



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES Y
AGROPECUARIAS**

TEMA:

**DISEÑO DE UN MANUAL PARA ADMINISTRAR LOS RECURSOS A
TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA DE LAS 5'S EN LA INDUSTRIA
MARIALY-CALCETA**

AUTORES:

**LUCAS LUCAS LUIGI LUCIANO
PÁRRAGA PALMA MARÍA ELIZABETH**

TUTORA:

DR. ILEANA SARMENTERO BON

CALCETA, MARZO 2013

DERECHOS DE AUTORÍA

Luigi Luciano Lucas Lucas y María Elizabeth Párraga Palma, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

.....
LUIGI LUCIANO LUCAS LUCAS

.....
MA. ELIZABETH PÁRRAGA PALMA

CERTIFICACIÓN DE TUTORA

Roberto Zambrano certifica haber tutelado la tesis **ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS A TRAVES DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LAS 5 “S” EN LA INDUSTRIA MARIALY - CALCETA**, que ha sido desarrollada por Luigi Luciano Lucas Lucas y María Elizabeth Párraga Palma, previa la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas Agroindustriales y Agropecuarias, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
DR. ILEANA SARMENTERO BON

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** la tesis **ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LAS 5 “S” EN LA INDUSTRIA MARIALY - CALCETA**, que ha sido propuesta, desarrollada y sustentada por Luigi Luciano Lucas Lucas y María Elizabeth Párraga Palma, previa la obtención del título de Ingeniero en Administración de Empresas Agroindustriales y Agropecuarias, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López.

.....
ECON. PATRICIO BRAVO PÉREZ, Msc.

MIEMBRO

.....
LCDA. EVELYN GONZÁLEZ PARIS, Ph.D.

MIEMBRO

.....
ECON. ROBERTO ZAMBRANO FARÍAS

PRESIDENTE

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A Dios por haber concebido la vida y tenerme con salud y bienestar para poder realizar mis objetivos.

A Elizabeth Párraga Palma por apoyarme y ayudarme con lo que más pudo para obtener mi título muchísimas gracias y

A mi Familia Lucas Lucas por estar siempre conmigo y en especial a Mi Madre que me apoyo incondicionalmente para lograr mis metas.

.....
LUIGI LUCIANO LUCAS LUCAS

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de una educación superior de calidad y en la cual he forjado mis conocimientos profesionales día a día;

A Dios que siempre me ha guiado por el camino del bien y me ha dado la fortaleza para seguir adelante.

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional en todo momento durante mi carrera estudiantil, permitiéndome vencer todos los obstáculos que se me presentaron y disfrutando de mis éxitos académicos.

.....
MARÍA ELIZABETH PÁRRAGA PALMA

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis de grado está dedicado a DIOS, por darme la vida a través de mis queridos PADRES quienes con mucho cariño, amor y ejemplo han hecho de mí una persona con valores para poder alcanzar mis metas y propósitos.

.....
LUIGI LUCIANO LUCAS LUCAS

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo se lo dedico a Dios por darme la vida y cuidarme por el camino del bien.

Y a mis padres, porque creyeron en mi y me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mi, fue lo que me hizo ir hasta el final. Este título se los dedico a ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

.....
MARÍA ELIZABETH PÁRRAGA PALMA

CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTORA.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS	xii
CONTENIDO DE GRAFICOS	xiii
RESUMEN	xiv
PALABRAS CLAVE.....	xiv
ABSTRACT	xv
KEY WORDS	xv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.4. HIPÓTESIS.....	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. ESTRATEGIAS QUE PERMITEN ADMINISTRAR EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS.....	5
2.2. ANTECEDENTES: ESTRATEGIA DE LAS 5´S	7

2.2.1. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5'S	8
2.2.2. PARADIGMAS DE LAS 5'S.....	10
2.2.3. REFLEXIONES SOBRE LAS 5'S	10
2.2.4. DEFINICIÓN DE PROCESO	11
2.2.5. DEFINICIÓN DE MANUAL	12
2.3. GENERALIDADES DE MICROEMPRESA	13
2.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MICROEMPRESA.....	13
2.3.2. PEQUEÑAS EMPRESAS	14
2.3.3. MATRÍZ FODA.....	14
2.3.4. ARTESANO	15
2.4. BREVE HISTORIA DE LA INDUSTRIA MARIALY	16
2.5. PRODUCTOS ALIMENTICIOS	17
2.5.1. INTRODUCCIÓN A LOS DULCES	17
2.5.2. ENROLLADO.....	17
2.5.3. GALLETAS DE AVENA	18
2.5.4. TROLICHE.....	18
2.5.5. ALFAJOR.....	18
2.5.6. MANJAR DE COCO	18
2.7. EQUIPAMIENTO UTILIZADO EN LA PRODUCCIÓN DE DULCES.....	19
2.7.1. HORNO INDUSTRIAL	19
2.7.2. BATIDORA INDUSTRIAL	19
CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO	25
3.1. UBICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.2. VARIABLES DE ESTUDIO	25
3.2.1. INDEPENDIENTE	25
3.2.2. DEPENDIENTE	25
3.3. MÉTODO Y TÉCNICAS.....	25
3.3.1. MÉTODO	25
3.3.2. TÉCNICAS.....	25

3.4. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS	26
3.5. MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	29
4.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA GERENTE- PROPIETARIA DE DULCERÍA MARIALY (ENTREVISTA VER ANEXO 7.1.)...	29
4.2. CUADRO, GRÁFICO Y ANÁLISIS DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN (FICHA DE OBSERVACIÓN VER ANEXO 7.2).....	30
4.3. MATRÍZ FODA, FÓRMULAS, GRÁFICO Y ANÁLISIS (VARIABLES DE LA MATRIZ FODA VER ANEXO 7.3).....	33
4.4. CUADROS, GRÁFICOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS (RESUMEN GENERAL Y ENCUESTA VER ANEXO 7.4).....	33
4.5. MANUAL PARA ADMINISTRAR LOS RECURSOS A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA DE LAS 5´S (VER ANEXO 7.5).....	43
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	44
5.1. CONCLUSIONES	44
5.2. RECOMENDACIONES	45
BIBLIOGRAFÍA	48
ANEXOS	48

CONTENIDO DE CUADROS

CUADRO 4.1. ESCALA DE FRECUENCIA DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN ..	26
CUADRO 4.2. MATRIZ FODA.....	31
CUADRO 4.3.FORMULAS DE LA MATRIZ FODA	32
CUADRO 4.4. GÉNERO	33
CUADRO 4.5. ¿CONOCE LA INDUSTRIA MARIALLY.....	34
CUADRO 4.6. ¿CONSUME LOS DULCES DE LA INDUSTRIA MARIALLY	35
CUADRO 4.7 ¿CONSIDERA USTED QUE LA APARIENCIA DE LOS PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA MARIALLY ES?	36
CUADRO 4.8 ¿QUÉ OPINA SOBRE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA MARIALLY	37
CUADRO 4.9 DE LOS CINCO PRODUCTOS QUE ESTÁN A CONTINUACIÓN. ¿CUÁL LE GUSTA MÁS?.....	38
CUADRO 4.10 CONSIDERA USTED QUE LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA MARIALLY SON	39
CUADRO 4.11 ¿PIENSA USTED QUE DEBE DE EXISTIR UN PUNTO DE VENTA EN EL CENTRO DE LA CIUDAD DE CALCETA?	40
CUADRO 4.12 ¿CREE USTED QUE SE DEBEN DE INNOVAR LOS PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA MARIALLY?.....	41
CUADRO 4.13 ¿CREE USTED QUE LA ATENCIÓN AL CLIENTE AL MOMENTO DE ADQUIRIR LOS PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA MARIALLY ES?.....	42

CONTENIDO DE GRAFICOS

GRAFICO 4 1 ESCALA DE FRECUENCIA POSITIVA DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN.....	31
GRAFICO 4.2 ESCALA DE FRECUENCIA NEGATIVA DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN.....	32
GRAFICO 4 3 FORMULAS DE LA MATRIZ FODA.....	32
GRAFICO 4 4 GÉNERO	33
GRAFICO 4 5 IDENTIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA MARIALLY	34
GRAFICO 4 6 CONSUMO DE DULCES DE LA INDUSTRIA MARIALLY.....	35
GRAFICO 4 7 APARIENCIA DE LOS PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA MARIALLY	36
GRAFICO 4 8 CALIDAD DE LOS PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA MARIALLY .	37
GRAFICO 4 9 ACEPTACIÓN DE LOS PRODUCTOS EN LOS CLIENTES	38
GRAFICO 4 10 PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA MARIALLY	39
GRAFICO 4 11 PUNTO DE VENTA EN EL CENTRO DE CALCETA.....	40
GRAFICO 4 12 INNOVACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA INDUSTRIA MARIALLY.....	41
GRAFICO 4 13 ATENCIÓN AL CLIENTE POR PARTE DE LA INDUSTRIA MARIALLY.....	42

RESUMEN

El propósito del presente trabajo investigativo fue diseñar un manual para administrar los recursos a través de la estrategia de las 5´S en la industria Marialy, para lo cual se plantearon dos objetivos específicos, el primero que consistió en hacer un diagnóstico a la industria y el segundo en el diseño del manual enfocado a las áreas administrativas y de operación. La metodología utilizada fue la descriptiva porque se encargó de estudiar cada una de las acciones que conforman los procesos de la forma más detallada y exhaustiva posible, para lo cual se aplicaron diferentes técnicas (entrevista, encuesta, ficha de observación y matriz FODA), que permitieron analizar e identificar la posición competitiva de Marialy en el mercado local. Los resultados obtenidos permitieron conocer la trayectoria que pasó Marialy para posesionarse en el mercado como lo está actualmente, también se conoció la aceptación que tiene en las personas que habitan en el Cantón Bolívar. Así mismo, se analizaron cada uno de los principios que incluye la estrategia de las 5´S en relación con las actividades desarrolladas diariamente, comprobando la necesidad de su implementación y tomando en cuenta que debe de maximizar sus fortalezas para minimizar los efectos de la amenaza. Por último se concluyó el trabajo señalando la importancia del manual de procedimientos, porque indica de forma minuciosa como se deben de realizar las actividades de acuerdo a las diferentes funciones, y cuales son las acciones que no se deben de ejecutar.

PALABRAS CLAVE

Estrategia de las 5´S, procesos, manual de procedimientos, diagramas de proceso.

ABSTRACT

The purpose of this research work was to design a manual for managing resources through the 5's strategy in Marialy industry, for which it raised two specific objectives, the first thing was to make a diagnosis to industry and the second in the design manual focuses on the administrative and operational areas. The methodology used was descriptive because it was established to study each one of the processes that make the most detailed and comprehensive as possible, for which we applied different techniques (interview, survey, observation sheet and SWOT matrix) which possible to analyze and identify Marialy competitive position in the local market. The results allowed us to know the path to take possession Marialy happened in the market as it is today, also met the acceptance it has on the people living in the Canton Bolívar. Furthermore, we analyzed each of the principles that includes the 5's strategy in relation to daily activities, proving the need for its implementation, taking into account that should maximize their strengths to minimize the effects of the threat . Finally work is concluded by noting the importance of the procedures manual, it indicates very thoroughly as they should to perform activities according to different functions, and what are the actions that should not be running.

KEY WORDS

Strategy of 5'S, processes, procedures manual, process diagrams.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En todas las organizaciones existe la necesidad de crear e implementar manuales en todas sus áreas de trabajo, ya que a través de los mismos se conocen los procedimientos que se deben de realizar, para que de esta manera sus actividades se desarrollen de forma ordenada y correcta.

Hay que considerar que existen diferentes tipos de manuales, los cuales se dan en base a la actividad económica u operación de la organización.

La prevención de la contaminación implica el uso de materiales, procesos, prácticas o estrategias que reducen o eliminan la generación de contaminantes o residuos en la fuente, es decir, en la misma industria. Al evitar los residuos, las empresas eliminan los problemas de su tratamiento y disposición, lo que les ahorra dinero y les permite concentrarse en sus objetivos principales de brindar bienes o servicios.

La prevención de la contaminación incluye prácticas que reducen el uso de materiales peligrosos y no peligrosos, energía, agua y otros recursos, así como estrategias para proteger los recursos naturales a través de su conservación o uso más eficiente. (Cedeño, 2009).

La estrategia representa el nombre de cinco acciones claves (separar, ordenar, limpiar, estandarizar y autodisciplinar) que producen logros trascendentales en organizaciones productivas, de servicios y educativas.

En las organizaciones e instituciones de la ciudad de Calceta no se conoce sobre la aplicación de estrategias para el buen funcionamiento y aprovechamiento de los recursos (materia prima, tecnología y talento humano) ya sea por falta de conocimientos, visión empresarial y aspecto financiero.

