

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA
SALESIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE GERENCIA Y LIDERAZGO**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERO EN GERENCIA Y LIDERAZGO**

**“AMPLIACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA CADENA
DE RESTAURANTES DE CARBEPOST CÍA. LTDA. (MAXI POLLO)
EN LA CIUDAD DE QUITO”**

AUTOR: Doris Lorena Logroño Guerrero

DIRECTOR: Ing. Roberto Lince

Quito, NOVIEMBRE 2010

CAPITULO I

1. PLAN DE TESIS.

1.1.DEFINICIÓN.

APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA CADENA DE RESTAURANTES DE CARBEPOST CIA.LTDA. (MAXI POLLO) EN LA CIUDAD DE QUITO.

1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

CARBEPOST CIA LTDA es una empresa que se dedica a la elaboración y venta de comidas y bebidas siendo su producto principal el pollo asado, fue creado el 05 de Diciembre de 1999 por el Sr. Miguel Logroño y su esposa Dolores Guerrero con el nombre de maxi pollo nombre comercial con el cual aún se mantienen los locales hasta la presente fecha.

Se inició con el primer local en el sur de la ciudad de Quito, en el sector de Guajaló con el tiempo se expandió y en la actualidad está conformado por tres áreas: administrativa, producción y ventas con cinco sucursales ubicadas cuatro de ellas al sur y una en el norte.

En el transcurso de estos diez años se han elaborado algunos formatos para control tanto en lo administrativo y operativo sin embargo todavía existen muchas falencias debido a que no se ha establecido funciones claras y específicas, debido a esto la empresa

CARBEPOST CIA. LTDA no dispone de procesos establecidos en las diferentes áreas que la componen debido a que su administración ha sido de forma empírica el manejo de funciones y control, entre los cuales se puede mencionar que no dispone de manuales de proceso y por ende un manual de funciones bien definidos, por lo tanto se ha incidido en el mal manejo de sus recursos tanto humanos, materiales y financieros. Situación que ha llevado a que no sea competitiva en el mercado lo que ha ocasionado un endeudamiento alto en los últimos tres años debido a la falta de liquidez en la empresa.

Por lo tanto la consecuencia de no disponer de procesos técnicamente definidos en la empresa puede limitar su crecimiento y de no aplicar acciones oportunas se verá avocada en el futuro a ser una entidad no competitiva.

Por los antecedentes antes expuestos es necesario implementar la gestión por procesos en todas las áreas de la empresa para lograr un alto nivel operativo, administrativo y económico, y de esta manera superar las diferentes complicaciones que tiene esta empresa tanto en la eficiencia como la eficacia en cuanto al funcionamiento en sus procesos.

En este proyecto es fundamental facilitar la aplicación de la gestión por procesos en Carbepost. Cía. Ltda. ya que estos procesos de gestión son claves y relevantes para alcanzar mejoras en determinados parámetros como costes, calidad y servicio porque al estar bien establecidos los procesos se evidenciara una optimización en los parámetros antes mencionados. Hay que tomar en cuenta que el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona que trabaja en cada una de las áreas de la empresa.

1.3.JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.

La propuesta del proyecto está directamente enfocada a mejorar la lógica operativa a través del cambio en la estructura administrativa de la empresa, para ello es necesario identificar el funcionamiento y las falencias que la empresa presente para poder aplicar adecuadamente la gestión por procesos, Esta aplicación es importante dentro del campo administrativo de la empresa fundamentalmente para el control de todas sus actividades, y desarrollo de la organización tratando de optimizar las acciones que se puedan y en otros casos realizar correcciones que aporten a la eficiencia y eficacia.

La cadena de restaurantes de Maxi pollo, objeto de esta propuesta, es una empresa que se ha posesionado en el mercado en forma empírica; sin embargo necesita de una asistencia técnica con el fin de direccionar su empresa considerando herramientas de gestión en el campo de la planificación y la administración de sus recursos que conlleven a mejorar el servicio y la calidad de sus productos.

1.4. OBJETIVOS.

1.4.1. Objetivo General.

Estructurar el mecanismo para la aplicación de la gestión por procesos con el fin de mejorar la administración de la empresa CARBEPOST CIA. LTDA.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Establecer las características organizacionales y las condiciones del entorno organizacional en Carbepost. Cía. Ltda.
- Determinar la lógica operativa - funcional de la empresa, identificando los procesos organizacionales y su estructura operacional de acuerdo a las actividades presentadas en la organización.
- Estructurar el modelo de gestión basado en los procesos organizacionales para una mejora en su desenvolvimiento tanto interno como externo y establecer los criterios para su aplicación en Carbepost. Cía. Ltda.

1.5.MARCO REFERENCIAL.

En la última década, la Gestión por procesos ha sido utilizada en muchas empresas que toman como pilares fundamentales la gestión de calidad y la calidad total.

En la actualidad nos enfrentamos a un mundo globalizado el cual nos exige la excelencia y competitividad en las actividades que se realizan por ello este proyecto se enfoca al desarrollo de la empresa tomando en cuenta también a la sociedad.

1.6. MARCO TEORICO.

Gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa - efecto.

Este enfoque basado en procesos consiste en la identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización. Su propósito final es asegurar que todos los procesos de una organización o de un ente se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes.

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Cumplimiento.-Perfección en el modo de obrar o de hacer algo.

Funciones.-Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.

Eficacia Extensión en la que se realiza las actividades planificadas y se alcanzan resultados planificados (ISO 9001:2000, 3.2.14).

Eficiencia.- Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (ISO 9001:2000, 3.2.15).

Instrucción.- Descripción documentada de una actividad.

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. (AENOR, Seminario sobre gestión por procesos).

Macro procesos.- Conjunto de procesos interrelacionados y con un objeto general en común. **Mapa de procesos.-** Diagrama que permite identificar los procesos de una organización y describir interrelaciones principales.

Minimización.-Reducir lo más posible el tamaño de algo o quitarle importancia.

Proceso.-Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal,

finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. (AENOR, Seminario sobre Gestión por Procesos)

Procesos claves. Conciernen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del Servicio, su razón de ser. (AENOR, Seminario sobre Gestión por Procesos).

Proyecto.- suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Sistema.- Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos

Subprocesos.- son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso. (AENOR, Seminario sobre Gestión por procesos)

1.6.1. Teorías de la Administración.

Funciones Administrativas.

Fayol parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en sus grupos de funciones. Las funciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y contables, no gozan de dichas atribuciones, pues estas constituyen otra función, designada, habitualmente con el nombre de administración.

Según Fayol, las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones básicas. Es necesario no confundirlas con dirección. Dirigir es conducir la

empresa, teniendo en cuenta los fines previstos y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone.

Nace el Proceso Administrativo, con elementos de la función de Administración que Fayol definiera en su tiempo como: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores Clásicos y neoclásicos adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de su teoría; con sus Cuatro Elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

Autores como Urwick define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con siete (7) elementos que se detallan a continuación:

- Investigación
- Planificación
- Coordinación
- Control
- Previsión
- Organización
- Comando

Koontz y O'Donnell define el Proceso Administrativo con cinco (5) elementos:

- Planificación
- Designación de Personal
- Control
- Organización
- Dirección

Miner define el Proceso Administrativo con cinco (5) elementos:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control

Proceso Administrativo nace con elementos de la función de Administración que Fayol definiera en su tiempo como: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores Clásicos y neoclásicos adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de su teoría; con sus Cuatro Elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

Autores como Urwick define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con siete (7) elementos que se detallan a continuación:

- Investigación
- Planificación
- Coordinación
- Control
- Previsión
- Organización
- Comando

Koontz y O'Donnell define el Proceso Administrativo con cinco (5) elementos:

- Planificación
- Designación de Personal
- Control
- Organización
- Dirección

Miner define el Proceso Administrativo con cinco (5) elementos:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control

Las funciones administrativas no se concentran en la cima de la empresa ni son privilegio de los directivos, sino que se distribuyen de manera proporcional entre los niveles jerárquicos.

1.6.2. Teoría de Sistemas.

Concepto de Sistemas.

Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados formando una actividad para alcanzar un objetivo operando sobre datos/energía/materia para proveer información/energía/materia.

Características de los sistemas.

Sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad.

Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambio y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia.

Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la geneantropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.

Homeostasia: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un supe sistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. Los sistemas pueden operar, tanto en serio como en paralelo.

La organización como un sistema abierto.

"Un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes rasgos esenciales:

En el crecimiento.

En el hecho de volverse más complejo a medida que crece.

En el hecho de que haciéndose más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia.

Porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades componentes.

Porque en ambos casos existe creciente integración acompañada por creciente heterogeneidad".

Según la teoría estructuralista, Taylor, Fayol y Weber usaron el modelo racional, enfocando las organizaciones como un sistema cerrado. Los sistemas son cerrados cuando están aislados de variables externas y cuando son determinísticos en lugar de probabilísticos. Un sistema determinístico es aquel en que un cambio específico en una de sus variables producirá un resultado particular con certeza. Así, el sistema requiere que todas sus variables sean conocidas y controlables o previsibles. Según Fayol la eficiencia organizacional siempre prevalecerá si las variables organizacionales son controladas dentro de ciertos límites conocidos.

Características de las organizaciones como sistemas abiertos.

Las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos. Algunas características básicas de las organizaciones son:

Comportamiento probabilístico y no-determinístico de las organizaciones: la organización se afectada por el ambiente y dicho ambiente es potencialmente sin fronteras e incluye variables desconocidas e incontroladas. Las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no-determinísticas. El comportamiento humano nunca es totalmente previsible, ya que las personas son complejas, respondiendo a diferentes variables. Por esto, la administración no puede esperar que consumidores, proveedores, agencias reguladoras y otros, tengan un comportamiento previsible.

Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituida de partes menores: las organizaciones son vistas como sistemas dentro de sistemas. Dichos sistemas son complejos de elementos colocados en interacción, produciendo un todo que no puede ser comprendido tomando las partes independientemente. Talcott Parsons indicó sobre la visión global, la integración, destacando que desde el punto de vista de organización, esta era un parte de un sistema mayor, tomando como punto de partida el tratamiento de la organización como un sistema social, siguiente el siguiente enfoque:

La organización se debe enfocar como un sistema que se caracteriza por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social.

La organización debe ser abordada como un sistema funcionalmente diferenciado de un sistema social mayor.

La organización debe ser analizada como un tipo especial de sistema social, organizada en torno de la primacía de interés por la consecución de determinado tipo de meta sistemática.

Las características de la organización deben ser definidas por la especie de situación en que necesita operar, consistente en la relación entre ella y los otros subsistemas, componentes del sistema mayor del cual parte. Tal como si fuera un sociedad.

Interdependencia de las partes: un cambio en una de las partes del sistema, afectará a las demás. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de autonomía.

Homeostasis o estado firme: la organización puede alcanzar el estado firme, solo cuando se presenta dos requisitos, la unidireccionalidad y el progreso. La unidireccionalidad significa que a pesar de que hayan cambios en la empresa, los mismos resultados o condiciones establecidos son alcanzados. El progreso referido al fin deseado, es un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables. El progreso puede ser mejorado cuando se alcanza la condición propuesta con menor esfuerzo, mayor precisión para un esfuerzo relativamente menor y bajo condiciones de gran variabilidad. La unidireccionalidad y el progreso solo pueden ser alcanzados con liderazgo y compromiso.

Teoría General de Sistemas.

La teoría general de sistemas (TGS) o teoría de sistemas o enfoque sistémico propuesta por L. von Bertalanffy es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objetivo tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes.

El contexto en el que la T.G.S. se puso en marcha, es el de una ciencia dominada por las operaciones de reducción características del método analítico. Básicamente, para poder manejar una herramienta tan global, primero se ha de partir de una idea de lo que se pretende demostrar, definir o poner a prueba. Teniendo claro el resultado (partiendo de

la observación en cualquiera de sus vertientes), entonces se le aplica un concepto que, lo mejor que se puede asimilar resultando familiar y fácil de entender.

1.7. HIPOTESIS.

A través de la gestión por procesos se garantizará una mejor sustentación en la toma de decisiones mediante el uso de los indicadores de gestión que generan los procesos.

Indicadores.

Variable independiente: gestión por procesos.

Variable dependiente: Indicadores de Gestión.

1.8. ASPECTOS METODOLÓGICO

Para el inicio de este proyecto se realizara en la empresa una investigación descriptiva para caracterizar la situación de la empresa, partiendo de este elemento se puede definir cuáles son los problemas que tiene la empresa.

En una segunda etapa se continuara con una investigación explicativa en la cual se propondrá las alternativas de diseño de las fases para la aplicación de los modelos de gestión por procesos, con la finalidad de conocer cuál de ellas es la más adecuada y cual brinda las mayores ventajas para poder aplicarlas al perfil que busca la empresa.

Posteriormente el método que se utilizara en la investigación es el método inductivo porque este es el más adecuado ya que la investigación estará sujeto a la observación de los fenómenos generales de la empresa y principalmente el manejo de todas las actividades de la empresa para luego poder definir adecuadamente los procesos, tomando en cuenta cual es el requerimiento de la empresa para que se pueda adaptar la mejor alternativa, dentro de esto se debe realizar una estructura organizacional que vaya de la mano con los requerimientos de la organización, con esto se pretende mantener un sistema completamente coordinado entre todos los procesos de la empresa.

1.9 FUENTES Y TÉCNICAS.

Las técnicas utilizadas en este proyecto son las siguientes:

- Análisis de la situación actual.
- Análisis y diseño de los nuevos procesos para la empresa.
- Planteamiento de vías para la operacionalización.

Las herramientas o instrumentos que se utilizaran para el desarrollo de este proyecto son las siguientes:

- ***Encuestas.***- Se realizara encuestas a clientes para poder identificar falencias en la atención al cliente o en la calidad del servicio o producto, también es necesario realizar encuestas a los empleados para poder analizar el clima organizacional y poder tomar los correctivos al momento de establecer los procesos.

- ***Entrevistas.***- Se realizará entrevistas principalmente al gerente propietario y a los encargados de cada área porque ellos nos pueden dar un diagnostico apropiado de cómo está la empresa y nos pueden ayudar con el alternativas de soluciones.

- ***La observación.***- Se aplicará la técnica de la observación directa para poder visualizar de cerca la problemática que acarrea la empresa CARBEPOST CIA. LTDA e identificar la realización de sus actividades.

CAPITULO II

2. SUSTENTACION TEORICA.

2.1. DEFINICION DE PROCESO.

Un proceso se define como “un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en resultados”. Estas actividades requieren las asignaciones de recursos tales como personales y materiales. Los elementos de entrada y los resultados previstos pueden ser tangibles (tal como equipos, materiales o componentes) o intangibles (tal como energía o información). En este caso. Los clientes de cada proceso son los destinatarios directos de los resultados, y pueden estar dentro o fuera a la organización (clientes internos y externos. Los clientes valoran los resultados de la organización de acuerdo con sus necesidades y expectativas. Los procesos deben estar alineados con los objetivos de la organización y diseñarse para añadir valor.

Hay tres elementos importantes en un proceso:

Valor agregado: Aquellas que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente.

Traspaso (flujo): Aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos.

Control: Aquellas que permiten que las actividades de traspaso se lleven a cabo de acuerdo a especificaciones previas de calidad, tiempo y costo establecido.

Los procesos pueden ser cooperantes o independientes, en el primer caso se entiende que los procesos interactúan entre sí y pertenecen a una misma aplicación. En el caso de procesos independientes en general se debe a que no interactúan y un proceso no requiere información de otros o bien porque son procesos que pertenecen a distintos usuarios.

2.2. PAPEL E IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS EN LAS EMPRESAS

Sin definir claramente los procesos, una empresa no puede crecer a todo su potencial. Las empresas deben contar con una manera establecida y paso a paso de hacer las cosas, y un grupo de herramientas y documentos internos y externos que apoyen a estos procesos.

Hay dos razones del porqué los procesos son la clave.

- La primera razón es eficiencia.- No tiene sentido tener que reinventar los pasos cada vez que se realiza una tarea. Es una pérdida de tiempo. Tener documentación que se use como herramienta ahorra tiempo, energía y recursos.
- La segunda razón es la escalabilidad. Para que un equipo de trabajo se desarrolle, debe ser posible delegar actividades y tareas. Si se tiene un proceso, se puede entrenar gente para que lo ejecute. Con la capacitación adecuada y herramientas analíticas, el personal puede reunir los elementos

necesarios para llevar a cabo una actividad, administrar el trabajo de otros, o concebir planes estratégicos.

Toda empresa opera como una colección de procesos relacionados. Cada proceso inicia con una especie de solicitud y termina con la entrega de un servicio o producto. Algunos procesos sirven a clientes externos o usuarios, mientras que otros son puramente internos o de naturaleza administrativa.

La administración general se ha concentrado en las tareas individuales que conforman un proceso. La productividad y eficiencia han sido medidas de acuerdo a cómo se realizan estas tareas de manera individual.

En realidad mucha de la ineficiencia resulta de los procesos que conectan a las tareas, y es aquí donde se pueden hacer mejoras significativas. A veces no hay continuidad o congruencia entre las tareas, y de hecho muchas tareas se pueden omitir después de un análisis profundo.

