

70

Fecha de presentación: diciembre, 2022

Fecha de aceptación: febrero, 2023

Fecha de publicación: abril, 2023

OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO

DE PRODUCCIÓN UNA EXPERIENCIA DE SISTEMATIZACIÓN EN LA EMPRESA LALI'S KITCHEN, HONDURAS

OPTIMIZATION OF THE PRODUCTION PROCESS A SYSTEMATIZATION EXPERIENCE IN THE LALI'S KITCHEN COMPANY, HONDURAS

Dely Ramírez Álvarez¹

E-mail: dely.ramirez@unah.edu.hn

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1151-1191>

Wendelyn Sabonge Almendares²

E-mail: wsabonge@unitec.edu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6150-7943>

¹ Universidad Nacional Autónoma de Honduras. UNAH. Honduras.

² Universidad Tecnológica Centroamericana. UNITEC. Honduras.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Ramírez Álvarez, D. & Sabonge Almendares, W. S. (2023). Optimización del proceso de producción una experiencia de sistematización en la empresa Lali's Kitchen, Honduras. *Universidad y Sociedad*, 15(S1), 689-698.

RESUMEN

El estudio parte del análisis de las alternativas de solución para reducir las demoras en la línea de producción en la empresa Lali's Kitchen en Honduras, a través del desarrollo de un plan de mejora que optimice la calidad y eficiencia de su proceso de producción. Se emplea una perspectiva metodológica con enfoque mixto: cuantitativo, de diseño no experimental de tipo transeccional y cualitativo, diseño basado en teoría fundamentada. Los hallazgos más relevantes fueron: la identificación de factores que generan las demoras en el proceso de producción y el uso de un sistema ineficiente de costeo; estos resultados convergen en el manejo inadecuado de las materias primas, la medición y el método en el proceso, lo que genera un desempeño deficiente y dificulta el cumplimiento de las métricas establecidas para el proceso de fabricación de cada producto. La propuesta surge del estudio y análisis de resultados sustentados en el uso de tres métodos aplicados: estrategia de decisiones para procesos eficaces, método sistemático de análisis de procesos y sistema de costeo basado en actividades; en este contexto se debe dar seguimiento a las metas de medición de cada elemento del proceso, empoderar a los colaboradores para sistematizar los procesos y oficializar los planes de mejora continua.

Palabras clave: análisis, costeo, estrategia, mejora continua optimización.

ABSTRACT

The study based on the analysis of solution alternatives to reduce delays in the production line at the company Lali's Kitchen in Honduras, through the development of an improvement plan that optimizes the quality and efficiency of its production process. From the methodological perspective, the approach is mixed: quantitative, non-experimental design of a cross-sectional type, and qualitative, design based on grounded theory. The most relevant findings were: the identification of factors that cause delays in the production process and the use of an inefficient costing system; These results converge in the inadequate handling of raw materials, measurement and method in the process, which generates poor performance and makes it difficult to comply with the metrics established for the manufacturing process of each product. The proposal arises from the study and analysis of results supported by the use of three applied methods: decision strategy for effective processes, systematic method of process analysis and activity-based costing system; In this context, the measurement goals of each element of the process must be followed up, employees empowered to systematize the processes and make the continuous improvement plans official

Keywords: analysis, continuous improvement, costing, optimization, strategy.

INTRODUCCIÓN

Es incuestionable que las pequeñas empresas por sí solas no se caracterizan por tener impacto significativo en los mercados, ya que en la mayoría de las veces no cuentan con una estructura organizativa que permita un proceso productivo robusto, donde sus opciones de fuerza laboral se limitan a emplear a familiares. Este rubro de empresas se ha convertido en fuentes importantes de ingreso que muchas veces constituyen el patrimonio principal de las familias hondureñas, afectados por la crisis económica ocasionada por la pandemia COVID-19, el desempleo y la falta de estabilidad laboral.

Lali's Kitchen es una empresa fundada en diciembre del 2018, ubicada en la ciudad de Tegucigalpa M.D.C., Honduras, dedicada a la producción, venta y distribución de productos alimenticios congelados. Sus inicios se dan a partir del establecimiento de un pequeño comedor ubicado en una villa navideña de la capital para venta de platillos tradicionales, dado que la producción fue insuficiente para cumplir con la demanda en esta villa se tomó la iniciativa de congelar sus productos y así ofrecer una mejor capacidad de respuesta a los clientes. A través del tiempo la empresa ha incursionado en las ventas a mayor escala a supermercados y mini mercaditos, sumando de este modo una variedad de productos a su oferta.