La industria Marialy se dedica a la elaboración de dulces de origen casero y distribuyen sus productos a nivel local, provincial y nacional; ya sea de manera

directa o indirecta, tomando en cuenta que pertenece al gremio de la Asociación Interprofesional de Artesanos y Operarios de Calceta cantón Bolívar provincia de Manabí, que le permite integrar a la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

Para iniciar sus actividades se le presentaron muchos inconvenientes por falta de recurso financiero, tecnológico y talento humano; pero supieron enfrentarlos y vencerlos sobre todas las cosas, creciendo día a día con esfuerzo y dedicación, pero sin embargo muestra falencias en lo que se refiere a la administración de la misma.

Con el transcurrir del tiempo fueron creciendo las ventas y por ende el negocio se vio en la obligación de contratar personal, comprar equipos y ampliar el lugar en donde elaboraban sus productos.

Actualmente la marca de los productos Marialy es reconocida a nivel local, provincial y nacional, la misma brinda la confianza y satisfacción a sus productos de excelente calidad, ya que ella siempre está innovando para darle un valor agregado a su línea de producción en relación con la competencia.

Y es así que hoy en día la industria Marialy cuenta con una variedad aproximada de cuarenta productos, manteniendo un alto nivel de rotación de cada uno de ellos y produciendo diariamente sus dulces, gracias a la demanda que generan los mismos en todo el país.

1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La no existencia de un manual de estrategias ocasiona la ineficiencia en la administración y utilización de los recursos de la industria Marialy – Calceta?

1.2. JUSTIFICACIÓN

SOCIAL

En el aspecto social ayudará a la industria Marialy para que sus clientes adquieran un producto de mejor calidad, tomando en cuenta que se aplicarán técnicas en las cuáles se controlen los procesos de producción y así satisfacer los gustos y preferencias de la demanda existente.

AMBIENTAL

En lo que se refiere al aspecto ambiental aportará en el aprovechamiento total de las materias primas de la industria Marialy, ya que así se reducen los porcentajes de residuos que contaminan el ambiente.

También contribuirá para que cada empleado mantenga limpio su puesto de trabajo y por ende clasifiquen la basura, tomando en cuenta que la unión de esta labor permitirá que la industria Marialy esté siempre limpia y su apariencia mejore diariamente.

PRÁCTICA

Ayudará a la industria Marialy a lograr sus objetivos, ya que sus empleados manejarán flujos estandarizados que detallen cada uno de los procesos que se deben realizar para la elaboración de sus productos, incluyendo actividades de mejoramiento de la calidad, limpieza del lugar de trabajo y disciplina con las tareas encomendadas.

ECONÓMICA

A través de la implementación de la estrategia de las 5'S mejorará la situación económica de la industria Marialy porque se reducirán los costos de producción y por ende aumentará la rentabilidad, tomando en cuenta que se aplicará un control

financiero en lo que se refiere a la elaboración de los productos y aprovechamiento de los recursos de manera eficaz y eficiente.

Es importante mencionar que la industria Marialy podrá contar con información actualizada que le permita hacer análisis financieros en lo que se refiere a costos, ventas, margen de utilidad, por medio del control de cada una de las actividades ejecutadas en las diferentes áreas de trabajo.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de estrategia de las 5´S que permita mejorar la administración y utilización de los recursos en la industria Marialy – Calceta.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el funcionamiento organizacional de la industria Marialy.
- Elaborar los componentes que integran el manual de la estrategia de las 5´S en la industria Marialy.

1.4. HIPÓTESIS

El diseño de un manual a través de la estrategia de las 5´S permitirá la mejora en la administración y utilización de recursos en la industria Marialy.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. ESTRATEGIAS QUE PERMITEN ADMINISTRAR EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS

De acuerdo al criterio de Gross (2008) expresa que una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización, de una forma singular y viable.

Los elementos básicos de toda estrategia son:

- Las metas y objetivos que se persiguen.
- Las políticas y acciones que se emprendan.
- La relación entre objetivos y acciones debe estar presidida por la coherencia entre ellas.
- Los recursos y capacidades de la organización, que determinan sus fortalezas frente a sus competidores pero también sus debilidades.
- El entorno en el que se ubica la organización.
- La competencia, es decir, otras organizaciones que persiguen los mismos objetivos. La competencia surge cuando los recursos son limitados y las organizaciones tienen objetivos incompatibles.

Para Johnson y Scholes (2005), la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. La estrategia trata sobre las decisiones acerca de en qué negocios se compete, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno.

Para el conocimiento de Grant (2006) establece que la estrategia empresarial se enfoca en la búsqueda de beneficios, lo que implica planificar para alcanzar sus objetivos, en un proceso aplicable tanto para un individuo como para una organización y para esta última, consistente en lograr ventajas competitivas, asegurar la supervivencia y la prosperidad.

De acuerdo al criterio de Santana (2007) las organizaciones elaboran sus estrategias a partir de un diagnóstico interno y externo, las cuáles responden a condiciones muy específicas de la organización. La literatura recoge estrategias comerciales como las de Michael Porter que se dan para distintos tipos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las grandes empresas con mayor acceso a los recursos compiten, por lo general, por liderazgo de costos y/o diferenciación, mientras que las empresas más pequeñas a menudo compiten por el enfoque.

A continuación se detallan las estrategias de Porter (1980); y la última que le corresponde a (Deming, 1960):

- Estrategias competitivas
- Estrategias de liderazgo en costes
- Estrategias de diferenciación
- Estrategias de enfoque
- Estrategia de las 5's

De las estrategias mencionadas anteriormente se ha seleccionado la creada por Deming Edwards, ya que está orientada hacia la calidad total en la elaboración de los productos, como lo es la estrategia de las 5's enfocada hacia el área de operaciones de una empresa, incluyendo cinco acciones o principios que permiten administrar y utilizar de mejor manera los recursos.

2.2. ANTECEDENTES: ESTRATEGIA DE LAS 5'S

De acuerdo a aportaciones de Kenneth (2012); expresa que las 5'S iniciaron en Japón durante los años 60's, obteniendo beneficios tales como: eliminación de desperdicios, reducción de los materiales de procesos, optimizar espacios, entre otros.

Según Noda (2012); las 5'S tratan de un programa esencial para la mejora de la productividad que se desarrolló en Japón. El mismo fue creado por Toyota y se denomina 5 S por la aplicación de 5 conceptos utilizados en la gestión empresarial japonesa.

De acuerdo a las aportaciones de Sánchez (2003); dice que la estrategia de las 5'S está conformada de cinco acciones que se detallan a continuación:

Seiri u ordenar, significa eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios y que no se requieren para realizar la respectiva labor.

Seiton u organizar, consiste en organizar los elementos que hemos clasificado como necesarios de modo que se puedan encontrar con facilidad. Aplicar Seiton al mantenimiento que tiene que ver con la mejora de la visualización de los elementos de las máquinas e instalaciones industriales.

Seiso o limpiar, significa eliminar el polvo y suciedad de todos los elementos de una fábrica. Desde el punto de vista del TPM (mantenimiento productivo total), seiso implica inspeccionar el equipo durante el proceso de limpieza. Se identifican problemas de escapes, averías, fallos o cualquier tipo de fugas. Esta palabra japonesa significa defecto o problema existente en el sistema productivo.

Seiketsu o estandarizar, es la metodología que permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras "S". Si no existe un proceso para conservar los logros, es posible que el lugar de trabajo nuevamente llegue a tener elementos innecesarios y se pierda la limpieza alcanzada con las acciones desarrolladas anteriormente.

Shitsuke o disciplina, significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para la limpieza en el lugar de trabajo. Los beneficios alcanzados se podrán obtener con las primeras "S" por largo tiempo si se logra crear un ambiente de respeto a las normas y estándares establecidos.

2.2.1. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5'S

Según el criterio de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (2012); las 5'S son importantes a nivel de personas porque mantienen la higiene correcta, que permite percibir un ambiente agradable y existe la facilidad de inspección.

Para Olofsson (2012), la implementación de la estrategia de las 5'S en un lugar de trabajo beneficiará en:

- Cada aspecto de las 5S puede llevar tanto a beneficios inmediatos como a beneficios duraderos.
- 5S aborda la seguridad haciendo que el lugar de trabajo sea más limpio y ordenado. Esto reduce el riesgo de lesiones tanto a corto como a largo plazo. Por ejemplo: a corto plazo, es menos probable que los trabajadores se tropiecen con objetos que están fuera de lugar o que se hagan daño con equipo que no tiene las medidas de seguridad adecuadas.
- Un lugar de trabajo ordenado significa que las herramientas que se utilizan frecuentemente están colocadas al alcance de la mano, lo que resulta menos tiempo desperdiciado buscando objetos colocados donde no corresponde. De la misma forma, los trabajadores no necesitan escudriñar en el desorden para encontrar una herramienta específica o un repuesto que se necesita en ese momento.
- A largo plazo, el flujo de trabajo optimizado puede dar lugar a la disminución de dolencias crónicas como dolor de espalda o LTR (lesiones por tensión repetitiva).

- Cada día, el flujo de trabajo optimizado debería dar como resultado operaciones más rápidas – ya sea un trabajador que mueve una pieza directamente al banco de trabajo o una carretilla elevadora manejando en línea recta en lugar de ir abriéndose paso entre pilas amontonadas de inventario.
- La estrategia de las 5S puede mejorar la moral en varias formas. La más obvia, los trabajadores y gerentes pueden estar satisfechos de un lugar de trabajo limpio y ordenado. Así mismo, todos los empleados tendrán responsabilidades y tareas para lograr un objetivo común – mantener los estándares de las 5S – lo que conlleva un sentido de trabajo en equipo y visión compartida.
- Finalmente, un programa de 5S puede ser un trampolín para iniciativas posteriores tales como manufactura lean o mejoramiento continuo.

Así mismo, Álvarez (2010) comenta que los beneficios de implementación de la estrategia de las 5'S son los siguientes:

- ❖ Ayuda a los empleados a adquirir autodisciplina
- ❖ Destaca los tipos de desperdicios que existen en el lugar de trabajo
- ❖ Señala productos con defecto y excedentes de inventarios
- ❖ Reduce movimiento innecesario, Hace visibles los problemas de calidad.
- ❖ Mejora la eficiencia en el trabajo
- ❖ Reduce los costos de operación

Para Rosas (2011); la importancia de la aplicación de las 5 S a través de estudios estadísticos en empresas de todo el mundo que tienen implantado este sistema demuestran que existe:

- Reducción del 40% de sus costos de mantenimiento.
- Reducción del 70% del número de accidentes.
- Crecimiento del 10% de la fiabilidad del equipo.
- Crecimiento del 15% del tiempo medio entre fallas.

2.2.2. PARADIGMAS DE LAS 5'S

La estrategia de las 5S requiere de un compromiso de la dirección para promover sus actividades, por ejemplo por parte de los supervisores y apoyo permanente de los jefes de los sitios de trabajo. El apoyo de la dirección con su mirada atenta permanente de la actuación de sus colaboradores, el estímulo y reconocimiento es fundamental para perpetuar el proceso de mejora. La importancia que los encargados y supervisores le den a las acciones que deben realizar los operarios será clave para crear una cultura de orden, disciplina y progreso personal, en base a las aportaciones de (Piña 2007).

Se pueden sintetizar los siguientes paradigmas:

- Cultura de orden y disciplina
- Compromiso
- Apoyo
- Estímulo y reconocimiento

2.2.3. REFLEXIONES SOBRE LAS 5'S

Después de conocer los antecedentes, conceptos, importancia de la implementación de la estrategia de las 5'S, Cura (2012); realiza algunas reflexiones:

- Es tan importante el proceso como el resultado.
- Las "Cinco S" no son una moda, ni un "programa del mes", sino una forma de conducta de la vida diaria.
- La gerencia debe planificar, organizar y ejecutar con mucho cuidado el proyecto, con el fin de que las personas se involucren en la continuación permanente de su esfuerzo de mejora.
- El esfuerzo asociado a la campaña, aportará grandes beneficios.
- Los ambientes de trabajo se mantendrán limpios, ordenados, agradables y seguros.

- Los estados de ánimo, la moral, y la motivación de las personas, se verán fuertemente mejorados.

2.2.4. DEFINICIÓN DE PROCESO

Tomando en cuenta que las 5´S se ven reflejadas en los procesos, se debe tener claro que un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo (Bustos, 2003).

El concepto de proceso se refiere al cambio de estado desde un estado inicial hasta un estado final. Conocer el proceso significa conocer no sólo los estados final e inicial sino las interacciones experimentadas por el sistema mientras está en comunicación con su medio o entorno. La trayectoria o ruta del proceso es la historia o la sucesión de estados que ha seguido o recorrido el sistema desde el estado inicial hasta el estado final (Jaramillo, 2007).