Hay muchas maneras en las empresas pueden ser más competitivas y rentables al analizar y cambiar sus procesos de negocios:

No es necesario rediseñar los procesos existentes desde cero. De hecho ese es un enfoque extremadamente riesgoso. Es mejor empezar con lo que ya existe, rescatar las partes buenas y desechar las malas. Este no es un proyecto esporádico, sino un ciclo continuo de mejora de procesos, aprendiendo de la experiencia y adaptándose a las circunstancias cambiantes. Así el negocio nunca estará estancado, sino que permanecerá al frente de su mercado.

Una vez que los nuevos procesos han estado operando por cierto período de tiempo, se colecta la información sobre qué tan bien están funcionando; esta información se utiliza para retomar el primer paso y repetir el ciclo, de tal manera que se esté en constante mejoría.

2.3. ELEMENTOS DE LOS PROCESOS.

En todo proceso se distingue una serie de elementos o componentes que son fundamentales, Ningún procesos puede dejar de tomar en cuenta cada uno de estos elementos.

- Entradas
- Subprocesos, operaciones y tareas.
- Salidas, resultado o productos.
- Clientes (internos y externos)
- Sistema de monitoreo, control y evaluación.
- Responsable del proceso.

Las entradas se dividen en insumos y recursos.

Recursos:

- Financiero.
- Humanos.
- Espacio Físico
- Energía. (plaza e infraestructura)

- Equipamiento.
- Información.
- Software y Sistemas Informáticos.
- Marco Legal.
- Servicios. (Bienes no materiales)
- Conceptos, modelos de gestión, políticas, procedimientos y formas de proceder.

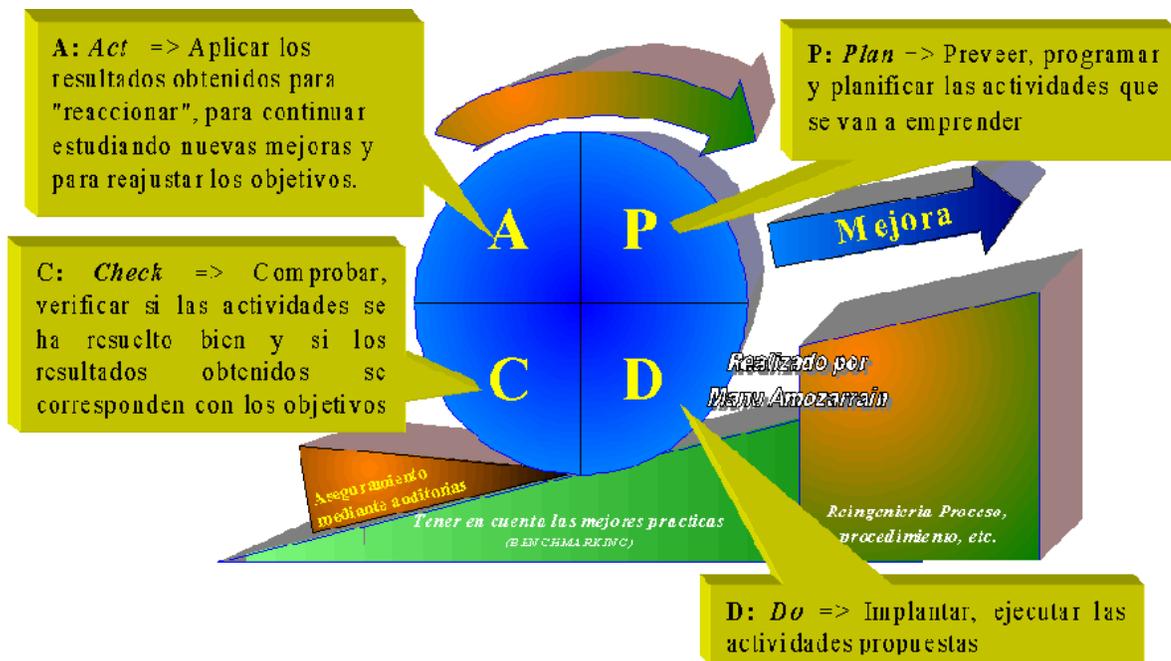
Insumos:

- Materias primas.
- Bienes materiales. (Datos cuantitativos y cualitativos en medios transportables)

2.4. REQUISITOS BASICOS DE UN PROCESO

- Todos los procesos tienen que tener un Responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados.
- Todos los procesos tienen que ser capaces de satisfacer los ciclos P, D, C, A del gráfico adjunto.
- Todos los procesos tienen que tener indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos.
- Tienen que ser planificados en la fase de P (Prever, programar y planificar las actividades)
- Tienen que asegurarse su cumplimiento en la fase D (Ejecutar las actividades propuestas)

- Tienen que servir para realizar el seguimiento en la fase C (Comprobar si las actividades fueron resueltas adecuadamente para continuar estudiando nuevas mejoras.
- Tiene que utilizarse en la fase A para ajustar y/o establecer objetivos. (Aplicar los resultados obtenidos.



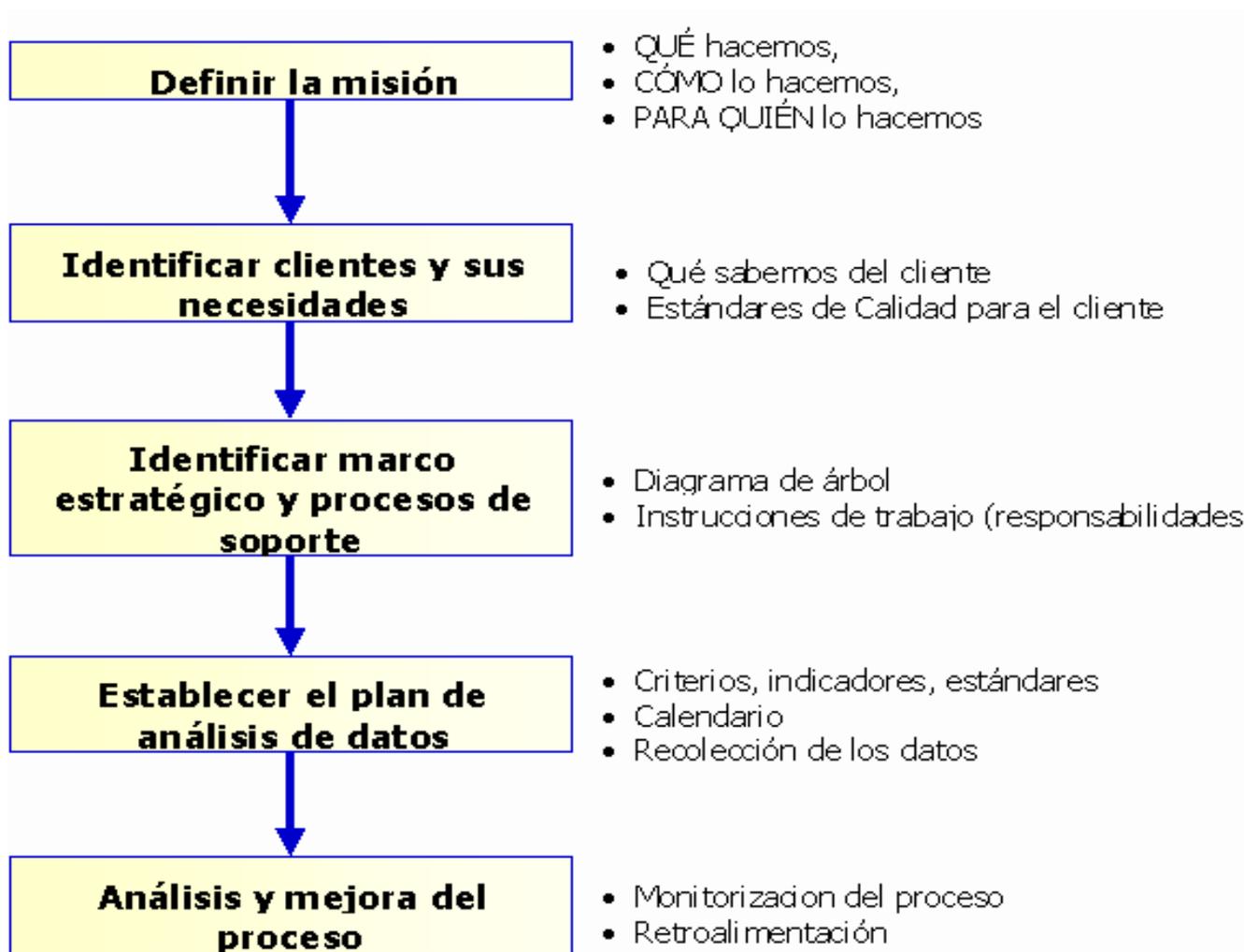
1

Fuente: <http://web.jet.es/amozarrain/>

2.5. DESCRIPCION DE UN PROCESOS.

Para describir un proceso se recomienda seguir este orden:

- Definirlo, especificar de qué se trata, sus límites y responsable. Definir su misión y objetivos.
- Identificar quién es el beneficiario (cliente) del proceso, describir sus expectativas y sus necesidades como "salidas" del proceso, e identificar los estándares de calidad aceptables para nuestros clientes.
- Relacionar las actividades que se incluyen en el proceso, sus elementos, diagrama, secuencia, "entradas" y requisitos de calidad
- Especificar el método de evaluación y de revisión que adoptaremos para introducir mejoras en el proceso, lo que incluye determinar indicadores del proceso.



Fuente: <http://calidad.umh.es/curso/procesos.htm>

2.6. ADAPTACION DE LOS PROCESOS.

Ya no se piensa que los procesos pueden diseñarse con una estructura ideal, que vaya a permanecer inmutable con el paso de los años.

Por el contrario, los procesos están permanentemente sometidos a revisiones para responder a dos motivos distintos. Por un lado, desde un punto de vista interno, todo procesos es mejorable en sí mismo, siempre se encuentra algún detalle, alguna secuencia

que aumenta su rendimiento en aspectos cambiantes de mercados, clientes, nuevas crece la productividad de las operaciones o de disminución de defectos. Por otro lado, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos y cambios de nuevas tecnologías.

Admitida esta necesidad de visión y cambio, la empresa ha de buscar, en cada caso el ritmo adecuado de cambio. Si el cambio puede ser gradual, el método recomendado, experimentado en miles y miles de empresas con buenos resultados, es la mejora progresiva. Por el contrario, si la empresa ha perdido su posición competitiva y necesita mejoras espectaculares en tiempos cortos tendrá que recurrir a la reingeniería.

2.7. MODELO DE MEJORA DE PROCESOS

Es un conjunto estructurado de elementos cuyo objetivo es el desarrollo de productos de calidad de manera consistente y predecible. Un modelo indica "Qué hacer", no "Cómo hacer", ni "Quién lo hace", proporcionando a las organizaciones que los utilizan:

- Un punto donde comenzar.
- El beneficio de las experiencias de otras organizaciones.
- Un lenguaje común y una visión compartida.
- Un marco para priorizar acciones.
- Una forma de definir lo que significa "mejora" para la organización.

Para mejorar los procesos, se tienen que considerar, entre otros, los siguientes aspectos:

- Análisis de los flujos de trabajo.
- Fijar los objetivos de satisfacción del cliente (tanto internos como externos), para dirigir la ejecución de los procesos.

- Desarrollar las actividades de mejora con los propietarios y actores del proceso.
- Responsabilizar e involucrar a los actores del proceso.

Para ayudar a la empresas en la mejora de sus procesos se crearon los modelos de mejora de procesos, ya que un modelo de mejora de procesos favorece que la organización "ponga sobre la mesa" sus procesos actuales, reflexionen sobre ellos para comprender qué es lo que hace y porqué lo hace, y en base a este estudio los optimicen para que estos sean lo más "eficaces" y "eficientes" como sea posible.

2.8.GESTION POR PROCESOS.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. En tendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

Una Organización tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de los clientes. En la organización también hay otros grupos de interés (empleados, proveedores, administración, etc.) a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta.

En base a la gestión de procesos, tenemos que tener muy claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

2.8.1.La Gestión por Procesos conlleva:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).

Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral)

2.9. FASES DE LA GESTION POR PROCESOS.

A continuación se presentaran las fases a seguir para la aplicación de la gestión por procesos en una empresa.

2.9.1. Levantamiento de Información.

Objetivo de la primera fase de la gestión por procesos es dar a conocer la caracterización de la empresa, es decir el diagnóstico de la misma donde se puede determinar todos los aspectos concernientes a la empresa.

El propósito de esta etapa es el desarrollo de un modelo orientado al cliente, identifica procesos específicos y que agregan valor. Aquí se incluye la definición de clientes, proceso, rendimiento, éxito, recursos, etc. Además requiere un conocimiento profundo de toda la empresa y sus procesos para ello se toma en cuenta varios aspectos como:

- Identificar el ambiente en el cual se desempeña la empresa.
- Dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Identificar el ambiente laboral en el que se desempeñan los empleados de la empresa.
- Identificar la Estructura Organizacional de la empresa.

2.10. HERRAMIENTAS PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACION.

2.10.1. Cronometraje

El cronometraje es la medición del tiempo con un cronómetro, tomando en cuenta que todo el mundo puede medir tiempos con un reloj, pero sólo aquellos que estudian la efectividad de los movimientos son capaces de observar la eficacia del trabajo y pueden dar un **estándar de tiempo**.

Además el uso correcto de los suplementos adecuados, situarán al **estándar de tiempo** en su verdadera dimensión evitando despilfarros.

En la combinación de máquinas con personas es muy útil conocer las diferentes técnicas que permiten llegar a **estándares de tiempo** rigurosos y efectivos.

2.10.2. Observación.

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación.

2.10.2.1. Pasos Que Debe Tener La Observación.

- Determinar el objeto, situación, caso, etc. (que se va a observar)
- Determinar los objetivos de la observación (para qué se va a observar)
- Determinar la forma con que se van a registrar los datos
- Observar cuidadosa y críticamente
- Registrar los datos observados
- Analizar e interpretar los datos
- Elaborar conclusiones
- Elaborar el informe de observación (este paso puede omitirse si en la investigación se emplean también otras técnicas, en cuyo caso el informe incluye los resultados obtenidos en todo el proceso investigativo).

2.10.2.2. Recursos Auxiliares De La Observación.

- Fichas
- Récorde Anecdóticos
- Grabaciones

- Fotografías
- Listas de chequeo de Datos
- Escalas, etc.

2.10.2.3. Observación Directa y la Indirecta.

Es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar.

Es indirecta cuando el investigador entra en conocimiento del hecho o fenómeno observando a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona. Tal ocurre cuando nos valemos de libros, revistas, informes, grabaciones, fotografías, etc., relacionadas con lo que estamos investigando, los cuales han sido conseguidos o elaborados por personas que observaron antes lo mismo que nosotros.

2.10.2.4. Observación Participante y no Participante.

La observación es participante cuando para obtener los datos el investigador se incluye en el grupo, hecho o fenómeno observado, para conseguir la información "desde adentro".

Observación no participante es aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado.

2.10.2.5. Observación Estructurada y No Estructurada.

Observación no Estructurada llamada también simple o libre, es la que se realiza sin la ayuda de elementos técnicos especiales.

Observación estructurada es en cambio, la que se realiza con la ayuda de elementos técnicos apropiados, tales como: fichas, cuadros, tablas, etc., por lo cual se los la denomina observación sistemática.

2.10.2.6. Observación de Campo y de Laboratorio.

La observación de campo es el recurso principal de la observación descriptiva; se realiza en los lugares donde ocurren los hechos o fenómenos investigados. La investigación social y la educativa recurren en gran medida a esta modalidad.

La observación de laboratorio se entiende de dos maneras: por un lado, es la que se realiza en lugares pre-establecidos para el efecto tales como los museos, archivos, bibliotecas y, naturalmente los laboratorios; por otro lado, también es investigación de laboratorio la que se realiza con grupos humanos previamente determinados, para observar sus comportamientos y actitudes.

2.10.2.7. Observación Individual Y De Equipo.

Observación Individual es la que hace una sola persona, sea porque es parte de una investigación igualmente individual, o porque, dentro de un grupo, se le ha encargado de una parte de la observación para que la realice sola.

Observación de Equipo o de grupo es, en cambio, la que se realiza por parte de varias personas que integran un equipo o grupo de trabajo que efectúa una misma investigación puede realizarse de varias maneras:

- Cada individuo observa una parte o aspecto de todo
- Todos observan lo mismo para cotejar luego sus datos (esto permite superar las operaciones subjetivas de cada una)
- Todos asisten, pero algunos realizan otras tareas o aplican otras técnicas.

2.10.3 La Entrevista.

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difícil conseguir.

Empleo De La Entrevista.

- Cuando se considera necesario que exista interacción y diálogo entre el investigador y la persona.
- Cuando la población o universo es pequeño y manejable.

Condiciones Que Debe Reunir El Entrevistador

- Debe demostrar seguridad en sí mismo.

- Debe ponerse a nivel del entrevistado; esto puede esto puede conseguirse con una buena preparación previa del entrevistado en el tema que va a tratar con el entrevistado.
- Debe ser sensible para captar los problemas que pudieren suscitarse.
- Comprender los intereses del entrevistado.
- Debe despojarse de prejuicios y, en los posible de cualquier influencia empática.

2.11. RACIONALIZACION O MODELADO DE PROCESOS.

El objetivo de esta fase en la gestión por procesos es establecer criterios para la optimización de la estructura operativa actual de la empresa y buscar alternativas para mejorar la estructura actual tomando en cuenta que se tiene que mejorar la capacidad operativa y no cambiarla totalmente, y para poder hacer estos cambios es importante identificar donde están los problemas en los procesos de la empresa para ello se debe identificad los desperdicios, capacidad ociosa, etc.

