

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE
PRODUCTOS LÁCTEOS EN EL ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO POPAYÁN.**

ÁNGEL ANDRÉS MORENO BENJUMEA



**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA –UNAD–
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y
DE NEGOCIOS**

2017

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE
PRODUCTOS LÁCTEOS EN EL ESTABLECIMIENTO PENITENCIARIO POPAYÁN.**

ÁNGEL ANDRÉS MORENO BENJUMEA

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN APLICADA

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA –UNAD-
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y
DE NEGOCIOS**

2017

CONTENIDO

Pág.

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 1. | INFORMACIÓN GENERAL DE LA PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO PROYECTO APLICADO | 6 |
| 2. | DATOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO..... | 7 |
| 3. | RESUMEN | 8 |
| 4. | INTRODUCCIÓN..... | 9 |
| 5. | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 10 |
| 6. | JUSTIFICACIÓN..... | 11 |
| 7. | OBJETIVOS | 12 |
| 7.1 | OBJETIVO GENERAL | 12 |
| 7.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 12 |
| 8. | MARCO TEÓRICO..... | 13 |
| 8.1 | PROCESOS DE PRODUCCIÓN..... | 13 |
| 8.1.1 | Producción de lácteos | 16 |
| 8.2 | Diagnóstico estratégico y herramientas de diagnóstico..... | 18 |
| 8.3 | Manual de funciones..... | 19 |
| 8.4 | Plan de mejoramiento | 19 |
| 8.5 | Plan de acción..... | 21 |
| 9. | DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO ÁREA LÁCTEOS INPEC POPAYÁN | 23 |
| 9.1 | Inspección planta procesadora de productos lácteos EPC Popayán..... | 23 |
| 9.2 | Identificación de los recursos y potencialidades de la empresa mediante los análisis DOFA y CAME..... | 26 |
| 10. | MANUAL DE FUNCIONES..... | 28 |
| 11. | PLAN DE MEJORAMIENTO..... | 30 |
| 11.1 | Plan de acción..... | 38 |
| 10.2. | Cronograma de actividades | 40 |

12. CONCLUSIONES41

BIBLIOGRAFÍA.....43

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|--|------|
| Tabla 1. Lista de verificación u hoja de chequeo..... | 23 |
| Tabla 2. Lista de chequeo de actividades que debe seguir una unidad productiva..... | 24 |
| Tabla 3. Matriz DOFA de la planta de productos lácteos del EPC Popayán..... | 26 |
| Tabla 4. Ficha de manual de funciones. Área operativa..... | 28 |
| Tabla 5. Ficha de manual de funciones. Área de logística..... | 28 |
| Tabla 6. Ficha de manual de funciones. Área de ventas..... | 29 |
| Tabla 7. Ficha de manual de funciones. Área de ventas..... | 29 |
| Tabla 8. Plan de mejoramiento de la planta de producción de lácteos del EPC Popayán..... | 31 |
| Tabla 9. Continuación plan de mejoramiento..... | 35 |
| Tabla 10. Cronograma de actividades..... | 40 |

1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO PROYECTO APLICADO

Fecha: 15 de julio 2017

Título de la propuesta: Plan de mejoramiento de los procesos de producción de productos lácteos en el establecimiento penitenciario Popayán.

Nombre del estudiante: Ángel Andrés Moreno Benjumea

Programa académico: Administración de Empresas

No. de créditos Aprobados: 160

2. DATOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

Duración del proyecto (meses): 12

Línea de investigación de escuela: Cadena productiva en el sector agroindustrial

Escuela: Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Descriptores palabras claves: producción de lácteos, plan de mejoramiento, diagnóstico estratégico, plan de acción, manual de funciones.

3. RESUMEN

Este documento es el resultado de un ejercicio de diseño de un plan de mejoramiento destinado a aprovechar eficientemente la capacidad instalada de la planta de producción de lácteos del Establecimiento Penitenciario y Carcelario de Popayán, un ente adscrito al Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario –INPEC-. El estudio demuestra que durante la existencia de la planta de producción láctea se ha hecho uso en un nivel que quizá solo alcanza el 10%. Esto conduce a la elaboración de un diagnóstico mediante la metodología DOFA y complementada con el análisis CAME a fin de identificar las posibles falencias. Luego se establecen los correctivos necesarios a partir de un plan de mejoramiento apoyado con un manual de funciones y de un plan de acción. Este ejercicio se desarrolló durante tres meses.

Palabras clave: producción láctea, plan de mejoramiento, planta de producción de lácteos.

4. INTRODUCCIÓN

El EPC ubicado en Popayán, Cauca, cuenta con una unidad productiva dedicada a la producción de derivados lácteos, en ella se vienen desarrollando diferentes procesos que requieren de la aplicación de métodos de control en sus operaciones que permitan obtener como resultado una incursión y ampliación de cuota de mercado.

Mediante prácticas realizadas en la planta de producción se identificó la necesidad de aplicar un plan de mejoramiento en los procesos productivos, puesto que se evidenció métodos inadecuados, deficiencias en los procedimientos, desaprovechamiento de materia prima, subutilización de la capacidad instalada y otros aspectos relevantes que en general constituyen una amenaza significativa para la organización.

Como objetivo principal se espera proponer estrategias que permitan implementar procesos tendientes a corregir las deficiencias de producción, optimizar la materia prima y en fin, contribuir con la mejora de las dificultades que presenta la planta.

El proyecto está dividido en cuatro etapas. La primera corresponde a un marco teórico, en donde se presentan algunas definiciones y lineamientos que sustentan el plan de mejoramiento, el diagnóstico, y los elementos complementarios como las herramientas de diagnóstico, un manual de funciones y un plan de acción.

La segunda parte corresponde a uno de los resultados arrojados por el estudio, que es la elaboración del diagnóstico estratégico propiamente dicho. En este se destacan los estados de los elementos de la planta mediante una matriz DOFA y apoyada bajo el análisis CAME.

En tercer lugar se presenta un manual de funciones que busca asignar en cada área de operación dirigir y controlar las labores asignadas a cada persona o funcionario.

Un tercer resultado que se refiere al plan de mejoramiento es la parte cuatro. En este se parte de cada elemento de la matriz DOFA para establecer los correctivos y acciones a seguir. Este plan de mejoramiento se complementa con un plan de acción, es decir, aquellas propuestas para la mejora en la planeación de compras de insumos y otros.

Finalmente se formulan algunas conclusiones.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario –INPEC- en su Establecimiento Penitenciario y carcelario –EPC- de Popayán, cuenta con una planta de elaboración de productos lácteos, cuya capacidad instalada es apta para el procesamiento de aproximadamente 480 litros de leche diarios. En estos momentos solamente están ingresando 48 litros de leche para su procesamiento, es decir una cifra que solo representa el 10% de su capacidad de producción, lo que evidencia una subutilización de capacidad instalada. Respondiendo al desaprovechamiento de la capacidad de la planta, sin duda demuestra problemas de abastecimiento de insumos, especialmente de leche que es el principal producto, lo mismo que en el manejo y desarrollo de los procesos.

En la planta se procesan algunos derivados lácteos de manera artesanal, con un periodo de vida útil demasiado corto y carente de registro sanitario, generando falencias y pérdidas para el proyecto, razones que ameritan la búsqueda de mejoras en los procesos.