De acuerdo al criterio de Fernández (2009) expresa que un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica

administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.

2.2.5. DEFINICIÓN DE MANUAL

Libro que cabe y puede llevarse en la mano = enquiridión. Libro en que se comprende lo más sustancial de una materia. Abreviación = breviario, compendio, condensación, épitome, prontuario, recopilación, resumen, sinopsis, síntesis, suma, sumario, vademécum (García 2000).

Por otro lado, Nájera (2003) dice que es un documento en el cual se plasma la información más elemental e importante de un tema, necesaria para un fin determinado. De manera particular, un manual es una obra en donde se conjunta lo más sustancial y elemental de una materia; el cual facilita realizar o aprender alguna actividad o disciplina. A continuación se mencionan los tipos de manuales:

- De políticas,
- Departamentales,
- De bienvenida,
- De organización,
- De procedimientos,
- De contenido múltiple,
- De técnicas y
- De puesto.

2.2.5.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Para el criterio de Valdez (2009) el manual de procedimientos es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y

reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.

2.3. GENERALIDADES DE MICROEMPRESA

Una microempresa es una empresa de tamaño pequeño. Su definición varía de acuerdo a cada país, aunque, en general, puede decirse que una microempresa cuenta con un máximo de diez empleados y una facturación acotada. Por otra parte, el dueño de la microempresa suele trabajar en la misma (Calderón, 2009).

Según el criterio de Román (2008) define como microempresa o pequeña empresa a aquella empresa que opera una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, y que desarrolla cualquier tipo de actividad de producción o de comercialización de bienes, o de prestación de servicios.

Una microempresa, según la Unión Europea (2005), es aquella cuyos empleados no superen el número de diez, o que su facturación no sea mayor a dos millones de euros anuales. Las pequeñas empresas tienen entre 11 y 49 trabajadores y las medianas entre 50 y 249. En los países de América latina se denominan PYMES, comprendiendo pequeñas y medianas empresas.

2.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA MICROEMPRESA

Para el pensamiento de Torres (2006) la microempresa reúne adicionalmente las siguientes características:

- El propietario o propietarios de la empresa laboran en la misma.
- El número total de trabajadores y empleados no excede de diez (10) personas.

- El valor total anual de las ventas no excede de doce (12) unidades Impositivas tributarias.

La pequeña empresa reúne adicionalmente las siguientes características:

- El número total de trabajadores y empleados no excede de veinte (20) personas.
- El valor total anual de las ventas no excede de veinticinco (25) unidades impositivas tributarias.

2.3.2. PEQUEÑAS EMPRESAS

Según criterio de Uriarte (2008) las pequeñas y las medianas empresas se clasifican en función de su tamaño, es decir, según sus efectivos y su volumen de negocios, o según su balance general. El objeto de la definición es que las ventajas del acceso a los mecanismos nacionales y programas europeos en favor de las PYME solo beneficien a las empresas que sean auténticas PYME (sin el poder económico de los grandes grupos). De acuerdo a criterio de Thompson (2007) comenta que la pequeña empresa es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma no excede un determinado límite, y como toda empresa, tiene aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras, todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

2.3.3. MATRÍZ FODA

Según el criterio de Díaz (2011); el análisis FODA (o DAFO) es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planeación estratégica, proporcionando la

información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas, y para el desarrollo de proyectos de mejora. El nombre FODA, responde a los cuatro elementos que se evalúan en el desarrollo del análisis: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Después de realizar la matriz se debe considerar en que cuadrante se encuentra la industria, para conocer si las estrategias utilizadas están dando buen resultado o debe de mejorarlas y/o cambiarlas.

Las diferentes estrategias en que está una industria o empresa son las siguientes:

- **Estrategias Ofensivas.** Cuando el mayor peso de las puntuaciones se concentra en el Cuadrante I, donde confluyen Fortalezas y Oportunidades y la estrategia será MAXI- MAXI, lo cual indica que es necesario maximizar las fortalezas para maximizar el aprovechamiento de las oportunidades.
- **Estrategias Defensivas.** Cuando el mayor peso de las puntuaciones se concentra en el Cuadrante II, donde confluyen Fortalezas y Amenazas y la estrategia será MAXI- MANI, lo cual indica que es necesario maximizar las fortalezas para minimizar los efectos de las amenazas.
- **Estrategias Adaptativas.** Cuando el mayor peso de las puntuaciones se concentra en el Cuadrante III, donde confluyen Debilidades y Oportunidades y la estrategia será MANI- MAXI, lo cual indica que es necesario minimizar las debilidades para maximizar el aprovechamiento de las oportunidades.
- **Estrategias de subsistencia.** Cuando el mayor peso de las puntuaciones se concentra en el Cuadrante IV, donde confluyen Debilidades y Amenazas y la estrategia será MANI- MANI, lo cual indica que es necesario minimizar las debilidades para maximizar el efecto de las amenazas.

2.3.4. ARTESANO

Un artesano es un obrero calificado en un comercio o artesanía. Es considerado entre un trabajador y un profesional, con un alto grado de conocimientos teóricos y

prácticos de su oficio. En las culturas en que las carreras profesionales son muy apreciadas, no puede haber una escasez de trabajadores manuales cualificados, lo que llevó a la apertura de mercados lucrativos en los comercios. La formación de un comercio de la cultura europea ha sido una tradición formal de muchos siglos. Un artesano suele comenzar como aprendiz en un trabajo y aprender de un maestro, y después de varios años es liberado del servicio de su amo, como un jornalero. Después de un jornalero, se ha demostrado que su gremio del comercio puede establecerse como un maestro y puede trabajar por sí mismo, y con el tiempo tener sus propios aprendices (Toledo, 2009).

2.4. BREVE HISTORIA DE LA INDUSTRIA MARIALY

La gerente-propietaria Intriago (2012) comenta que la idea nació hace 22 años atrás, cuando ella tenía una tienda de abarrotes y una amiga le propuso hacer natilla, al principio no lo veía como una oportunidad de negocio pero aceptó el desafío, tomando como referencia que su mamá también hacía dulces para el consumo familiar.

Después que la natilla fue un éxito decidieron elaborar otro producto repitiéndose la historia, hasta que llegó un momento que decidió dedicarse por completo a tener una dulcería y dejar a un lado la tienda de abarrotes, ya que la misma le generaba demasiado cansancio.

Al principio se le presentaron muchos inconvenientes por falta de recurso humano, económico y tecnológico; pero supo vencerlos sobre todas las cosas, creciendo día a día con esfuerzo, dedicación y dando todo de así para brindarles un mejor nivel de vida a sus dos hijas como lo menciona.

Con el pasar del tiempo fueron creciendo las ventas y por ende el negocio y se vio en la obligación de contratar personal, comprar equipos y ampliar el lugar en donde elaboraban sus productos.

Así mismo su imagen iba siendo reconocida en el mercado, la misma que le brindaba la confianza y satisfacción de que sus productos eran de excelente calidad, ya que ella siempre innovaba para darle un valor agregado a su línea de producción en relación con la competencia.

Y es así que hoy en día la industria Marialy cuenta con una variedad de cuarenta productos aproximadamente, manteniendo un alto nivel de rotación de cada uno de ellos y produciendo diariamente sus dulces, gracias a la demanda que generan los mismos en todo el país.

2.5. PRODUCTOS ALIMENTICIOS

2.5.1. INTRODUCCIÓN A LOS DULCES

Generalmente aquellos alimentos que poseen un alto contenido de carbohidratos son los que se perciben como dulces, aunque también existen saborizantes artificiales que se encargan de proporcionarle a los mismos el sabor dulce y que se conocen popularmente como edulcorantes. Los alimentos dulces forman parte integrante de la alimentación diaria, aunque lo más común es que los mismos se ingieran en momentos como el desayuno, la merienda y el postre (Celoga, 2011).

En base a publicación del Diario Universo (2007) se detallan a continuación los conceptos de los cinco productos con mayor acogida en los clientes de la industria Marialy.

2.5.2. ENROLLADO

El enrollado es un postre muy energético, rico en carbohidratos, que es la principal fuente de energía. El manjar de leche es mucho más sano. Tomando en cuenta que el azúcar es un ingrediente que no le disminuye calcio al organismo, que lo necesita para formar los huesos y los dientes de las personas.

2.5.3. GALLETAS DE AVENA

La galleta de avena es una pasta compuesta de avena, coco y mantequilla. La harina de avena convencional se utiliza en pasteles u otras pastas que no precisan crecer tanto en tamaño. El germen de trigo es una excelente fuente de vitamina E, esencial antioxidante para la renovación de células y tejidos.

2.5.4. TROLICHE

El troliche es el resultado de la unión de la leche, azúcar y canela. Producto que requiere de constante movimiento, tomando en cuenta que se le pueden adherir otros ingredientes como coco, nueces, entre otros. Para formar los troliches se lo realiza manualmente.

2.5.5. ALFAJOR

Dulce compuesto de dos piezas de masa adheridas. Pasta hecha de harina, azúcar, huevo y mantequilla. La materia prima fundamental de los alfajores es la harina, que es rica en proteína, carbohidratos, vitaminas B, hierro, vitamina E y minerales, para el buen funcionamiento orgánico. Aporta un alto porcentaje de fibra insoluble que mejora la digestión.

2.5.6. MANJAR DE COCO

El manjar de coco es un dulce de mucha acogida en los clientes, gracias a su agradable sabor y formas de consumo. Se lo realiza con leche, azúcar, coco y canela. Así mismo, requiere de altas temperaturas para que cambie su textura.

2.7. EQUIPAMIENTO UTILIZADO EN LA PRODUCCIÓN DE DULCES

Para conocer la importancia de la implementación de la estrategia de las 5'S en la industria Marialy, se detallan los conceptos de los equipos que utilizan para la producción diaria.

2.7.1. HORNO INDUSTRIAL

Para el criterio de Pereda (2008) un horno industrial de gas, es el equipo donde se transforma la energía química de un combustible en calor que se utiliza para aumentar la temperatura de aquellos materiales depositados en su interior y así llevarles al estado necesario para posteriores procedimientos industriales. Las partes fundamentales de un horno de gas son:

- ❖ Hogar o cámara de combustión: donde se alojan los quemadores y se generan los gases de combustión. Puede coincidir con la cámara de calentamiento o ser una cámara independiente.
- ❖ Cámara de calentamiento: existen distintos tipos, dependiendo de la forma de operación del horno y de su función.
- ❖ Revestimiento aislante: recubre todas las cámaras y equipos del horno.

2.7.2. BATIDORA INDUSTRIAL

Máquina industrial formada en su mayor parte por componentes mecánicos: ejes, engranajes, carcasas, tornillos, manguitos, recipientes, entre otros.

Y en su menor parte elementos eléctricos como el motor, condensador, cable. La funcionalidad es batir productos alimentarios por lo que ha de cumplir un requisitos higiénico y de seguridad añadido (Gómez, 2006).

CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. UBICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación se realizó en la industria Marialy, ubicada en la calle 10 de agosto – vía Quiroga de la ciudad de Calceta perteneciente al cantón Bolívar, provincia de Manabí.

3.2. VARIABLES DE ESTUDIO

3.2.1. INDEPENDIENTE

Estrategia de las 5´S

3.2.2. DEPENDIENTE

Proceso de producción

Seleccionar, ordenar, limpiar, estandarizar y disciplina.

3.3. MÉTODO Y TÉCNICAS

3.3.1. MÉTODO

Para el desarrollo del trabajo investigativo se aplicó el método descriptivo, porque se estudiaron cada una de las acciones que conforman los procesos de la manera más detallada y exhaustivamente posible, para lo cual se utilizaron diferentes técnicas, que permitieron realizar un análisis para la identificación de los beneficios y dificultades que tiene la industria Marialy en el mercado local.

3.3.2. TÉCNICAS

Las técnicas a las que se recurrieron fueron la ficha de observación que se realizó en la industria Marialy, la entrevista (anexo 8.1) que se aplicó a la gerente-

propietaria de la misma y las encuestas (anexo 8.2) que se le efectuaron a los clientes. Las técnicas mencionadas anteriormente ayudaron a obtener datos sobre la administración y utilización de los recursos de la industria.

También se realizó un análisis FODA a la industria para conocer los factores exógenos como son las oportunidades y amenazas y los factores endógenos como las fortalezas y debilidades, que mantiene Marialy en relación a la competencia y al mercado.

Se llevó a cabo un procesamiento de análisis a través de la técnica SPSS, por medio de la cuál se tabularon todos los datos obtenidos de las encuestas, los mismos que fueron representados en gráficos estadísticos.