2.12. METODOS PARA LA IDENTIFICACION DE PROCESOS.

Aquí ya entramos en materia. Básicamente se puede asegurar que existen muchos métodos para la identificación de los procesos. Pero a mi entender se pueden englobar en dos grandes grupos:

2.12.1. Método Estructurado.

Son aquellos sistemas básicamente complejos que sirven para la identificación de los procesos de gestión. Estamos hablando de los sistemas informatizados y los sistemas más o menos estructurados. Lo que tienen en común todos estos sistemas es que los mismos están diseñados por personas expertas. Normalmente su implantación requiere de algún tipo de asistencia externa.

Ventajas:

Son sistemas estructurados que sirven para identificar y documentar un proceso de gestión. Se dan pautas, guías, soportes y hasta plantillas. El caso Idefo esta soportado por todo un sistema informático ideado "en origen " por militares americanos.

Estos sistemas permiten identificar áreas de gestión que no se abordan y/o ineficientes. Los procesos y subprocesos relacionados están perfectamente documentados.

Si se consigue mantener actualizada toda la documentación asociada a los mismos se convierten en herramientas válidas para la formación de los nuevos ingresos. No olvidemos que esto de la gestión del conocimiento es una asignatura pendiente por mucho que se hable de la misma.

2.12.2. Método Creativo

En este método se engloba todos aquellos métodos que las empresas están ideando e implantado de forma interna. Normalmente motivadas por las nefastas experiencias y/o por la ineficiencia del método anterior.

Ventajas:

El Sistema de Gestión está mucho más integrado, ya que tanto el método ideado como todos los soportes relacionados están creados internamente por miembros de la organización. Estos soportes y métodos se convierten con poco esfuerzo en documentos "entendibles" por el resto del personal.

La documentación se reduce drásticamente. Los procedimientos desaparecen y se "convierten" y/o se incorporan a los procesos relacionados.

Inconvenientes:

Se requiere de personas expertas en todos los campos citados. Es decir alguien que conozca el Sistema de Calidad, Medio Ambiente, Prevención Riesgos Laborales y Gestión de o por Procesos.

Se debe hacer más énfasis en la formación de las nuevas incorporaciones ya que buena parte del conocimiento no está ni en papel ni en soportes informáticos. Se tiene que fomentar la formación de "oído a oído".

2.13. MODELADO DE PROCESOS.

Un modelo es un análisis y representación de las diferentes actividades que se realizan en una organización, determinando las relaciones de dependencia existentes entre ellas.

Modelar la estructura organizativa de los procesos aporta visión global y permite comprender la dinámica del conjunto de relaciones de la organización, facilitando la alineación de actividad y la gestión de los cambios necesarios para sinergizar y disfrutar de flexibilidad.

Cuando un proceso es modelado, con ayuda de una representación gráfica (diagrama de proceso), pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos comprendidos. Al mismo tiempo, los problemas existentes pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora.

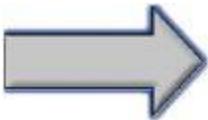
2.14. DIAGRAMA DE PROCESOS

2.14.1. El Diagrama Bimanual oSIMO.

Este diagrama muestra todos los movimientos realizados para la mano izquierda y por la mano derecha, indicando la relación entre ellas.

El diagrama bimanual sirve principalmente para estudiar operaciones repetitivas y en ese caso se registra un solo ciclo completo de trabajo.

Para representar las actividades se emplean los mismos símbolos que se utilizan en los diagramas de proceso pero se les atribuye un sentido ligeramente distinto para que abarquen más detalles.

Actividad/definición	Símbolo
Operación: Se emplea para los actos de asir, sujetar, utilizar, soltar, etc., una herramienta – pieza o material.	
Transporte: Se emplea para representar el movimiento de la mano hasta el trabajo, herramienta o material o desde uno de ellos.	
Espera: Se emplea para indicar el tiempo en que la mano no trabaja (aunque quizá trabaje la otra) .	
Sostenimiento o almacenamiento: Con los diagramas bimanuales no se emplea al término almacenamiento, y el símbolo que le correspondía se utiliza para indicar el acto de sostener alguna pieza, herramienta o material con la mano cuya actividad se está consignando.	

Fuente: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes.htm>

- El símbolo de inspección casi no se emplea, puesto que durante la inspección de un objeto (mientras lo sujeta y mira o lo calibra) los movimientos de la mano vienen a ser operaciones para los efectos del diagrama. Sin embargo, a veces resulta útil emplear el símbolo de inspección para hacer resaltar que se examina algo.

- El hecho mismo de componer el diagrama permite al especialista llegar a conocer a fondo los pormenores de trabajo y gracias al diagrama puede estudiar cada elemento de por sí y en relación con los demás. Así tendrá la idea de las posibles mejoras que hacer. El mejor método por lo general, es el que menos movimientos necesita.

Guías para la construcción de un diagrama bimanual:

- El diseño del diagrama deberá comprender el espacio en la parte superior para la información habitual; un espacio adecuado para el croquis del lugar de trabajo y la información que se considere necesaria.
- También se debe considerar espacio para los movimientos de ambas manos y para un resumen de movimientos y análisis del tiempo improductivo.
- También se debe considerar espacio para los movimientos de ambas manos y para un resumen de movimientos y análisis del tiempo improductivo.

Al elaborar diagramas es conveniente tener presente estas observaciones:

- Estudiar el ciclo de las operaciones varias veces antes de comenzar las anotaciones.
- Registrar una sola mano cada vez.
- Registrar unos pocos símbolos cada vez.
- El momento de recoger o asir otra pieza al comienzo de un ciclo de trabajo se presta para iniciar las anotaciones. Conviene empezar por la mano que coge la pieza primero o por la que ejecuta más trabajo. Luego se añade en la segunda columna la clase de trabajo que realiza la segunda mano.
- Registrar las acciones en el mismo renglón cuando tienen lugar al mismo tiempo.
- Las acciones que tienen lugar sucesivamente deben registrarse en renglones distintos. Verifíquese si en el diagrama la sincronización entre las dos manos corresponde a la realidad.

- Procure registrar todo lo que hace el operario y evítese combinar las operaciones con transportes o colocaciones, a no ser que ocurran realmente al mismo tiempo.

2.14.2. Diagrama de Flujos.

Se definen las actividades que conforman el proceso así como las interconexiones de los flujos de entrada y de salida de las actividades.

Normalmente es más eficaz visualizar algo gráficamente que describirlo con palabras. Es la esencia de lo que los diagramas de flujos proporcionan. Los flujo gramas explican un proceso claramente con símbolos y texto. Además, consigue dar la idea esencial del flujo de proceso a golpe de vista.

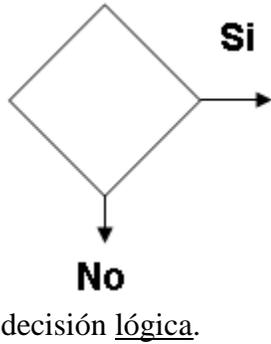
Cada símbolo normal de diagrama de flujo tiene un significado especial.



Expresa Inicio o Fin de un Programa.

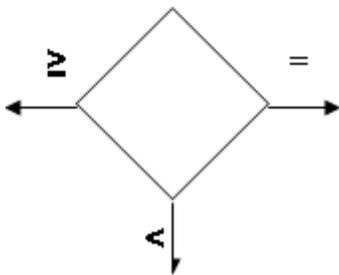


Expresa operación algebraica o de asignación.



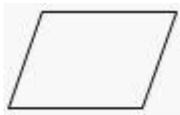
Expresa condiciones y asociaciones alternativas de una

decisión lógica.



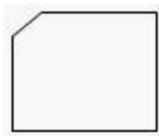
Expresa condición y acciones alternativas de una decisión

numérica.

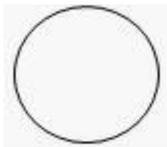


y salida

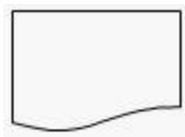
Entrada / Salida: Representa cualquier tipo de Fuente de entrada



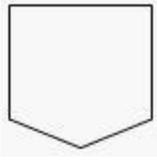
Entrada: Lectura de datos por tarjeta perforadas.



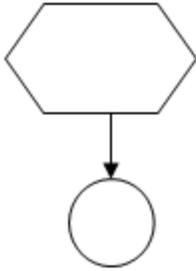
Conector dentro de página.



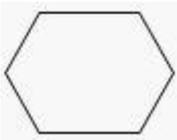
Representa resultado mediante un reporte impreso



Conector fuera de página.



Expresa operación cíclica repetitiva.



Expresa proceso de llamada a una subalterna.



Representa datos grabados en una cinta magnética.



Almacenamiento en línea Disco Magnético.

2.15. ESTANDARIZACION, VALORACION Y CONTROL DE PROCESOS.

2.15.1. Sistema de Control.

Para su gestión a los objetivos se le asignan las metas, cuantificadas mediante métricas o indicadores. Par este sistema de control es necesario el análisis de procesos.

2.1.5.1. Análisis de procesos.

Se definen los elementos o componentes en el análisis de la gestión por procesos:

- **Proceso:** secuencia de actividades cuyo resultado genera un valor intrínseco para su usuario o cliente.
- **Subproceso:** unidad de gestión conformada por un conjunto de actividades que forma parte de un proceso de alcance mayor.
- **Actividades:** conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado.
- **Objetivos:** que definen las finalidades en la mejora de los procesos.
- **Diagrama de Flujo:** representación gráfica que contiene las actividades de cada proceso unidas entre sí (elementos input - output).
- **Indicadores:** ofrecen un instrumento necesario para medir y controlar los resultados de los objetivos y alcanzar los beneficios buscados.
- **Planes de Acción:** son todas aquellas iniciativas (se concreta el que, quién, cuándo y cuánto) encaminadas a la mejora de los resultados de los objetivos.

5.1.5.2. Fases para realizar el análisis de procesos:

- IDENTIFICAR los procesos clave de la compañía o del área de mejora.
- SELECCIONAR y priorizar los procesos objeto de análisis.
- EVALUAR en profundidad el detalle del proceso seleccionado.

- MEJORAR el proceso evaluado mediante su continua gestión (control - seguimiento - revisión).
- EJECUCIÓN de los planes de mejora

2.16. INDICADORES DE GESTION.

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos.

2.16.1. Principales Criterios para establecer indicadores de Gestión.

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización),
- Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación)
- Fácil de Comprender y Usar (Sea entendible para todo el personal)
- Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo)
- Verificable (que se pueda comprobar)
- Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo).
- Capacidades de procesos.

2.16.2. Tipos de indicadores.

Indicadores de cumplimiento: teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc.

Indicadores de evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos, acabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.

Indicadores de eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella (Ver teoría de las limitaciones TOC).

2.17. DOCUMENTACION.

La documentación necesaria para la aplicación de la gestión por procesos son los siguientes.

2.17.1. Manual de procedimientos.

El manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. Ha de ser un documento interno, del que se debe registrar y controlar las copias que de los mismos se realizan. A la hora de implantar, por ejemplo una ISO, ésta exige 4 procedimientos obligatorios como son Tratamiento de No Conformidades, Auditoría Interna, Sistema de Mejora y Control de la documentación.

Complementando al manual de procedimientos, están las instrucciones de trabajo que completan o detallan los procedimientos, ya que se utilizan para documentar procesos específicos.

Otras normas como son las normas Q exigen diferentes procedimientos en función del sector en el que se esté implantando; Agencias de Viajes, Hoteles, Oficinas de Información Turística, Convención Bureau, etc. Ya que existe una norma específica para cada uno de los sectores, en contraposición tenemos la norma ISO que es igual para todas las empresas que quieran implantarla, sea cual sea su actividad.

CAPITULO III

3. CARACTERIZACION DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU ENTORNO OPERATIVO

3.1.ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

El 04 de Diciembre de 1999 El Sr. Miguel Logroño y su esposa apertura el primer local de Maxi Pollo ubicado en la Av. Maldonado 9745 y las Lajas ,se inicia como un pequeño restaurante que en un inicio se presentaba gran variedad de platos incluido almuerzos, al paso de un año se presentaron grandes problemas porque no habían los controles necesarios de tantos productos ni las utilidades esperadas, por ello se da un cambio y se enfoca el restaurante especialmente al pollo asado, broster y adicionalmente 5 platos fuertes, eso fue de gran ayuda porque se incrementaron las ventas con el producto principal y se dio otro enfoque al restaurante, debido al incremento de las ventas y al espacio muy reducido hubo la necesidad de apertura una pequeña área de producción y bodega con el pasar del tiempo ha crecido y en la actualidad cuenta con 6 sucursales de las cuales 5 se encuentran ubicadas en el sur de la ciudad y una en el norte, así como sus oficinas de administración , bodega y producción se encuentra ubicada en la Av. Manglar Alto S26-210 y las Lajas. Sin embargo pese a que poco a poco ha ido creciendo este crecimiento se dio empíricamente por muchos años con los mínimos controles y una mala administración lo que ocasionó problemas que fueron arrastrándose en los años posteriores provocando iliquidez en la empresa lo que conllevó a un gran endeudamiento en el año 2006 el mismo que se reflejó en los dos siguientes años , en la actualidad tras varios años de constancia y esfuerzo la empresa se encuentra estable gracias a las mejoras en la administración y optimización de recursos, tomando en cuenta que hoy en día la empresa mantiene muchos competidores ,lo cual obliga a la empresa a la mejora continua .

Maxi pollo es una empresa que ha experimentado en estos últimos años cambios debido a que la empresa ha crecido esto se ha sido muy acelerado, lo que no le ha permitido crecer con bases sólidas por ello en este último año se han establecido nuevos cambios entre estos tenemos la creación de un reglamento interno, se han creado políticas para cada área de la empresa conjuntamente y con ello lo que busca la empresa es crear parámetros que permitan llevar bien las cosas y seguir creciendo, pero con bases.

3.1.1. Ambiente Externo.

- Nuestro problema principal en el ámbito externo se basa en la competencia informal del mercado, ya que en esta línea de pollos asados, en el sur de Quito, existe un gran nivel de competencia. Nos referimos al sector informal, ya que este servicio no cuenta con las normas adecuadas como: legales, laborales, normas de higiene y sobretodo en calidad del producto.

- Sin embargo al nivel de competencia la empresa ha establecido los precios en función de sus costos, mas no en base a la competencia, el mismo que no ha afectado en gran magnitud a la empresa, porque sus precios varían en función de los cambios que se da en maxi pollo.

- Otro problema que se puede evidenciar como externo es la burocracia que existe en todos los trámites municipales y gubernamentales referentes a permisos y otros, para el funcionamiento de la empresa.

- Las medidas gubernamentales que provocan paros, y a la vez el cierre de vías, es perjudicial para esta empresa, hace que exista variación en los costos en los

productos de materia prima, tomando en cuenta que los precios no pueden cambiar constantemente.

3.2.ANALISIS Y VALORACION DE LA ORGANIZACIÓN.

Para la realización de este estudio se identifica que los restaurantes de asadero de pollos en el Ecuador representan hoy en día una gran atracción de negocio lucrativo ante los microempresario, sin embargo no existen datos estadísticos del consumo de pollo asado. Sin embargo según el CONAVE la avicultura ecuatoriana continua siendo un importante sector productivo dentro PIB agropecuario nacional, al que contribuye con alrededor del 13% por aves de carne.

El sector avícola por sí solo ocupa alrededor de 50 mil personas en empleos directos e indirectos.

La carne de pollo formaparte de la dieta alimenticia de la mayoría de los ecuatorianos, siendo la proteína de origen animal de menor precio y de comprobado valor nutritivo. En el 2009 se estima que el consumo de carne de pollo ascendió a 30 kg./persona por año.²

Sin embargo en la actualidad existen una gran cantidad de negocios informales referentes el expendio de este producto, en estos 3 últimos años estos han incrementado notablemente lo cual se puede observar más adelante al identificar la competencia que se mantiene en cada puntos de venta de Maxi Pollo.

²<http://www.conave.org/>

3.2.1. Ubicación puntos de venta.

Cuadro N° 1

RESTAURANTES	DIRECCION	SECTOR
MAXI POLLO 1	Av. Maldonado 9745 y Las Lajas(Guajaló)	SUR
MAXI POLLO 2	Av. Capitán Ramón Borja y Benjamín Franklin(Kennedy)	NORTE
MAXI POLLO 3	AV. Ajavi Y Mariscal Sucre	SUR
MAXI POLLO 4	Av. Maldonado (Guamaní)	SUR
MAXI POLLO 5	El obelisco Vía Sto. Domingo	SUR
MAXI POLLO 6	Av. Maldonado (Nueva Aurora)	SUR

Elaborado por: Doris Logroño

Fuente: Investigación de autora.



3.2.2. Producto que ofrece la empresa.

 A promotional menu for Maxi Pollo. The menu is divided into two main sections: a left section for a "COMBO 1" and a right section for "MAXI PARRILLADA".