Este estudio se origina por la necesidad de incrementar los márgenes de ganancia de la empresa, ya que esta reporta costos de producción elevados que ponen en riesgo su seguridad operativa y limita el acceso de la empresa a nuevos mercados. La importancia de analizar las actividades estratégicas de Lali's Kitchen ayuda a identificar elementos que diagnostiquen su ventaja competitiva y los medios necesarios para mejorarla, en este contexto y debido a los retos que impone los nuevos fenómenos que experimenta la humanidad y la búsqueda incesante de soluciones a problemas en la dirección de las empresas se crea la necesidad de plantear estrategias empresariales innovadoras que conduzcan a las organizaciones a definir la forma adecuada de crear valor mediante un plan de acción previamente diseñado para alcanzar sus objetivos y lograr un crecimiento sostenible.

La problemática yace en la existencia de demoras en la línea de producción de Lali's Kitchen, debido a esto no se logra identificar una clara definición de los costos de producción, lo que impide alcanzar los márgenes de rentabilidad necesarios para garantizar el sostenimiento del negocio en el corto plazo. Entre los factores contribuyentes se puede mencionar altos costos de fabricación de los productos, producción realizada de forma manual, falta de automatización, generación de cuellos de botella,

ineficiente almacenamiento en frío, problemas con proveedores por entregas tardías de materias primas, cronogramas de producción interrumpidos, aumento del riesgo de error en las operaciones de fabricación, pasos que producen desperdicio, dificultad en la distribución de productos a los clientes, lo que provoca contener la satisfacción del cliente obligándole a la búsqueda de proveedores más confiables.

Los procesos que se establecen en una empresa deben estar enfocados en los objetivos de la organización y a la vez enlazados con las metas de satisfacción de las necesidades de los clientes, en ese sentido cada proceso emana de un plan que conduce las actividades de la empresa hacia el ajuste estratégico de la organización. Para comprender el proceso de producción de Lali's Kitchen es preciso analizar las relaciones entre los componentes que intervienen en el proceso para hacerle frente a las demoras existentes en la línea de producción y otras desalineaciones que se identifican en el desempeño del proceso.

Las estrategias empresariales están orientadas a dirigir a las empresas hacia un rumbo determinado, para lo que es necesario la observación continua de sus procesos a fin de establecer claramente los factores que limitan sus objetivos y definir la implementación de mejoras que eleven su productividad y eficientes en sus operaciones.

En este sentido, las estrategias deben ser enfocadas a partir de los fundamentos teóricos de la inteligencia de negocio que según Ahumada y Perusquia (2016) el concepto surge en el contexto de la gestión del conocimiento, con el término Business Intelligence, inteligencia empresarial o inteligencia de negocios; llamándose así al conjunto de estrategias, acciones y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en una organización o empresa.

Siendo así que el análisis de los procesos sea una herramienta basada en la inteligencia de negocios y ejerza la función de diagnóstico, la cual es esencial para determinar la forma correcta de hacer las cosas y las acciones que se deben tomar para mejorar el proceso de producción y lograr un crecimiento sostenible.

En ese contexto la estrategia empresarial debe estar presente al emprender un negocio dado que lleva a los tomadores de decisiones a identificar las actividades que generan valor de las que solo producen desperdicio, y así entender todos los componentes que hacen de su modelo de negocio algo único y valioso para sus clientes internos y externos. Esta visión general solo puede resultar para Lali's Kitchen del proceso de descomposición de

las operaciones, para la transformación de insumos de bajos costos en productos que aseguren márgenes de rentabilidad deseables para el sostenimiento del negocio en el tiempo, en ese sentido este estudio se genera por la necesidad de ayudar a la empresa a ser más eficiente y rentable.

Teniendo en cuenta los aspectos de eficiencia y rentabilidad en el estudio se refleja a partir de las relaciones que se establecen con el personal e inciden en estos factores; en tal sentido, se requiere de un análisis de proceso que según Gómez & Brito (2020) “todas las empresas (organizaciones) obtienen sus productos o servicios, basándose en la ejecución de una serie de pasos previamente estudiados, con la finalidad de garantizar siempre los mejores resultados” (p. 19)

Esta perspectiva implica una valoración desde el diagnóstico organizacional; en consecuencia, Bravo *et al.* (2019) plantea que es estudio especializado que requiere de evaluar la situación estratégica actual de la empresa, sus debilidades reflejadas en sus problemas; así como, sus potencialidades y su alcance, incluyendo su crecimiento. La intención principal de un diagnóstico organizacional es de proveer al interesado una visión panorámica de la empresa en búsqueda de generar eficiencia a través de cambios sustanciales.

Para este artículo se reconoce como el análisis del entorno que permite a la vez identificar oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa considerando determinados factores que condicionan su funcionamiento implicando análisis de factores internos.

El grupo de factores internos están relacionados con los roles de la empresa que desde su forma operativa influya en alguna medida en el rendimiento como son: las características de los involucrados, su representativa y distribución en los departamentos de la empresa, las condiciones de trabajo, el clima laboral así como la preparación adquirida y continua del personal lo cual puede influir en la relación con proveedores, clientes y el manejo de los insumos de la empresa lo cual son el objeto de análisis en la investigación presentada.