El diagnóstico descrito se logró evidenciar mediante unas visitas periódicas, además de la realización de prácticas implementadas de manera directa en la planta. Actualmente la planta cuenta con 6 estufas industriales y sus diferentes pailas de capacidad para procesar en cada una 80 litros de leche. De ahí que, al identificar la subutilización de la capacidad instalada de la planta y el procesamiento artesanal de algunos derivados lácteos surge la posible implementación de un plan de mejoramiento, que muestre las diferentes acciones correctivas necesarias en cada uno de los puntos evaluados, demostrando su importancia en términos de posibles mejoras reales.

Ante esta situación que actualmente se presenta en la planta de producción de lácteos del–EPC- Popayán, cabe preguntarse:

¿Cuál es el plan a seguir para lograr el mejoramiento de los procesos en el área de producción de lácteos del EPC Popayán?

6. JUSTIFICACIÓN

El abordaje de la problemática mencionada permite identificar la necesidad de formular un plan de mejoramiento, que contribuya en manera notoria a satisfacer una población específica mediante el aprovechamiento de herramientas, materia prima, recurso humano, entre otros factores necesarias para ofertar un mejor producto.

Una vez identificadas las diferentes fallas en la utilización de la materia prima y en los procesos en el área de producción de productos lácteos, se establece la necesidad de implementar un plan de mejoramiento, que conduzca a efectuar cambios en el área mencionada.

La formulación de un plan de mejoramiento puede contribuir a incrementar el margen de productividad, que actualmente no es acorde con la capacidad que cuenta la planta de producción.

En una unidad productiva se es necesario pensar en expandir su mercado por lo que a través de este trabajo se busca dejar en claro la posibilidad de comercializar el producto en la parte externa del establecimiento, acorde con las normatividades establecidas por ley y mediante la implementación de mejoras en su planta.

Se justifica además puesto que el aprovechamiento de los recursos y activos con que cuenta el EPC Popayán, puede lograr que desde el área administrativa se brinde capacitación en temas relacionados no solo con la preparación de derivados lácteos, sino en gestión de costos, mercadeo, atención al cliente, entre otras, que a su vez pueden redundar en emprendimientos para las personas en condiciones de reclusión y próximas en recuperar su libertad entren en proceso de resocialización.

Este trabajo tiene su pertinencia en tanto que permite que el INPEC brinde apoyo durante el proceso académico a fin de propiciar formación profesional para el personal que labora en el Instituto y que a su vez se traduce en una manera de aportar a la institución con la formulación y posible aplicación planes de mejoramiento, diagnósticos de problemáticas, u otras alternativas que propicien eficiencia de los recursos con que dispone.

7. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento para los procesos de la planta de producción de lácteos del EPC Popayán.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 7.2.1. Establecer un diagnóstico estratégico con el fin de identificar la situación real del área de producción de derivados lácteos del EPC Popayán.
- 7.2.2. Formular un manual de funciones y de procedimientos para el área de producción de lácteos bajo características de fácil manejo e interpretación.
- 7.2.3. Diseñar un plan de mejoramiento encaminado a generar eficiencia en la planta de producción de lácteos.

8. MARCO TEÓRICO

Los procesos productivos, sin importar sobre qué tipo de bien o servicio se realicen implican identificar algunas características que pueden conducir a orientar adecuadamente un accionar de un plan. Es necesario establecer algunos diagnósticos y algunos lineamientos teóricos sobre los que se inscriben cada una de las acciones a tomar. Por ello, es necesario definir algunos elementos que se desarrollarán a lo largo de este proyecto.

1.3 PROCESOS DE PRODUCCIÓN

El proceso de producción hace referencia a lo denominado en el sistema dinámico constituido por un conjunto de procedimientos técnicos de modificación o transformación de materias primas, sean estas de origen animal, vegetal o mineral, y que puede valerse tanto de mano de obra humana, como de maquinaria o tecnología para la obtención de bienes y servicios. (Buzo, s.f.). Así mismo, como producción se denomina, de manera general, el proceso de fabricar, elaborar u obtener productos. Como tal la palabra proviene del latín *productio, productionis*, que significa generar, crear.

Harrington (1993), afirma que: “por proceso se entiende cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno” (p.121). De esta manera todas las actividades presentes en el desarrollo de un proceso deben realizarse sincronizadamente y deben tener un propósito común orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Desde el inicio de las diferentes organizaciones se habla de producción, bien sea de bienes o servicios, siendo necesario poder contar con sistemas de ayuda o herramientas de tipo administrativo que conduzcan a realizar esta labor de manera organizada y cumplida, para dar feliz término a una serie de pasos los cuales permiten alcanzar una ventaja competitiva.

El termino producción está estrechamente ligado en lo relacionado a producir bienes materiales como es el caso de alimentos, vestidos, automóviles entre otros. Donde se refleja la función de producción desde el punto de vista socioeconómico según el tipo de ofrecimiento se presente, es decir bienes materiales o servicios intangibles.

Según Alessio (2002),” define la producción como el proceso de transformación de los factores en productos que generan valor agregado luego de la adquisición, recepción y almacenamiento de

materias primas” (p.84).Es así que por lo general al realizarse una operación que con lleva a una transformación de elementos permite que se genere un producto que al mismo tiempo satisface una necesidad.

En la producción también se encuentran reunidos una serie de factores como es el caso del servicio, conocido como un bien intangible donde se presentan una serie de características fundamentales entre las que más se destacan se encuentran la individualización y el ser muy perecederos, por otro lado se relaciona el producto, denominado como un bien tangible como resultado de un proceso de fabricación.

Tawfik y Chauvel (1992) “refieren que la producción es un proceso transformador que añade valor y ello implica que el resultado del proceso debe ser algo útil, al menos en el sentido en que el cliente lo valore y acceda a pagar un precio mayor que el costo de los insumos”.

También resulta necesario mencionar los diferentes tipos de producción se conocen en el mercado como es el caso de los siguientes:

Producción industrial: es donde se involucran varios componentes como es el caso de procesos, métodos y diferentes técnicas de tratamiento, donde de paso se interviene la mano de obra calificada bajo la utilización de máquinas y tecnología que permiten fabricar un producto específico. (Frisch, 1964)

Producción en serie: es la que presenta la capacidad de generar una cantidad de réplicas de un producto. (Frisch, 1964)

Producción en cadena: se denomina a la capacidad de forma masiva conformada por una cadena de ensamblado, donde cada persona o maquina ocupa un puesto y de paso una función dentro de una línea de producción que permiten dar una secuencia permitiendo se avance en diferentes momentos de forma eficiente, rápida, y económica. (Frisch, 1964)

Producciones Simples: Cuando la producción tiene por resultado una mercancía o servicio de tipo único hablamos de producción simple. (Frisch, 1964)

Producciones Múltiples: Cuando existe un vínculo, definible en términos técnicos, entre varios productos, decimos que estos productos son (técnicamente) interdependientes, o que nos encontramos con una producción múltiple. (Frisch, 1964)

Producciones Múltiples Alternativas: los factores de producción se puedan aplicar alternativamente a la obtención de uno u otro producto hablamos de producción alternativa, (o) de productos alternativos. (Frisch, 1964)

Producciones Múltiples Conexas: existe la producción conexas cuando el proceso técnico es tal que resulta imposible realizar un producto sin obtener al mismo tiempo uno o varios productos más. (Frisch, 1964)

Lo anterior involucra la necesidad de hablar del proceso de producción el cual se encuentra dividido en tres fases siendo la primera, el acopio o etapa analítica donde se reúnen las materias primas para pasar a la fabricación, en la segunda fase se encuentra la etapa de síntesis, es la parte en la que se presenta el producto real luego de haber sido procesado, se analiza el nivel de calidad y se controla el cumplimiento, en la tercera fase se encuentra la etapa de acondicionamiento, siendo la adecuación a las necesidades del cliente o la adaptación del producto para un nuevo fin son las metas de esta fase productiva, que es la más orientada hacia la comercialización propiamente dicha. Transporte, almacén y elementos intangibles asociados a la demanda son las tres variables principales a considerar en esta etapa.