COMBO 1
Pollo entero
+Maxipapa
+cola 1 1/2

Ven a disfrutar del delicioso Pollo Asado y broster al estilo **MAXIPOLLO** y más platos a la carta

MAXI PARRILLADA

- CHARLETA
- POLLO
- CARNE ASADA
- BITONES
- HERRILLA
- PAPAS CRIOLLAS
- ENSALADA

COMBO COMPLETO

MENESTRA CON CARNE

CHAULAFAN DE POLLO

MOTE CON CHICHARRON

PAPAS CRIOLLAS

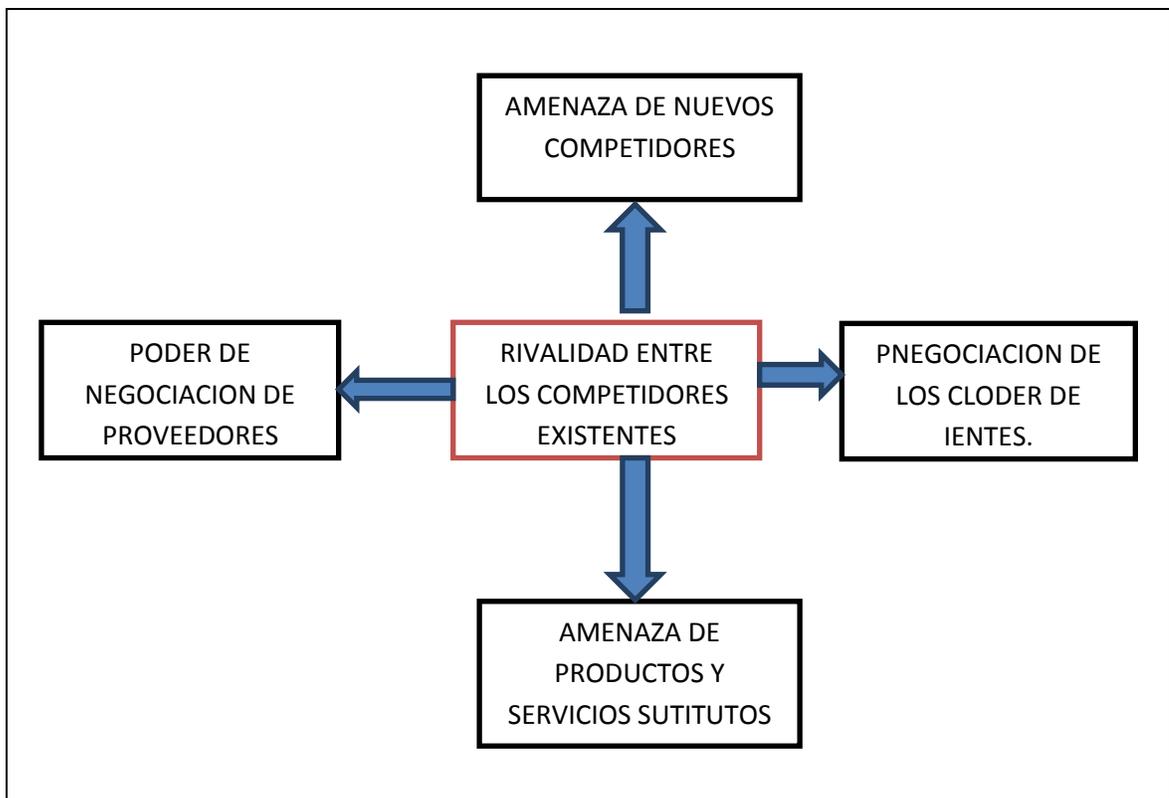
SERVICIO A DOMICILIO
SUR 2677772 - 2964027
NORTE 2406464

Mapa de Ubicación
Calle Capu Ramón Barja

Los productos que se presentan son algunos de los productos que ofrece Maxi pollo pero sin embargo el producto principal es el pollo asado por lo tanto para el desarrollo de este proyecto nos enfocaremos en este y sus procesos para la obtención de producto final y su expendio al cliente.

3.2.3. Esquema cinco fuerzas de PORTER.

Este análisis permitirá observar cómo se encuentra la empresa frente a la competencia, se lo realizara mediante la aplicación de técnicas en base a preguntas y que de tal manera permitirá hacer operacional el enfoque metodológico, tomando en cuenta que el producto principal que la empresa oferta es el pollo asado por lo tanto para realizar este análisis estará enfocado hacia este producto.



3.2.3.1.Rivalidad entre los competidores.

La empresa está en el mercado diez años, lo que ha permitido que se poseione en el Sur de la ciudad de Quito, tomando en cuenta que sea expandido con la apertura de locales en el Sur de la ciudad, pese a que la empresa cuenta con un local en el Norte este no alcanza el nivel de ventas deseado.

En lo que se refiere a la competencia en este producto tenemos una gran cantidad de competidores, como son los mismos que a continuación se indicara de acuerdo a la ubicación de cada punto de venta.

3.2.3.2.Diferentes competidores del mercado.

Se presentaran a continuación los diferentes competidores según la ubicación de cada punto de venta:

MAXI POLLO 1

Cuadro N° 2

POLLOS GABY`S	Lucha de los pobres
MAS Q`POLLO	Av. Maldonado
POLLO HORNEADO STAV	Av. Maldonado Cdla. María Elena Salazar
POLLO GUS	Av. Maldonado San Bartolo
POLLOS DE SAN BARTOLO	Av. Maldonado San Bartolo

Elaborado por: Doris Logroño

MAXI POLLO 2.*Cuadro N° 3*

POLLOS DE LA KENEDY	Capitán Ramón Borja y
TEXAS CHICKEN	Av. 10 de Agosto y Cap. Borja
POLLOS EL SOCIO	Capitán Ramón Borja y

Elaborado por: Doris Logroño.

MAXI POLLO*Cuadro N° 4*

RICO POLLO	Av. Mariscal Sucre
POLLO STAV	Av. Mariscal Sector Santa Rita
POLLO SUPREMO	Cardenal Torre y Ajavi

Elaborado por: Doris Logroño.

MAXI POLLO 4*Cuadro N° 5*

RICO POLLO	Av. Maldonado
MIXTO POLLO	Av. Mariscal Sector Santa Rita
SELEC POLLO	Av. Maldonado

Elaborado por: Doris Logroño.

MAXI POLLO 5*Cuadro N° 6*

POLLO KOKO- RICO	Av. Maldonado
POLLO FAVORITO	Av. Maldonado
MIXTO POLLO	Av. Maldonado

Elaborado por: Doris Logroño.

MAXI POLLO 6

Cuadro N° 7

Pollos Daysi	El Obelisco de Aloag
--------------	----------------------

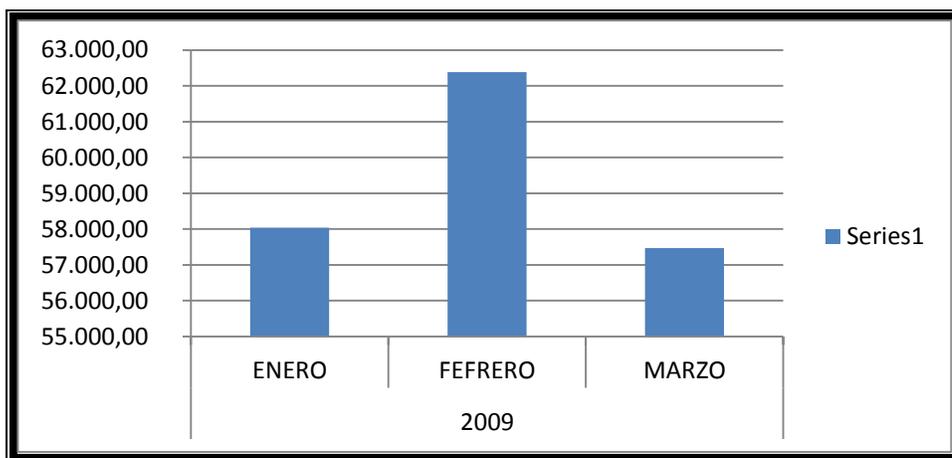
Mediante una observación directa se ha podido identificar los principales competidores por cada punto de venta, en la cual existe mucha competencia en esta línea de asadero de pollo y se puede concluir que la mayor competencia existe en el sector de Guajaló pero sin embargo se analizo las ventas que tiene este local y son las más altas de la cadena.

Una vez más se puede identificar el posicionamiento de la empresa en el sur de la ciudad ya que se identifican incremento de ventas entre el año 2009 y 2010 como lo presentaremos a continuación.

VENTAS TRIMESTRALES 2009.

ENERO	8.034,85
FEFRERO	62.378,23
MARZO	7.465,39

Gráfico N°. 1



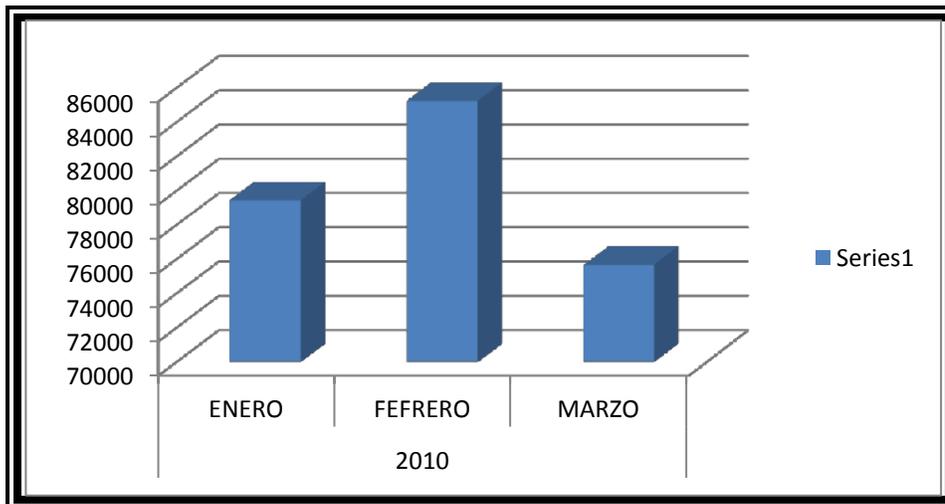
Elaborado por: Doris Logroño

Fuente: Investigación autora.

VENTAS TRIMESTRALES 2010

ENERO	79453,76
FEFRERO	85256,98
MARZO	75678,23

Gráfico N° 2



Elaborado por: Doris Logroño

Fuente: Investigación autora

COMPETIDORES EN SERVICIO A DOMICILIO.

Tomando en cuenta que la empresa cuenta con servicio a domicilio es importante analizar la competencia en lo referente a este servicio.

NOMBRE	DIRECCION
CAMPERO	Av. Eloy Alfaro y Mariana de Jesús Av. de la Prensa y Av. del Maestro Av. Maldonado y Calvas, frente al C.C. Recreo Av. Shyris N37-111 y El Comercio Luis Soderó 414 y Luis Saá
TEXAS CHICK ASADERO PICO RICO	Av. Colón y 6 de Diciembre Av. 10 de Agosto y Cap. Borja Amazonas y Gaspar de Villarroel. Centro, Guayaquil y Esmeraldas Cotocollao Av. Prensa y Maestro Cdla Florida Mz 106 V 3
CAMPIS POLLO	Av. Ajaví Oe5-79 y Cardenal de la Torre
POLLOS GUS	Labrador Villa Flora
LOS POLLOS DE LA KENEDY	Capitán Ramón Borja La Real Audiencia Barrio Nuevo
POLLO HORNEADO STAV	Av. Maldonado Cdla María Elena Salazar Av. Mariscal Sucre (Santa Rita) Av. Amazonas 9745 y Vicente Cárdenas
POLLO PIKORIKO	Av. 10 de Agosto 1367 y Porto Viejo
EL FORASTERO	Olmedo 466

Elaborado por: Doris Logroño.

Fuente: Páginas Amarillas

De acuerdo a la información que se encuentra en las páginas amarillas de la guía telefónica se ha podido identificar que existe una gran competencia en lo que se refiere a servicios a domicilio, pero sin embargo se puede identificar que la mayor competencia en este servicio se da en el Norte de la Ciudad ya que con los datos obtenidos se puede observar que nuestro mayor potencial en el servicio a domicilio se encuentra en el Sur de la ciudad, debido a que la mayoría de competidores en este sector la Ciudad no cuenta con este servicio.

3.2.3.3.Amenaza de nuevos competidores.

La entrada de nuevas empresas se considera una gran amenaza en lo relacionado a esta clase de producto porque existe mucho mercado informal, ya que no cumplen con todos los aspectos legales con el personal, tributario y gubernamental, etc. Por lo tanto su rentabilidad es considerable y sus precios son bajos, convirtiéndose así en una amenaza con relación a la competitividad.

El tipo de inversión que se requiere no es muy elevada, y menos en esta clase de competidores informales porque estos no cuentan con una infraestructura amplia y adecuada.

En la amenaza de entrada de nuevas competencias también hay empresas que si se constituyen legalmente y cumplen con los aspectos legales en las cuales la inversión es más alta por lo tanto la infraestructura es más amplia y por ende el servicio es mejor, pero esta clase de competencias se puede identificar más en el Norte de la ciudad y en mínima cantidad en el Sur.

3.2.3.4.Poder de negociación de los proveedores.

Tomando en cuenta que para este análisis se tomó en consideración un solo producto por ser el principal por lo tanto estos están estructurados de acuerdo a este producto:

PRINCIPALES PROVEEDORES.

- AVITALSA
- LA PRADERA
- REPROAVI
- AVICEA.

Como podemos observar la empresa no cuenta con una gran variedad de proveedores, los mismos que se menciona anteriormente son proveedores de pollo en pie, cada proveedor maneja la misma línea de producto pero con diferentes condiciones de crédito, entregas y requerimientos, aspectos que nos ha obligado a trabajar con un solo proveedor que en este caso es AVITALSA, este proveedor se ajusta más a la necesidades que tiene la empresa en lo referente a peso y entrega.

En lo referente a la calidad en todos los proveedores son similares porque estos son criados con las mismas características tanto en alimentación, cuidados y traslados.

3.2.3.5.Poder de negociación de los compradores.

Por la actividad de la empresa no se mantiene una relación de negociación permanente con los clientes debido a que los precios y productos están establecidos para el

consumidor final, pero en una gran minoría se dan pequeñas negociaciones con compradores ocasiones y en fechas especiales como son:

- Navidad
- Día del niño.
- Día de la madre.
- Día de la familia.
- Día del maestro.

En las festividades mencionadas anteriormente se ha mantenido una relación de negociación con los compradores tomando en cuenta la cantidad del pedido que se realizaba, pero estas negociaciones no se han dado cada año con los mismos compradores debido a diferentes aspectos.

3.2.3.6.Amenaza de productos sustitutos.

Para poder identificar los productos sustitutos frente al producto que la empresa produce tomaremos en cuenta los siguientes aspectos:

- Tener las mismas o similares características.
- Se utiliza en las mismas ocasiones.
- Se venden en el mismo mercado geográfico.

Los productos que pueden sustituir al pollo asado pueden ser los siguientes:

- Pollo brosterizado.
- Filetes de pollo
- Nuggets de pollo.

Estos productos sustitutos se han podido identificar en un mismo mercado geográfico es decir que nuestros principales competidores ofertan esta clase de productos por lo tanto se puede decir que estos cumplen con las características citadas anteriormente dando así lugar a productos sustitutos del pollo asado.

3.3.ANALISIS SISTEMICO DE LA ORGANIZACIÓN

Carbepost Cía. Ltda. Tiene diseñado en su empresa de acuerdo a sus actividades, la misión, visión cuyo objetivo es direccionar a la misma en cuanto a sus actividades, eficiencia y competitividad en el mercado.

LOGOTIPO.

El logotipo actual de la empresa es el que se presentaran a continuación el mismo que ha tenido algunas modificaciones durante la existencia de la empresa pero estas han sido muy pequeñas.

