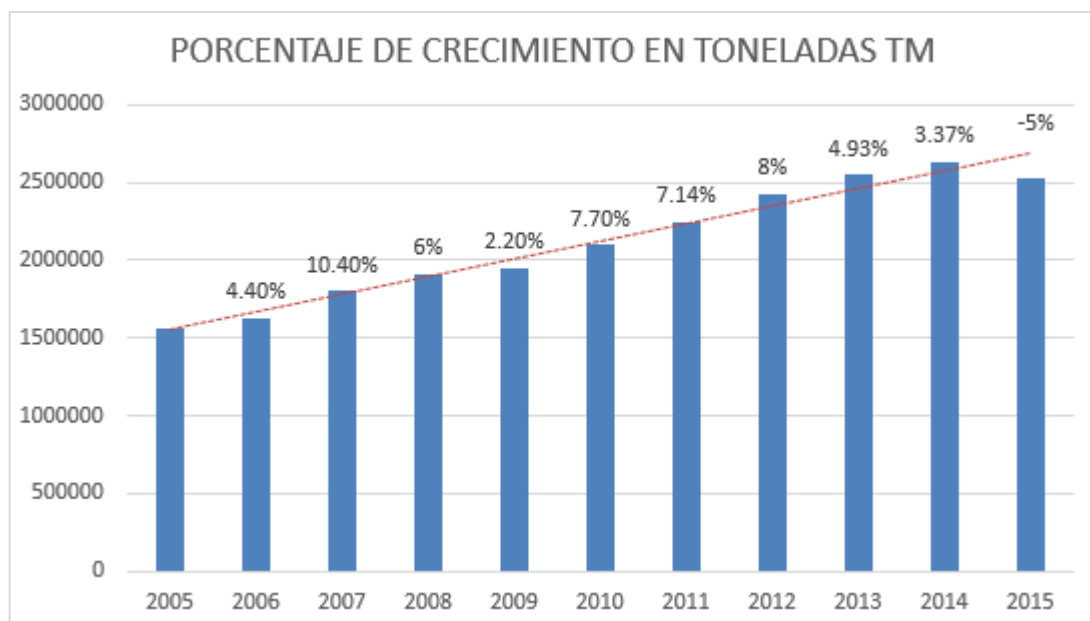


Figura 10: Porcentaje de crecimiento en toneladas TM.

El sector productor de Alimentos Balanceados del 2005 al 2015 tuvo un crecimiento aproximado del 4.91%, por lo que se espera que en el 2016 exista un incremento superior al 4.91% con respecto al decremento del 5% registrado en el año 2015, de la misma manera el sector productor de materias primas como la soya y el maíz los cuales han sido afectados causas que están fuera del alcance de los productores, el fortalecimiento del sector es fundamental para que exista el crecimiento esperado en los próximos años.

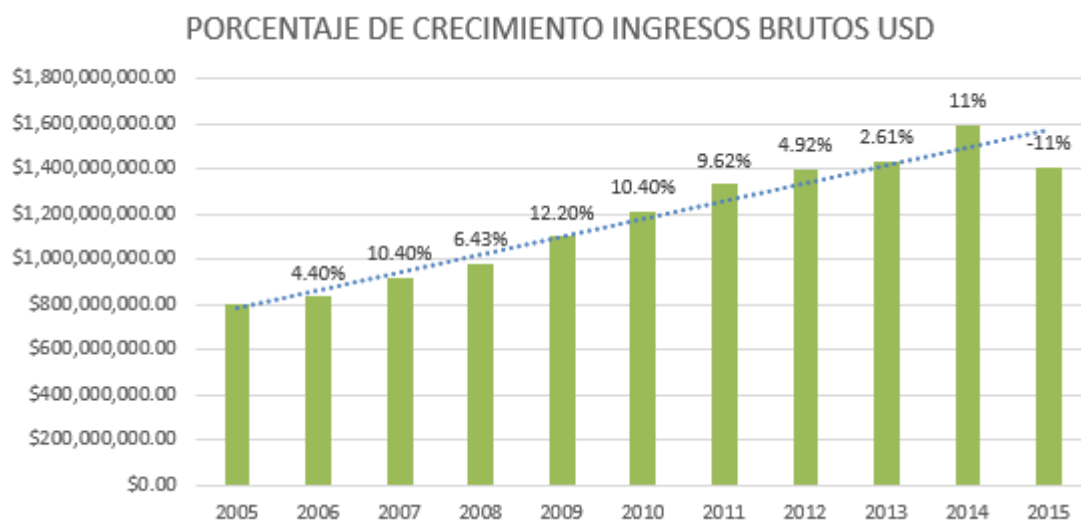


Figura 11: *Porcentaje de crecimiento ingresos brutos USD.*

El porcentaje de crecimiento de los ingresos del año 2005 al 2015 es del 6.09%, la figura 11, muestra que en el 2011 los ingresos por la comercialización de balanceado incremento en el 9.62% con relación al 2010, en el año 2012 la comercialización creció en un 4.92% con relación al año anterior, para el año 2013 hubo un incremento moderado del 2.61% con relación al año 2012, para el año 2014 se evidencio el mayor crecimiento del sector de la producción de balanceados en el Ecuador con un incremento del 11% en la comercialización, para el 2015 la comercialización de la balanceado decayó en un 11% con relación al crecimiento evidenciado en el 2014. Los factores causantes a la caída de la comercialización de balanceado se deben a la materia prima que incurre en la producción de balanceado tuvo un incremento en los costos de producción y la escases generó que se adquiriera en menor cantidad de materia prima, esto a su vez provocó que se reduzcan los precios por sacos con la finalidad de hacerle frente a los balanceados importados y al contrabando evidenciado en las fronteras con Colombia y Perú.