3.4. TÉCNICAS ESTADÍSTICAS

La estadística descriptiva permitió analizar y representar una serie de datos, que se obtuvieron al aplicar las diferentes técnicas en la industria Marialy, por medio de las cuales se lograron resultados cuantitativos y cualitativos de acuerdo a las tendencias del mercado y a la preferencia de los clientes.

La población del Cantón Bolívar es de 64.720 habitantes, de acuerdo a datos estimados por el Departamento de Desarrollo Comunitario del Gobierno Municipal Autónomo Descentralizado del Cantón Bolívar (2011).

Para conocer el criterio de la población en general, se recurrió a encuestar a diferentes sectores del Cantón Bolívar, para lo cual se aplicó un muestreo a juicio de los autores.

Las unidades muestrales fueron: la plaza cívica de la ciudad de Calceta, el personal administrativo y docente del Colegio Fiscal Mixto 13 de octubre, la plaza cívica de la parroquia Quiroga, los alumnos de noveno y décimo semestre de la

carrera de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López y el barrio San Bartolo.

Es importante tomar en cuenta que se escogieron los elementos a muestrear de forma aleatoria.

Descripción:

n = tamaño de la muestra requerido

t = nivel de fiabilidad (1.96)

p = prevalencia estimada (0.60)

m = margen de error (6%)

MUESTREO: $n = \frac{t^2 \times p(1-p)}{m^2}$

$$\begin{array}{r}
 \frac{1.96 \times 0.6 \times (1 - 0.6)}{0.06} \\
 \frac{3.8416 \times 0.6 \times (0.4)}{0.0036} \\
 \mathbf{n =} \frac{3.8416 \times 0.24}{0.0036} \\
 \frac{0.922}{0.0036} \\
 \mathbf{250}
 \end{array}$$

3.5. MANEJO DE LA INVESTIGACIÓN

El procedimiento para implementar la estrategia de las 5'S constó de dos etapas:

ETAPA 1.- DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA INDUSTRIA MARIALY

Para diagnosticar el funcionamiento organizacional de la industria Marialy se aplicó el método descriptivo, en cada uno de los procesos que se desarrollaron en

forma detallada, a través de las técnicas de la observación (anexo 8.3), la encuesta, la entrevista y la matriz FODA, mediante las cuales se pudo conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de manera clara, precisa y confiable. Así mismo, se utilizó la técnica SPSS para tabular, graficar y analizar los datos obtenidos de las encuestas.

ETAPA 2.- ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE LA ESTRATEGIA 5'S

Para la elaboración del manual de la estrategia de las 5's se incluyeron actividades que estaban relacionadas con cada una de las acciones o principios que integran las 5's, tomando como referencia que se detallaron los siguientes puntos.

- Clasificación.- Se eliminó del área de trabajo todos los elementos innecesarios y que no se requieren para realizar nuestra labor.
- Orden.- Consistió en organizar los elementos que se habían clasificado como necesarios de modo que se puedan encontrar con facilidad.
- Limpieza.-Se relacionó estrechamente con el buen funcionamiento de los equipos y la habilidad para producir dulces de calidad.
- Estandarización.- Es la metodología que permitió mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras "S".
- Disciplina.- Significó convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para la limpieza en el lugar de trabajo.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA GERENTE-PROPIETARIA DE DULCERÍA MARIALY (ENTREVISTA VER ANEXO 7.1.)

Dando cumplimiento al objetivo se diagnosticó el funcionamiento organizacional en la industria Marialy, contribuyendo de esta manera con una de las técnicas propuestas en el proyecto de tesis.

De acuerdo a la entrevista que se le realizó a la Sra. María Luisa Intriago Gerente-Propietaria de la Industria Marialy, se conoció acerca de la trayectoria que tuvo para posesionarse en el mercado local, provincial y nacional, gracias a la excelente calidad de los productos que elaboran.

La Industria Marialy inició sus actividades operacionales hace veinte años aproximadamente, siendo la idea de la mamá de la gerente-propietaria, quien fue la que le propuso empezar a elaborar la natilla, la cuál se convirtió en el primer producto a comercializar.

Cabe recalcar que en aquel momento la Industria Marialy no tenía ningún operario, ya que su gerente-propietaria era la que realizaba todas las actividades. En la actualidad Marialy tiene en su nómina de trabajo 13 personas, que se clasifican 9 en operaciones y 4 administrativos.

Así mismo, se mencionó que reciben la asesoría de un chef, profesional que les indica como deben de elaborarse los productos y las cantidades de materia prima que se tiene que utilizar. Este chef es un representante de la empresa Levapan, que es uno de sus proveedores fijos.

La Industria Marialy cumple con todos los deberes legales y las disposiciones que se les imponen, que sus operarios están asegurados y pagan los impuestos que les corresponde a determinados períodos.

Según lo que comentó la industria cuenta con una variedad de veinticinco productos, que se comercializan de manera local a lo que es la ciudad de Calceta y a diferentes ciudades del país como lo son Manta, Portoviejo, Quito y Guayaquil.

La Sra. María Luisa Intriago mencionó que toda su producción se elabora diariamente y que poseen su respectivo registro sanitario. También indicó que entre sus proyecciones actuales se encuentra seguir siendo reconocidos en el mercado y expandirse en lo mayor posible.

4.2. CUADRO, GRÁFICO Y ANÁLISIS DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN (FICHA DE OBSERVACIÓN VER ANEXO 7.2)

De acuerdo a la ficha de observación que le realizaron los investigadores a la industria Marialy, se pudo obtener la incidencia empírica que tiene cada principio que conforma la estrategia de las 5'S, dichas variables afectan de manera positiva y negativa.

En base a lo obtenido se puede observar que Marialy cuenta con todas las características para que este proceso de implementación sea ejecutado, ya que lo único que se necesita es cumplir con los requisitos establecidos en el manual adjunto.

Cuadro 4.1. Escala de frecuencia de la ficha de observación

ESCALA	FRECUENCIA	
	POSITIVA	NEGATIVA
Siempre	7	1
A veces	0	8
Casi nunca	0	3
Nunca	0	0
TOTAL	7	12

Fuente: Los Autores

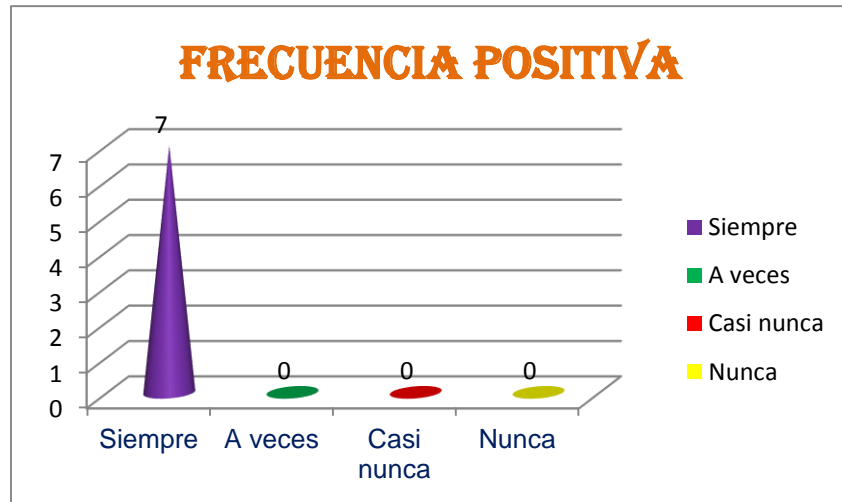


Gráfico 4 1 Escala de frecuencia positiva de la ficha de observación

Las actividades analizadas en cada principio se consideraron como factor positivo, siempre y cuando se ejecuten a cabalidad de acuerdo a lo que determina el proceso de implementación de la estrategia de las 5'S, por tal razón como se puede observar en el gráfico, solo existe frecuencia en la escala de Siempre que detallan a continuación:

SEIRI U ORDENAR

- Los desperdicios orgánicos se desechan diariamente.

SEITON U ORGANIZAR

- Existen bandejas de hornear para cada producción
- Se manejan archivadores para la documentación
- Los utensilios están ubicados cerca de la producción

SEISO O LIMPIAR

- Antes y después de cada producción se lavan los utensilios

SEIKETSU O ESTANDARIZAR

- Mantienen el orden de los utensilios, equipos y herramientas

SHITSUKE O DISCIPLINA

- Los operarios respetan su jornada laboral

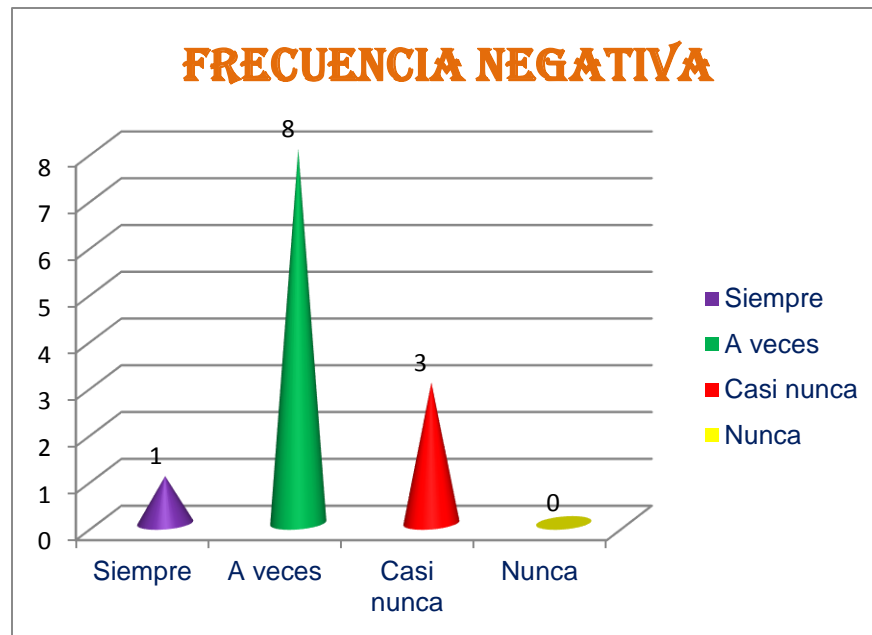


Grafico 4.2 Escala de frecuencia negativa de la ficha de observación

Para determinar las actividades observadas como factor negativo, se tomó en consideración que no se ejecutan de forma correcta o al cien por ciento como se debería de hacer en base a lo que indica el manual para implementar la estrategia de las 5´S, siendo esta la razón por la que influye la frecuencia expresada en el gráfico anterior, las mismas que se detallan a continuación con su respectiva escala:

SEIRI U ORDENAR

- Existen elementos innecesarios en la planta de producción (siempre)
- Mantienen equipos dañados en la planta de producción (a veces)
- Las materias primas permanecen en el área de almacenamiento (a veces)

SEITON U ORGANIZAR

- La materia prima se encuentra disponible y organizada (a veces)

SEISO O LIMPIAR

- Los uniformes de los operarios permanecen limpios (a veces)
- Se realiza limpieza a la planta de producción (a veces)

- Los operarios utilizan protección higiénica, gorros, mascarillas (casi nunca)

SEIKETSU O ESTANDARIZAR

- Mantienen estandarizados los procesos de producción de los dulces (casi nunca)
- Los operarios respetan el cronograma de limpieza asignado (a veces)

SHITSUKE O DISCIPLINA

- Los operarios cumplen con la producción designada (a veces)
- Los operarios utilizan los uniformes asignados por el empleados (casi nunca)
- Se cumplen los derechos y obligaciones del trabajador y empleador (a veces)

4.3. MATRÍZ FODA, FÓRMULAS, GRÁFICO Y ANÁLISIS (VARIABLES DE LA MATRIZ FODA VER ANEXO 7.3)

Para realizar la matriz FODA y poderla analizar se necesitó valorar la intensidad con que se impactan entre sí sus diferentes elementos. Es decir, se tuvo que valorar (para ello asignar puntuación entre 1 y 5), a partir de los resultados obtenidos de algunas técnicas aplicadas en la investigación (entrevista, encuesta y ficha de observación).

- 1- Muy Baja;
- 2- Baja;
- 3- Media,
- 4- Alta y
- 5- Muy Alta intensidad.

- La intensidad con la Fortaleza 1 incidió en el aprovechamiento de la Oportunidad 1, la intensidad con que la Fortaleza 2 incidió en la Oportunidad 2, y así sucesivamente;
- La intensidad con que la Fortaleza 1 ayudó a contrarrestar la Amenaza 1, la intensidad con que Fortaleza 1 ayudó a contrarrestar la Amenaza 2, y así sucesivamente;
- La intensidad con que la Debilidad 1 afectó el aprovechamiento de la Oportunidad 1, la intensidad con que la Debilidad 2 afectó a el aprovechamiento de la Oportunidad 2, y así sucesivamente;
- La intensidad con que la Debilidad 1 fue afectada por la Amenaza 1, la intensidad con que la Debilidad 2 fue afectada por la Amenaza 2, y así sucesivamente.