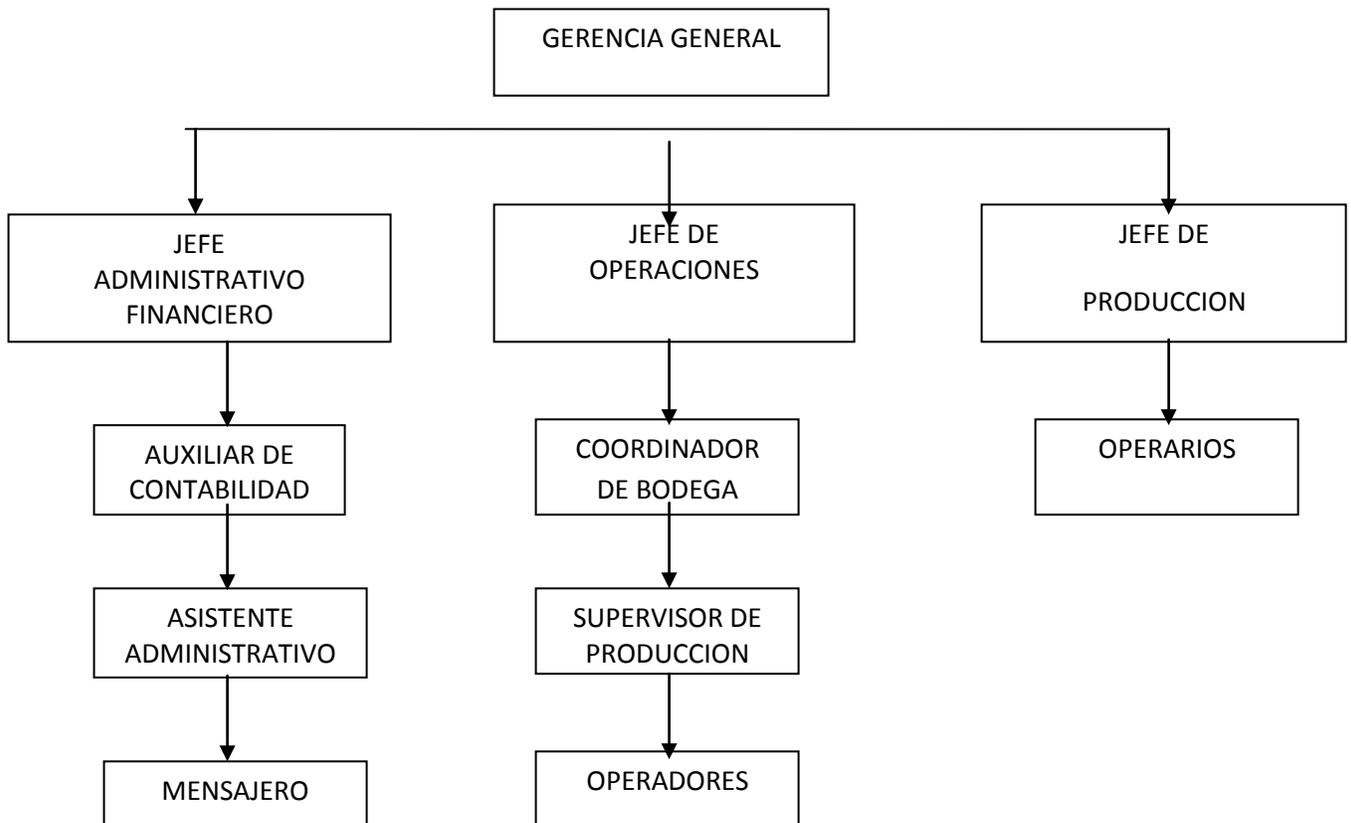


MISION.- Ser una empresa líder en el mercado de comida rápida, que proporcione óptima calidad de producto, servicios, imagen y limpieza, a través de un capital humano altamente comprometido, motivado y capacitado que sobrepase las expectativas y necesidades de nuestros clientes.

VISION.- Ser la mejor cadena de comida rápida, con un capital humano comprometido y clientes fieles a la calidad total de nuestros productos.

Sin embargo este direccionamiento no está respaldado en documento oficial por lo tanto su gestión es realizada empíricamente.

ORGANIGRAMA



CARBEPOST CIA LTDA (MAXI POLLO) mantiene actualmente una estructura orgánica funcional, se puede identificar que la empresa presenta cuenta con las funciones fundamentales de cualquier empresa siendo estas identificadas como:

- Área Administrativo y de Ventas.
- Área Financiera.
- Área de Operaciones.
- Área de Producción.

Por lo tanto de acuerdo a la observación que se ha realizado se ha podido identificar que en la empresa se tiene que hace algunas modificaciones en el organigrama ya que las funciones que se han observado que están realizando no van acorde con el mismo.

- En el área administrativa hay problemas de logística primeramente debido a que no se cumple realmente el organigrama como está establecido, también porque no tienen bien definidos los objetivos y por lo tanto no tienen clara las funciones.
- Tomando en cuenta que la empresa actualmente no tiene definido las funciones en cada área, todavía no se ha podido establecer estándares adecuados para la elaboración de los pedidos tanto en ventas como en producción, lo cual existe mucha variación en ellos.

3.4. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

Lo que se refiere a la cultura organizacional la empresa desde su inicio se puede decir que ha logrado una cultura organizacional de forma empírica, ya que pese a que no se ha tenido bien definido lo referente a este tema en la empresa en la actualidad se identifican varias características de cultura organizacional, mediante costumbres que guían los comportamientos de quienes trabajan en la empresa, las mismas que se han dado enfocadas a objetivos planteados por la empresa, tomando en cuenta que la misma cultura no ha sido permanente durante la existencia de la empresa porque en todo el desarrollo que ha tenido hay cosas que han ido cambiando.

Entre algunas de las costumbres que se han identificado en la empresa que intervienen en la cultura organizacional se puede mencionar las siguientes:

- Trabajo en Equipo.
- Uniforme del personal.
- Mañana deportiva.
- Festejos al personal.

3.5. ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA OPERATIVA DE LA ORGANIZACIÓN.

3.5.1. Características de la Empresa.

Para identificar la situación de la empresa y poder obtener un diagnóstico a continuación se tomara en cuenta los siguientes aspectos como son:

- Financiero.
- Administrativo y Ventas
- Recurso Humano.
- Producción.
- Condiciones de trabajo.
- Infraestructura.
- Higiene

Para la realización de este estudio será fundamental analizar los puntos antes mencionados para identificar los problemas presentados en el proceso a analizar.

3.5.1 FINANCIERO

BALANCE GENERAL CARBEPOST CIA LTDA

AL 01 DE ENERO 2010

TOTAL ACTIVO

CORRIENTE

47190

Bancos	20.500,00
Cuentas por Cobrar	2.500,00
Iba en Compras	1.690,00
Inventario	2.500,00

Pasivo Corriente

128916,77

Cuentas por Pagar	8.750,00
Obligaciones Financieras	33.935,00
Ctas por Pagar Socios	19.250,54
Sueldos por pagar	7.500,00
Beneficios por pagar	2.100,00
Impuestos por pagar	7.381,23

TOTAL ACTIVOS

FIJOS

156770,46

Inmuebles	127.831,82
Maquinaria Equipo	75.350,65
Equipo de Computación	2.859,58
Vehículos	25.378,75
DepreciaciónAcum.	(74.650,34)

Pasivo no Corriente

43.029,13

Pasivo a largo plazo	43.029,13
----------------------	-----------

TOTAL PASIVO

171.945,90

Capital suscrito	400,00
Utilidad del año	31614,5662

TOTAL PATRIMONIO

32.014,56

TOTAL ACTIVO

203.960,47

TOTAL PASIVO Y
PATRIMONIO

203.960,47

ESTADO DE RESULTADOS CARBEPOST CIA LTDA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

<u>Ingresos</u>		<u>846.191,00</u>
Maxi 1	299.890,09	
Maxi 2	87.242,29	
Maxi 3	25.301,11	
Maxi 4	155.614,52	
Maxi 5	76.664,90	
Maxi 6	201.393,46	
Otros Ingresos	84,62	
<u>COSTO VENTAS</u>		<u>612.688,46</u>
<u>Inventario Inicial</u>	<u>26.717,00</u>	
<u>Total Compras</u>	<u>608.471,46</u>	
Pollos	345.876,55	
Fundas	9.536,20	
Gas	20.913,88	
Carne/Pechugas/Carne Molida	22.163,45	
Papas Fritas	31.149,25	
Vegetales/Legumbres	22.294,98	
Bebidas	34.527,63	
Postres	14.008,35	
Víveres/salsas/Desinfectantes	48.235,54	
Plásticos/Servilletas.	33.869,96	
Varias	25.895,67	
<u>Inventario Final</u>	<u>22.500,00</u>	
<u>Costos Directos</u>		<u>140.196,96</u>

Sueldos, beneficios Sociales	89.543,25	
Aporte a la Seguridad Social	11.192,91	
Arrendamientos Inmuebles	25.780,80	
Servicios Públicos	13.680,00	
<u>Costos Indirectos</u>		<u>33.109,92</u>
Honorarios Profesionales	5.400,00	
Mantenimiento Equipos	5.380,45	
Combustibles	5.368,45	
Promoción Publicidad	5.300,00	
Transporte	4.980,00	
Gastos de Gestión	2.750,95	
Impuestos, Contribuciones	3.500,00	
IVA que se carga al Gasto	430,07	
<u>Utilidad Operacional</u>		<u>60.195,66</u>
<u>Gastos Financieros</u>	<u>7.550,00</u>	
Intereses Bancarios	7.550,00	
<u>Utilidad Bruta</u>		<u>52.645,66</u>
<u>Gastos Depreciación</u>	<u>21.031,09</u>	
DepreciaciónA. Fijos	21.031,09	
Utilidad/perdida		<u>31.614,57</u>

3.5.1.1. Índices Financieros.

SOLVENCIA

$$\text{LIQUIDEZ} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{47190}{128916.77} = 0.36$$

El promedio de liquidez se encuentra en 0.36 por lo tanto se puede identificar que la empresa no tiene una liquidez optima, esto quiere decir que posee 0.5 para cubrir sus deudas esto se debe a que en el año 2009 se invirtió en la apertura de 2 locales y la planta procesadora.

$$\begin{aligned} \text{LIQUIDEZ INMEDIATA} &= \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{47190 - 22500}{93916.77} \\ &= .19 \end{aligned}$$

Pese a que las ventas de la empresa son todas al contado y hay circulante de dinero diario hay un bajo nivel de liquidez.

APALANCAMIENTO.

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVOS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} = \frac{171945.9}{203960.45} * 100 = 84\%$$

Se puede identificar que de la totalidad de activos que posee la empresa un 84% se encuentra en manos de terceras personas pero esto se debe a que pese a que la empresa en este año apertura dos locales en base a endeudamiento.

RENTABILIDAD.

$$\text{RENTABILIDAD PATRIMONIAL} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}} = \frac{31614.57}{32014.56} = 0.99$$

$$\text{MARGEN NETO} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}} = \frac{31614.57}{846191.0} = 0.04$$

3.5.3. Administrativo y Ventas.

En esta área y sobre todo lo relacionado a las ventas se ha podido observar que existe una organización y funcionalidad desde el punto de vista de control en los puntos de ventas el mismo que es realizado por el supervisor conjuntamente con el Jefe

Administrativo y posteriormente el informe que se envía a la gerencia, para tener el control de las actividades y novedades que tienen en los puntos de venta y el área de producción los administradores de cada local, jefe de producción y encargado de bodega mantienen reuniones semanales en las cuales reportan las novedades y plantean soluciones.

3.5.4. Recursos Humanos.

En lo referente a recursos humanos la empresa cuenta con 50 personas laborando en la empresa entre personal femenino y masculino, también se encuentran laborando dos personas con discapacidad.

En este aspecto uno de los problemas que se ha podido identificar es que la empresa no cuenta aún con un procesos adecuado para selección de personal pese a que para contratar se realiza una entrevista y posteriormente una inducción y se ha dejado de lado el comprobar todos los datos y referencias presentadas por el aspirante, también hace falta un examen médico para el ingreso y por último el no dejar pasar por alto si falta algún documento de importancia como son sus documentos de identidad y record policial por lo menos.

Nivel de Instrucción.

De acuerdo a los datos que se tiene en el departamento administrativo se puede identificar que el personal tiene un bajo nivel de preparación académica un 50 % del personal tiene instrucción primaria y el otro 45% instrucción secundaria y un 5% instrucción superior de los cuales no han finalizado la carrera. Por ello este puede ser

unos de los problemas para que el personal no sea tan estable pero sin embargo muchas de las personas que están estables son los que se encuentran ahora a cargo de los puntos de venta porque han adquirido la suficiente experiencia y preparación dentro de la empresa.

Capacitación.

En lo referente a capacitación la empresa en coordinación con otras entidades se ha proporcionado capacitación al personal en estos últimos dos años, esta ha sido relacionada con los siguientes temas:

- Higiene y manipulación de alimentos.
- Liderazgo.
- Trabajo en Equipo.
- Motivación.
- Buenas prácticas alimenticias.
- Manipulación de alimentos.
- Seguridad Industrial.
- Talleres de cocina.
- Talleres de manipulación de Equipos.

Sin embargo se considera que el bajo nivel de preparación académica que tiene el personal de la empresa ha provocado que no puedan tener mucho éxito con los cursos y talleres que se han impartido por parte de la empresa.



Beneficios, Bonificaciones e Incentivos.

- Los empleados se encuentran afiliados y reciben todos los beneficios de ley.
- Los horarios de trabajo están sujetos a la ley y al reglamento interno por lo tanto ellos tienen 2 días libres a la semana pero por la actividad del negocio estos no son necesariamente fin de semana.
- El personal que labora en el turno de la noche tiene recorrido.
- El personal tiene derecho a una comida en el día de acuerdo a su horario de trabajo.
- Existe una bonificación mensual basada en competencia entre puntos de ventas tomando en consideración las ventas del año contra año, minimización de costos, y las calificaciones por supervisión.
- También existe bonificaciones igualmente por competencias por decoración de locales en fechas festivas.
- Bonificaciones al mejor empleado.

3.5.5. Infraestructura.

La infraestructura a nivel de empresa por lo general se puede observar que es aceptable en un 80 % ya que los locales cuentan con una adecuada distribución de sus aéreas y con las normas aceptadas para las entidades gubernamentales, sin embargo dentro de ese 20 % que se menciona esta uno de los locales que es el único que no cuenta con una buena distribución debido a que su área es muy pequeña, y en el área de bodega también hace falta una infraestructura grande en esta área se ha presentado los problemas debido a que en estos últimos 2 años la empresa ha tenido un crecimiento acelerado.

Como parte de la infraestructura podemos mencionar que las instalaciones de servicios básicos son las adecuadas dentro del área de trabajo. Sin embargo existen falencias en pisos y baños en algunos de los puntos de venta.

A continuación se presentara principalmente la infraestructura que posee la empresa para el proceso del pollo.

Recepción de pollo en pie.

En esta área si hacen falta algunas adecuaciones como son cerramientos y puertas pese a que si se encuentra alejada del área de producción sin embargo son importantes los cerramientos ya sea por seguridad o por higiene.



Sacrificio.

Las instalaciones en esta área son las adecuadas tomando en cuenta que es semi-industrializadas, los pisos son los adecuados para esta área pero los inconvenientes se dan en las paredes porque existe dificultades para la limpieza.



Escaldado y Pelado.

Hay que tomar en cuenta que dentro de una misma área física se encuentra el sacrificio, escaldado y pelado por lo tanto las observaciones son las mismas que se hicieron en el área de sacrificio.



Eviscerado y Lavado.

El eviscerado y lavado consta de cuatro actividades las mismas que se encuentran realizadas en una misma área física en la que se puede observar que también cuenta con los canales de agua adecuados en el piso ya que esta área constantemente existe una gran cantidad de agua y en esta área es en la que se ha identificado el mayor problema en este proceso del pollo, el mismo que se especificara más adelante en el levantamiento del proceso

Eviscerado, Pre chiller, Chiller, Selección y Peso



Área de atención al cliente.

La distribución de esta área es similar en todos los puntos de venta y por lo general está bien distribuida para que el personal encargado de la atención al cliente en primera instancia pueda ofrecer productos complementarios a la orden que realizan, tomando

encuentra que para la atención primeramente se realiza el pedido en esta área, y estos están bien distribuidos para que facilite el despacho de los productos.



Cocina.

En el área de la cocina se cuenta con las instalaciones básicas para el desempeño ya que cuenta con las cocinas adecuadas y los implementos adecuados para el buen desempeño en esta área, los pisos son los adecuados para esta área pero en este aspecto se identificó que en dos de los locales no se encuentran en buen estado las instalaciones.



Áreas de horno parrilla y despacho.

La distribución de esta área es similar en todos los puntos de venta en ella se encuentra el horno, la parrilla de las carnes, freidoras, servís para despacho y termo para pollos todas con ductos e implementos necesarios



Salón.

En esta área se puede identificar que los puntos de venta están tomando una misma imagen en estos últimos años en lo referente al salón por ello entre estos se ha podido observar que dos de los seis puntos de venta dos locales tienen otra apariencia diferente a esta.



3.5.6. Higiene y Sanidad.

En este tema se ha podido identificar que cuenta con niveles aceptables de higiene ya que en la empresa ha proporcionado los uniformes adecuados y los implementos necesarios para su buen funcionamiento, claro está que en ocasiones estos no son bien utilizados por lo tanto la empresa ha dotado al personal con los uniformes que se presentaran a continuación de acuerdo a cada área de trabajo.



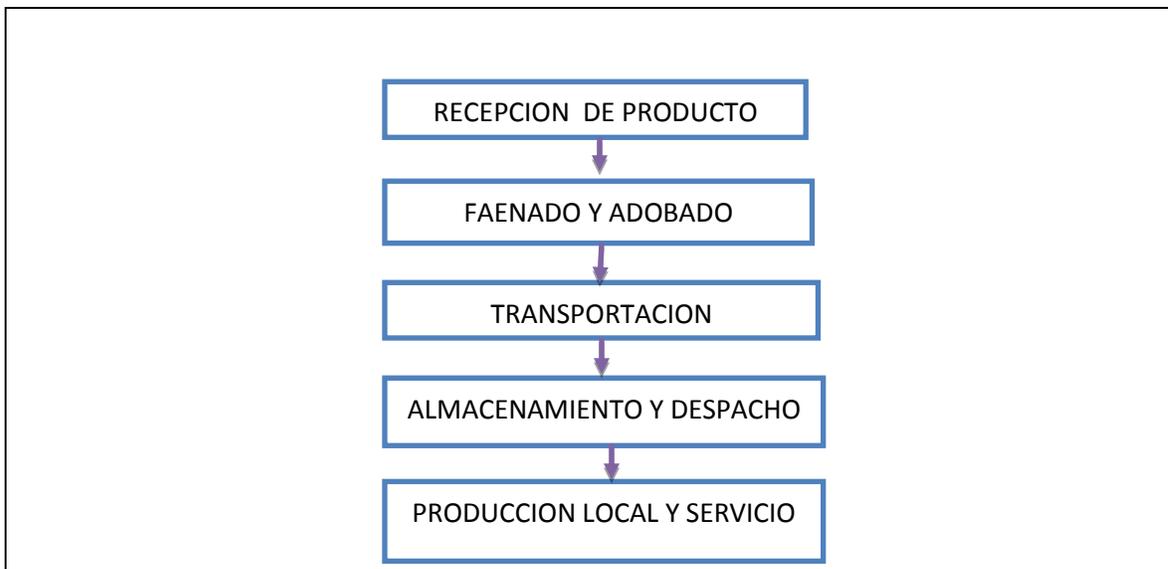
En lo que se refiere a las áreas de las que se componen los puntos de venta, producción, administración y bodega, la empresa en lo mayor de lo posible ha proporcionado los implementos y herramientas necesarias para el buen desempeño de las actividades.