MATERIALES Y METODOS

Dado que esta investigación tiene un enfoque mixto para la recopilación de información, con el enfoque cuantitativo se aplicó el método de recolección tipo encuesta y

para el enfoque cualitativo el método corresponde a la observación.

La encuesta presentada en este estudio como una técnica que se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario para recopilar datos que permitan medir las variables establecidas, esto normalmente parte de la selección de una muestra, a partir de un censo a la población en su totalidad, para analizar resultados y descubrir las posibles soluciones al problema planteado.

La observación como técnica de recolección de datos permitió al estudio la adquisición activa de información a partir de la vista in situ, para caracterizar los rasgos del proceso sujeto de la observación e identificar los hallazgos que puedan servir de base para fundamentar los resultados del estudio.

Para efectos de este estudio se utilizó como instrumento el cuestionario aplicado al universo seleccionado en el diseño del estudio y la guía de observación que se aplica a la metodología de análisis de procesos específicamente en la fase de evaluación del desempeño de proceso.

El cuestionario se diseñó con una escala de Likert, el cual se utiliza para evaluar la percepción y el nivel de compromiso de los colaboradores en cuanto al desempeño operacional de la empresa. Las preguntas surgen de la operacionalización de variables, realizada para medir las dimensiones de la investigación a partir de los indicadores propuestos.

La guía de observación tuvo un diseño semiestructurado dado que parte de una pauta para evaluar el desempeño del proceso de producción de la empresa, sin embargo, se aplica de modo flexible de acuerdo con la forma que adopta el procedimiento de observación. El contenido de este instrumento se diseñó como parte del paso de “documentación del proceso” basado en la pauta del análisis sistemático de procesos, donde se puede apreciar cómo opera y se desempeña un proceso a cualquier nivel de detalle

Para llegar a la propuesta de optimización del proceso productivo de la unidad de análisis y su plan de implementación, a partir de la recolección de datos con los instrumentos y las técnicas establecidas, se siguió una serie de pasos compatibles con las metodologías de estudio propuestas:

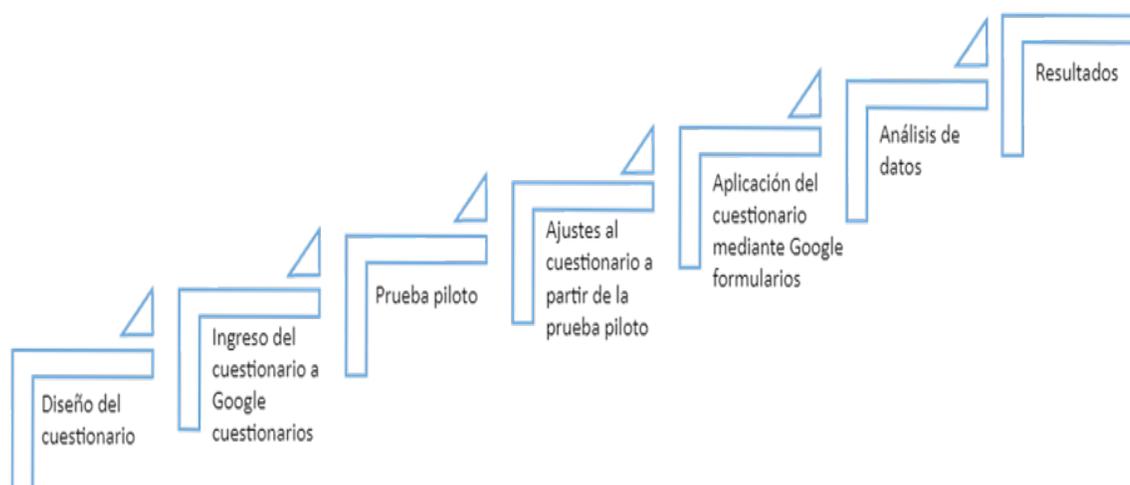


Figura 1. Procedimiento para la recolección de información: cuestionario

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado la información recolectada se presenta de acuerdo a los resultados obtenidos con los métodos de recolección de datos aplicados según este orden: encuestas aplicadas, observación y entrevistas realizadas; para medir las variables independientes presentadas: diagnóstico organizacional, estrategia de procesos y modelo de costeo para el objeto de estudio; así mismo el análisis se presenta entorno a la variable dependiente: optimización del proceso de producción en la empresa Lali's Kitchen con el sentido de proporcionar respuesta a las preguntas formuladas en el planteamiento del problema de la investigación.

Los resultados de los datos demográficos de las personas encuestadas indicaron que el género predominante en Lali's Kitchen es el femenino dado que representa 82.4% de la población versus un 17.6% de colaboradores del género masculino; este resultado es congruente con la naturaleza del negocio dado que el proceso de producción dentro del establecimiento está orientado a actividades de cocción y procesamiento de alimentos; así mismo el rango de edades se presenta de forma variante predominando el de 18-25 años con una representación de 41.2% del total de las personas encuestadas.