Por otro lado se presenta el caso de los diferentes procesos de producción, donde cabe mencionar los cuatro más relevantes empezando por:

Producción bajo pedido: en esta parte solo se fabrica un producto a la vez.

Producción por lotes: Según la necesidad se fabrican pequeñas cantidades de un producto de manera idéntica.

Producción en masa: es donde se fabrican cientos de productos idénticos, generalmente fabricados en línea de fabricación.

Producción continúa: es donde se fabrican una serie de productos idénticos, con una diferencia de la producción en masa, la secuencia en la línea de producción se establece durante las 24 horas del día.

Los sistemas de producción también son conocidos como un conjunto de objetos y seres vivientes relacionados entre ellos para poder lograr finalizar un proceso mediante la utilización de insumos, siendo necesario decir cada organización los establece según sus diferentes necesidades buscando el más acertado para poder obtener los mejores beneficios, donde de alguna manera esa elección les hace pensar en la necesidad de tener que dar respuesta a una serie de interrogantes como es el caso ¿De qué manera los van a producir?, ¿Cómo?, ¿Qué? y para ¿Quién?.

Lo anterior también establece la necesidad de mencionar la forma como se divide el tema de elección de forma eficiente en dos partes la primera hace referencia a todo lo relacionado en la eficiencia técnica el cual tiene como característica principal por minimizar todos los requerimientos de producción y el segundo caso es conocido como eficiencia económica en este caso su aspecto característico se refleja en poder lograr minimizar los costos de producción frente a los métodos alternativos. (González, 1994)

1.3.1 Producción de lácteos

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura –FAO-, el concepto de productos lácteos proviene del latín *lacteus*. Se puede definir a los productos hechos a partir de la leche o sus derivados, como es el caso del queso, crema de leche, manjar, kumis entre otros. Es un producto que se extrae directamente de las glándulas mamarias de la vaca, siendo el componente principal para poder producir todo tipo de producto lácteo, los cuales se obtienen por medio de la fermentación de la leche y se consideran de tipo perecedero siendo necesario mantener bajo frío desde el momento de la producción hasta llegar al consumidor final quienes deben de continuar cumpliendo la condición de mantenerlos bien refrigerados antes y durante su consumo. Como componente esencial se encuentra la lactosa, que está conformado por glucosa y galactosa, es decir el azúcar de la leche. Cabe aclarar que existen otros animales mamíferos producen leche y de paso es consumida por el ser humano, como es el caso de cabra, oveja, y otros, aunque se presenta en un bajo porcentaje.

Los procesadores de leche producen una amplia variedad de derivados: la leche líquida es el producto lácteo más consumido, elaborado y comercializado. La leche líquida abarca productos como la leche pasteurizada, la leche desnatada, la leche normalizada, la leche reconstituida, la leche de larga conservación –UHT- y la leche enriquecida. El consumo de leche líquida en forma cruda está disminuyendo cada vez más en todo el mundo.

Las leches fermentadas se utilizan frecuentemente para fabricar otros productos lácteos. Se obtiene de la fermentación de la leche utilizando microorganismos adecuados para llegar a un nivel deseado de acidez. Entre los productos fermentados figuran yogur y kumis.

Los quesos se obtienen mediante la coagulación de la proteína de la leche (caseína), que se separa del suero. Se producen centenares de variedades de queso, muchos de los cuales son característicos de una región específica del mundo. Sin embargo, la mayoría de los quesos se

producen en los países desarrollados. Los quesos pueden ser duros, semiduros, blandos madurados o no madurados. Las distintas características de los quesos derivan de las diferencias en la composición de la leche y los tipos de esta, los procedimientos de elaboración aplicados y los microorganismos utilizados.

La mantequilla son productos grasos derivados de la leche. La mantequilla se obtiene del batido de la leche o nata; en muchos países en desarrollo, la mantequilla tradicional se obtiene batiendo la leche entera agria.

La leche condensada se obtiene de la eliminación parcial del agua de la leche entera o desnatada. La elaboración prevé el tratamiento térmico y la concentración. La leche condensada puede ser edulcorada o no edulcorada, pero la mayor parte es edulcorada. En América Latina, por ejemplo, la leche condensada se utiliza a menudo para cocinar y hornear en lugar de la mermelada.

Las leches evaporadas se obtienen de la eliminación parcial del agua de la leche entera o desnatada. La elaboración prevé el tratamiento térmico para garantizar la estabilidad e inocuidad bacteriológica de la leche. Las leches evaporadas generalmente se mezclan con otros alimentos, como por ejemplo el té.

La leche en polvo se obtiene de la deshidratación de la leche y generalmente se presenta en forma de polvo o gránulos.

La nata es la parte de la leche que es comparativamente rica en grasas; se obtiene descremando o centrifugando la leche. Entre las natas figuran la nata recombinada, la nata reconstituida, las natas preparadas, la nata líquida pre envasada, la nata para montar o batir, la nata envasada a presión, la nata montada o batida, la nata fermentada y la nata acidificada.

Sueros: por suero se entiende la parte líquida de la leche que queda después de separar la leche cuajada en la fabricación del queso. Sus principales aplicaciones para el consumo humano son la preparación de queso de suero, bebidas a base de suero y bebidas de suero fermentado. Las principales aplicaciones industriales son la fabricación de lactosa, pasta de suero y suero en polvo. El suero puede ser dulce (de la producción de quesos por coagulación de la cuajada) o ácido (de la producción de quesos por coagulación ácida).

La caseína es la principal proteína de la leche y se utiliza como ingrediente en varios productos, entre estos quesos, productos de pastelería, pinturas y colas. Se obtiene de la leche desnatada mediante precipitación con el cuajo o mediante bacterias inocuas productoras de ácido láctico.

1.4 Diagnóstico estratégico y herramientas de diagnóstico

En el Diagnóstico Estratégico se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad. El diagnóstico estratégico se divide en dos grandes diagnósticos: el diagnóstico interno y el diagnóstico externo. La sugerencia de (SENA, 2013), está en que el diagnóstico interno o análisis interno se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. Así mismo, el diagnóstico externo o análisis externo o auditoría externa se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio. Esos recursos o capacidades pueden ser: Tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y comerciales.

Luego, dado que para formular un plan de mejoramiento, es necesario establecer en primer lugar un diagnóstico sobre la situación actual de una empresa o unidad productiva, tanto a nivel interno y externo se utilizará en este caso (de la planta de producción de lácteos del EPC Popayán), la Matriz DOFA.