Tabla 14:

Proyecciones de la producción de balanceado

AÑO PROYECCIÓN	AÑO	TONELADAS TM (Proyección 4.91% aprox. 2016-2021)
1	2010	2100000
2	2011	2250000
3	2012	2430000
4	2013	2550000
5	2014	2636000
6	2015	2530000
7	2016	2685000
8	2017	2783000
9	2018	2881000
10	2019	2979000
11	2020	3077000
12	2021	3175000

Elaborado por: Fernando Cárdenas

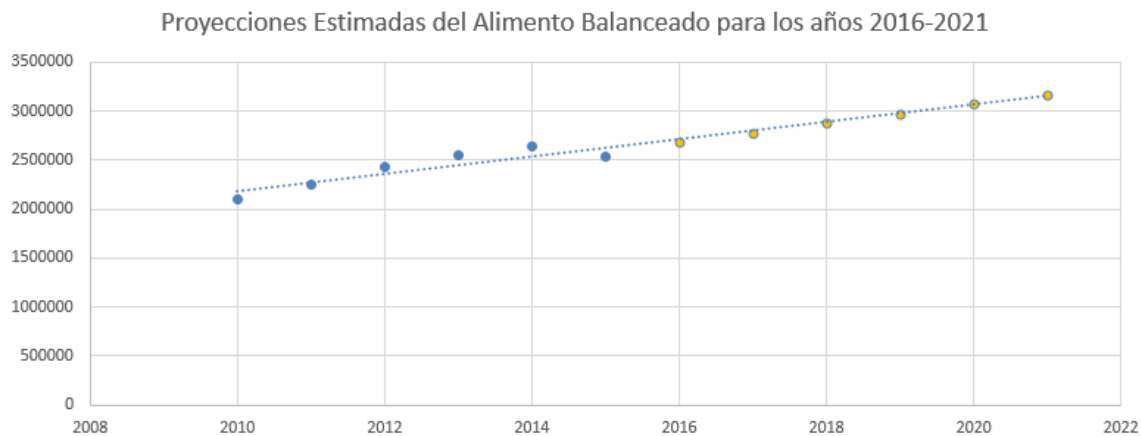


Figura 12: Proyecciones estimadas del alimento balanceado para los años 2016-2021.

La producción de balanceado desde el 2005 al 2015 tiene un crecimiento medio del 4.91%, por lo que se espera que exista un crecimiento similar o superior para los años 2016-2021, de esta manera podemos hacer una proyección de la producción para los años mencionados.

Regresión Múltiple

Tabla 15:

Proyección de ingresos brutos y valor proyectado para los años 2016-2021

AÑOS	TONELADAS TM	INGRESOS BRUTOS USD	VALOR PROYECTADO
2016	2685000	\$1,490,496,217.42	\$ 18.57
2017	2783000	\$1,579,925,990.47	\$ 19.14
2018	2881000	\$1,674,721,549.89	\$ 19.80
2019	2979000	\$1,775,204,842.89	\$ 20.55
2020	3077000	\$1,881,717,133.46	\$ 21.39
2021	3175000	\$1,994,620,161.47	\$ 22.32

Elaborado por: Fernando Cárdenas

Se realizó una regresión múltiple o multivariable con la finalidad definir las variables que influyen en la variable dependiente que en este caso es el Valor Proyectado.

Resumen									
<i>Estadísticas de la regresión</i>									
Coefficiente de correlación múltiple	0.9930335								
Coefficiente de determinación R ²	0.9861155								
R ² ajustado	0.9801651								
Error típico	0.1644335								
Observaciones	11								
ANÁLISIS DE VARIANZA									
		<i>Grados de libertad de cuadrado de los cua</i>		<i>F</i>	<i>valor crítico de F</i>				
Regresión	3	13.4424222	4.4808074	165.72026	7.303E-07				
Residuos	7	0.18926866	0.0270384						
Total	10	13.6316909							
		<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95.0%</i>	<i>Superior 95.0%</i>
Intercepción		-164.25729	172.158989	-0.9541023	0.3718096	-571.34861	242.83403	-571.34861	242.83403
AÑOS		0.0914726	0.08645744	1.0580076	0.3251903	-0.1129667	0.295912	-0.1129667	0.295912
TONELADAS TM		-9.173E-06	1.1939E-06	-7.6829486	0.0001179	-1.2E-05	-6.349E-06	-1.2E-05	-6.349E-06
INGRESOS BRUTOS USD		1.546E-08	1.1691E-09	13.224207	3.305E-06	1.27E-08	1.823E-08	1.27E-08	1.823E-08

Figura 13: Resultados regresión múltiple

El coeficiente de correlación múltiple muestra una fuerte relación entre las variables independientes siendo su valor de 0.99.