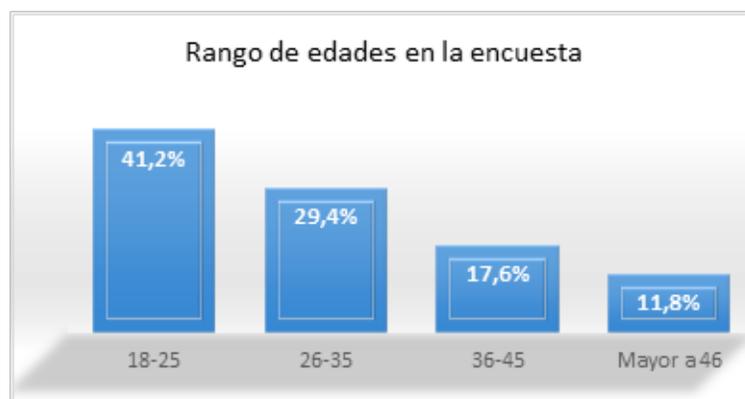


Figura 2. Gráfica de rango de edades de la población de Lali's Kitchen.

Fuente: Elaboración propia

El planteamiento diseñado para evaluar el diagnóstico organizacional de Lali's Kitchen se enfocó en el clima laboral y las dimensiones del microentorno y macroentorno de la empresa, obteniendo información desde la perspectiva de

los trabajadores encuestados que se involucran en los procesos de producción de la empresa; al observar el desarrollo de los procesos se logró identificar y evaluar la percepción y el nivel de compromiso de los colaboradores en cuanto al desempeño operacional de la empresa.

La estructura organizacional de Lali's Kitchen está compuesta por el 17.6% de personal que se desempeña en el área administrativa y se encarga de dirigir la estrategia de negocio y la estrategia de producción, la máxima capacidad de la empresa está representada por el 52.9% en el área de operaciones donde se desarrollan todos los procesos productivos, mientras que el área comercial cuenta con el 29.4% de personal que se especializa en la supervisión, impulso de la marca en los puntos de venta y fortalecer una apropiada relación con los clientes.

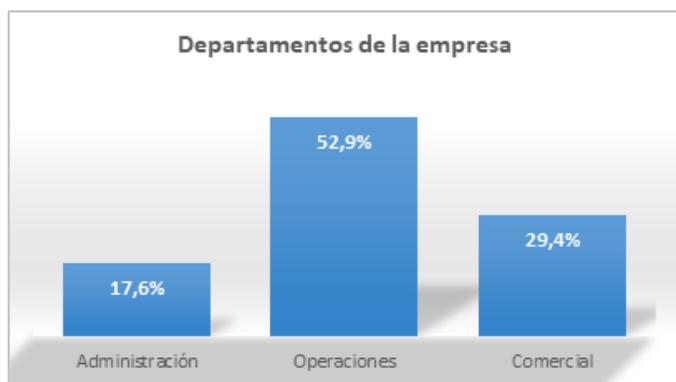


Figura. 3. Gráfica representativa de los departamentos de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Según observación realizada no se muestra una marcada línea jerárquica dentro de la organización dado que todos tienen una responsabilidad participativa en cada actividad que se desempeña en las gestiones y operaciones; así mismo se identifica que no existen mandos medios dentro de la estructura organizacional.

El área de desempeño de operaciones incorpora subprocesos que contribuyen a los macroprocesos en la elaboración de productos; la gráfica permite visualizar que la mayoría del personal desarrolla múltiples funciones en la empresa según las asignaciones de actividades que emanan desde la programación de producción. En este contexto esta condición es considerada por Lali's Kitchen como una ventaja, porque se muestra como un respaldo al área de producción en caso de ausentismo de operadores, sin embargo, este factor también representa un efecto contradictorio al generar demoras en los procesos por falta de especialización específica en los eslabones del proceso productivo.

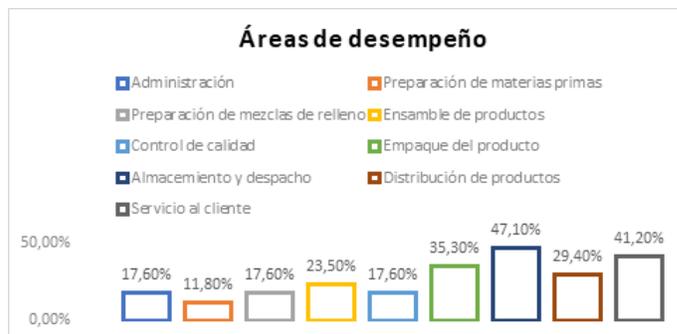


Figura. 4. Gráfica representativa de las áreas de desempeño de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Dentro de los datos más relevantes reflejados en la medición del área de desempeño, el 47.10% de los encuestados según el resultado, ejecutan sus funciones en el área de almacenamiento y despacho, lo cual no es congruente con las observaciones realizadas en el sitio, donde se confirmó que solo un par de personas se dedican a esta actividad. Así mismo, se identificó el involucramiento del personal en actividades adicionales como ser: promoción en redes sociales, trato con proveedores o clientes, entrega de productos, procesos de empaque, limpieza, recepción de materias primas, compras, distribución y análisis de nuevos mercados, lo que denota que el nivel de compromiso de los participantes es adecuado.