El análisis DOFA es una propuesta de (Humphrey, 2005) y parte de uno de los supuestos esenciales de esta investigación. Con esta herramienta se busca evitar fallos en la planeación a largo plazo que quizá no funcionaba del todo, puesto que los negocios también experimentaban cambios a corto plazo y, por supuesto, la gestión del cambio no es una tarea fácil. Con esta herramienta se busca identificar los aspectos internos y externos de la organización e identificar su estado. Las Debilidades y Fortalezas corresponden a factores internos y las Oportunidades y Amenazas a externos. Luego, este análisis se complementa mediante el uso de la metodología CAME, que es otro análisis que permite ampliar el DOFA mediante la definición de acciones a tomar a partir del anterior.

En este orden, para desarrollar el diagnóstico estratégico se tendrá en cuenta además algunas denominadas listas de chequeo que permitan identificar algunos factores claves sobre la situación de la planta.

1.5 Manual de funciones

Según el (SENA, 2015), un manual de funciones es un documento que puntualiza de manera clara requerimientos y especificaciones necesarios para el desempeño de un cargo, precisando la acción recíproca que se puede dar con otros procesos, tanto en el ejercicio de responsabilidades como de funciones. (Rodríguez, 2012), afirma que la historia de los manuales como herramienta en la administración es bastante reciente, y posterior a la segunda Guerra Mundial. No obstante, se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en organizaciones que proporcionaban información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar (circulares, memorándums, instrucciones internas, etc.).

La propuesta de (Cubillos, 1997), la finalidad del diseño de un manual de funciones es definir la estructura de la empresa, cargos o puestos que la conforman, y de la misma manera las funciones o tareas, responsabilidades, requisitos y relaciones de jerarquía. Un manual deberá contener básicamente las siguientes características:

- Definición de la estructura organizacional de la empresa
- Definición de la denominación y número de cargos que conformarán la estructura.
- Asignación a cada cargo las funciones que deberá cumplir.
- Establecimiento de los requisitos para desempeñar tal función (estudios, experiencia, perfil, u otros aspectos) indispensables para la realización de las diferentes labores asignadas.
- Establecimiento de las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.
- Aprobar y divulgar el manual en la empresa.

1.6 Plan de mejoramiento

Puede entenderse como un conjunto de procedimientos, acciones y metas diseñadas y orientadas de manera planeada, organizada y sistemática desde las instituciones, cuyo fin es desarrollar cambios positivos, que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

El mejoramiento de procesos aparece hoy como una de las herramientas utilizadas por las organizaciones, no solo con el fin de aumentar la calidad de sus productos o servicios y satisfacer a plenitud las necesidades de sus clientes, sino para autoevaluar continuamente sus factores claves competitivos e identificar oportunidades de mejora. Además las empresas que utilizan el mejoramiento continuo logran ser más productivas y competitivas.

Los constantes cambios originados en el ambiente que envuelve a las organizaciones limitan su desarrollo y crecimiento institucional, obligándolas a elevar su capacidad de adaptación para poder sobrevivir en él. Según Chiavenato (1999) “todo cambio genera un problema que debe solucionarse racional y eficientemente, de modo tal que los cambios no se dejen al azar o a la improvisación, sino que se planeen de forma ordenada y consecuente con la razón de ser de la institución” (p.467). De esta manera el mejoramiento de procesos en una empresa se convierte en una metodología de solución a los problemas que enfrenta, constituyéndose en una herramienta importante a la hora de dinamizarla y modernizarla.

Jones y Womack (2012) “afirman que algunas actividades son las que realmente agregan valor, otras actividades no agregan valor pero por algunas condiciones son necesarias (estas deben ser simplificadas o reducidas) y otras que no agregan valor pueden ser eliminadas del proceso”.

Lo anterior permite decir, es necesario mejorar continuamente por todo lo que se presenta en la parte de la economía, es decir no solo hay que economizar recursos como el dinero, en la producción se involucran una serie de factores claves como es el caso de tiempo, materia prima, cumplimiento con la producción, entre otros aspectos relevantes se deben de tener en cuenta para no hacer esfuerzos innecesarios los cuales conduzcan a generar contratiempos y de paso una serie de situaciones negativas para la empresa.

Para adelantar el procedimiento en lo relacionado al plan de mejoramiento se ha considerado pertinente utilizar un esquema metodológico de nombre Ciclo PHVA que viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, donde su autor Edwards Deming lo dio a conocer como círculo Deming o Ciclo de mejora continua. Esta herramienta consta de cuatro puntos siendo los más destacados para realizar de forma ordenada una mejora continua de calidad en un proceso que consiste en un método de tipo cíclico que una vez finalizado se debe iniciar para evaluar las mejoras de forma periódica en cada uno de los procesos. En este orden, las cuatro etapas que componen el ciclo son las siguientes (James y Lindsey 2005):

1. Planificar (Plan): Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc.

2. Hacer (Do): Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.

3. Controlar o Verificar (Check): Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.

4. Actuar (Act): Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

Lo anterior se dio a conocer en el siglo XX con el deseo de contribuir en poder lograr introducir mejoras en los productos, servicios y procesos.

Los beneficios encontrados mediante la implementación de este tipo de técnicas se logran identificar las posibles causas se presentan y producen el problema y de paso se logra hacer una subdivisión del problema en un orden según las causas.

En lo relacionado al objetivo se puede mencionar se visualiza la principal causa del problema o ampliar las causas del problema, lograr analizarlo y generar las posibles formas de solucionarlo.

1.7 Plan de acción

Desde el punto de vista de los procesos que se llevarán a cabo del plan de mejoramiento, es necesario definir un plan de acción, el cual dictamina el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. El plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones (MINSALUD, 2010).

Dado que en la planta de lácteos del EPC se hace necesario establecer lineamientos claros y funcionales, en este ejercicio se desarrollará un plan de acción que efectivamente contribuya a que

los procesos se realicen de manera oportuna y puntual, a fin de propiciar la eficiencia de los recursos disponibles.

9. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO ÁREA LÁCTEOS INPEC POPAYÁN

Para elaborar el diagnóstico de la planta se han desarrollado algunas labores tendientes a obtener una radiografía adecuada. Inicialmente se hizo una inspección a las instalaciones, posteriormente se diligenció unas listas de chequeos para terminar elaborando una matriz DOFA que se amplió con el análisis CAME.

1.8 Inspección planta procesadora de productos lácteos EPC Popayán.

El proceso agotado para identificar la problemática en la planta de producción de lácteos se realizó inicialmente a una inspección de la planta de procesamiento. Con esto, se elaboró un primer diagnóstico sobre el estado de la misma en cuanto a si cumple o no con algunos elementos básicos. Se elaboró una lista de verificación o chequeo. Se da a conocer la información de los diferentes indicadores, causas de los problemas entre otros aspectos.

Tabla 1. Lista de verificación u hoja de chequeo.

| No. | Concepto | Cumple | Cuenta |
|-----|--|--------|--------|
| | | Si | No |
| 1 | Instalaciones apropiadas para procesamiento de lácteos | X | |
| 2 | Máquinas y herramientas | X | |
| 3 | Proveedores materia prima insumos | X | |
| 4 | Operarios debidamente capacitados | | X |
| 5 | Base de datos | | X |
| 6 | Manual de funciones | | X |
| 7 | Ficha técnica, registros y sistemas de control | | X |
| 8 | Programa de mantenimiento | | X |
| 9 | Puntos de venta | X | |
| 10 | Comercialización externa | | X |

Fuente: elaboración propia.