El coeficiente R² muestra que su valor es de 0.9861 es cercano a 1, en concreto, el 98.61% de la variabilidad de la variable Y a su promedio es explicado por el modelo

de regresión ajustado. Podemos concluir que el modelo lineal múltiple es adecuado para describir la relación que existe entre estas variables.

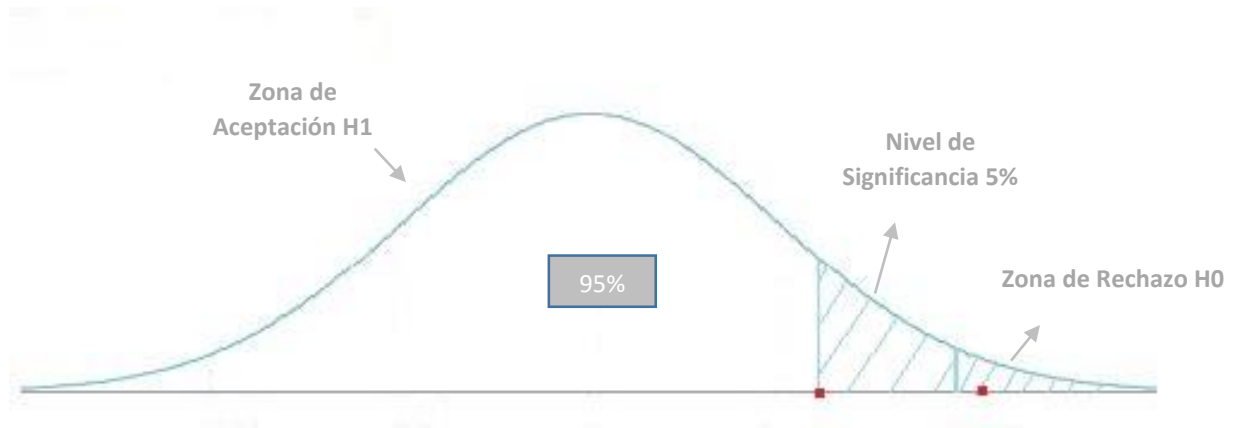


Figura 14: *Campana de Gauss*

Conclusiones:

Rechazo H0: No hay correlación

Acepto H1: Si hay correlación

Con el 95% de confianza debido a que el valor crítico de F (valor - F) < 0.05.

6. CONCLUSIONES

- Al medir el nivel actual de desempeño se evidenció que la empresa tiene deficiencias frente a las exigencias de este sector primario, se debe considerar que los actores principales para disponer de un adecuado nivel son los clientes internos, es por ello que se elaboró un Manual de Calidad que detalla los aspectos a reforzar para así conseguir una mejora en las diversas actividades de la empresa y ser más competitivos.
- La empresa de Alimentos Balanceados del Ecuador no dispone del Sistema de Gestión de Calidad, lo que genera un desconocimiento de los procesos, procedimientos, instructivos o documentación de la empresa y esto a su vez provoca que se reduzca la competitividad y productividad en el sector, por lo tanto, su importancia es fundamental para el funcionamiento y control de todas las actividades.
- El manual de calidad es el sustento del Sistema de Gestión de Calidad lo que permite conocer la importancia en la planificación, organización, control y gestión de las actividades de la empresa Alimentos Balanceados del Ecuador, permitiendo que la empresa mejore sus actividades en base a la calidad.
- Se estableció indicadores con la finalidad de evaluar la gestión administrativa y productiva de la empresa frente al sector de alimentos y bebidas, y la participación del sector dentro del sector manufacturero para ello se realizó comparaciones con empresas del sector de alimentos balanceados y determinar las variaciones en competitividad que existen entre sí.

7. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación del manual de calidad base primordial del Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Alimentos Balanceados del Ecuador, de esta manera se posibilita que el personal evidencie claramente procesos, procedimientos, instructivos y documentación, los mismos que son de mucha importancia para potenciar las actividades de la empresa en mención.
- Es necesario mantener una relación constante que vaya en bien de la empresa, mediante un personal capacitado en donde se demuestre el interés de convertirse en aportes continuos para aumentar competencia, satisfacción personal y grupal, al mantener una planificación en las actividades posibilita que se pueda desarrollar reuniones periódicas que vayan en beneficio de la empresa.
- Para el desarrollo normal de las actividades de la empresa Alimentos Balanceado del Ecuador, se deberá realizar el control y monitoreo trimestral de lo especificado en el manual de calidad, con la finalidad de efectuar ajustes que se evidencien con el tiempo y a su vez que se convierta en una cultura por parte del personal, todo esto en bien de la empresa, así mismo es necesario que la empresa realice evaluaciones de cómo se encuentra posicionada con relación al sector, de esta manera se puede conocer que tan productiva es la empresa frente a otras del mismo sector.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Amador, P., Carlos, O., & Cubero, M. (2010). Un sistema de gestión de la calidad en la salud, situación actual y perspectivas en la atención primaria. *Revista Cubana de Salud Pública*, 175-179.
- Araya, F., Abarza, J., Gasto, R., & Bernold, L. (2016). Towards zero-process waste through supply chain integration in steel construction. *Revista de Ingeniería RIC*, 75-82.
- Bento, F., & Esteves, S. (2016). Establishing a quality management system in a fertility center: experience with ISO 9001. *Revista Scielo*, 1-11.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación (Tercera Edición ed.)*. Bogotá-Colombia: Prentice Hall.
- Cambra, J., Ruíz, R., Berbel, J., & Vázquez, R. (2011). Podemos fidelizar clientes inicialmente insatisfechos. *Revista de Ciencias Sociales*, 643-657.
- Carmona, R., & Gil, J. (2008). Competitividad y retos de en la productividad del clúster textil-confección diseño y moda en Antioquia. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 247-248.
- Castellón, M., & Fernández, E. (2013). La gestión de la calidad en una empresa de pastas alimenticias. *Journal Engineering*, 252-266.
- Colmenares, M., & Colmenares, R. (2015). La Responsabilidad Social Empresarial, en el Sector Alimenticio Venezolano. *Revista Negotium*, 87-107.
- Denton, K. (2012). Calidad en el servicio a los clientes. En D. Keith. Madrid.
- Díaz, M., Araujo, G., Soto, M., & Monroy, R. (2013). Sistema de gestión de la calidad y desempeño organizacional en la industria petrolera. *Interciencia*, 793-802.
- Díaz, O. (2016). Administrative and operational strategies of the coffee processing industry department of Caldas . *Revista Facultad Nacional de Agronomía*, 7893-7902.

- Duque, L., Patiño, R., & Velásquez, L. (2010). Medición del impacto cultural de la implementación de un sistema de gestión de la calidad. *Scientia Et Technica*, 196-200.
- Escanciano, C., & Iglesias, F. (2012). Quality Management and Integrated Total Quality in Spanish Mining: Results of an empirical study. *DYNA*, 167-154.
- Escobar, M., & Mosquera, A. (2013). El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel. *Scielo*, 207-216.
- Feigenbaum, A. (2001). *Total Quality Control*. México D.F.: McGraw-Hill.
- García, Á., & Del Río, R. F. (2013). Implantación de un sistema de gestión de la calidad: beneficios percibidos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 379-407.
- García, J., & Sánchez, V. (2011). *Productividad y reducción de costos para la pequeña y mediana industria*. México: Trillas.
- Gaviria, J., & Dovale, P. (2014). Propuesta de un modelo de migración de un sistema de la calidad ISO 9001:2008 a un sistema de gestión de la calidad basado en la estructura de alto nivel, ISO/DIS 9001:2015. *Revista de Investigación Cubana*, Medellín.
- Giacomello, Humberto, González, Marcos, Parisi, & Andrea. (2014). Implementation of an integrated management system into a small building company . *Journal of Construction*, 10-18.
- Gualpa, D., & Coronel, I. (2015). *Implementación de un sistema de gestión de calidad, para el proyecto crecer del gobierno provincial del Azuay*. Ecuador.
- Honarpour, A., & Jusoh, A. K. (2012). Knowledge Management, Total Quality Management and Innovation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 21-30.
- ISO, N. (2015). *Guía normas ISO*.
- Kapper, Daniel, Fanezi, Cláudia, Schwengber, & Carla. (2016). Quality management system implementation for fracture toughness testing. *Metallurgy and Materials*, 53-58.

- Kumar, D., & Balakrishnan. (2011). A Study on ISO 9001 Quality Management System Certifications. *Global Journal of Management and Business Research*, 43-50.
- Lacalle, G. (2014). *Operaciones administrativas y compraventa*. Madrid: Editex S.A.
- Lizarzaburu, E. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, y sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Revista Universidad & Empresa*, 33-54.
- Llarena, Myriam, Villodre, Silvia, Pontoriero, Francisco, . . . Adela. (2014). Modelo de Sistema de Gestión de Calidad para la Puesta en Marcha de Cursos no Presenciales: Instrumentos de Seguimiento y Evaluación . *Formación Universitaria*, 3-16.
- López, J. (2003). *La Gestión por Calidad Total en la Empresa Moderna*. México: Alfaomega Grupo Editorial S.A.
- López, S. (2006). *Implantación de un sistema de calidad: Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización*. Estaña: Iberica.
- Macías, L., & Valencia, Á. (2014). Actualización del Sistema de Gestión de la Calidad Empresa: Colectivos del Café Ltda. a la norma ISO-9001:2015. *Scielo*, 9-14.
- Martínez, S. (2010). *Metodología de la investigación cualitativa*.
- Mercado, A., & Gil, P. (2011). Psychometric Properties of the Spanish Burnout Inventory in Mexican Teachers. *Revista de Educación y Ciencias Cubanas*, 5-14.
- Mesa, J., Pacios, C., Álvarez, V., & Villanueva, J. (2016). Analysis of the quality control planning in residential construction. *Revista de Investigación*, 106-114.
- Montaudon, C. (2010). Explorando la noción de calidad. *Acta Universitaria*, 50-56.
- Osorio, Juan, Cruz, Erika, Romero, & María. (2015). Impacto de la certificación ISO 9001 en clínicas de Cali, Colombia. *Revista Innovar Journal*, 35-45.
- Paredes, a., & Parreño, R. (2016). papelón. *Revista ecológica* , 34-56.