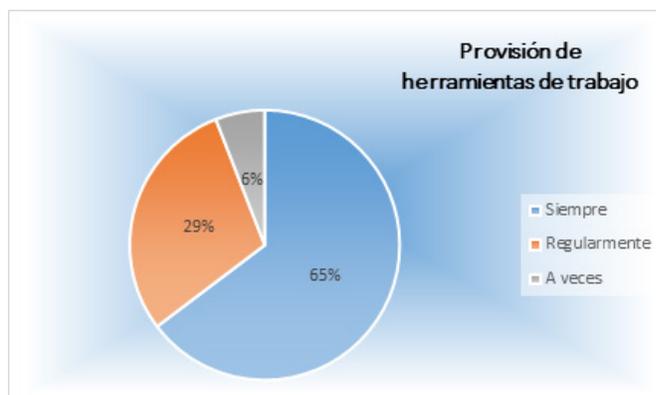


Figura 5. Gráfica sobre la provisión de herramientas de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Un factor determinante para el cumplimiento de asignaciones dentro de la organización es la provisión de herramientas de trabajo en este sentido, se observa en la gráfica los resultados reflejan que el 65% de la población encuestada confirma que la empresa les provee todas las herramientas e insumos necesarios para desarrollar sus funciones; en contraposición se identifica un 29% que

afirma que la asignación se da regularmente, para profundizar en esta información el personal señaló que para mejorar en el desempeño de su trabajo necesita mejoría del espacio físico, provisión de maquinaria y mayor conocimiento de los procesos.

Entre las carencias de herramientas de trabajo identificadas anteriormente se encuentra la necesidad de mayor conocimiento de los procesos. La gráfica 5 capacitaciones y entrenamiento refleja que el 52.9% siempre recibe capacitaciones y el 23.5% opina que regularmente se les brindan. De acuerdo con la información obtenida en la entrevista la gerente general de la empresa, las operadoras se refieren al entrenamiento para nuevos operadores que tiene una duración de dos semanas, mediante un modelo “aprender haciendo” para que posteriormente se le asigne a la actividad donde su desempeño fue más efectivo. La empresa no cuenta con un plan de capacitación estructurado, de modo que es fundamental la implementación de uno que permita reforzar las habilidades y competencias del personal.

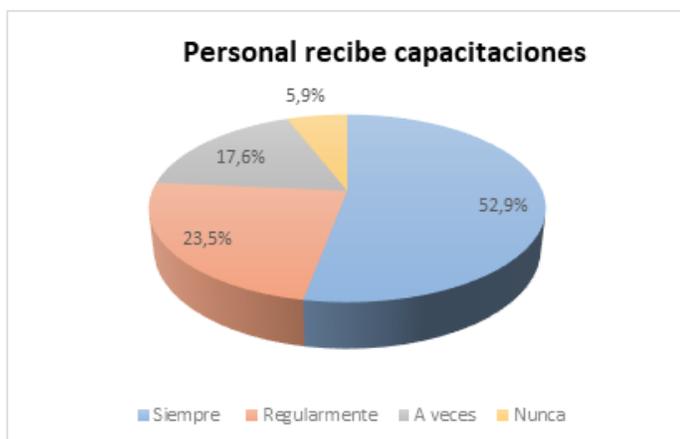


Figura 6. Gráfica representativa sobre el personal recibe capacitaciones.

Fuente: Elaboración propia

En relación con la percepción de los participantes orientada a los niveles de compañerismo y trabajo en equipo, los resultados que se visualizan en gráfica revelan que el 41.2% de los empleados siempre reciben apoyo de sus compañeros y a veces el mismo porcentaje, el 17.6% indicó recibir apoyo regularmente contrastando las respuestas con la observación en el desempeño de los procesos dado que la empresa maneja flexibilidad en la mano de obra y un ambiente estable que permite la concentración necesaria para la realización de las actividades de forma eficiente.



Figura 7. Representación de resultados gráficos de niveles de compañerismo y trabajo

Fuente: Elaboración propia

Los resultados en relación con el clima laboral que impera en la empresa según gráfica, muestran un 52.9% de la población que opinan que es excelente y un 29.4% que lo encuentran bueno, lo que refleja mayormente satisfacción del personal con la empresa y un porcentaje de oportunidad para mejorar.