Una vez identificado el estado de la planta en cuanto a algunos factores, se procedió a revisar si esta cumple con la realización de actividades que se consideran necesarias para el normal funcionamiento.

Tabla 2. Lista de chequeo de actividades que debe seguir una unidad productiva.

| No. | Descripción | se realiza | |
|-----|----------------------------------|------------|----|
| | | Si | no |
| 1 | Planeación de compras de insumos | | X |
| 2 | Proyecciones de ventas | | X |
| 3 | Políticas de calidad | | X |
| 4 | Ordenes de trabajo | | X |
| 5 | Controles de calidad | | X |

Fuente: elaboración propia.

Dadas las observaciones previas, se evidencia la necesidad de implementar este tipo de metodología con el deseo de encontrar una oportuna solución a un inconveniente se identificó en lo relacionado a la producción.

Es necesario hacer un mejoramiento en la mejora continua partiendo desde todo lo que se presenta en la calidad, basándonos en el esfuerzo se debe de realizar en una empresa una vez se reúnan diferentes fuerzas con el objetivo de lograr satisfacer al cliente.

Lo anterior permite decir toda organización está en la obligación de realizar una serie de mejoras en todo su proceso para poder lograr en cada mejoramiento minimizar los defectos, obteniendo como resultado una mejor competitividad, posicionamiento en el mercado, permanencia de los clientes y porque no por medio de ellos lograr a traer unos nuevos.

El sistema de calidad conduce a trabajar de manera ordenada apoyado en factores de importancia como es el caso de una previa planificación, un esquema de eficiencia eficaz para poder alcanzar una mejora encaminado a encontrar una ventaja competitiva.

Para poder lograr la implementación de este plan es necesario contar con una oportuna coordinación entre los clientes de tipo interno, externo y proveedores para poder lograr un buen resultado. Por otro lado en este parte del mejoramiento resulta necesario hablar de una serie de

evaluaciones para poder realizar un análisis a los resultados, siendo la prioridad hacerlo en la parte de cómo se están realizando los procesos y de igual forma los resultados.

Es de entender el proceso reúne una serie de características se logran identificar con facilidad como es el caso de ser un proceso continuo, se puede aplicar en toda la organización, no requiere grandes inversiones de tipo financiero, se puede conseguir logrando mejoramientos desde la parte interna y se logra implementar aplicando un mejoramiento desde los resultados obtenidos desde uno anterior.

La metodología que se presenta para llevar a cabo el plan de mejoramiento en lo relacionado es la utilización continua en Planificar, Hacer, Verificar y Actuar –PHVA-, esta herramienta permite encontrar una solución para lograr mantener una ventaja competitiva en lo referente a productos y servicios, de paso la calidad, y otras variables de suma importancia en toda organización como es la minimización de costos, mejorar la productividad, reducir los precios, incrementar la participación en el mercado, mantener en competencia, oportunidad de contar con nuevos puestos de trabajo y lo relacionado a la rentabilidad de la empresa. Para iniciar se presenta el orden que se establece para llevar a cabo dicho plan.

Planear.

El objetivo del plan de mejoramiento conduce a contar con la oportunidad de poder lograr tener un mejor control en la parte de la producción para minimizar los costos, cumplir con todos los requerimientos de justo a tiempo en las entregas de los productos finalizando en el mejoramiento de la calidad del producto.

Lo anterior se pretende lograr mediante una serie de pasos a implementar iniciando en segmentar el producto en una población definida potencial de consumidores, seguido hacer una serie de preguntas puntuales, las cuales conducen a conocer mediante las diferentes opiniones donde se está presentando la falla del producto y para finalizar se realizara un debido análisis al costo del producto debido existe la percepción de un menor costo lo ofertado no ofrece las necesidades básicas para satisfacer una población de consumidores.

Por otro lado se considera la necesidad de realizar una serie de capacitaciones entre el personal de producción para darles a conocer sobre el plan y las diferentes necesidades de la organización para que a través de ellos se pueda lograr hacer todo el proceso de mejoramiento debidamente planificado.

Hacer.

Se empezó realizando un análisis previo de la organización con el ánimo de identificar la situación actual, donde los resultados identificados mediante algunas indagaciones realizadas y apoyadas en la observación en la forma como se adelantan algunos procesos no fue lo mejor.

Verificar.

Para verificar las acciones se inicia en la evaluación del diseño de un sistema de capacitación para el personal en todos los aspectos involucrados en la producción de los diferentes productos lácteos, finalizando en contar con datos estadísticos que permitan valorar los diferentes niveles alcanzados en el mejoramiento.

Actuar.

Se llevara a cabo la forma de establecer cómo se debe de presentar acciones de garantía para normalizar las prácticas operativas y de paso medir los resultados de los nuevos métodos implementados, para luego reiniciar el proceso de mejora continua.

1.9 Identificación de los recursos y potencialidades de la empresa mediante los análisis DOFA y CAME.

Para fortalecer aún más el diagnóstico, se elaboró una matriz DOFA, la importancia de esta está en que permite generar una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté abordando, como en este caso la planta de producción de lácteos del EPC Popayán. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se toman decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

Dada la importancia y ventajas de la matriz DOFA, se utilizará esta como herramienta de diagnóstico.

Tabla 3. Matriz DOFA de la planta de productos lácteos del EPC Popayán.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| <p>Canal propio de distribución.</p> <p>Bajos costos operativos.</p> <p>Monopolio del mercado.</p> <p>Capacidad de adaptación frente a los requerimientos del mercado.</p> | <p>Mano de obra no calificada</p> <p>Rotación de personal</p> <p>Deficiente canal de información</p> <p>Inexistencia de base de datos</p> <p>Subutilización de capacidad instalada</p> <p>Razón social limitada</p> <p>Procesos artesanales</p> |
| Mantener las Fortalezas | Corregir las Debilidades |
| <p>Aumentar la participación del mercado.</p> <p>Nuevos procesos de producción.</p> <p>Evaluación dinámica de la competencia.</p> <p>Análisis sobre necesidades del cliente</p> | <p>Capacitación y gestión del personal.</p> <p>Aumentar ciclo de trabajo (estabilidad).</p> <p>Implementar cultura organizacional.</p> <p>Crear base de datos.</p> <p>Realizar estudio de capacidad instalada.</p> <p>Ampliar razón social.</p> <p>Especialización del trabajo y mejoramiento de los procesos.</p> |
| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |
| <p>Introducción de productos parte externa.</p> <p>Poco fortalecimiento del mercado interno debido a políticas.</p> <p>Clientes más exigentes.</p> <p>Saturación de productos lácteos.</p> | <p>Introducción en el mercado externo.</p> <p>Oferta de productos naturales.</p> <p>Convertirse en proveedores de otros proyectos.</p> <p>Generar empleo.</p> |
| Afrontar las Amenazas | Explotar oportunidades. |
| <p>Mejoramiento en la calidad de los productos.</p> <p>Puntos de ventas móviles.</p> <p>Estudio de mercado (satisfacer necesidades del cliente).</p> <p>Ampliar líneas de productos.</p> | <p>Estrategias de mercado.</p> <p>Promoción y publicidad.</p> <p>Otros canales de ventas y creación de servicios</p> <p>Web.</p> <p>Apertura de nuevos puntos de venta.</p> |

Fuente: elaboración propia.