3.6. IDENTIFICACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.

Tomando en cuenta que la empresa cuenta con una gran cantidad de procesos para realizar el levantamiento de información será enfocado únicamente en el proceso de pollo, se seleccionó este producto por ser el principal en la actividad de la empresa.

3.6.1. Procesos de producción de pollo.

El proceso de pollo que se realiza en la empresa inicia desde la fase de faena miento del pollo y termina en el servicio que se le brinde al cliente por la adquisición de este producto por lo tanto de acuerdo a las observaciones realizadas para el levantamiento de información el proceso está estructurado de la siguiente manera:



Elaborado por: Doris Logroño

Recepción de producto.

Pedido y recepción de pollo en pie.

- bajar los jacaes del camión
- Pesar la totalidad de pollo
- Se pasa de los jacaes del proveedor a los muertos verificando que estén vivos y contando.
- Con la sumatoria de todo el proveedor llena la factura..

Faenado y adobado.

Sacrificio

Ingresan 5 jacaes de pollo para el área de sacrificio.

- Colocan 10 pollos en los embudos
- Cortan la yugular.
- Esperar el tiempo de desangre.
- Se pasa al tanque de escaldado 5 pollos.



Escaldado.

- Se deja 5 minutos en el agua caliente para poder aflojar la pluma.
- Ingresar 5 pollos restantes en el tanque para escaldado.

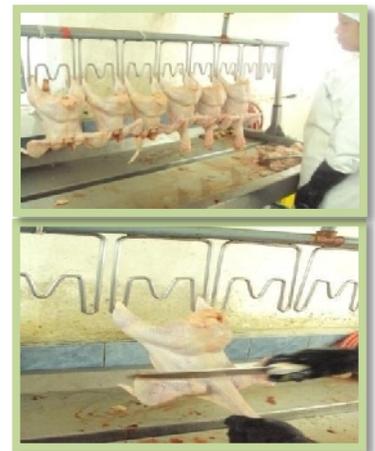
Pelado.

- Introducir los pollos en la peladora.
- Dejar 30 segundos para que estos se pelan completamente.
- Controlar que no estén con plumas.
- Se Pasa al área de eviscerado.



Eviscerado

- Ingreso de pollo al área de eviscerado.
- Corte de patas.
- Colocación de pollos con patas hacia arriba.
- Corte de pescuezos con cabezas.
- Corte de cloaca.



- Extracción de vísceras.
- Selección de hígados y mollejas.
- Extracción de grasa posterior a la cloaca.
- Extracción de riñones.
- Lavado
- Limpieza las mollejas y se coloca en un tanque con agua.



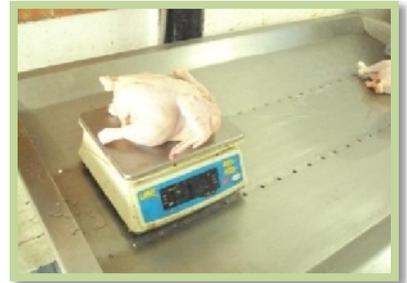
Pre chiller y chiller.

- Ingreso de pollos al pre chiller.
- Colocar hielo en el tanque.
- . Movimiento de la polea del tanque.
- Traspaso del pollo al Chiller.



Control y peso

- Ingreso de pollo al área de peso.
- Colocación de pollo que no cumpla con el peso adecuado en gavetas.
- Paso al área de adobado los pollos que cumplan con el peso adecuado..



Adobado.

- .
- Introducir los pollos en el tanque de adobado.
- Colocar la cantidad de sal necesaria en el tanque según se van adobando los pollos.
- Ubicar la parte inferior de las piernas dentro de la cloaca.
- Poner en gavetas los pollos ya adobados.

Empacado.

- Empacar de 5 unidades los pollos y colocar en gavetas e 25 unidades cada una.
- Registrar la cantidad de pollo adobado

Transportación

- Colocar las gavetas en el transporte.
- Sujetar y cubrir totalmente las gavetas con el producto.
- Descargar una vez que se llegue a la bodega y entregar factura.

Almacenamiento y Despacho.

- Se recibe y se almacena en un cuarto frío.
- Se revisa la factura.



Pedido de producto.

- De acuerdo al pedido el día siguiente se despacha el pollo a los locales en gavetas de veinte pollos.
- Cargar el producto en el transporte.
- Una vez que llega al local estos son almacenados en un congelador.

Producción de pollo horneado y servicio.

En varillado.

- Se saca el pollo del congelador.
- Se coloca el pollo en la varilla en la posición adecuada.



Horneado.

- Se coloca la varilla en el horno
- Se espera 120 Segundos para que esté completamente cocido.
- El hornero se coloca los guantes y retira el pollo del horno
- Introducir en el termo e producto



Servicio al cliente.

- Se realiza el pedido en caja.
- De acuerdo al pedido que haya realizado el cliente en caja, el cajero entrega el ticket de la venta realizada al personal de despacho el mismo.
- Escoge un pollo del termo utilizando una pinza.
- Sirve el producto de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Una vez que el cliente el personal de servicio empaca el producto.
- Limpieza de mesas.



POCESOS DE APOYO

Dentro de este proceso se identifican los siguientes procesos de apoyo:

Preparación de áreas de trabajo:

- Colocar el agua y encender la peladora antes de iniciar el procesos esta debe estar caliente a 60 grados c.
- Preparar el tanque de agua para la peladora.
- Colocar agua en las tinas para el área de eviscerado esto para la selección de la menudencia.
- Colocar el agua en los tanques de chiller y pre-chiller.

- Fechar las fundas para el empaque de pollo adobado.
- Licuar el aliño para el pollo.
- Realizar la limpieza de todas las áreas de faena miento.
- Encender el horno de pollos.
- Lavar el Horno, termo, bandejas, e implementos para el despacho.
- Realizar la limpieza de toda el área de despacho

3.4.MATRIZ DE PROCESOS.

Para la elaboración de la matriz que se presenta a continuación se obtuvo los tiempos promedios de acuerdo a el levantamiento de información que se realizó mediante cronometraje de cada una de las actividades implicadas en el proceso de pollo con lo cual nos permitió establecer los siguientes tiempos.

SUBPROCESOS	CAPACIDAD DE PROCESO	TIEMPOS PROMEDIO	OBSERVACIONES
RECEPCION DE PRODUCTO	350	55 minutos	Varía de acuerdo a la ubicación en el camión
FAENADO	350	5 horas	Proceso por lote
ADOBADO	350	2horas	Proceso por lote
EMPACADO	350	2 horas	Proceso por lote
TRANSPORTACION	350	30 minutos	
DESPACHO Y RECEPCION	100	15 minutos	Observación de despacho a un solo punto de venta
HORNEADO	5	95 minutos	(Capacidad de horno 40 unid.)
SERVICIO LLEVAR	1	10 minutos	I8ncluye desde que realiza el pedido hasta que se le despacha
SERVICIO MESA	1	12 minutos	Tiempo en el que entrega la totalidad de la orden

Elaborado por: Doris Logroño

Fuente: Investigación de autora.

Es importante tomar en cuenta que los tiempos promedio establecidos en esta matriz son los que se tomaron de acuerdo a la observación y levantamiento de procesos sin dejar de lado que en esta identificación se pudo determinar que el proceso de pollo es por lotes porque el proceso diario es de 350 pollo siendo estos establecidos 45 pollos hora y adicional una hora para limpieza.

Concluyendo este capítulo se puede determinar los lineamientos del estado actual de la empresa conociendo las debilidades tanto internas como externas y esto se lo realizó mediante el análisis de PORTER en la cual se analizó la competencia, proveedores y como se encuentra la empresa ante estos.

Se realizó un análisis sistemático de las áreas de producción, distribución y ventas, llegando a determinar la funcionalidad de la empresa con el fin de determinar cuáles son los problemas que se presentan.

Posteriormente, con la caracterización se determinó que la fuente primordial son las áreas de producción y almacenamiento en las cuales se generan problemas debido a la mala canalización de información, por lo tanto se realizó el levantamiento de información relacionada al proceso del pollo, ya que debido a que la empresa mantiene una gran variedad de procesos el estudio que se realiza está enfocado en el proceso del producto principal.

CAPITULO IV

4. RACIONALIZACION DE PROCESOS

4.1. ANALISIS Y VALIDACION DE PROCESOS.

Para la Racionalización de este proceso se procedió primeramente a determinar un tiempo promedio de acuerdo a los tiempos levantados en la fase anterior con los cuales se puede realizar un análisis de la espera, operación y transporte de cada actividad que interviene en el proceso y esto lo haremos en base al diagrama SIMO, con esta herramienta se podrá analizar las alternativas para el mejoramiento del proceso.

Se debe tomar también en cuenta que en la fase de faena miento se lo realiza actualmente en base a una producción por lotes ya que se tiene establecido diariamente una misma producción y en un tiempo determinado por lo tanto lo que se busca con el levantamiento de estos datos es identificar de qué manera se pueden realizar las mejoras en lo referente al proceso del pollo. A continuación se presentaran los diagramas de acuerdo a cada subproceso.

MAXI POLLO							
DEPARTAMENTO: PRODUCCION						FECHA	
ESTUDIO DE OBJETO: RECEPCIION DE POLLO						REVISADO	
N°					ACTIVIDADES	DISTANCIA	TIEMPO
1	X				bajar los jacaes del camión		15,3 min
2	X	X			pesar la totalidad de pollos		7,8 min
3	X	X			Pasar los pollos de los jacaes del proveedor a los nuestros		28 min
4			X		Con la sumatoria de todo el proveedor llena la factura.		1 min
						TOTAL	52.1

Observaciones. Es importante mencionar que en esta fase del proceso una persona ingresa antes del horario normal de trabajo para la recepción de pollo.

MAXI POLLO							
DEPARTAMENTO: PRODUCCION						FECHA	
ESTUDIO DE OBJETO: FAENADO						CANTIDAD	350
						DISTANCIA	TIEMPO
N ^a					ACTIVIDADES	DISTANCIA	TIEMPO
1	X	X			Ingresan 5 jacaes de pollo para el área de sacrificio.		3.22 minutos
2	X	X			Colocan 10 pollos en los embudos		13,53 minutos
3	X	X			Cortan la yugular.		39,20 minutos
4	X	X	X		Esperar el tiempo de desangre		119,9 minutos
5	X	X			Se pasa al tanque de escaldado 5 pollos		5,83minutos
6		X			Se ingresa en el agua caliente para poder aflojar la pluma		38 minutos
7	X	X			Introducir los pollos en la peladora.		7,23 minutos
8	X	X			Tiempo para que estos se pelan completamente		36,16 minutos
9	X	X			Controlar que no estén con plumas.		11,20 minutos
10	X	X			Se Pasa al área de eviscerado.		19,9 minutos
11	X	X			Corte de patas		17,5 minutos
12	X	X			Colocación de pollos con patas hacia arriba		17 minut5os

13	X	X			Corte de pescuezos con cabezas		18,7 minutos
14	X	X			Corte de cloaca.		18,7 minutos
15	X	X			Extracción de vísceras.		19,1 minut5os
16	X	X			Selección de hígados y mollejas.		17,7 minutos
17	X	X			Extracción de grasa posterior a la cloaca.		17,7 minutos
18	X	X			Extracción de riñones		21,5 minutos
19	X	X			Lavado		22,5 minutos
20	X	X			limpieza de mollejas		155,8 minutos
21	X	X			Ingreso de pollos al pre chiller.		9,6 minutos
22	X	X			Colocar hielo en el tanque.		3,4 minut5os
23		X			. Movimiento de la polea del tanque de pre chiller		61 minutos
24	X	X			Traspaso del pollo al Chiller.		6, 8 minutos
25	X	X			Movimiento de la polea de chiller		31 minutos
26	X	X			Ingreso de pollo al área de peso.		2,41 minutos
27	X	X			Peso y selección de pollo		2,68 minutos
28	X	X			Limpieza de área de eviscerado.		45 minutos

En la fase del faena miento actualmente están distribuidas actividades entre 5 personas la cuales se encuentran 2 en el área de sacrificio, escaldado y pelado, 3 personas en el área de eviscerado, pre chiller y chiller, u las mismas personas del área de sacrificio una vez terminada esas actividades realizan el adobado y empacado por lo tanto el trabajo lo realizan en un promedio de 8 horas incluido la limpieza de cada área pero sin embargo se hay separado a la fase de adobado que se presenta a continuación.

MAXI POLLO							
DEPARTAMENTO: PRODUCCION						FECHA	
ESTUDIO DE OBJETO: ADOBADO						REVISADO	
N ^a					ACTIVIDADES	DISTANCIA	TIEMPO
1	X	X			Introducir los pollos en el tanque de adobado.		86,3 minutos
2	X	X			Colocar la cantidad de sal necesaria en el tanque según se van adobando los pollos.		5,6 minutos
3	X	X			Ubicar la parte inferior de las piernas dentro de la cloaca.		5,8 minutos
4	X	X			Poner en gavetas los pollos ya adobados.		6,10 minutos
5	X	X			Colocar fecha en las fundas		5,8 minutos
6	X	X			Empacar de 5 unidades los pollos y colocar en una gaveta hasta completar 25 pollos		16,10 minutos
7	X	X			Registrar la cantidad de pollo adobado		5,8 minutos
8	X	X			Limpieza del área de adobado.		65 minutos

Las actividades que se realizan para el adobado y empackado las desempeñan dos personas y como se mencionó anteriormente son las dos personas que terminan las actividades en el ares de sacrificio por lo tanto el tiempo promedio para esta fase es de 3 horas aproximadamente.

MAXI POLLO							
DEPARTAMENTO: PRODUCCION						FECHA	
ESTUDIO DE OBJETO: TRANSPORTACION						REVISADO	
Nª					ACTIVIDADES	DISTANCIA	TIEMPO
1	X	X			Colocar las gavetas en el transporte.		10 minutos
2	X	X			Sujetar y cubrir totalmente las gavetas con el producto.		5 minutos
3	X	X			Realizar l factura		2 minutos
4	X	X			Descargar una vez que se llegue a la bodega y entregar factura.		10 minutos

Las observaciones que se pudieron realizar en esta fase del proceso es que se necesita un transporte adecuado para el traslado del producto.

MAXI POLLO						FECHA	
DEPARTAMENTO: VENTAS RESTAURANTE							
ESTUDIO DE OBJETO: HORNEADO						REVISADO	
Nª					ACTIVIDADES	Distancia	Tiempo
1	X	X			Se saca el pollo del congelador.		10 segundos
2	X	X			Se coloca el pollo en la varilla en la posición adecuada.		2 minutos y 28 segundos
3	X	X			Se coloca la varilla en el horno		10 segundos
4			X		Se espera el tiempo para que esté completamente cocido.		1 hora con 45 minutos
5	X	X			El hornero se coloca los guantes y retira las verillas del horno		29 segundos
6	X	X			Introducir el pollo en el termo		15 segundos

Observaciones: En el horneado hay una variación de tiempos entre los puntos de venta debido a que en 3 de los locales utilizan horno a gas. En esta fase del proceso hay que tomar en cuenta que hay variedad en los pedidos de los clientes sin embargo para tener un tiempo estimado en el servicio se tomó en cuenta de un pedido de 1 pollo con papas y bebidas con los cuales se identificó los tiempos anteriores.

En el levantamiento de información se realizó un análisis de los tiempos a través de un cronometraje en cada etapa del proceso, con lo cual permitió observar que los tiempos de producción pueden mejorar con la implementación de algunas mejoras y puede disminuir y optimizar los tiempos en el proceso, como apoyo se utilizó los diagramas que se desarrollaron anteriormente y estos permitieron identificar capacidades relacionadas tiempo hombre y tiempo máquina.

4.2 DETERMINACION DE PUNTOS CRITICOS.

De acuerdo al análisis de tiempos que se realiza anteriormente en el diagrama SIMO los puntos críticos identificados en el proceso son los siguientes.

Área de sacrificio.- En esta área se identificó que es fundamental un aturdidor para antes del sacrificio del pollo ya que al sacrificar al pollo totalmente en movimiento ocasiona problemas en la calidad de producto.

Área del pelado.- Es necesario una instalación de agua para que en esta parte del procesos la persona encargada no tenga que hacer esto manualmente e incómodamente y por ende con un desperdicio de agua.

En El Pre chiller y Chiller.- En esta fase se identificó el problema más crítico del proceso debido a que al ser manual este proceso suben costos de mano de obra y existen muchos riesgos de trabajo. En esta área también es necesario un timer que permita tener el tiempo adecuado en esta fase del proceso ya que esta es sumamente importante para la calidad del producto.