Figura 8. Representación gráfica sobre el clima laboral

Fuente: Elaboración propia

Analizando el microentorno de la empresa, enfocados en la percepción de las entregas a tiempo de los proveedores, de acuerdo con los resultados de la encuesta en gráfica y aseveraciones en las entrevistas, se identifica un importante sesgo de incumplimientos en las entregas, ocasionado por complicaciones en la circulación de los medios de transporte de los proveedores y la priorización de los envíos considerando el poco volumen pedido que obliga al personal de forzar cambios en la programación para no detener la producción.

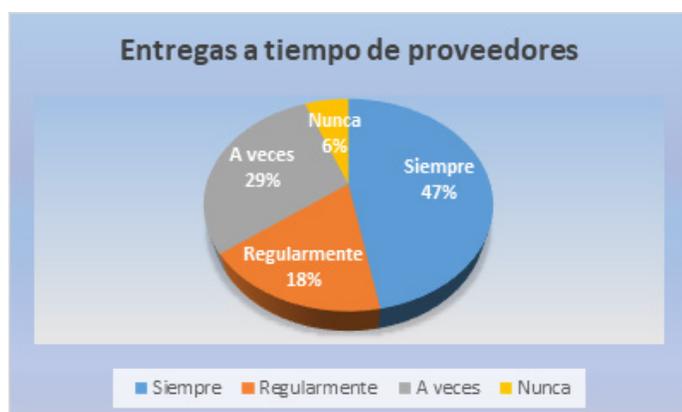


Figura 9. Representación gráfica de entregas a tiempo de proveedores.

Fuente: Elaboración propia

Lali's Kitchen se ha caracterizado por producir productos de calidad y dedicar mucho esfuerzo para cumplir su misión como empresa, se puede visualizar en la gráfica, la percepción de los encuestados con respecto a los reclamos de los clientes que muestra que a veces se reciben reclamos de los clientes en la opinión del 76.5% y el resto responde que nunca. Las situaciones que más se repiten en caso de reclamos de clientes, en su mayoría corresponden al estado del empaque de los productos 52.9%, de acuerdo con información tomada durante las observaciones en campo, estos casos podrían ser originados por la inadecuada manipulación de los productos en la distribución, en los puntos de venta y a técnicas de competencia desleal de otros productores para minimizar las ventas de Lali's Kitchen.



Figura 10. Representación gráfica sobre reclamos de clientes.

Fuente: Elaboración propia

Durante el análisis del macroentorno de la empresa, el 82.4% de los encuestados consideran que el alto costo de las materias primas e insumos, generados por la difícil situación que atraviesa la economía hondureña afecta la producción de Lali's Kitchen, ya que su producción es alimentada principalmente por productos de la canasta básica.

La empresa no cuenta con sistemas de información que evidencien el avance tecnológico para el manejo de reportes, órdenes de producción y control de inventarios automatizados, así mismo todas las actividades de producción se realizan de manera manual que conservan la esencia del negocio de producción artesanal y generan empleo a familias que no tienen oportunidad en las grandes industrias.

El 100% de colaboradores está de acuerdo que los establecimientos donde Lali's Kitchen ofrece sus productos son seguros, donde los clientes finales pueden acercarse con confianza y adquirirlos con menor riesgos, ante la situación de peligro que impera en el país.

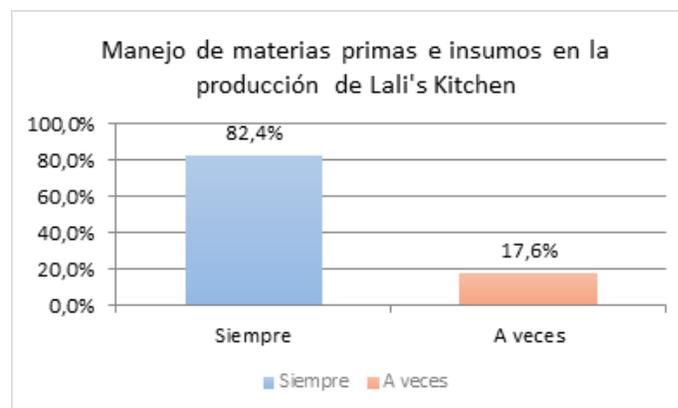


Figura 11. Representación gráfica sobre el manejo de materias primas e insumos en la producción de Lali's Kitchen.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del estudio de la situación de la empresa, recolectada mediante la encuesta provee la información necesaria para enlazar el diagnóstico organizacional con los procesos de la empresa con el fin de analizar como converge las características internas con la situación externa se desarrolló del siguiente análisis FODA:



Figura 12. Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis FODA según figura 12, se identifican los siguientes factores como base para diseñar y mejorar las estrategias empresariales de Lalis Kitchen:

a) Fortalezas:

El recurso humano de la empresa muestra un importante nivel de compromiso con las metas productivas y el involucramiento en diferentes procesos de producción que contribuyen a la constancia de las actividades. La empresa se caracteriza por producir productos de calidad, innovadores y que representan ampliamente al emprendimiento. Sus puntos de venta se encuentran en ubicaciones seguras para la comodidad de los clientes.

b) Oportunidades:

Puede identificarse claramente que la empresa tiene oportunidad de expandir su marca otras cadenas de supermercados a nivel nacional, si consigue organizar mejor sus procesos para incrementar su producción. La demanda de productos artesanales y libres de preservantes está creciendo rápidamente, porque reducen el riesgo de reacciones adversas y permiten cuidar la salud y bienestar de una forma mejor, lo que abre paso a este tipo de empresas a mejores oportunidades.

c) Debilidades:

De acuerdo con la opinión de los encuestados, el trabajo en equipo no muestra un nivel robusto de integración, un grupo de personas organizadas de manera interdependiente y colaboradora trabajan mejor para alcanzar las metas y objetivos en común y cubrir las necesidades de los clientes. Se identifica la falta de un manual de procesos y programas de capacitación necesarios para estandarizar las actividades para conocimiento de todo el personal. El tamaño del espacio donde se desarrollan las actividades es reducido, lo que genera movimientos innecesarios que demoran los procesos.

d) Amenazas:

A pesar de que la empresa implementa la importación en los puntos de venta que ayuda a resguardar la integridad de los productos y utiliza empaques resistentes, la mayor incidencia de reclamos de los clientes se enfocan en el estado del empaque. Todos los procesos se realizan de forma manual, no cuentan con maquinaria especial ni un sistema de información para contabilidad e inventarios. Se identifican demoras en las entregas de los proveedores porque cuentan con una limitada cartera sin proveedores sustitutos.

Análisis cualitativo del entorno organizacional de lali's kitchen

A partir de las entrevistas realizadas a la gerencia general y gerencia de operaciones de Lali's Kitchen se identificaron resultados relacionales que tiene el entorno organizacional con otras categorías del estudio, a partir de las respuestas generadas para la experiencia de los entrevistados en el desempeño de sus labores la gerencia general expresó que, para identificar la necesidad de personal, es necesario conocer el desempeño de los procesos y transmitir a los colaboradores la forma correcta de realizar las actividades, en este contexto la gerencia de operaciones indicó que todo parte de las necesidades que se puedan generar en la empresa. En forma clara se puede observar en la figura 10, en la que se refleja las relaciones del entorno con otras categorías, muchos aspectos que se desarrollan en las operaciones se asocian con el entorno organizacional e influye directa o indirectamente en su actividad para comprender las condiciones en que se opera. Por consiguiente, se identificaron relaciones con la estructura del proceso, dado que este factor impacta en el desempeño de los operadores. El gerente general fundamentó que el estado de ánimo de los trabajadores impacta en su desempeño y esto los lleva a generar fallas en el proceso de elaboración de los productos independientemente de las estrategias de producción establecidas en la empresa. Otras relaciones que se identifican es la de los proveedores como componente del microentorno de la empresa, en este sentido el gerente de operaciones resalto que el cumplimiento de los proveedores depende de las circunstancias que se presenten en el macroentorno por ejemplo condiciones de circulación en el país que generan dificultades para lograr la entrega a tiempo de los pedidos que Lali's Kitchen realiza, otro aspecto resaltado es la atención a las MIPYME que en su mayoría veces no se da de forma preferencial por el limitado volumen de compra que realizan.