- Parrales, V., & Tamayo, J. C. (2012). Diseño de un Modelo de Gestión Estratégico para el Mejoramiento de la Prdouctividad y Calidad Aplicado a una planta procesadora de Alimentos Balanceados. *Universidad Superior Politécnica del Litoral*, 16-20.
- Pulido, G. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México D.F.: The McGraw Hill.
- Quintana, M., & Rodríguez, I. (2010). Las Buenas Prácticas en la Producción de Biológicos y los Sistemas de Gestión de la Calidad. *Revista Cubana de Investigación*, 547-557.
- Rebelo, M., Santos, G., & Silva, R. (2014). Conception of a flexible integrator and lean model for integrated management systems. *Total Quality Management and Business Excellence*, vol. 25, n° 5-6, 683-701.
- Rodríguez, M. (19 de Agosto de 2013). *Esquema de clases, materiales de estudio, metodología de la investigación*.
- Salazár, B. (2016). Ingeniería Industrial. *Revista de Ingeniería*.
- Salgado, G. (2015). Diseño de un Manual de Calidad para la Implementación de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 orientado en lograr certificación bajo el Sistema de Seguridad Alimentaria en la Empacadora de Camarón Davmercorp S.A. *Redalyc*, 40-54.
- Santamaría, E. (2014). *IDENTIFICACIÓN PROSPECTIVA DE LOS FACTORES CRÍTICOS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SU INFLUENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR ALIMENTARIO DE LA CIUDAD DE AMBATO*. Ambato.
- Schniederjans, D. (2015). Quality management and innovation: new insights on a structural contingency framework. *International Journal of Quality Innovation*, 2-20.
- SIP. (2016). Sistemas Integrados de Producción. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*.

- Sousa, P., Oliveira, J., Gomez, M., & Almeida, F. (2016). Effectiveness of business strategies in Brazilian textile industry. *Revista de Administração (São Paulo)*, 225-239.
- Tamayo, M. (2011). *El proceso de la investigación científica incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. México: Editorial Limusa S.A.
- Tarí, J., Molina-Azorin, J., & Heras, I. (2012). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 297-322.
- Valdés, M., Breña, G., & González, R. (2015). Normalización y aplicación de los principios de gestión de la calidad en la actividad archivística. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 527-535.
- Vértice, E. (2010). Gestión de la Calidad. En E. Vértice, *Gestión de la Calidad (ISO 9001/2008)* (pág. 9). España: PUBLICACIONES VÉRTICE S.L.

9. ANEXOS

Anexo 1 – Estados de Situación Financiera A.B.E.

ANEXO 03 – ESTADOS FINANCIEROS

A.B.E. ALIMENTOS BALANCEADOS DEL ECUADOR ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015


ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE	2.346,07	CORTO PLAZO	15.041,47
Caja, Bancos	2.346,07	Cuentas por Pagar	7.909,60
EXIGIBLE	58.459,53	IESS por pagar	1.029,21
Clientes	33.929,20	15% trabajadores por pagar	2.102,66
Crédito Tributario ISD	10.155,76	Obligaciones Financieras	4.000,00
Crédito Tributario IVA	6.964,67	LARGO PLAZO	
Crédito Tributario RENTA	7.409,90	Cuentas por pagar	81.004,24
REALIZABLE	11.484,71	TOTAL DEL PASIVO	96.045,71
Inventario de productos terminados	4.438,04	PATRIMONIO	59.354,04
Inventario de Materiales	7.046,67	Utilidad del Ejercicio	11.915,08
ACTIVO FIJO	83.109,44	Patrimonio Neto	47.438,96
DEPRECIABLE	83.109,44		
Equipo de computación y software	3.682,60		
Vehículos	90.000,00		
Maquinaria, equipo e instalaciones	15.729,23		
(-) Depreciación Acumulada activo fijo	30.302,39		
TOTAL DEL ACTIVO	155.399,75	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	155.399,75

A.B.E. ALIMENTOS BALANCEADOS DEL ECUADOR ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

VENTAS		523.734,90
(-) Costo de producción y ventas		409.014,68
Inventario inicial materia prima	23.166,30	
(+) Compras de materia prima	300.892,71	
(+) Importaciones de materia prima	96.440,38	
(-) Inventario final materia prima	7.046,67	
(= Materia prima utilizada	413.452,72	
(-) Inventario inicial productos en proceso	-	
(-) Inventario final productos en proceso	-	
(= Costo de productos terminado	413.452,72	
(-) Inventario inicial productos terminado	-	
(-) Inventario final de productos terminad	4.438,04	
(= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		114.720,22
(-) GASTOS OPERACIONALES		100.702,48
Remuneraciones	32.201,70	
Beneficios sociales	5.756,69	
Aporte a la seguridad social	6.707,68	
Honorarios profesionales	1.602,70	
Arriendo de inmueble	750,00	
Mantenimiento y reparaciones	14.353,53	
Combustibles	8.200,13	
Suministro y materiales	2.553,84	
Transporte	2.651,65	
Interés pagado a terceros	53,57	
Seguro	3.561,86	
Gastos de Gestión	686,01	
Depreciaciones	16.434,21	
Servicios Básicos	4.995,61	
Pago por otros Servicios	193,30	
(= UTILIDAD OPERACIONAL		14.017,74
(-) 15% Participación trabajadores		2.102,66
(= UTILIDAD DEL EJERCICIO		11.915,08