10. MANUAL DE FUNCIONES.

Dando cumplimiento a lo estipulado en el propósito de la investigación en el planteamiento del plan de mejoramiento de los procesos de producción en el establecimiento penitenciario ubicado en Popayán, se presenta un plan de funciones recomendado para la organización según lo observado en la organización.

Tabla 4. Ficha de manual de funciones. Área operativa.

| Identificación del cargo | |
|--|-----------------------|
| Dependencia | Área operativa |
| Número de cargos | 1 |
| Funciones | |
| Coordinar las diferentes áreas del almacén. Minimizar los procesos relacionados en políticas de aprovisionamiento, planificar la preparación y distribución de los pedidos, supervisar los colaboradores. Controlar el cumplimiento de los diferentes procesos Recopilar información que sirva para mejorar en la producción. | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Ficha de manual de funciones. Área de logística.

| Identificación del cargo | |
|--|------------------|
| Dependencia | Logística |
| Número de cargos | 6 |
| Funciones | |
| Almacenar la mercancía. Distribuir el producto. Tomar los pedidos. Ordenar el área de producción. | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Ficha de manual de funciones. Área de ventas.

| Identificación del cargo | |
|--|---------------------------|
| Dependencia | Ayudante de ventas |
| Número de cargos | 2 |
| Funciones | |
| Atender y ofrecer información sobre el producto. | |
| Llevar estadísticas de las ventas. | |
| Canalizar las necesidades de los clientes. | |
| Asegurar la entrega del producto. | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Ficha de manual de funciones. Área de ventas.

| Identificación del cargo | |
|---|---------------|
| Dependencia | Ventas |
| Número de cargos | 2 |
| Funciones | |
| Análisis de cumplimiento de objetivos, presentar informes sobre respuestas de reclamos o sugerencias. | |
| Realizar presentaciones del producto y cierre de ventas. | |

Fuente: elaboración propia.

Con lo establecido en los manuales presentados se espera poder lograr obtener un mejor rendimiento en lo relacionado a la producción en el establecimiento. De igual forma se espera poder encontrar con facilidad tomar decisiones las cuales sean de ayuda a la organización en la forma como se deben de ejecutar, de paso contar con la claridad y sencillez en saber interpretar la información necesaria para brindar mejoras en cada puesto, mediante la implementación de un orden establecido en las funciones, logrando mejorar por otro lado en el ambiente laboral, siendo un punto de importancia al interior de toda organización.

11. PLAN DE MEJORAMIENTO

Después de realizada una inspección a la parte documental de los manuales establecidos, se consultó entre los colaboradores no solo con los administrativos, sino teniendo en cuenta los operarios, respecto a las funciones, en un caso en particular identificado en la evaluación de desempeño, las diferentes funciones de los funcionarios y se realizó una entrevista entre algunos de ellos, lo anterior permitió poder realizar una matriz tipo DOFA, donde se implementaron diferentes estrategias para contribuir en el mejoramiento de los diferentes cargos en la parte administrativa de la empresa, como se presenta a continuación:

Tabla 8. Plan de mejoramiento de la planta de producción de lácteos del EPC Popayán.

| Estrategia | Descripción | Meta | Cronograma | | Recursos | Responsables |
|------------|--|--|---------------|-------------|-----------------------|------------------------------|
| | | | Fecha Inicial | Fecha Final | | |
| DO1 | Iniciar jornadas encaminadas a motivar el trabajo en equipo, con el objetivo de aumentar la productividad | Conseguir el trabajo en equipo | 01/09/17 | 30/09/17 | Humanos y financieros | Director del establecimiento |
| DO2 | Implementar capacitaciones con el personal encargado de la seguridad en el área de producción para sensibilizarlos en permitir la implementación de nuevas tecnologías que conduzcan al mejoramiento | Lograr la implementación de aplicativos tecnológicos para lograr una mejor atención | 01/09/17 | 30/09/17 | Humanos y financieros | Director del establecimiento |
| DO3 | Ejecutar diferentes actividades en la parte directiva donde se trabaje en la parte de planeación estratégica. | Efectuar actividades con los directivos y los planes sean socializados con los colaboradores para la comprensión del plan y la manera de llevarlo a cabo | 01/09/17 | 30/09/17 | Humanos y financieros | Director del establecimiento |
| FA1 | Promover la verificación del perfil del funcionario y del colaborador según el cargo, para pasar a promover | Presentar los procedimientos de selección para que las personas identifiquen lo relacionado a las | 01/09/17 | 30/09/17 | Humanos y financieros | Director del establecimiento |

| | | | | | | |
|------------|---|---|----------|----------|-----------------------|------------------------------|
| | capacitaciones y reubicación del personal según la necesidad. | etapas y los pasos de las actividades a desempeñar. | | | | |
| FA2 | Analizar toda la información reunida en los procesos anteriores con el objetivo de formular nuevas estrategias y procedimientos. | Implementar nuevas estrategias enfocadas en la parte de mercadeo y producción con fines de desarrollo empresarial bajo normatividades debidamente planeadas y controladas | 01/10/17 | 30/10/17 | Humanos y financieros | Director del establecimiento |
| FA3 | Llevar a cabo una capacitación sobre la operación diaria de los colaboradores y los diferentes procesos establecimientos en el manual de funciones. | Acordar con los funcionarios el uso de los sistemas de información que permita alcanzar las nuevas técnicas de trabajo. | 01/10/17 | 30/10/17 | Humanos y financieros | Director del establecimiento |
| FO1 | Mantener el desempeño de la organización con el objetivo de aumentar la viabilidad de implementar la tendencia de tecnología para el mejoramiento del producto. | Conseguir la implementación de todo lo relacionado con la materia tecnológica para ser aplicadas de manera eficaz como componente innovador | 01/10/17 | 30/10/17 | Humanos y financieros | Director del establecimiento |

| | | | | | | |
|------------|--|--|----------|----------|-----------------------|------------------------------|
| FO2 | Contribuir con el compromiso por parte de las directivas en aspectos relacionados a optimizar el recurso humano y la reestructuración organizacional | Promover mecanismos que conduzcan a mantener la eficiencia en los recursos y sostener la estructura organizacional según lo acordado en las funciones de cada funcionario. | 01/10/17 | 30/10/17 | Humanos y financieros | Director del establecimiento |
| FO3 | Proponer un proyecto encaminado a mejorar la parte crítica en la empresa, basado en la competencia de desarrollo en las nuevas alternativas de negocio | Fomentar la eficiencia, en los recursos y mantener la estructura organizacional | 01/11/17 | 30/11/17 | Humanos y financieros | Director del establecimiento |

| | | | | | | |
|------------|--|---|----------|----------|-----------------------|------------------------------|
| DA1 | Contar con el apoyo de medios tecnológicos para motivar el trabajo en equipo, con el objetivo de fomentar el clima organizacional. | Conseguir en la empresa el oportuno desempeño y motivación del trabajo en equipo | 01/11/17 | 30/11/17 | Humanos y financieros | Director del establecimiento |
| DA2 | Implementar controles de gestión que permitan evaluar mediante seguimientos los aspectos relacionados a conseguir el éxito en la empresa. | Vigilar las diferentes variables que inciden en conseguir el éxito en la empresa | 01/11/17 | 30/11/17 | Humanos y financieros | Director del establecimiento |
| DA3 | Contar con la oportunidad de realizar diferentes encuentros con las directivas para socializar la implementación de planes de crecimiento de la empresa. | Implementar de forma secuencial planes ordenados para el desarrollo de la empresa | 01/11/17 | 30/11/17 | Humanos y financieros | Director del establecimiento |

Otro aspecto relevante a tratar en el plan de mejoramiento es lo relacionado en la mejora de la planeación de compras de insumos, la cual se propone iniciar lo pertinente mediante la estructura de caracterización, este tipo de herramienta sirve para describir cómo funciona el proceso, alcance,

cómo interactúan los procesos en lo relacionado a entregas y los diferentes responsables, siendo necesario mencionar como se construye la caracterización en cada proceso.