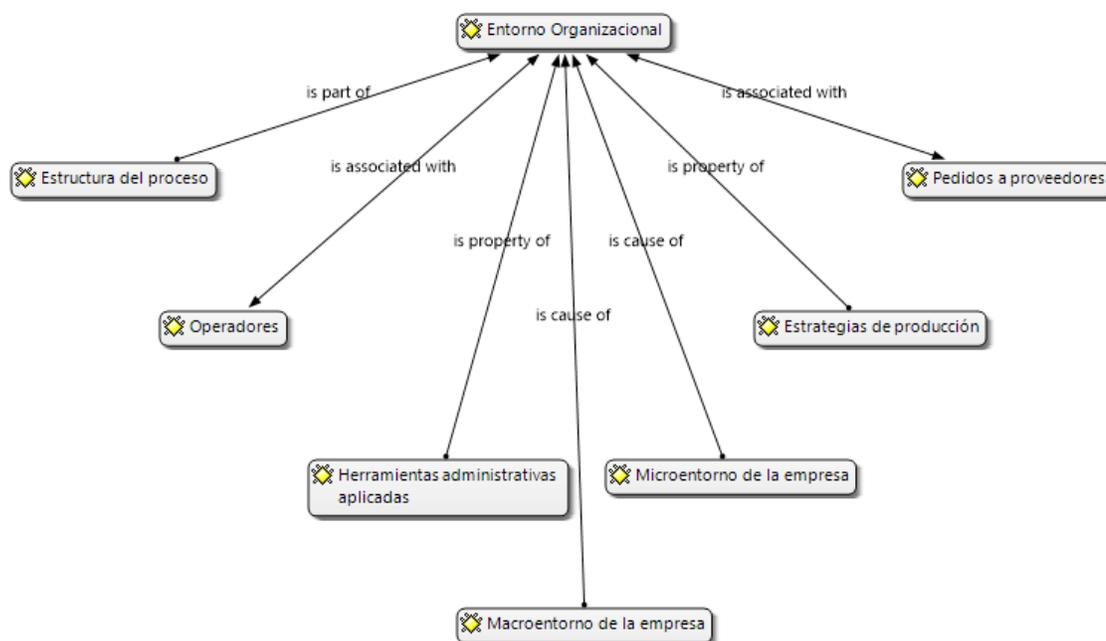


Figura 13. Relación entre entorno organizacional con otras categorías del estudio.

Fuente: Elaboración propia con base en análisis de entrevistas y observación realizadas en Lali's Kitchen.

CONCLUSIONES

Al conocer y analizar el proceso de producción actual de Lali's Kitchen, se logró identificar que no sigue un flujo continuo en su diseño, existen desconexiones que generan diferentes demoras en las fases del proceso que provoca impactos negativos en la productividad, de igual forma converge en el manejo de las materias primas, la medición y el método de producción establecido, lo que genera un desempeño inadecuado en la ejecución de las actividades programadas.

Se identifican las variables críticas susceptibles que influyen en la mejora del proceso de producción de Lali's Kitchen, de acuerdo a los resultados obtenidos del análisis de estrategia de procesos, los factores son: demoras en el desempeño del proceso, flexibilidad de los recursos, métricas del proceso, costos de producción, estándares de producto, estructura de proceso y herramientas administrativas.

Se concluye, según los resultados obtenidos en la medición de tiempos de producción, que una propuesta para optimizar la calidad y eficiencia de la línea de producción de la Lali's Kitchen, debe desarrollarse mediante la elaboración de un manual de procedimientos, que contribuya a la estandarización de las actividades productivas y un acompañamiento a los colaboradores para su aplicación de forma efectiva.

Según el análisis realizado se determina la necesidad de implementar en la empresa un sistema de costeo adecuado, que muestre el costo real de cada unidad producida, orientado a controlar los elementos generadores de costos que interviene en la producción.

Se logró identificar la ausencia de un plan de mejora continua que permita analizar y optimizar periódicamente los procesos para la toma de decisiones estratégicas en implementación de cambios que eficiente los procesos operacionales y mejore la capacidad productiva.

Se identifican complicaciones en el estado del empaque del producto terminado en los puntos de venta, que representan un importante porcentaje en los reclamos de clientes, generados por la inadecuada manipulación de los productos durante la distribución y por técnicas de competencia desleal de otros productores para minimizar las ventas de Lali's Kitchen.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahumada, E y Perusquia, JMA (2016) Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y Administración*, 61(1) DOI: 10.1016/j.cya.2015.09.006

Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., & Tejada Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(88), 1316-1328. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30182>

García Vargas, A. M., Paredes Corredor, E. A., Figueroa Camacho, L. V., & Marin Chaves, Y. V. (2020). Modelo diagnóstico de responsabilidad social empresarial para mipymes del sector de reciclaje del barrio Toberín en la ciudad de Bogotá. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(2). <https://doi.org/10.22490/25392786.4042>

Gómez, I., & Brito, J. (2020). Administración de Operaciones. Universidad Internacional del Ecuador. <http://public.eblib.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=6775900>

González Meriño, R.F; Antúnez Saiz, V.I; & Palacios Hidalgo, Á. (2021). Propuesta de procedimiento para el diagnóstico organizacional. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(3), e18. <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sciarttext&pid=S2308-01322021000300018&lng=es&tling=es>.

González Vásquez, J., Ramírez López, R., Terán Ayay, N. T., & Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318

Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2013). Administración de operaciones: Procesos y cadena de suministro. Pearson Educación.

López, A., Gonzales, A., & Alcaraz, S. (2019). Simulation-based optimization for the production of axes in assembly lines of a manufacturing company. *Ingeniería Investigación y Tecnología*, 20(1), 1-9. <https://doi.org/10.22201/ii.25940732e.2019.20n1.005>

Medina, A., Rivera, D., Hernández, A., & Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos. *Ingeniare: Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328-342.

Morán, J. (2019). Análisis y diseño de procesos para la implementación de un CRM en la empresa Ferrisaltos [Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/45889>

Robayo, P V. (2016) La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. 7(16) <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007>

Segredo, A.M (2015) Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *EducMed*.2016;17(1): 3-8