COMERCIAL PROINBA
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			388.664,72
DISPONIBLE		14.454,36	
Caja, Bancar		<u>14.454,36</u>	
EXIGIBLE			297.031,49
Clientes	193.709,78	292.068,54	
Otras cuentas por cobrar	100.000,00		
(-) Provisión cuentas incobrables	<u>1.641,24</u>		
Credit Tributaria RENTA		<u>4.962,95</u>	
REALIZABLE			77.178,87
Inventaria de materia prima		56.195,65	
Inventaria de productos terminados		9.375,72	
Inventaria de repuestos y herramientas		<u>11.607,50</u>	
ACTIVO FIJO			503.337,16
NO DEPRECIABLE			
Terrena		85.800,00	
DEPRECIABLE		417.537,16	
Inmuebler	323.901,50		
Equipo de computación	3.424,33		
Vehicular	228.637,23		
Maquinaria, equipo e instalaciones	24.214,11		
(-) Depreciación Acumulada activa fija	<u>176.362,62</u>		
Activar Biológico	<u>13.722,61</u>		
TOTAL DEL ACTIVO			<u><u>892.001,88</u></u>
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			149.849,44
CORTO PLAZO		149.849,44	
Cuentas por pagar	79.999,85		
Obligaciones Financieras	65.631,40		
Participación Trabajadores por pagar	3.445,38		
IESS por pagar	314,84		
Otras cuentas por pagar	<u>457,97</u>		
PASIVO NO CORRIENTE			493.554,61
LARGO PLAZO		493.554,61	
Obligaciones Financieras	<u>493.554,61</u>		
TOTAL DEL PASIVO			643.404,05
PATRIMONIO			248.597,83
Utilidad del ejercicio		19.523,83	
Patrimonio Neto		<u>248.597,83</u>	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			<u><u>892.001,88</u></u>

COMERCIAL PROINBA
ESTADO DE RESULTADOS 
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

VENTAS		871.486,63
(-) Costo de producción y ventas		<u>686.455,72</u>
Inventario inicial materia prima	240.685,78	
(+) Compras de materia prima	511.341,31	
(-) Inventario final materia prima	65.571,37	
(=) Materia prima utilizada	686.455,72	
(+) Inventario inicial productos en proceso	-	
(-) Inventario final productos en proceso	-	
(=) Costo de productos terminados	686.455,72	
(+) Inventario inicial productos terminados	-	
(-) Inventario final de productos terminados	-	
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		185.030,91
(-) GASTOS OPERACIONALES		162.061,70
Remuneraciones	18.275,60	
Beneficios sociales	3.026,72	
Aporte a la seguridad social	3.831,21	
Mantenimiento y reparaciones	5.432,51	
Combustibles	586,75	
Suministro y materiales	102,68	
Transporte	8.066,57	
Intereses Bancarios	39.284,46	
IVA en costos y gastos	10.067,07	
Depreciación activos fijos	46.056,26	
Seguros	629,97	
Servicios públicos	8.222,87	
Por Otros servicios	13.775,86	
Por otros bienes	<u>3.903,17</u>	
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		22.969,21
(-) 15% Participación trabajadores		<u>3.445,38</u>
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u><u>19.523,83</u></u>



AVIFORTE
Balanceados



BALANCEADOS AVIFORTE
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE	5.550,00	CORTO PLAZO	11.748,91
Caja, Bancos	5.550,00	Cuentas por Pagar	4.800,00
EXIGIBLE	18.580,00	Obligaciones Financieras	8.470,77
Clientes	18.580,00	Participación Trabajadores por pagar	2.762,80
Otras cuentas por cobrar	5.000,00	IESS por pagar	716,84
REALIZABLE	12.880,50	PASIVO NO CORRIENTE	9.575,72
Inventario de materia prima	12.880,50	LARGO PLAZO	9.575,72
ACTIVO FIJO	62.937,86	Obligaciones Financieras	9.575,72
DEPRECIABLE	62.937,86	TOTAL DEL PASIVO	21.824,68
Vehículos	58.759,82	PATRIMONIO	78.145,78
Maquinaria, equipo e instalaciones	5.500,00	Utilidad del ejercicio	15.653,04
(-) Depreciación Acumulada activo fijo	11.301,96	Patrimonio Neto	62.490,69
TOTAL DEL ACTIVO	<u>99.468,86</u>	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<u>99.468,86</u>