Tabla 9. Continuación plan de mejoramiento.

| Entradas | | actividad | Salidas | | Responsable |
|--|--|---|---|---------------------|---------------------|
| Proveedores | Entradas | | Salidas | Cliente | |
| Interno: Ventas y Almacén Externos: Los clientes. | Inventario del producto terminado. Historial de Ventas. Pronósticos de Ventas. | 1. Análisis de Stock de Inventarios. | Plan de producción | Auxiliar de Compras | Jefe de Compras |
| | | PLANEAR | | | |
| | Listado de Requerimientos | 2. Análisis de Requerimientos. | Documentos de salida. | Jefe de Almacén | Jefe de Compras |
| | | HACER | | | |
| | | Realizar las diferentes órdenes de producción. | | | |
| Auxiliar de Compras | Informe de requerimientos | 3. Elaboración de las órdenes de Compras. | Información de solicitud de cotización bien sea escrita o por correo electrónico. | Proveedores | Auxiliar de Compras |
| | | HACER | | | |
| | | Realizar las solicitudes de cotización para enviar a los proveedores. | | | |
| | | VERIFICAR | Tabla de análisis de las cotizaciones | Jefe de compras | Auxiliar de Compras |
| | | Hacer seguimientos a las respuestas de los proveedores | | | |
| | | VERIFICAR | | | |

| | | | | | |
|--------------|--|--|----------------------------------|---------------------|---------------------|
| | | Recolectar las cotizaciones y verificar las solicitudes | | | |
| | | HACER | | | |
| | | Análisis de las cotizaciones | Cotizaciones Aprobadas. | Auxiliar de Compras | Jefe de Compras. |
| | | Aprobación de Cotizaciones. | Documento de Orden de compra. | Jefe de Compras | Auxiliar de Compras |
| | | Firmar las órdenes de Compra. | Soporte de Orden de Compra. | Proveedores | |
| | | Envío de Orden de compra a los proveedores. | | | |
| Proveedores. | Informe del estado de las órdenes de compra. | 4. Recepción de las órdenes de compras. | | | |
| | | VERIFICAR | Verificar el estado de la orden. | Jefe de Compras. | Jefe de Compras. |
| | | Verificar las fechas de las órdenes de compra según el acuerdo en las fechas. | | | Auxiliar de Compras |
| | | ACTUAR | | | |
| | | Informar de manera oportuna según el comportamiento del proveedor en las entregas según lo acordado. | | | |
| Proveedores | Facturas de Proveedores | 5. COSTEO DE PRODUCCIÓN. | | | |
| | | VERIFICAR | | Jefe de compras | |
| | | | | | |

| | | | | | |
|----------------------|--------------------------------------|--|--|-----------------|---------------------|
| | | Recepción de documentos. Facturas de proveedores. Calidad del producto. Remisión de entrega del producto. | Listado de documentos pendientes | | Auxiliar de compras |
| | | ACTUAR | | | |
| | | Informar sobre todo lo relacionado al cumplimiento en los requerimientos con el proveedor. | Documentos de traslados | Jefe de compras | Auxiliar de compras |
| | | HACER | | | |
| | | Elaborar un seguimiento a la producción. Elaborar notas de salida. | | | |
| Auxiliar de Compras. | Confirmar del estado de las órdenes. | 6 .INFORMES ADMINISTRATIVOS Y DE GESTIÓN. | Tabla de estado ordenes de producción. | Jefe de Compras | Jefe de Compras |
| | | HACER | | | |
| | | Estado de las órdenes de programación. Análisis de los costos de producción. Análisis de las compras. Indicadores de gestión. | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|-----------------|
| | | | | | |
| | | 7. INFORMES DEL ESTADO | | | Jefe de Compras |
| | | HACER | | | |
| | | Presentar un cronograma para los informes. | | | |
| | Documento Facturas. Órdenes de Compra. | VERIFICAR. | | | Jefe de Compras |
| | | Revisar la información del documento. | | | |
| | | HACER | | | |
| | | Clasificar los documentos. Ordenar los documentos. Realizar las funciones según el manual. | | | |

1.10 Plan de acción

Una vez identificadas algunas fallas en los procesos de producción de productos lácteos en el establecimiento penitenciario Popayán, se da inicio a presentar lo relacionado al plan de acción el cual se debe de llevar a cabo en el siguiente orden con el objetivo de dar continuidad al plan de mejoramiento.

Una de las prioridades se observa es contar con operarios debidamente capacitados, se realizara un proceso de manera estratégica, organizado; donde el personal vinculado recibe o desarrolla una serie de conocimientos y habilidades puntuales al trabajo; donde modifica sus actitudes en las necesidades de la organización, es decir, en aspectos relacionados a la organización, puesto o clima laboral, entre los diferentes temas se acudirán para adelantar el propósito se tiene acordado dar a conocer la importancia de la administración y la organización, cultura organizacional, gestión al cambio, de paso adecuar un espacio donde se adelantaran las diferentes actividades, bajo la

necesidad de acudir a la utilización de diferentes equipos como es el caso de tv, equipos multimedia, cuadernos y material de estudio entre otros.

Lo anterior se desarrolla mediante el cumplimiento de una serie de condiciones donde se identifican diferentes etapas siendo necesario lograr la integración del colaborador a la función se encuentra realizando, al incremento de la eficiencia, progreso personal y laboral en la empresa.

Es necesario establecer un conjunto de métodos, técnicas, recursos; con el fin de lograr el desarrollo de los planes se originan en la necesidad de llevar a cabo acciones específicas por parte de la organización, en este sentido la capacitación revela la importancia en la empresa para alcanzar un estado normal.

En el plan de capacitación es necesario la presencia de todo el personal está involucrado en el proceso de producción, para debatir los diferentes temas recolectados mediante sugerencias o identificados como causas de las diferentes fallas se presentan con regularidad en la organización.

Una vez establecido el plan para el mejoramiento en los conocimientos de producción, se presenta como finalidad principal promover de manera eficaz en la capacitación, lograr elevar el nivel de rendimiento en los colaboradores, integración entre ellos, interés por el mejoramiento en la calidad del producto, servicio, puntualidad en la entrega entre otros. Otro aspecto a tratar, está relacionado en contribuir de forma positiva en el clima laboral y la moral de trabajo.