Cuadro 4.2. Matriz FODA

		FACTORES EXTERNOS													TOTAL	
		Oportunidades						Amenazas								
		O1	O2	O3	O4	O5	SUBTOTAL	A1	A2	A3	A4	A5	A6	SUBTOTAL		
FACTORES INTERNOS	Fortalezas	F1	2	2	4	3	3	14	4	4	2	4	1	3	18	32
		F2	4	4	3	2	5	18	3	3	2	4	1	3	16	34
		F3	1	1	2	4	4	12	4	2	1	5	1	5	18	30
		F4	1	1	2	2	3	9	3	4	1	4	2	4	18	27
		F5	2	3	5	3	3	16	4	4	3	4	1	4	20	36
		F6	2	3	3	2	3	13	2	4	1	3	1	3	14	27
		SUBTOTAL	12	14	19	16	21	82	20	21	10	24	7	22	104	186
	Debilidades	D1	1	1	2	3	2	9	4	4	3	3	1	3	18	27
		D2	1	1	1	1	1	5	3	4	1	1	1	2	12	17
		D3	1	1	1	2	3	8	3	3	2	2	1	2	13	21
		D4	1	1	3	2	1	8	1	1	1	1	1	1	6	14
		D5	1	1	1	2	1	6	1	1	1	3	1	1	8	14
		D6	1	1	2	1	2	7	1	1	1	2	1	3	9	16
		D7	1	1	4	3	3	12	3	1	1	3	1	3	12	24
		D8	1	1	2	3	3	10	1	4	3	2	1	3	14	24
		D9	1	1	3	4	4	13	3	1	1	4	1	3	13	26
		SUBTOTAL	9	9	19	21	20	78	20	20	14	21	9	21	105	183
	TOTAL		21	23	38	37	41	160	40	41	24	45	16	43	209	369

Cuadro 4.3.Fórmulas de la matriz FODA

Media (F-O)=	total	82	2.73
	num d casos	30	
Media (F-A)=	total	104	2.89
	num d casos	36	
Media (D-O)=	total	78	1.73
	num d casos	45	
Media (D-A)=	total	105	1.94
	num d casos	54	

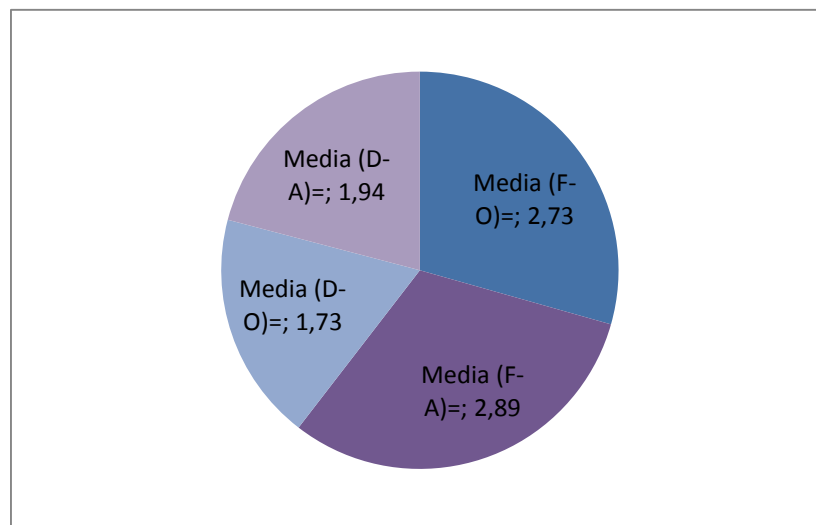


Gráfico 4.3 Formulas de la matriz FODA

Después de realizar la matriz FODA se pudo conocer que la industria Marialy se encuentra ubicada en el segundo cuadrante que corresponde a las fortalezas-amenazas, lo que quiere decir que debe de aplicar estrategias defensivas como la MAXI-MINI, en la cual es necesario maximizar las fortalezas para minimizar los efectos de las amenazas.

Se debe de tener en cuenta que las fortalezas son un factor interno, mientras que las amenazas son externas, lo quiere decir que la estrategia de las 5'S propuesta en el manual, va ayudar a mejorar los procesos que desarrolla Marialy y por ende van a aumentar sus fortalezas, teniendo en cuenta que le va a permitir tener una ventaja competitiva en relación con la competencia y así se reducirán automáticamente sus amenazas.

4.4. CUADROS, GRÁFICOS Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS (RESUMEN GENERAL Y ENCUESTA VER ANEXO 7.4)

La encuesta se realizó a 250 personas que habitan en la ciudad de Calceta perteneciente al Cantón Bolívar, tomando este número en base a la fórmula de la muestra. Se plantean las siguientes interrogantes, las mismas que proporcionaron resultados que se muestran a continuación.

Cuadro 4.4. Género

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	97	38.8	38.8	38.8
	Femenino	153	61.2	61.2	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

Fuente: Los Autores

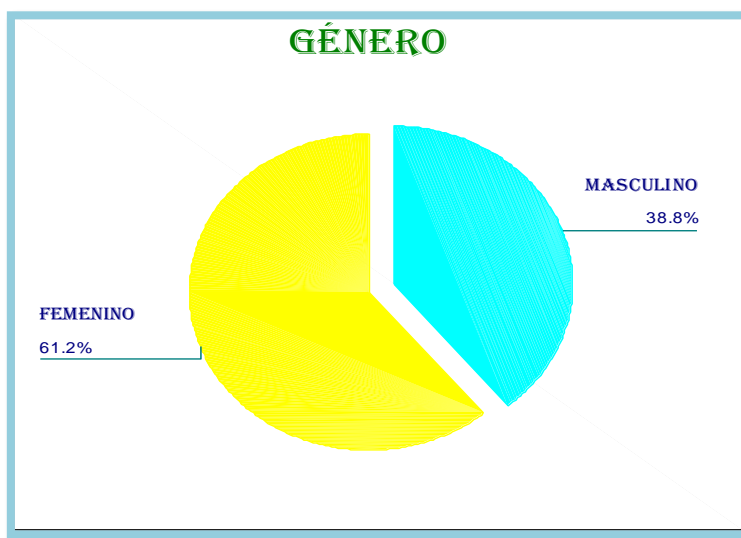


Gráfico 4.4 Género

De acuerdo a lo que se puede observar en el gráfico 4.4 el género femenino predominó con un 61.20% en las encuestas realizadas a las personas que habitan en la ciudad de Calceta, considerando que la diferencia es decir 38.80% pertenece al género masculino. Esta diferencia es fundamentada porque las mujeres por naturaleza son más dulceras que los varones, entonces se les preguntaba con mayor frecuencia, para que de esta manera los resultados sean más reales y confiables, de acuerdo a su experiencia de consumo.

Cuadro 4.5. ¿Conoce la Industria Marialy

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	223	89.2	89.2	89.2
	No	27	10.8	10.8	100.0
	Total	250	100.0	100.0	

Fuente: Los Autores

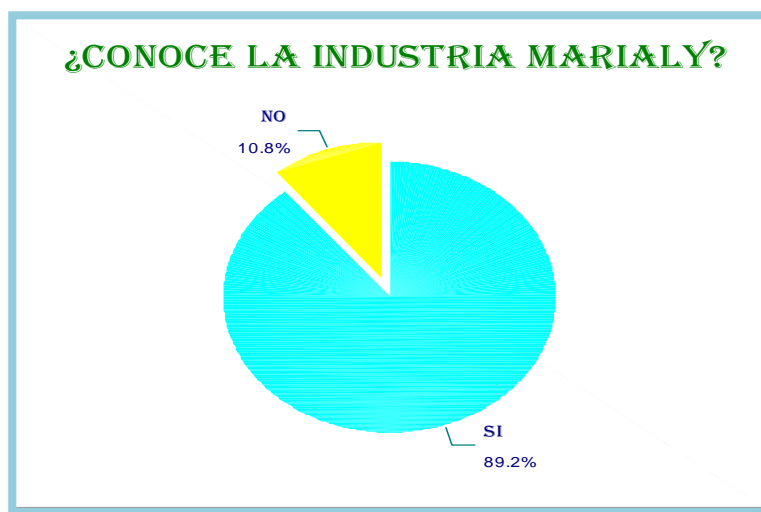


Gráfico 4.5 Identificación de la industria Marialy

Los resultados obtenidos de esta pregunta correspondiente al gráfico 4.5 son favorables para la industria Marialy, ya que la mayoría de las personas encuestadas respondieron que si la conocen con un 89.20%, mientras que un mínimo de 10.80% afirmó que no la ha escuchado ni visitado.

También se debe recalcar que estos resultados dan a notar que Marialy ha ganado reconocimiento en el mercado con el transcurrir de los años, por lo cual deben de aplicar estrategias que permitan mantener estos porcentajes o mejorarlos si fuese necesario, para que sus niveles de ventas no se vean afectados o no disminuyan.

Cuadro 4.6. ¿Consume los dulces de la Industria Marialy

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	157	62.8	70.4	70.4
	No	66	26.4	29.6	100.0
	Total	223	89.2	100.0	
Perdidos	Sistema	27	10.8		
Total		250	100.0		

Fuente: Los Autores

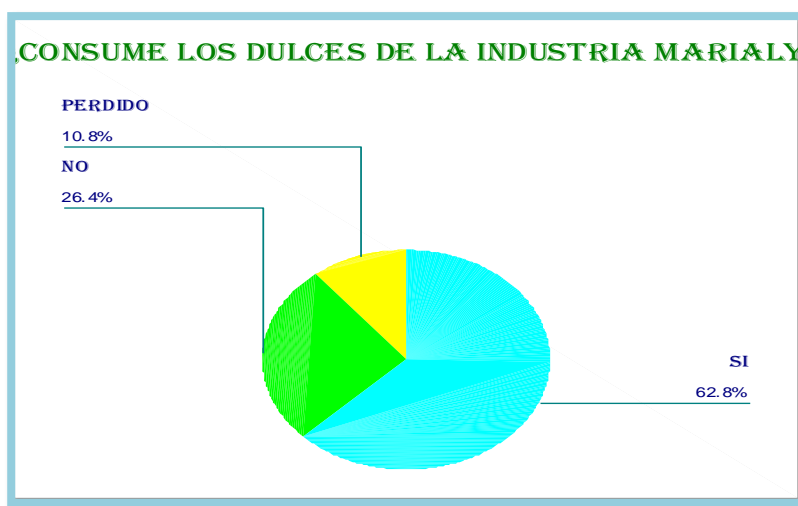


Gráfico 4.6 Consumo de dulces de la industria Marialy

En base a estos resultados del gráfico 4.6 se puede confirmar la excelente aceptación que tiene la industria Marialy en sus consumidores, gracias a la buena calidad de sus productos, ya que el 62.80% los consume, valor considerable que permite seguir creciendo e innovando, mientras que el 26.40% respondió que no lo realiza.

Es por esta razón que la gerente de la industria Marialy cuenta con asesoría técnica para elaborar sus productos y seguir satisfaciendo las necesidades de sus clientes, sin variar la calidad de los mismos y manteniendo la categoría de artesanal.

Cuadro 4.7 ¿Considera usted que la apariencia de los productos de la industria Marialy es?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Buena	97	38.8	43.5	43.5
	Buena	81	32.4	36.3	79.8
	Regular	45	18.0	20.2	100.0
	Total	223	89.2	100.0	
Perdidos	Sistema	27	10.8		
Total		250	100.0		

Fuente: Los Autores

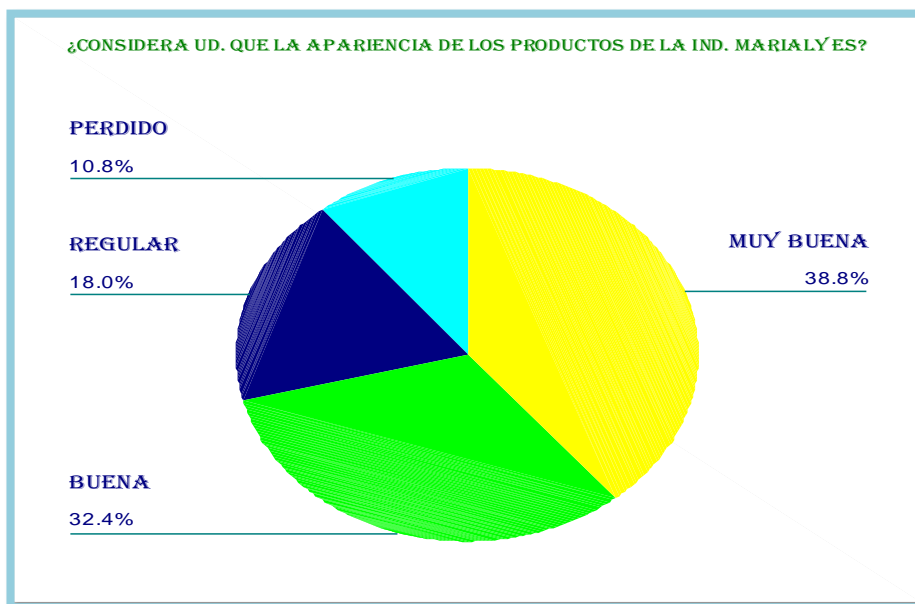


Gráfico 4.7 Apariencia de los productos de la industria Marialy

De acuerdo a los datos del gráfico 4.7 se puede analizar que desde el punto de vista de las personas que fueron encuestadas, la apariencia que ofrece la industria Marialy en sus productos es aceptable, ya que el 38.80% expresa que es muy buena, mientras que el 32.40% dice que es buena.