AVIFORTE
Balanceados



BALANCEADOS AVIFORTE
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

VENTAS		419.582,55
(-) Costo de producción y ventas		360.433,62
Inventario inicial materia prima	15.236,00	
(+) Compras de materia prima	357.578,12	
(-) Inventario final materia prima	12.380,50	
(=) Materia prima utilizada	360.433,62	
(+) Inventario inicial productos en proceso	-	
(-) Inventario final productos en proceso	-	
(=) Costo de productos terminados	360.433,62	
(+) Inventario inicial productos terminados	-	
(-) Inventario final de productos terminados	-	
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		59.148,93
(-) GASTOS OPERACIONALES		40.733,59
Remuneraciones	7.540,37	
Aporte a la seguridad social	1.991,18	
Mantenimiento y reparaciones	1.703,37	
Combustibles	2.813,50	
Suministro y materiales	4.111,70	
Intereses Bancarios	2.511,90	
IVA en costos y gastos	6.886,61	
Depreciación activos fijos	11.301,96	
Servicios públicos	1.873,00	
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		18.415,34
(-) 15% Participación trabajadores		2.762,30
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO		15.653,04

ASOCIACIÓN ARTESANAL EL MIRADOR DEL CANTÓN CEVALLOS
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			5.478,41
<u>DISPONIBLE</u>		2.694,01	
Caja, Bancos	2.694,01		
<u>EXIGIBLE</u>		775,75	
Clientes	775,75		
<u>REALIZABLE</u>		2.008,65	
Inventario de materia prima	2.008,65		
Inventario de productos terminados			
Inventario de respuestos y herramientas			
ACTIVO FIJO			3.756,50
<u>DEPRECIABLE</u>		3.756,50	
Maquinaria, equipo e instalaciones	4.815,00		
(-) Depreciación Acumulada activo fijo	1.058,50		
TOTAL DEL ACTIVO			<u>9.234,91</u>
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			15,28
<u>CORTO PLAZO</u>		15,28	
Cuentas por Pagar	15,28		
TOTAL DEL PASIVO			15,28
PATRIMONIO			9.219,63
Resultados Acumulados		195,00	
Aporte socios		8.871,75	
Reserva Legal		152,88	
(=) TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			<u>9.234,91</u>

ASOCIACIÓN ARTESANAL EL MIRADOR DEL CANTÓN CEVALLOS
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

VENTAS			<u>9.735,34</u>
(-) Costo de producción y ventas			<u>8.378,36</u>
Inventario inicial materia prima	2.330,54		
(+) Compras de materia prima	8.056,47		
(-) Inventario final materia prima	2.008,65		
(=) Materia prima utilizada	8.378,36		
(+) Inventario inicial productos en proceso	-		
(-) Inventario final productos en proceso	-		
(=) Costo de productos terminados	8.378,36		
(+) Inventario inicial productos terminados	-		
(-) Inventario final de productos terminados	-		
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			<u>1.356,98</u>
(-) GASTOS OPERACIONALES			1.161,98
Suministro y materiales	105,22		
Transporte	25,15		
Depreciación activos fijos	119,50		
Servicios públicos	197,26		
Por Otros servicios	114,85		
Gasto beneficio empleados	600,00		
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO			<u>195,00</u>

AVÍCOLA FREIRE D-J-G CÍA. LTDA.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015



ACTIVO			PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		98.001,50	PASIVO CORRIENTE	28.755,24
DISPONIBLE	19.024,04		CORTO PLAZO	28.755,24
Caja, Bancos	<u>19.024,04</u>		Obligaciones Financieras	18.340,87
EXIGIBLE	59.984,08		15% Participación trabajadores	4.450,59
Clientes	52.421,60		Otras cuentas por pagar	<u>954,78</u>
Crédito tributario ISD	3.960,96		LARGO PLAZO	47.142,64
Crédito tributario RENTA	<u>3.551,52</u>		Cuentas por pagar	<u>47.142,64</u>
REALIZABLE	19.043,38		TOTAL DEL PASIVO	<u>70.897,88</u>
Inventario de productos terminados	<u>19.043,38</u>		PATRIMONIO	115.815,45
ACTIVO FIJO		88.211,83	Utilidad del ejercicio	25.219,98
DEPRECIABLE	88.211,83		Patrimonio Neto	<u>90.095,47</u>
Vehículos	66.000,00			
Equipo de computación y software	3.682,60			
Maquinaria, equipo e instalaciones	<u>18.529,23</u>			
TOTAL DEL ACTIVO		<u>186.218,33</u>	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<u>186.218,33</u>

AVÍCOLA FREIRE D-J-G CÍA. LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015



VENTAS		<u>490.272,60</u>
(-) Costo de producción y ventas		<u>391.099,41</u>
Inventario inicial materia prima	15.200,00	
(+) Compras de materia prima	394.942,79	
(-) Inventario final materia prima	19.043,38	
(=) Materia prima utilizada	391.099,41	
(+) Inventario inicial productos en proceso	-	
(-) Inventario final productos en proceso	-	
(=) Costo de productos terminados	391.099,41	
(+) Inventario inicial productos terminados	-	
(-) Inventario final de productos terminados	-	
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		<u>99.173,19</u>
(-) GASTOS OPERACIONALES		69.502,62
Remuneraciones	32.320,72	
Beneficios sociales	4.844,78	
Aporte a la seguridad social	4.306,39	
Honorarios profesionales	1.266,56	
Mantenimiento y reparaciones	14.245,67	
Combustibles	7.073,47	
Suministro y materiales	162,61	
promoción y publicidad	307,14	
Seguros y reaseguros	460,00	
Pagos por otros bienes	2.115,82	
Servicios públicos	<u>2.399,46</u>	
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		<u>29.670,57</u>
(-) 15% Participación trabajadores		<u>4.450,59</u>
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u>25.219,98</u>