Las capacitaciones de igual manera trataran temas relacionados al cómo lograr mantener la salud física y mental, con miras a minimizar los posibles accidentes de trabajo.

Como estrategia idónea para lo que se desea alcanzar se implementaran diferentes talleres, exposiciones y diálogos.

La capacitación se fundamentara en tres niveles, iniciando con los tipos, en segundo orden modalidades y en tercer lugar se socializara sobre niveles de capacitación.

Entre los tipos de capacitación se trabajara inicialmente con la inductiva, mediante ella se logra facilitar la integración del colaborador en el ambiente de trabajo, se logra mediante programas de capacitación y permite seleccionar a la persona mejor demuestre el aprovechamiento, condiciones en el proceso de adaptación.

La técnica anterior se articula en conjunto con la preventiva en la manera se logra identificar los posibles cambios se observan en el personal por llevar a cabo durante mucho tiempo una función, generando en la persona variación en su dinámica y la aparición de nuevos métodos, opaca los conocimientos del colaborador, el objetivo de ella es preparar la persona para aceptar las nuevas

metodologías en las funciones o la utilización de tecnología en el proceso para el mejoramiento. En este orden hace la aparición; la técnica correctiva, generando su aporte en ayudar a dar solución a los problemas relacionados al desempeño, mediante una respectiva evaluación.

Siendo necesario articular en el paso dos para su desarrollo la formación que consiste en dar a conocer conocimientos básicos de cómo mejorar la visión de la función se está desarrollando, otro paso necesario mencionar, es la actualización donde se dan a conocer nuevos conocimientos apoyado por experiencias en nuevas posturas por expertos en un tema puntual se desarrolla en la organización, se trabaja de la mano con la especialización porque brinda la profundización al tema.

El tercer paso se desarrolla mediante el apoyo de un nivel básico, la idea es brindar información del conocimiento en la ocupación, el siguiente paso lo brinda la necesidad de profundizar en los conocimientos en el área o la función determinada para el mejoramiento en la labor a desarrollar y como punto final se espera brindar una orientación al grupo de colaboradores en lo relacionado a la función que desarrolla para que reconozca la necesidad de tener mayor responsabilidad en la labor asignada.

10.2. Cronograma de actividades

Tabla 10. Cronograma de actividades

| Cronograma de actividades | Semanas | | | | | | |
|---|---------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Actividades | | | | | | | |
| Seminario: Planeamiento Estratégico. | X | | | | | | |
| Seminario: Cultura Organizacional. | | X | | | | | |
| Seminario: Relaciones humanas. | | | X | | | | |
| Seminario: Administración y Organización. | | | | X | | | |
| Seminario: Mejoramiento Clima organizacional. | | | | | X | | |
| Seminario: Relaciones públicas. | | | | | | X | |
| Seminario: Gestión del Cambio. | | | | | | | X |

Fuente: propia del estudio

12. CONCLUSIONES

Una vez realizado el diagnóstico de la planta, es evidente que se detectó una administración realizada de manera empírica, lo cual ha provocado la ineficiencia en el aprovechamiento de los recursos disponibles.

Una vez realizado el respectivo análisis mediante el modelo propuesto para realizar la evaluación es necesario implementar los mecanismos sugeridos para empezar a identificar posibles cambios o seguir realizando ajustes permita poder encontrar la solución a las problemáticas encontradas en la organización.

El trabajo realizado está encaminado a sugerir estrategias que de ser ejecutadas en el área administrativa, permitirán un mejor direccionamiento estratégico para la empresa, así como el diseño del plan de mejoramiento, el manual de funciones y otros elementos indispensables para reorientar adecuadamente el proceso de producción de la planta de lácteos.

El plan de mejoramiento se realizó con el objetivo de especificar la importancia de poder contar con herramientas permitan encontrar correctivos en términos que puedan generar impacto en los diferentes indicadores.

Es necesario mencionar las diferentes actividades en materia de producción se pueden realizar cada vez mejor, para contar con mejores resultados en el diagnóstico sin tener incidencia sobre los problemas de forma urgente se deben de resolver con el objetivo de remediar las situaciones en el momento obstaculizan el proceso.

Es pertinente decir, en el establecimiento es necesario realizar cambios de manera radical en diferentes niveles que permitan lograr mejorar en lo relacionado a la producción, siendo necesario para poder lograr incrementar las ventas a través del ofrecimiento de un mejor producto, como estrategia para poder mantener la permanencia en el mercado, sin importar a la fecha no existe competencia pero no es un factor el cual no conduzca a pensar en brindar alternativas permitan satisfacer las necesidades del cliente.

Mediante el diseño del manual de funciones, es evidente que se puede mejorar el rendimiento del factor trabajo, puesto que podrá determinarse su eficacia y eficiente de cada colaborador en su cargo. Así mismo, se puede definir las necesidades de cambios de personal o las de capacitación.

Durante el proceso de trabajo en la planta del EPC Popayán, se puede destacar que es urgente el compromiso de los colaboradores con los posibles cambios a implementarse en la planta, ya que

además de ellos, se beneficiarán los consumidores todos los agentes que estén involucrados en este proceso, sean de índole interna o externa al EPC Popayán.

Las fortalezas y oportunidades prevalecen sobre las debilidades y las amenazas, lo cual muestra que la planta tiene un gran potencial para rendir a un nivel muy superior al actual. Se puede afirmar que a corto plazo es posible generar una mayor producción incrementando la eficiencia y optimizando los recursos disponibles.

BIBLIOGRAFÍA

- Alessio (2002) *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. España. Pearson Educación S.A.
- Chiavenato I. (1999) *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill, Quinta Edición,
- Cubillos, M. (1997). *Difementes*. Recuperado el 7 de Febrero de 2018, de <http://www.difementes.com/formatos/mfunciones.pdf>
- Frisch Ragnar (1964). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México. Pearson Educación.
- Guans James R. & William Lindsey M. (2005). *Administración y control de la calidad* México: Editorial Thomson.
- Harrington (1993). *Pasos del mejoramiento continuo*. México: Mc Graw-Hill
- Humphrey, A. (2005). *History Corner: SWOT Analysis for Management Consulting*. Menlo Park-California: Sri alumni association.
- Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario [INPEC]. (s.f.). Portal INPEC. http://www.inpec.gov.co/portal/page/portal/inpec/institución/Estadísticas/Estadísticas/informes%20y%20Boletines%20Estadísticas/01%20INFORME%20ENERO%202016_.pdf.
- James R. y Lindsey M. (2005). *Administración y control de la calidad*. México: Thomson
- Jones & Womack (2012). *Control de gestión de auditoría de la función de recursos humanos en la empresa actual*. Universidad de Chile.
- MINSALUD. (2010). *Ministerio de Salud y Protección Social*. Recuperado el 7 de Febrero de 2018, de <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura [FAO]. *Portal lácteo*. <http://www.fao.org/dairy-production-products/products/tipos-y-caracteristicas/es/>

- Rodríguez, J. (2012). *Cómo elaborar y utilizar los manuales administrativos*. 2002: I. T. Editores.
- SENA. (2015). *Manuales de funciones*. Bogotá: Servicio Nacional de Aprendizaje.
- Tawfik y Chauvel (1992). *Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de la calidad*. México. Editorial Limusa S.A de C.V.