Ambos resultados son considerados positivos para Marialy, ya que se ve reflejada la inversión que realiza en el área de empaçado, de acuerdo a lo observado en las diferentes técnicas que se aplicaron. Así mismo, el 18% de las personas piensa que es regular, valor que no afecta en la comercialización porque es relativamente bajo, en comparación con los mencionados anteriormente.

Cuadro 4.8 ¿Qué opina sobre la calidad de los productos de la industria Marialy

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bueno	104	41.6	46.6	46.6
	Bueno	78	31.2	35.0	81.6
	Regular	41	16.4	18.4	100.0
	Total	223	89.2	100.0	
Perdidos	Sistema	27	10.8		
Total		250	100.0		

Fuente: Los Autores

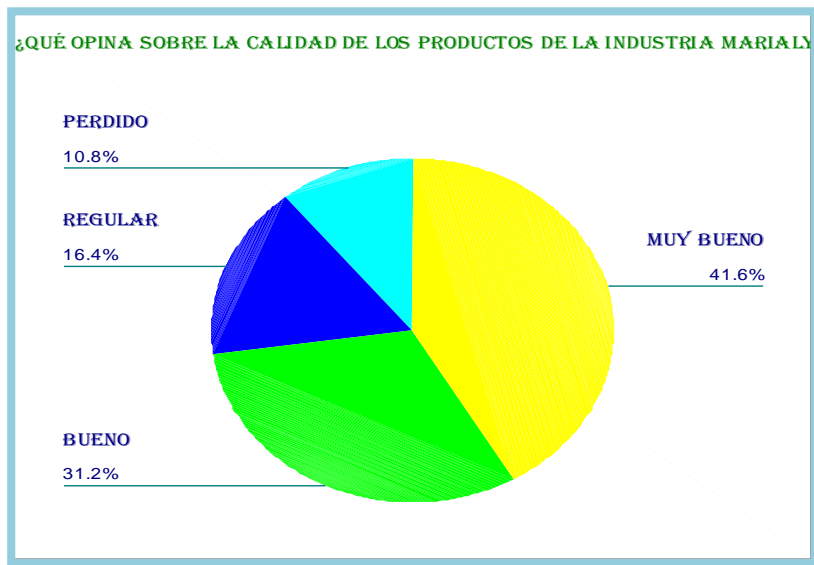


Gráfico 4.8 Calidad de los productos de la industria Marialy

Lo expresado en el gráfico 4.8 por las personas a través de las encuestas compromete a la gerencia de la industria de Marialy, a que continúe manteniendo la excelente calidad de sus productos, la misma que le ha permitido crecer y expandirse en el mercado.

Un 41.20% escogió la opción de muy buena, mientras que el 31.20% piensa que es buena, lo cual demuestra que el trabajo y esfuerzo realizado por los operarios de Marialy se refleja en sus productos, ya que tan solo el 16.40% opina que es regular.

Cuadro 4.9 De los cinco productos que están a continuación. ¿Cuál le gusta más?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Enrollado	60	24.0	26.9	26.9
	Alfajores	63	25.2	28.3	55.2
	Troliche	20	8.0	9.0	64.1
	Galleta de avena	41	16.4	18.4	82.5
	Manjar de coco	39	15.6	17.5	100.0
	Total	223	89.2	100.0	
Perdidos	Sistema	27	10.8		
Total		250	100.0		

Fuente: Los Autores

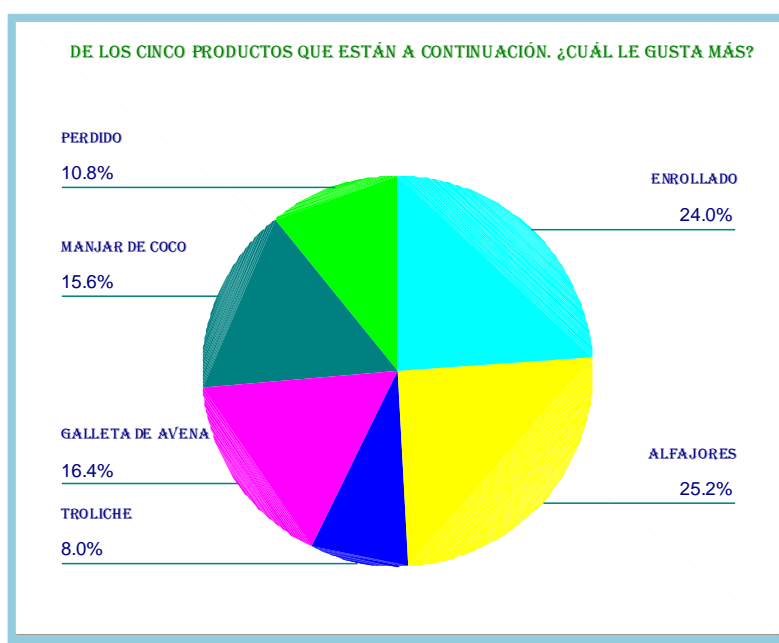


Gráfico 4.9 Aceptación de los productos en los clientes

De los productos ofrecidos por la industria Marialy se puede observar en el gráfico 4.9 que los enrollados y alfajores son los que más aceptación tienen por los consumidores, ya que obtuvieron un 24% y 25.20% respectivamente, porcentajes que son relativamente parecidos y por ende se pueden realizar proyecciones en venta, tomando en cuenta la materia prima que se necesita para su elaboración. El troliche mantiene un mínimo de 8%, las galletas de avena un 16.40% y el manjar de coco 15.60%, estos dos últimos valores también mantienen una gran similitud.

Cuadro 4.10 Considera usted que los precios de los productos de la industria Marialy son

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Accesibles	112	44.8	50.2	50.2
	Baratos	58	23.2	26.0	76.2
	Caros	35	14.0	15.7	91.9
	Muy caros	18	7.2	8.1	100.0
	Total	223	89.2	100.0	
Perdidos	Sistema	27	10.8		
Total		250	100.0		

Fuente: Los Autores

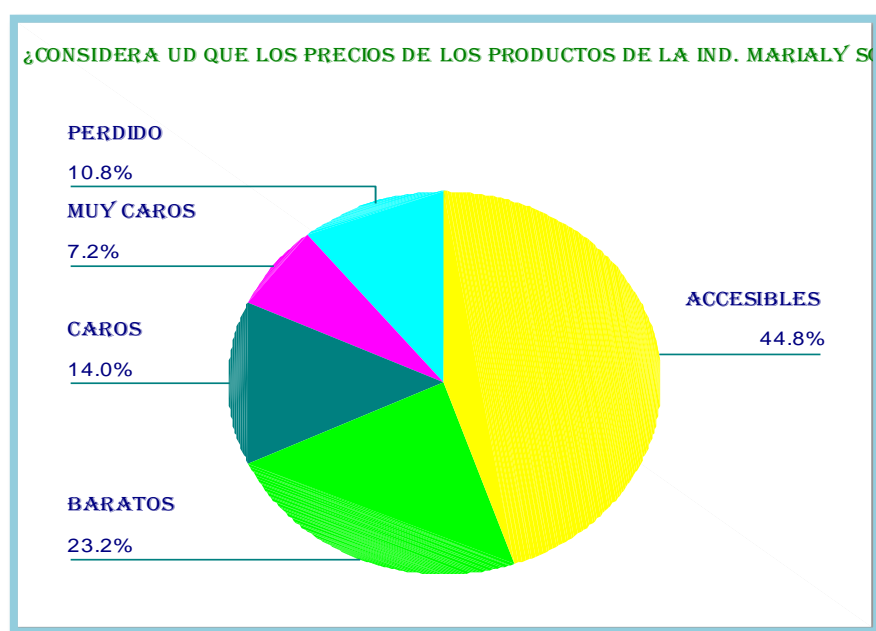


Gráfico 4.10 Precios de los productos de la industria Marialy

Según lo reflejado en el gráfico 4.10 se puede notar fácilmente que las personas piensan que la calidad de los productos de la industria Marialy tiene concordancia con el precio, ya que sus resultados lo demuestran. El 44.80% piensa que son accesibles, mientras que el 23.20% dice que son baratos. Ambos indicadores son los que permiten que su comercialización se realice con éxito y se mantenga un nivel considerable en ventas.

Así mismo, el 14% se inclinó por la opción de caros y el 7.20% escogió la alternativa de muy caros.

Cuadro 4.11 ¿Piensa usted que debe de existir un punto de venta en el centro de la ciudad de Calceta?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	154	61.6	69.1	69.1
	No	37	14.8	16.6	85.7
	Puede ser	32	12.8	14.3	100.0
	Total	223	89.2	100.0	
Perdidos	Sistema	27	10.8		
Total		250	100.0		

Fuente: Los Autores

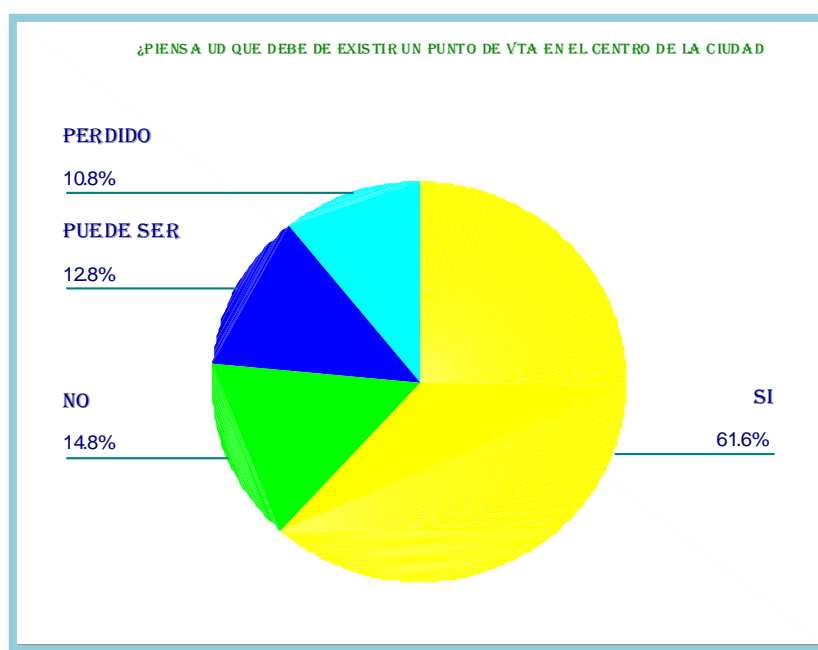


Gráfico 4.11 Punto de venta en el centro de Calceta

De acuerdo a lo expresado en el gráfico 4.11 la industria Marialy se encuentra ubicada en la calle 10 de Agosto vía Tosagua, dirección no céntrica, por tal razón se les preguntó a los encuestados si desearían tener un punto de venta en el centro de la ciudad de Calceta, respondiendo afirmativamente con un 61.60%. Este resultado deberá ser analizado por la gerencia de Marialy, para ver si en algún momento lo pueden tener. Así mismo, otras personas expresaron que no es necesario tener un punto de venta céntrico con un 14.80% y un 12.80% eligió que puede ser o no les incomoda en lo absoluto la ubicación actual.