Almacenamiento.- Debido al crecimiento notable que ha tenido la empresa en los últimos años es necesario la adquisición de un cuarto frio de más capacidad porque si se pudiera tener más espacio para almacenamiento se podría producir más y con mayor rentabilidad.

Restaurantes: También se pudo identificar que uno de los problemas que en los puntos de venta es el tiempo en que se asan los pollos, el tiempo que se utiliza para azar no es el mismo en todos los puntos de venta.

Capacitación: Se presentan problemas en los puntos de venta porque se invierte mucho en mantenimiento para la maquinaria y esto se debe a que no existe una capacitación adecuada del manejo y cuidado de los equipos.

4.3.VALORACION DE OPCIONES DE MEJORAMIENTO.

Como se mencionó anteriormente los problemas más críticos se identificaron en el área de faena miento del pollo y en mínima cantidad en los puntos de venta, para un mejoramiento del proceso se empezara planteando las mejoras en esta área:

Colocación de motores en el prechiller y chiller.

Ventajas.

- Disminuye riesgos en la calidad del producto.
- Reducción de costo de mano de obra.
- Se reduce el riesgo para las personas que operan los tanques.

Los costos que se incurrirán para la adquisición de los motores son de 1000,00 USD pero hay que tomar en cuenta que al disminuir mano de obra la inversión que se realizara se recuperara a corto plazo.

COSTO BENEFICIO

GASTOS PERSONAL

Cuadro N°6

		4ta. R	3ra. R.	F.R	VAC	H E	TOTAL
Sacrificio	240	20	20	20	10	30	340
Pelado	240	20	20	20	10	30	340
Eviscerado	240	20	20	20	10	30	340
Pre chiller y chiller	240	20	20	20	10	30	340
Adobado	240	20	20	20	10	30	340
Control y Transporte	400	20	33,33	33	16,7	0	503,3

2203

NOMINA	2.203,00
ALIMENTACION	<u>37,50</u>
	2.241,00
GASTO ANUAL	26.890,00

DESPUES.

GASTOS PERSONAL

Cuadro N° 7

		4ta. R	3ra. R.	F.R	VAC	HE	TOTAL
Sacrificio	240	20	20	20	10		310
Pelado	240	20	20	20	10		310
Eviscerado	240	20	20	20	10		310
Pre chiller y chiller	0	0	0	0	0		0
Adobado	240	20	20	20	10		310
Control y Transporte	400	20	33,3	33,3	16,7	0	503,33

1743,3

NOMINA	1.743,00
ALIMENTACION	<u>37,50</u>
	1.781,00 MENSUAL
GASTO ANUAL	21.370,00

Ya que una de las mejoras y la más notable es la reducción del costo de mano de obra con la tabla anterior se analizara el costo beneficio que este cambio representaría en el cual se observa que existe una reducción en costos de mano de obra de 450,00 USD mensuales con lo cual se recuperaría la inversión máximo en 3 meses y lo más importante es que de esta manera el proceso se cumpliría adecuadamente y el tiempo de chiller y pre chiller se cumpliría en su totalidad de esta manera se garantizara la calidad del producto.

Adquisición de cuarto frio.

La adquisición de un nuevo cuarto frio es otra de las necesidades para el mejoramiento de este proceso ya que con el crecimiento que se ha dado en la empresa el que se tiene actualmente no es suficiente especialmente para fechas en las que se necesita más producto, también hay que tomar en cuenta si se tuviera más espacio físico para el almacenamiento del producto se podría producir en mayor cantidad optimizando mejor el procesos y obteniendo más utilidades , pero este punto es el que más inversión necesita como se podrá indicar en lo posterior.

COSTO BENEFICIO

GASTO

PERSONAL

Cuadro N° 8

		4ta. R	3ra. R.	F.R	VAC	H. E	ALIM	TOTAL
Sacrificio	240	20	20	20	10	0	150	490,00
Pelado	240	20	20	20	10	30	150	490,00
Eviscerado	240	20	20	20	10	30	150	490,00
Pre chiller y chiller	240	20	20	20	10	30	150	490,00
Adobado	240	20	20	20	10	30	150	490,00
Control y transporte	400	20	33,33	33	16,7	0	150	653,30
								3.103,00

MATERIA PRIMA

CANTIDAD	PESO	P U	TOTAL
7000	40600	0,75	30450

TOTAL MANO DE OBRA	3.103,33
TOTAL MATERIA PRIMA	<u>30.450,00</u>
TOTAL	33.553,33

DESPUES.

Con la adquisición de una nueva unidad de enfriamiento se puede producir en mayor cantidad pero esta producción tiene que ser continua porque la compra del pollo se realizara una vez a la semana la compra de una plataforma con 1750 pollos, razón por la cual se determinan jornadas de trabajo para que el proceso se de forma continua.

Cuadro N° 9

TURNOS	H. ING	H. SAL	JT	OPER	T HORAS
TURNO 1	6:00	14:00	8	6	48
TURNO 2	14:00	22:00	8	6	48
TURNO 3	22:00	6:00	8	6	48
TURNO 4	6:00	12:00	6	6	36

GASTOS**PERSONAL**

Cuadro 10

		4ta. R	3ra. R.	F.R	VAC	J N		TOTAL
TURNO 1	192	16	16	16	8	16	150	414
TURNO 2	192	16	16	16	8	16	150	414
TURNO 3	192	16	16	16	8	16	150	414
TURNO 4	192	16	16	16	8	16	150	414
CONTROL Y TRANSPORTE	180	15	15	15	7,5			232,50
								1889,00

MATERIA PRIMA

CANTIDAD	PESO	P U	TOTAL
7000	40600	0,7	28.420,00

En la compra de pollo se reduce 5 CTV al realizar la compra de una plataforma por lo tanto el costo en materia prima se reduce significativamente.

TOTAL MANO DE OBRA	1.888,50
TOTAL MATERIA PRIMA	<u>28.420,00</u>
TOTAL	30.308,50

Para la implementación del nuevo proceso con la cantidad indicada es necesario también adquirir jacaes para el pollo en pie y gavetas para el pollo adobado por lo tanto la inversión total para la aplicación de esta mejora es la siguiente:

Cuadro N° 11

ARTICULO	CANTIDAD	P UNITARIO	TOTAL
CUARTO FRIO	1	13.000,00	13.000,00
JACALES	100	15	1500,00
GAVETAS	50	6	300,00
TOTAL			14.800,0

La inversión para la aplicación de esta mejora es elevada pero hay que tomar en cuenta que la utilidad mensual que se da con la implementación propuesta es de 2.840,00 USD mensuales por lo tanto la recuperación de esta inversión será a corto plazo máximo en 5 meses.

Compra de timer.

También es necesaria la adquisición de un timer en la fase del horneado del pollo, ya que se pudo identificar que no cumplen en todos los puntos de venta con el tiempo establecido para el horneado y esto puede perjudicar en la calidad del producto y en algunas ocasiones otros problemas más graves, el costo beneficio de esta implementación es la calidad del producto y por ende la satisfacción de cliente.

Compra de aturdidor para pollos.

Esta es una herramienta que también permitirá una mejor calidad del producto ya que al no tener movimientos bruscos el pollo antes del proceso de sacrificio no corre riesgo de golpes que provocan que disminuya la calidad del producto y como en el caso anterior el costo beneficio se identifica en la calidad.

4.4. APLICACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA MEJORA

Para la aplicación de los cambios propuestos anteriormente es necesario tomar en cuenta los costos en los que se va a incurrir para el mantenimiento de las diferentes implementaciones que se van a realizar para ello se planteará una matriz optimizada.

Cuadro N° 12

SUBPROCESO ACTUAL	MEJORAMIENTO	BENEFICIOS	COSTO MANTENIMIENTO
SACRIFICIO	Adquisición de Aturdidor para pollos	Mejora la calidad del producto	USD 50,00 ANUALES
CHILLER Y PRECHILLER	Instalación de 2 motores para tanques	Reducción de costos y seguridad al personal que opera en esta área	USD 300,00 ANUALES
ALMACENAMIENTO	Adquisición de cuarto frío de mayor capacidad	Reducción en costos de mano de obra y materia prima	USD 200,00 ANUALES
HORNEADO	Implementación de timer en el área de horno	Mejora calidad de producto y disminuye errores	USD 100,00 ANUALES
CAPACITACION	Buen manejo de lo implementado	Disminución de riesgos	USD 100,00 ANUALES

INVERSION TOTAL.*Cuadro N° 13*

ARTICULO	CANTIDAD	V. UNITARIO	V.TOTAL
ATURDIDOR	1	300,00	300,00
MOTOR	2	500,00	1.000,00
CUARTO FRIO	1	13.000,00	13.000,00
TIMER	5	100,00	500,00
GAVETAS			
TOTAL			19.500,00

En definitiva la inversión y mantenimiento para la aplicación de las mejoras son altos pero hay que tomar en cuenta que la inversión se recuperará a corto plazo, por lo tanto es recomendable realizar estos cambios.

CAPITULO V

5. VALORACION Y CONTROL DE PROCESOS.

5.1. DETERMINACION DE CAPACIDAD DEL PROCESO.

Una vez implementada las mejoras en el proceso los tiempos mejoran y la cantidad de producción diaria aumenta, cómo se presenta en la siguiente tabla, tomando en cuenta que el proceso se seguirá manteniendo por lotes pero con la diferencia que este es continuo y una persona en cada área, es decir las funciones son más específicas para cada operario.

Cuadro N° 14

SUBPROCESO	TIEMPO	CANTIDAD
SACRIFICIO	8 HORAS	464
EVISGERADO	8 HORAS	464
ADOBADO	8 HORAS	464
EMPACADO	8 HORAS	464
RECEPCION	30 MINUTOS	464
DESPACHO	10 MINUTOS	100
RECEPCION LOCAL	5 MINUTOS	100
HORNEADO	1 HORA	10
SERVICIO	10 MINUTOS	1

5.2. ESTANDARIZACION DE PROCESOS.

Para estandarizar el proceso hay que tomar en cuenta que se ha venido desarrollando por lotes por lo tanto no en todas las áreas son desempeñadas por una sola persona o estas realizan una sola actividad, pero con la propuesta de mejoramiento en el

procesos este se realizara igualmente por lotes con algunas variaciones en las actividades que están relacionadas con adobado y empacado.

Para la aplicación de esta mejora es fundamental que el proceso del pollo se subdivida en tres subprocesos y este se realizó debido a que este proceso se desarrolla en tres áreas diferentes de trabajo por lo tanto se ha definido de la siguiente manera las tres áreas.

- Faena miento (Incluye adobado y empacado)
- Transportacion.
- Recepción y Despacho
- Servicio. (Incluye Horneado)

La estandarización del proceso se la realizará mediante el manual de procesos con el cual se plasmara los lineamientos para el desarrollo de los procesos y será un soporte para el control adecuado del proceso del pollo.

5.3. DETERMINACION DE INDICADORES DE GESTION

Se planteara a continuación los indicadores de gestión que permitirán llevar el control de las actividades que se realizan en el proceso con el fin de que estos nos permitan medir el desarrollo del proceso para posteriormente tomar las decisiones adecuadas.

Faena miento.

INDICADOR	QUE MIDE	COMO MIDE	USO
N° total de pollos faenados	La producción semanal de pollo.	Cantidad de producto realizado en forma semanal/ estándar de producción programada.	Se usa para la elaboración de los reportes de fin de mes.
Control de Mermas.	El peso total de mermas en la producción.	Peso bruto – peso neto	Para saber el peso del producto final en faena miento..
N° de pollos pequeños y grandes	Cantidad de pollos no aptos para adobar.	En el área de peso y selección	Para mantener un peso estandarizado de pollo adobado.
N° de pollos adobados	Cantidad de pollo destinado para ser horneado.	De acuerdo a la nota de entrega enviada en cada proceso	Para conocer la capacidad de producción
N° de pollos muertos.	Porcentaje de mortalidad de pollos durante el proceso	Cantidad de producto recibido menos cantidad de producto terminado	Tener conocimiento de la producción total

Despacho y Recepción.

INDICADOR	QUE MIDE	COMO MIDE	USO
N° diario de despacho de pollo	Cantidad de producto enviado a los puntos de venta	De acuerdo a la nota de entrega enviada	Para control de inventarios.
N° de notas de crédito y débito recibidas	Eficiencia en el despacho del producto	Cuantificando fin de mes el total de notas de crédito y débito.	Para que no existan desfases en los inventarios

PUNTO DE VENTA (SERVICIO)

INDICADOR	QUE MIDE	COMO MIDE	USO
Nº de pollos recibidos.	Cantidad de pollos que ingresan a cada punto de venta.	Mediante nota de entrega enviada de bodega.	Control de inventarios
Nº de pollos horneados	Cantidad total de producción en el punto de venta.	De acuerdo al control de inventarios	Control de producto y calidad
Nº de pollos vendidos	Capacidad de venta de producto	Estadísticas diarias de venta.	Para tener un histórico de ventas
Nº pollos de consumo interno	Cantidad de pollo destinado para alimentación del personal	Mediante detalle de asistencia a jornadas de trabajo	Cuadre de inventarios

Los indicadores propuestos permitirán dar la información constante de los resultados que se arrojen los mismos que permitirán a la gerencia tomar decisiones adecuadas.

5.4 DOCUMENTACION.

Durante el proceso de estudio se identificó el punto crítico en la primera etapa del proceso (faena miento y almacenamiento), estos dos son relacionados porque se pudo observar anteriormente el proceso mejora siempre y cuando exista capacidad para almacenar por ello en estos dos puntos se basa la propuesta que se realiza para la empresa, sin embargo para el control total el proceso cuenta con el personal respectivo, los cuales son considerados para la aplicación del estudio.

5.4.1. **Manual de procedimientos departamentos de administración producción, y ventas**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE PRODUCCION,
DISTRIBUCION Y VENTAS**



Lugar y Fecha de elaboración:

Nº de Revisión

Propietario del proceso:

Unidad Responsable:

Contenido:

- Prologo.
- Objetivo del Procedimiento.
- Aéreas de aplicación.
- Responsables.
- Valores.
- Procedimientos.
- Formatos.
- Flujogramas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

1. Prologo.

En el departamento de producción de pollo adobado se especificara los procedimientos dados en cada uno de estos con el fin de tener una guía para el personal de cada área.

2. Objetivos del procedimiento

- Equilibrar y controlar el cumplimiento de las actividades realizadas en el cumplimiento de las labores diarias en esta are.
- Evitar alteraciones en el proceso que posteriormente pueden causar daños.

- Facilitar la evaluación y el control interno con el fin de que operarios y jefes estén conscientes de la realización de sus tareas.
- Reducción de costos con la eficiencia general del trabajo.

3. Área de Aplicación.

- Faena miento y Adobado
- Logística y Transporte.
- Bodega.
- Puntos de Venta.

4. Responsable

- ✓ Jefe de producción
- ✓ Transportista
- ✓ Bodeguero
- ✓ Jefe Administrativo
- ✓ Supervisor.
- ✓ Administradores.
- ✓ Operarios de faena miento.
- ✓ Hornero.
- ✓ Salmonero.

5. Valores

- Eficiencia.
- Calidad.
- Responsabilidad.

6. Procedimientos

JEFE DE PRODUCCION

QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de proceso de faena miento y Adobado ▪ Presentar informes mensuales ▪ Proporcionar implementos necesarios para el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilización de formatos y control por medio de observaciones permanentes ▪ .Mediante un control de kardex de producto y un balance mensual ▪ Solicitudes de adquisiciones para implementos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para obtener un producto de calidad. ▪ Para tener control de la situación de la área que le compete. ▪ Para un mejor desempeño en la actividades

TRANSPORTISTA.

QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar el producto en buen estado ▪ Traslado de documentación que se envía de planta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con las medidas de seguridad necesarias para el traslado del producto. ▪ Manteniendo las notas de entrega en un lugar adecuado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para garantizar que el producto llegue en buenas condiciones. ▪ Control

BODEGUERO.

QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
<ul style="list-style-type: none">▪ Recibir y despachar el producto▪ Rotación de producto.▪ Presentar reportes mensuales.	<ul style="list-style-type: none">▪ Mediante nota de entrega.▪ Verificando diariamente las fechas del producto▪ Informes mensuales.	<ul style="list-style-type: none">▪ Para llevar un control adecuado de kardex.▪ Para garantizar la calidad del producto.▪ Para control y toma de decisiones.

JEFE ADMINISTRATIVO.

QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
<ul style="list-style-type: none">▪ Presentación de informe general a gerencia.▪ Reuniones semanales con jefes de área.▪ Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none">▪ Mediante reuniones mensuales con cada jefe de área.▪ Para plantear problemas y soluciones▪ Utilización de los indicadores antes mencionados	<ul style="list-style-type: none">▪ Para tener el control de la empresa.▪ Para que se desarrolle adecuadamente el proceso.▪ Tomar correctivos y mejoras.

SUPERVISOR

QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de calidad de producto. ▪ Control Cuadros de producto. ▪ Control de todas las aéreas y del personal. ▪ Control de efectivo en los puntos de venta. ▪ Reportes al Jefe administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisando en todos los puntos de venta y bodega las fechas de los productos. ▪ Mediante arqueos de Producto. Mediante una lista de chequeo. ▪ Arqueos de Caja. ▪ Mediante informes semanales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para garantizar la calidad de producto. ▪ Para que no exista fugas de producto. ▪ Para un mejor servicio. ▪ Para controlar el trabajo del cajero. ▪ Para tomar correctivos en las reuniones de área.