Anexo 2 – Filosofía empresarial

ALIMENTOS BALANCEADOS DEL ECUADOR

MISIÓN



Somos una empresa productora y comercializadora alimentos para aves, ofertando balanceado de a calidad para líneas de producción, desarro crecimiento y engorde, en base a procesos eficient que se evidencie en la predilección de los clien hacia nuestros productos.

VISIÓN



Abarcar el mercado nacional de aliment balanceados para aves, manteniendo altos estándar de calidad y compromiso social y ambient generando satisfacción en nuestros clientes.

ORGANIGRAMA



MAPA DE PROCESOS



- OBJETIVOS DE CALIDAD**
- 
- Mejorar la calidad de los procesos de producción mediante evaluaciones en la empresa Alimentos Balanceados del Ecuador.
 - Desarrollar un manual de calidad en base a la información recolectada de la empresa Alimentos Balanceados del Ecuador, potenciando la calidad del balanceado.
 - Elaborar un plan de mejoramiento continuo de los procesos de producción del balanceado.
 - Garantizar y optimizar tiempos de producción y entrega.
 - Proporcionar condiciones seguras para los trabajadores.

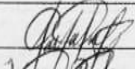

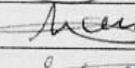
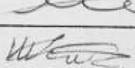



- POLÍTICA DE CALIDAD**
- 
- Alimentos Balanceados del Ecuador constantemente busca el desarrollo actividades productivas, siendo su compromiso de satisfacer los requerimie expectativas de los clientes, mediante la mejora continua con el apoyo de méto producción y maquinaria de calidad, que permitan el crecimiento de la empresa cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad, aplicando prograr capacitaciones que desarrollen las habilidades del personal, de esta manera g productos y servicios de calidad.
- Mejorar día a día: el esfuerzo de los empleados se debe reflejar en los resulta cada proceso productivo, para ello se incluyen aspectos como: valor agregad servicios, reducción de tiempos e incremento de la productividad.
 - Mejoras significativas: en el aspecto competitivo el gerente es el encarg encaminar y guiar a los trabajadores para lograr los objetivos.
 - Prevención: la calidad se consigue por medio del seguimiento de proc procedimientos, los mismos han sido estandarizados, desarrollac implementados para que no exista algún grado de modificación en los mismo

Anexo 3 – Registros de capacitaciones

FECHA: 21/09/2016

TAMA TRATADO: Sistema de Gestión de la Calidad

EXPOSITOR: Fernando Cárdenas

NOMBRE DEL TRABAJADOR	CARGO	FIRMA
Mayra Tascano	Contadora	
RODY WERA	CONDUCTOR	
Martha Izurieta	Asistente	
Daniel Ruiz	Operario	
Jose Ruiz	OPERARIO	
Wilton Zambrano	Operario	
Angel Rosero	Operario	

CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES

Anexo 4 – Fórmulas del balanceado

Producto: Inicial	
COMPONENTE	CANT. (lb)
Maíz entero	45,0390
Soya	38,6552
Aceite de palma	1,4529
Carbonato de calcio	1,1447
Fosfato monocalcico	0,9246
Sal	0,2642
Premix broiler	0,1937
Salmohoplus	0,1937
Methionina	0,1321
Saco de polipropileno	1 unid.

Producto: Desarrollo	
COMPONENTE	CANT. (lb)
Maíz entero	50,3373
Soya	33,6463
Aceite de palma	1,1010
Carbonato de calcio	1,1891
Fosfato monocalcico	0,9248
Premix broiler	0,1938
Salmohoplus	0,1938
Methionina	0,1497
Sal	0,2642
Anticoccidial	0,0528
Saco de polipropileno	1 unid.

Producto: Engorde broiler	
COMPONENTE	CANT. (lb)
Maíz entero	56,0201
Soya	19,8496
Polvillo	6,2195
Aceite de palma	2,9113
Carbonato de calcio	1,2351
Fosfato monocalcico	1,0145
Sal	0,2647
Premix broiler	0,1941
Salmohoplus	0,1941
Methionina	0,0970
Saco de polipropileno	1 unid.

Producto: Producción	
COMPONENTE	CANT. (lb)
Maíz entero	46,1209
Soya	32,5403
Carbonato de calcio	5,5998
Aceite de palma	1,8519
Sal	0,2646
Threonina	0,1411
Salmohoplus	0,1940
Premix ponedoras	0,1940
Methionina	0,1235
Fosfato monocalcico	0,9700
Lisina	0,2200
Saco de polipropileno	1 unid.

Anexo 5 – Imágenes de la elaboración de balanceado
Recepción de la materia prima



Molienda



Tolvas de almacenamiento



Mezcladora



Ensacado, pesado y cosida



Almacenamiento