Cuadro 4.12 ¿Cree usted que se deben de innovar los productos de la industria Marialy?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	182	72.8	81.6	81.6
	No	41	16.4	18.4	100.0
	Total	223	89.2	100.0	
Perdidos	Sistema	27	10.8		
Total		250	100.0		

Fuente: Los Autores

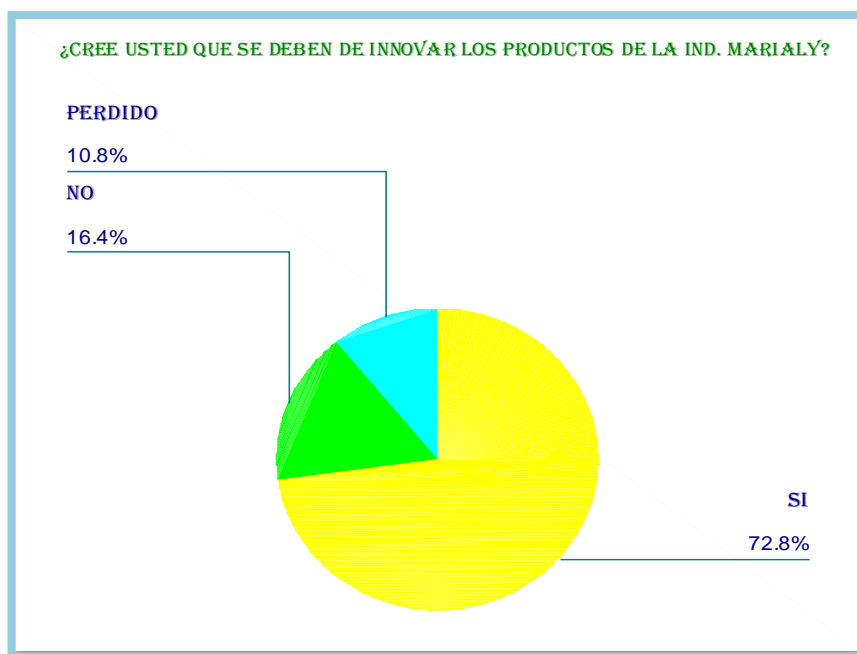


Gráfico 4.12 Innovación de los productos de la industria Marialy

Para el criterio de las personas que fueron encuestadas se expresa en el gráfico 4.12 que la industria Marialy debe de innovar su línea de producción, ya que respondieron afirmativamente con un 72.80%, valor alto que permite ser analizado, para aumentar la variedad de sus productos y que los mismos puedan ser comercializados sin ningún problema y con las mismas características que los actuales.

De igual manera un 16.40% respondió que no deben de innovar sus productos, ya que piensan que son suficientes los actuales para satisfacer sus gustos y preferencias.

Cuadro 4.13 ¿Cree usted que la atención al cliente al momento de adquirir los productos de la industria Marialy es?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy buena	56	22.4	25.1	25.1
	Buena	72	28.8	32.3	57.4
	Regular	95	38.0	42.6	100.0
	Total	223	89.2	100.0	
Perdidos	Sistema	27	10.8		
Total		250	100.0		

Fuente: Los Autores

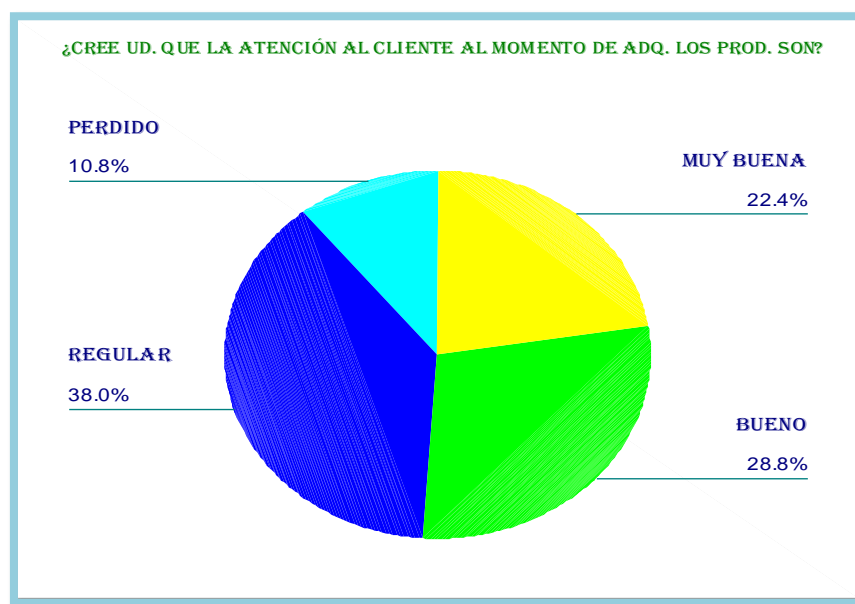


Gráfico 4.13 Atención al cliente por parte de la industria Marialy

Según el gráfico 4.13 se pudo analizar que toda industria debe de ofrecer productos de excelente calidad, pero sumado a esto tiene que brindar el mejor servicio al cliente para que así vuelva a adquirir el producto con entusiasmo.

Es por esta razón que Marialy debe considerar que los clientes no se sienten completamente satisfechos con este servicio ya que respondieron con un 22.40% que es muy bueno, 28.80% que es bueno y un valor mayor de 38% aseguró que es regular. Dichos valores deben de mejorar lo más pronto posible y se lo puede realizar a través de la implementación de la estrategia de las 5'S que se propone en el manual adjunto.

4.5. MANUAL PARA ADMINISTRAR LOS RECURSOS A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA DE LAS 5'S (VER ANEXO 7.5)

Una vez realizado el diagnóstico organizacional a la industria Marialy se pudieron conocer sus necesidades y requerimientos, lo cual permitió elaborar el Manual de Procedimientos dirigido a las áreas de Producción y Administración.

Es importante mencionar que la aplicación del manual facilitará el uso y administración de los recursos, con el objetivo de mejorar la calidad de los productos y satisfacer a los clientes.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El presente trabajo investigativo se concluye:

- A partir del criterio de autores como Kenneth (2012) y Sánchez (2003) se conoció que la estrategia de las 5'S está orientada hacia la calidad total y mejora de la productividad de una industria. Considerándose además que los aportes teóricos permitieron elaborar el manual de procedimiento para la industria Marialy.
- Que a través del diagnóstico que se le realizó a la industria Marialy, se conoció el manejo administrativo y operativo de la misma, por medio de la aplicación de diferentes técnicas. Entre las cuales se destaca la matriz FODA que permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene Marialy en el mercado, ubicándose en el cuadrante de fortalezas-amenazas en donde es necesarios emplear estrategias defensivas como la MAXI-MINI, que se maximizan las fortalezas para minimizar los efectos de las amenazas.
- Se elaboró un manual de procedimientos dirigido a las áreas administrativas y operativas que genera la industria Marialy en la elaboración de sus productos, los cuales tienen buena aceptación en el mercado. Hay que tener en cuenta que en el manual se detallan todas las actividades y funciones que deben de realizar cada uno de los empleados para implementar la estrategia de las 5'S, considerando que las mismas varían de acuerdo al área en que se desenvuelven.
- Que mientras no se haga conciencia que se deben de implementar estrategias y asignar recursos en los presupuestos anuales, no se va a mejorar la administración de la industria Marialy ni la calidad de sus productos, considerando que éstas permiten tener una ventaja competitiva en el mercado local, provincial o nacional.

5.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se plantean del trabajo investigativo son:

- Que todas las industrias incluyan en sus planes estrategias que le permitan tener un mejor funcionamiento en sus actividades operacionales, considerando que se necesita el apoyo gerencial para invertir en cada uno de los gastos que conlleve la implementación de la misma, y comprometer a sus subordinados en cumplir las reglas, dándole a conocer que el beneficio es por triplicado, es decir para los clientes, empleados y gerentes.
- Que se implemente la estrategia propuesta en el manual, ya que de acuerdo a la investigación que se le realizó a la industria Marialy, ésta requiere de cada uno de los principios que incluye las 5'S como son: selección, orden, limpieza, estandarización y disciplina.
- Extender a todas las áreas de la industria Marialy el procedimiento de implementación de la estrategia de las 5'S, para que así se puedan administrar de forma organizada todos sus recursos, tomando en cuenta que mejorará su imagen y ganará mayor reconocimiento en el mercado, ya que utiliza estrategias a pesar de ser una pequeña empresa.
- Las actividades y procedimientos señalados en el manual tienen que ser socializados con todos los empleados de la industria Marialy, para que sus resultados sean visibles y fructíferos en cada uno de sus puestos de trabajo, para lo cual es necesario realizar charlas o talleres en los que se explique su contenido, aclarándose cualquier inquietud.
- Por último se recomienda que la gerencia de la industria Marialy asigne todos los recursos necesarios para que la estrategia de las 5'S pueda ser aplicada con éxito, ya que sino se cuenta con el apoyo de la alta dirección, no se puede avanzar en dicho proceso de implementación y todo continúa en la misma rutina.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, S. 2012. Beneficios de las 5´S en las organizaciones. (En línea). EEUU. Consultado, 29 de junio de 2012. Formato PDF. Disponible en: http://www.zeusconsult.com.mx/Las_Cinco_Ss.pdf
- Bustos, E. 2003. Proceso administrativo y su importancia en las empresas. (En línea). EC. Consultado, 28 de mayo de 2012. Formato PDF. Disponible en: http://www.angelfire.com/ak6/proceso_escom/unidad_2.pdf
- Calderón, D. 2009. Generalidades y definición de la microempresa. Guayaquil-Guayas, EC. Revista Tecnológica ESPOL. Vol. 12. p 55 – 58.
- Cardona, R. 2011. Definición y tipos de manuales en las organizaciones. 4 ed. Colombia. Progreso. p 138.
- Celoga, F. 2011. Introducción de los dulces artesanales de la provincia de Manabí. El Diario, Portoviejo, EC, ene, 18. p 4tª.
- CORPOICA (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria), 2012. Importancia de las 5´S en las pequeñas industrias artesanales. (En línea). COL. Consultado, 28 de junio de 2012. Formato PDF. Disponible en: <http://www.corpoica.org.co/sitioweb//Down/Documentos/Presentacin5S.pdf>
- Cura. H. 2012. Las "cinco S": Una filosofía de trabajo, una filosofía de vida. (En línea). EC. Consultado, 01 de junio de 2012. Formato PDF. Disponible en: <http://www.ucema.edu.ar/productividad/download/2003/Cura.pdf>
- Díaz, Olivera. 2011. Producción y seguridad industrial. (En línea). ESP. Consultado 18 de diciembre de 2012. Formato HTML. Disponible en: <http://produccinyseguridadindustrial.blogspot.com/2011/03/albert-s-humphrey-el-creador-de-la.html>

Fernández, R. 2009. Influencia de los procesos administrativos en las empresas industriales. Tesis. Ing. Comercial. ESPE. Quito-Pichincha, EC. p 60.

García, E. 2000. Definición de estrategias organizacionales. Quito-Pichincha, EC. Revista Tecnológica ESPE. Vol. 27. p 296.

Gómez, L. 2006. Definición de batidora industrial. 5 ed. Perú. Progreso. p 47.

Gross, M. 2008. Los conceptos fundamentales de la Estrategia. (En línea). CHILE. Consultado, 31 de enero de 2013. Formato HTML. Disponible en:

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/177272/Los-conceptos-fundamentales-de-la-Estrategia.html>

Intriago, L. 2012. Historia de Marialy (entrevista). Calceta-Manabí. EC, Industria Marialy.

Jaramillo, S. 2007. Definición de proceso administrativo y sus fases. 3 ed. México. Progreso. p 138.

Johnson y Scholes 2005. Las estrategias competitivas y su importancia en la gestión. (En línea). ESP. Consultado, 20 de enero de 2013. Disponible en: <http://www.latindex.ucr.ac.cr/econ-28-1/economia-28-1-12.pdf>

Kenneth, J. 2012. Manual de las 5'S – Antecedentes de la estrategia. (En línea). VEN. Consultado, 01 de julio de 2012. Formato PDF. Disponible en: http://www.vidayvalor.org/application/webroot/imgs/articulos/5_s_japonesa_s%20del_cambio_calidad_total.pdf

Lizbeth, N. 2003. Manuales de procedimiento en las industrias. Revista Tecnológica ESPE. Vol. 12: 58-60.

- Noda, T. 2012. Bienvenidos a las 5'S y Mejora Continua. (En línea). CHILE. Consultado, 10 de junio de 2012. Formato PDF. Disponible en: http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/PDF_Takeshi_Noda__20109_5S.pdf
- Olofsson, O. 2012. El programa de las 5's beneficiara en mi trabajo. (En línea). PERÚ. Consultado, 15 de junio de 2012. Formato HTML. Disponible en: <http://world-class-manufacturing.com/es/5S/why.html>
- Pereda, S. 2008. Concepto de horno industrial y sus funciones. 5 ed. Chile. Progreso. p 77.
- Piña, E. 2007. Gotas de conocimiento: La estrategia de las 5's. (En línea). EC. Consultado, 18 de junio de 2012. Formato PDF. Disponible en: http://www.gotasdeconocimiento.com/pdf/1_Sistemas/estrategia_5_S.pdf
- Román, F. 2008. Introducción de la microempresa. Revista Tecnológica UTM, 2008. Vol. 12: 51-55.
- Rosas, J. 2012. Las 5'S herramientas básicas de mejora de la calidad de vida. (En línea). VEN. Consultado, 20 de junio de 2012. Formato HTM. Disponible en: http://www.paritarios.cl/especial_las_5s.htm
- Sánchez, A. 2003. El concepto de las 5S, que es y para qué sirve. (En línea). COL. Consultado, 18 de mayo de 2012. Formato PDF. Disponible en: <http://www.mpasesorias.cl/Files/5S3.pdf>
- Santana, A. 2007. Estrategias de Michael Porter, Competitive Strategy. (En línea). Nueva York. Consultado, 20 de diciembre de 2012. Formato HTML. Disponible en: <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/06/las-cinco-estrategias-de-michael-porter.html>

- Thompson, L. 2007. Pequeñas empresas en el Ecuador. Tesis. Econ. ESPOL. Quito-Pichincha, EC. p 33.
- Toledo, X. 2009. Definición del artesano. Portoviejo- Manabí, EC. Revista Tecnológica UTM. Vol. 07. p 10 – 14.
- Torres, T. 2006. Características de la microempresa. Revista Tecnológica ESPOL, 2006. Vol. 20: 139-142.
- UE (Unión Europea). 2005. Generalidades de la microempresa. 4ed. Madrid, España. p 190.
- Uriarte, D. 2008. Nueva Definición de Pequeñas y Medianas empresas. (En línea). EC. Consultado, 29 de mayo de 2012. Formato PDF. Disponible en: http://www.minetur.gob.es/portalayudas/artemis/normativa/documentosnormativa/normativa%20general/definici%C3%B3n_pyme_ce.pdf
- Valdez, B. 2009. Los manuales administrativos para las organizaciones. (En línea). VEN. Consultado, 02 de febrero de 2013. Formato PDF. Disponible en: http://www.sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/historico/dgpop/guia_elab_manu_org.pdf
- Vargas, H. 2004. Antecedentes para la implementación de la estrategia de las 5s. (En línea). VEN. Consultado, 20 de mayo de 2012. Formato PDF. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/5s/2.pdf>
- Vera, C. 2007. Definición de los dulces artesanales (enrollado, galleta de avena, troliche, alfajor y manjar). El Universo, Guayaquil, EC, dic, 10. p 15^a

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA A LA GERENTE-PROPIETARIA DE LA INDUSTRIA MARIALY



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ "M.F.L."

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OBJETIVO: DISEÑO DE UN MANUAL PARA ADMINISTRAR LOS RECURSOS A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA DE LAS 5'S EN LA INDUSTRIA MARIALY-CALCETA

FECHA:...09 de octubre de 2012.....

ENTREVISTADO:...Sra. María Luisa Intriago.....

LUGAR:...Calceta..... **HORA:**...09:00AM.....

1. ¿Cómo nació la idea de crear la Dulcería?

La idea nació por parte de mi mamá ya que ella elaboraba dulces caseros, con el pasar del tiempo me enseñó hacer natilla, siendo el primer producto que se llegó a comercializar en lo que hoy es la industria Marialy. A esto hay que sumarle que no existían fuentes de trabajo en mi ciudad y mi posición económica no era tan buena, por ambas razones nace la idea.

2. ¿Con cuántos empleados inicio y cuántos tiene en la actualidad?

Inicié sola y en la actualidad cuento con 13 personas que se dividen en 9 operarios y 4 administrativos.

3. ¿Recurrió a alguna ayuda profesional para la elaboración de los productos?

Sí, ya que cuento con un chef que viene a la planta a enseñarnos junto con los operarios a elaborar los productos. Este chef pertenece a la industria de Levapan, que es uno de mis proveedores más antiguos.

4. ¿Cumple con los deberes legales como pequeña empresa Marialy?

Sí, porque tengo asegurado a mis empleados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Pago los impuestos al Servicio y Rentas Internas. Y cumplo con la ley del artesano y el código de trabajo en lo que me compete.

5. ¿Cuántas clases de productos elabora Marialy?

25 productos aproximadamente.

6. ¿A qué ciudades se distribuyen los dulces Marialy?

Portoviejo, Manta, Quito, Guayaquil. Tomando en cuenta que si una persona nos contacta se le envía por encomienda, a cualquier parte del país.

7. ¿Cuáles son los canales de distribución?

Los canales de distribución son dos, el directo e indirecto. El primero consiste en que un vendedor nuestro viaja todas las semanas a la ciudad de Portoviejo, para distribuir el producto de manera directa y el segundo es a través de la recepción de pedidos que se realiza por teléfono, para luego enviar los productos por transporte terrestre, revisando con anterioridad que se haya hecho el depósito en mi cuenta corriente.

8. ¿Con qué frecuencia se elabora los productos?

Todos los productos los elaboramos diariamente.

9. ¿Cuál es el tiempo aproximado de vida útil de los dulces y que hacen con los que ya han pasado su fecha de expiración?

La vida útil de nuestros dulces es de 15 días aproximadamente y pocos son los productos que pasan su fecha de expiración, ya que elaboramos diariamente en base a la demanda y pedidos.

10. ¿Cuenta la industria Marialy con normas sanitarias?

Sí, con la norma de registro sanitario de acuerdo a cada uno de mis productos.

11. ¿Cuáles son las proyecciones de Marialy a futuro?


Seguir siendo reconocidos por nuestra calidad y marca e introducir el producto en nuevos mercados a nivel nacional.

12. ¿Han pensado en exportar sus productos?

Sí lo he pensado, pero por el momento no lo voy a realizar ya que esto me conlleva a mayor inversión en tecnología, materia prima, personal e infraestructura. Así mismo, con lo que respecta a leyes y trámites legales ya sea nacional e internacionalmente.

ANEXO 2

FICHA DE OBSERVACIÓN

				
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ "M.F.L."				
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS				
OBJETIVO: DISEÑO DE UN MANUAL PARA ADMINISTRAR LOS RECURSOS A TRAVÉS DE LA ESTRATEGIA DE LAS 5'S EN LA INDUSTRIA MARIALY-CALCETA				
FICHA DE OBSERVACIÓN				
INDUSTRIA MARIALY				
FECHA:	17-10-2012.			
HORA:	15:25 PM.			
Nº OPERARIOS:	OCHO	F:.....	M:...X.....	
CRITERIOS E INDICADORES	ESCALA			
	Siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1. SEIRI U ORDENAR				
Existen elementos innecesarios en la planta de producción	X			
Mantienen equipos dañados en la planta de producción		X		
Los desperdicios orgánicos se desechan diariamente	X			
La materias primas permanece en el área de almacenamiento		X		
2. SEITON U ORGANIZAR				
Existen bandejas de hornear para cada producción	X			
La M.P. se encuentra disponible y organizada		X		
Se manejan archivadores para la documentación	X			
Los utensilios están ubicados cerca de la producción	X			
3. SEISO O LIMPIAR				
Los uniformes de los operarios permanecen limpios		X		
Se realiza limpieza a la planta de producción		X		
Antes y después de cada producción se lavan los utensilios	X			
Los operarios utilizan protección higiénica (gorros, mascarillas)		X		
4. SEIKETSU O ESTANDARIZAR				
Mantienen estandarizados los procesos de producción de los dulces			X	
Los operarios respetan la limpieza de su área de trabajo		X		
Mantienen el orden de los utensilios, equipos y herramientas	X			
5. SHITSUKE O DISCIPLINA				
Los operarios respetan su jornada laboral	X			
Los operarios cumplen con la producción designada	X			
Los operarios utilizan los uniformes asignados por el empleador			X	
Se cumplen los derechos y obligaciones del trabajador y empleador		X		
RESÚMEN GENERAL:		NOTA: PARA DEJAR CONSTANCIA DE LA VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA A TRAVÉS DE LA TÉCNICA DE LA OBSERVACIÓN, FIRMAN LA GERENTE PROPIETARIA DE LA INDUSTRIA MARIALY Y LOS POSTULANTES.		
Siempre: 9				
A veces: 8				
Casi nunca: 2				
Nunca: 0				
Est. Luigi Lucas Lucas y Elizabeth Párraga Palma		SRA. LUISA INTRIAGO		
LOS POSTULANTES		GERENTE-PROPIETARIA		

ANEXO 3

VARIABLES DE LA MATRIZ FODA

ANÁLISIS FODA			
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Posición competitiva en el mercado local y nacional	Existencia de eventos culturales en el cantón Bolívar y en la provincia	Deficiente organización operativa, administrativa y directiva	Existencia de nuevos competidores
Reconocimiento y prestigio en el mercado	Participación en ferias y programas televisivos nacionales e internacionales	Ausencia de bolsa empleadora	La competencia brinda mejor atención al hombre
Calidad del producto	Existencia de la población en la demanda latente	Carencia de estructura organizacional	Poca fidelidad de los empleados a la Industria Marialy
Buena relación calidad-precio	Elaborar dulces tradicionales de la zona	Deficiencia en el almacenamiento de la materia prima	La competencia presenta mejor imagen corporativa
Personal capacitado para enfrentar la producción demandada		Ausencia de señaletica en la industria	Incertidumbre provocada por los cambios políticos del país
Atención al cliente especializada		Indisciplina tecnológica	Incongruencia entre la producción y las exigencias del mercado
		Deficiente plan de mercadeo	
		Baja satisfacción laboral	
		Poca visión hacia una proyección estratégica de la industria	

ANEXO 4

RESUMEN GENERAL Y ENCUESTA

ESTADÍSTICOS

	Género	¿Conoce la Industria Marialy?	¿Consumes los dulces de la Industria Marialy?	¿Considera usted que la apariencia de los productos de la industria Marialy es?	¿Qué opina sobre la calidad de los productos de la industria Marialy?	De los cinco productos que están a continuación. ¿Cuál le gusta más?	Considera usted que los precios de los productos de la industria Marialy son:	¿Piensa usted que debe de existir un punto de venta en el centro de la ciudad de Calceta?	¿Cree usted que se deben de innovar los productos de la industria Marialy?	¿Cree usted que la atención al cliente al momento de adquirir los productos de la industria Marialy es?	
N	Válidos	250	250	223	223	223	223	223	223	223	
	Perdidos	0	0	27	27	27	27	27	27	27	
Media		1.6120	1.1080	1.2960	1.7668	1.7175	2.7130	1.8161	1.4529	1.1839	2.1749
Mediana		2.0000	1.0000	1.0000	2.0000	2.0000	2.0000	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000
Moda		2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	3.00
Desv. típ.		.48827	.31100	.45750	.76487	.75696	1.47293	.97598	.73293	.38824	.80589
Rango		1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	4.00	3.00	2.00	1.00	2.00
Mínimo		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Máximo		2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	5.00	4.00	3.00	2.00	3.00
Suma		403.00	277.00	289.00	394.00	383.00	605.00	405.00	324.00	264.00	485.00

ANEXO 4-A

ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA INDUSTRIA MARIALY



SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ
 "M.F.L."

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**OBJETIVO: APLICAR LA ESTRATEGIA DE LAS 5´S PARA EL BUEN
 FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS
 EN LA INDUSTRIA MARIALY – CALCETA.**

FECHA:.....

GÉNERO: M F

1. ¿Conoce la industria Marialy?

Si

No

NOTA: Por favor si responde no a la primera pregunta, le agradecemos por su ayuda, pero automáticamente se termina la encuesta.

2. ¿Consume los dulces de la industria Marialy?

Si

No

3. ¿Considera usted que la apariencia de los productos de la industria Marialy es?

Muy buena

Buena

Regular

4. ¿Qué opina sobre la calidad de los productos de la industria Marialy?

Muy bueno Bueno Regular

5. De los cinco productos que están a continuación. ¿Cuál le gusta más?

Enrollado	<input type="checkbox"/>	Galletas de avena	<input type="checkbox"/>
Alfajores	<input type="checkbox"/>	Manjar de coco	<input type="checkbox"/>
Troliche	<input type="checkbox"/>		

6. Considera usted que los precios de los productos de la industria Marialy son:

Accesibles	<input type="checkbox"/>	Caros	<input type="checkbox"/>
Baratos	<input type="checkbox"/>	Muy caros	<input type="checkbox"/>

7. ¿Piensa usted que debe de existir un punto de venta en el centro de la ciudad de Calceta?

Si No Puede ser

8. ¿Cree usted que se deben de innovar los productos de la industria Marialy?

Si No

9. ¿Cree usted que la atención al cliente al momento de adquirir los productos de la industria Marialy es?

Muy buena Bueno Regular