ADMINISTRADOR.

QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibe el producto en el local. ▪ Reporta inconformidades en el pedido recibido ▪ Controla lo posterior para concluir el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisa la cantidad de producto y el fechado del producto. ▪ Realiza nota de crédito o débito si no se encuentra completo el producto ▪ Realiza chequeos a los subalternos en el área de adobado y servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para no correr riesgo de recibir un mal producto. ▪ Para que en el cierre de mes no tenga desfases en el inventario. ▪ Controlar calidad y servicio.

PRIMER OPERARIO EN AREA DE SACRIFICIO Y ESCALDADO

QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sacrificio, ▪ Escaldado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coloca 10 pollos en los embudos, adormece los pollos con aturdidor para el corte del pescuezo. ▪ Ingresas el pollo al tanque de agua caliente a 60^a y gira 5 vueltas las aspas del tanque. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ para obtener un pollo desangrado y sin golpes, ▪ Aflojar la plumas y la epidermis del pollo.

SEGUNDO OPERARIO (PELADO)

QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opera la peladora de pollos y controla la calidad de pelado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingresas 5 pollos en el tanque y enciende la maquina por 5 segundos al mismo tiempo que coloca abundante agua en el tanque. ▪ Abre la puerta del tanque. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para que salgan todas las plumas y a epidermis de las patas del pollo. ▪ Para sacar el pollo y realizar el control de pelado

TERCER OPERARIO (EVICERADO)

QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Corte de patas del pollo. ▪ Corte de Cabezas. ▪ Extracción de vísceras. ▪ Cuando termina todo el proceso de eviscerado realiza la limpieza de mollejas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza el corte uno por uno. ▪ Coloca los pollos con las cabezas hacia abajo. ▪ Corte en la parte inferior de la cloaca ▪ Realiza un corte y extrae todos los desperdicios limpiándola totalmente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para colocar en la posición adecuada y separar la menudencia. ▪ Separación de tripas y menudencia ▪ Para ser utilizada como menudencia.

CUARTO OPERARIO (LIMPIEZA, PRE CHILLER Y CHILLER)

QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extracción de hígados y grasas. ▪ Operar tanques de chiller y pre-chiller. ▪ Peso y selección. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con un tenedor se retira la parte inferior de la cloaca y se extrae los riñones. ▪ Se ingresan 30 pollos y se prende el motor por 15 minutos colocando hielo al inicio del proceso. ▪ Después de haber pasado por el pre-chiller. ▪ Se selecciona los pollos de 3,7 a 4,2 libras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitar que el producto no corra riesgo para descomponerse. ▪ Pasa por estos 2 tanques para lavarse en su totalidad y sobretodo el hielo para cerrar los poros del pollo ▪ Producto con el peso adecuado pasa al área d adobado , lo demás se selecciona como pollo grande o pequeño y se envía sin adobar, para otros usos,

QUINTO OPERARIO (ADOBO).

QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Licua el aliño para el pollo. ▪ Controla sal del aliño. ▪ S e adoba el pollo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se licua el aliño. ▪ Coloca la sal mientras se desarrolla la actividad. ▪ Colocación de guantes y adobado de producto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Que él no sean visibles los ingredientes del aliño. ▪ Porque con el agua del pollo se va perdiendo la sal. ▪ Para facilitar al hornear el pollo

SEXTO OPERARIO (EMPACADO)

QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fecha las fundas. ▪ Empaca 5 pollos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con un arcador coloca la fecha en todas las fundas a utilizar. ▪ Coloca 5 pollos en la funda, la cierra y coloca en gavetas de 4 fundas cada gaveta, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para la rotación de producto. ▪ Para trasladar adecuadamente el producto a bodega

HORNERO

QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hornea los pollos. ▪ Despacha el producto para llevar y servicio en la mesa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saca los pollos del congelador y coloca en la varilla 5 pollos. ▪ Coloca y retira las varillas en el horno, cuando ya termina el tiempo de cocción coloca en un termo. ▪ De acuerdo al pedido de cliente saca un pollo del termo, corta y6 entrega empacado al cliente si es para llevar o coloca en platos p0ara el servicio en mesas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para no correr riesgo de recibir un mal producto. ▪ Para que en el cierre de mes no tenga desfases en el inventario. ▪ Para que el producto se hornee ▪ Para satisfacer al cliente o para que el mesero atienda al cliente.

SALONERO

QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sirve el producto a las mesas. ▪ Limpieza de mesas y salón 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coloca todo lo necesario para que el cliente pueda servirse el producto ▪ Levanta la vajilla de las mesas y limpia constantemente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para que la atención al cliente sea satisfactoria ▪ Mantener el área del salón limpia

REPORTE DE PRODUCCION.

Este documento permitirá registrar la producción de cada turno de trabajo y las novedades que se presenten durante el proceso.

Encabezado:

- N° de reporte de producción.
- Fecha inicial
- Fecha Final.
- Responsable.

Cuerpo del documento:

- Turnos de la jornada de trabajo.
- Total producción.
- Especificaciones de la selección del producto.



REPORTE DE PRODUCCION N° -----

Fecha Inicial: -----

Fecha Final:-----

Responsable: -----

TURNOS	TOTAL PRODUCCION	POLLO GRANDE	POLLO EQUENO	PATAS Y CUELLO	HIGADOS Y MOLLEJAS
TURNO 1					
TURNO 2					
TURNO 3					
TURNO 4					
TOTALES					

Observaciones:

CONTROL DE CALIDAD.

Este documentó permitirá registrar el control de calidad que se realice de la producción de cada turno el mismo que será realizado el jefe de producción.

Encabezado:

- N° de control de calidad.
- Fecha inicial.
- Fecha final.
-

Cuerpo del documento:

- Nombre del producto.
- Estado.
- Turno.
- Novedades.



CONTROL DE CALIDAD N°

TURNO INICIAL

FECHA FINAL

RESPONSABLE:

PRODUCTO	ESTADO		TURNO
	+	-	

NOVEDADES:

CONTROL LIMPIEZA

Este Formato permitirá mantener un control de la limpieza de cada turno d trabajo ya que por el espacio físico la recomendación es realizar limpieza en el cambio de turno.

Encabezado:

- N° de control de limpieza
- Fecha inicial.
- Fecha final.

Cuerpo del documento:

- Área.
- Hora
- Turno

		CONTROL DE LIMPIEZA N°	
FECHA INICIAL:-----		FECHA FINAL: -----	
AREA	HORA		TURNO
	INICIO	FIN	
REVISADO POR:			

CONTROL MERMA.

Este documento permitirá registrar la cantidad de desperdicio que se da en la producción total.

Encabezado:

- N° de control de merma
- Fecha inicial.
- Fecha final.
- Cantidad producción.

Cuerpo del documento:

- Desperdicio
- Peso
- Turno
- Total desechos.
- Revisado por.

			CONTROL MERMA N°		
FECHA INICIAL:		FECHA FINAL:			
CANTIDAD PRODUCCION:		PESO:			
DESECHO	PESO	TURNO			
REVISADO POR:					
				TOTAL	

NOTA DE ENTREGA.

Este formato se enviara con el transportista para que sea entregado a la persona responsable de bodega.

Encabezado:

- N° de control de limpieza
- Fecha inicial.
- Fecha final.

Cuerpo del documento:

- Área.
- Hora
- Turno

	NOTA DE ENTREGA N°	
FECHA:	HORA:	
ENVIADO POR:		
PRODUCTO	CANTIDAD	PESO
RECIBIDO POR _____		

NOTA DE ENTREGA

Este documento será utilizado para despachar el producto a los locales desde la bodega el mismo que ira valorizado.

Encabezado:

- N° de nota de entrega.
- Departamento
- Responsable.
- Fecha.
- Local.

Cuerpo del documento:

- Producto
- Cantidad.
- Valor unitario.
- Total
- Total nota de entrega.

	NOTA DE ENTREGA N°		
DEPARTAMENTO:			
FECHA:			
RESPONSABLOE:			
LOCAL:			
PRODUCTO	CANT	P. UNIT	TOTAL
			TOTAL
RECIBI CONFORME-----			

NOTA DE CREDITO Y DEBITO

Este documento es utilizado en cada punto de venta para registrar producto excedente o incompleto que llegue con el pedido total, el mismo que será llenado por el administrador del local y enviará una copia a la persona de bodega.

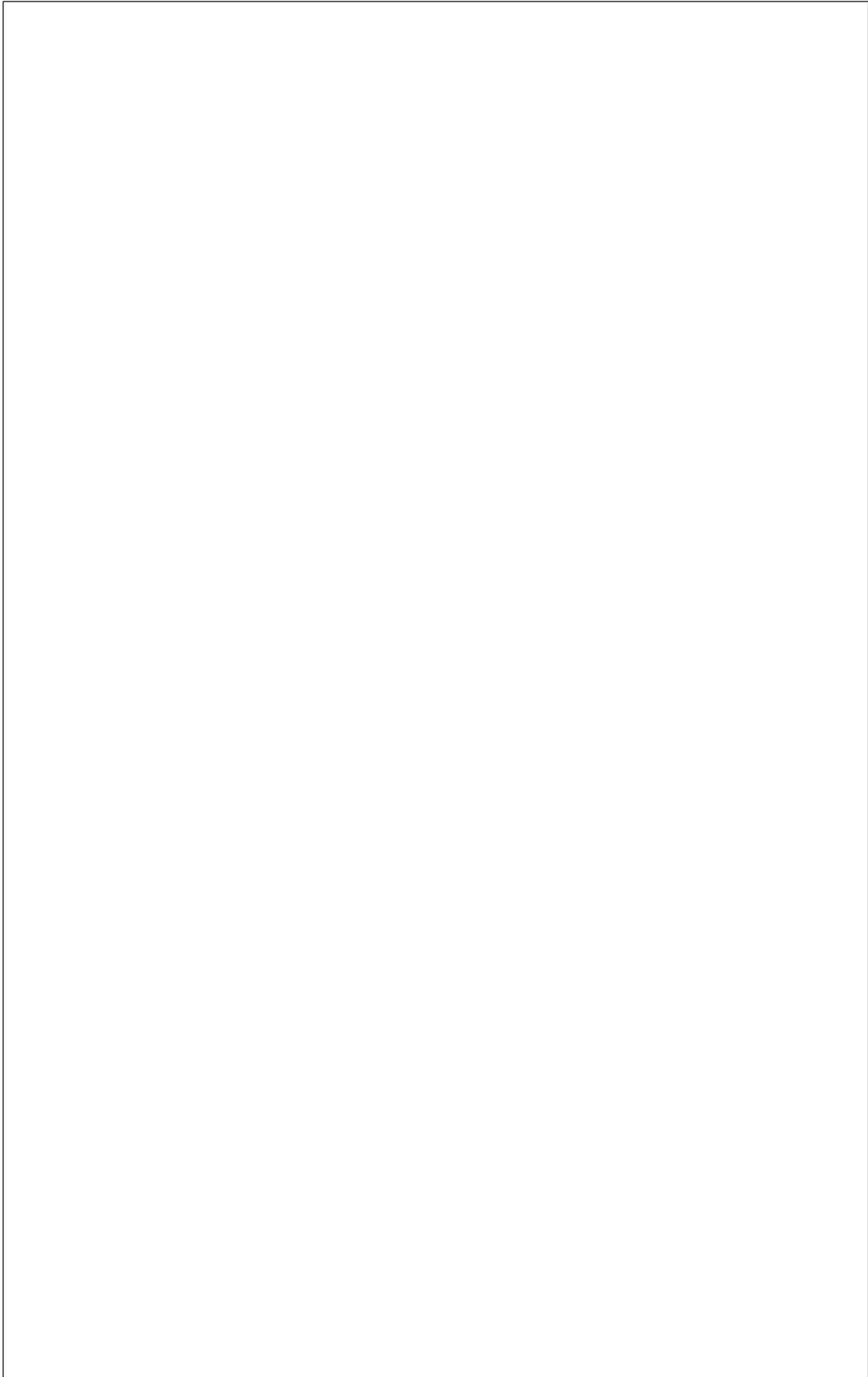
Encabezado:

- N° de nota de débito o crédito.
- Fecha.
- Local

Cuerpo del documento:

- Producto
- Cantidad.
- Valor unitario.
- Total
- Total nota de entrega.
- Responsable

		NOTA DE DEBITO N°	
FECHA:	LOCAL		
PRODUCTO	CANT	P. UNIT	TOTAL
TOTAL			
RESPONSABLE -----			



CONTROL ROTACION PRODUCTO.

El presente documento permitirá registrar las fechas con las que vienen los productos con la finalidad de controlar la calidad del producto y realizar las devoluciones o reclamos oportunamente.

Encabezado:

- N° de control rotación producto.
- Local
- Fecha inicial.
- Fecha final.

Cuerpo del documento:

- Producto
- Estado.
- Ultima fecha.
- Novedad.
- Responsable.

	ROTACION PRODUCTO N°	
FECHA INICIAL		LOCAL
FECHA FINAL		ULTIMA
PRODUCTO	ESTADO	FECHA
NOVEDADES		
RESPONSABLE -----		

ESTADISTICA MENSUAL DE PRODUCTO.

Con este documento se obtendrá una base de datos mensual de la venta del producto lo que facilitara para realizar los pedidos diarios, también permitirá el control el producto al supervisor con apoyo de los arqueos que se realicen.

Encabezado:

- N° de estadística mensual.
- Mes.
- Local

Cuerpo del documento.

- Producto
- Venta diaria.
- Acumulada.
- Responsable.

CONTROL LIMPIEZA

Este documento permitirá llevar un control adecuado de la limpieza en los puntos de venta, principalmente de los equipos en el área de servicio, es decir incluido el área de horno.

Encabezado:

- N° de control de limpieza.
- Mes
- Local.

Cuerpo del documento.

- Área/maquinaria
- Día
- Hora.
- Responsable.
- Observaciones.



CONTROL LIMPIEZA N°

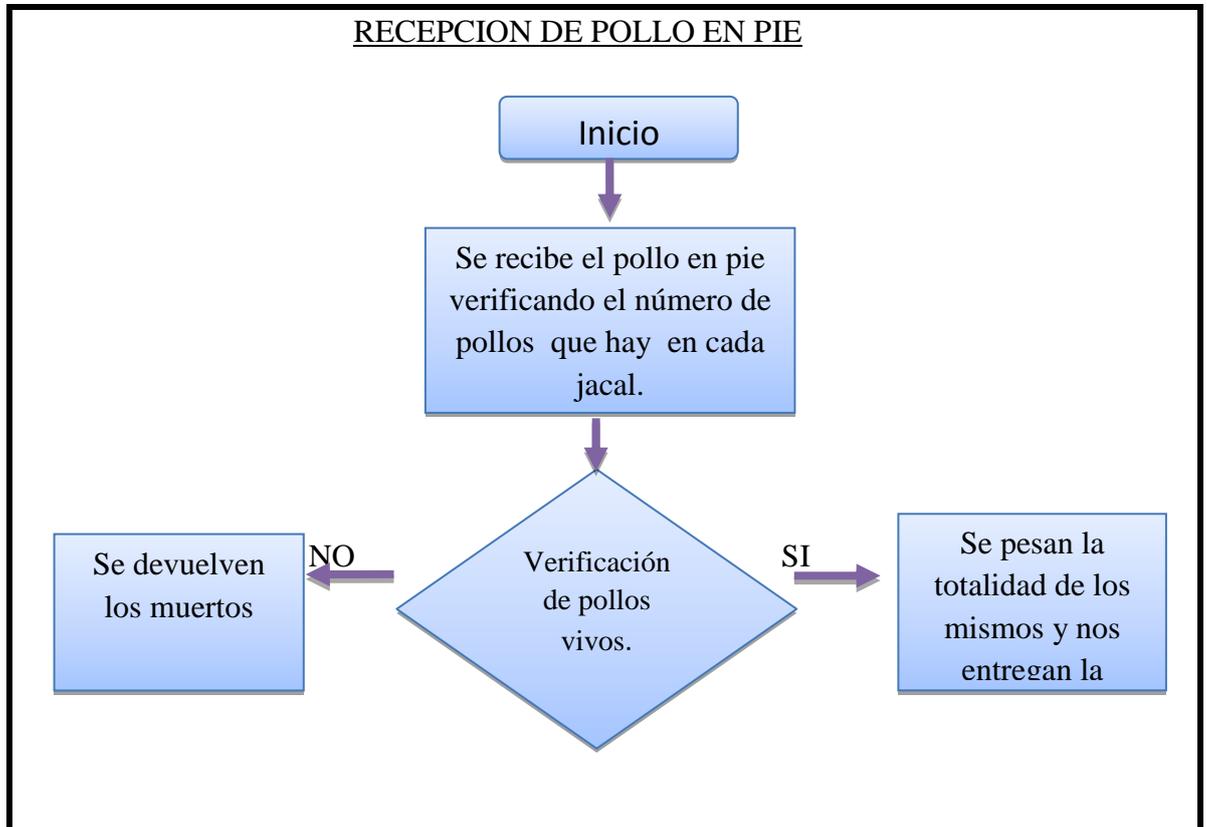
MES:

LOCAL

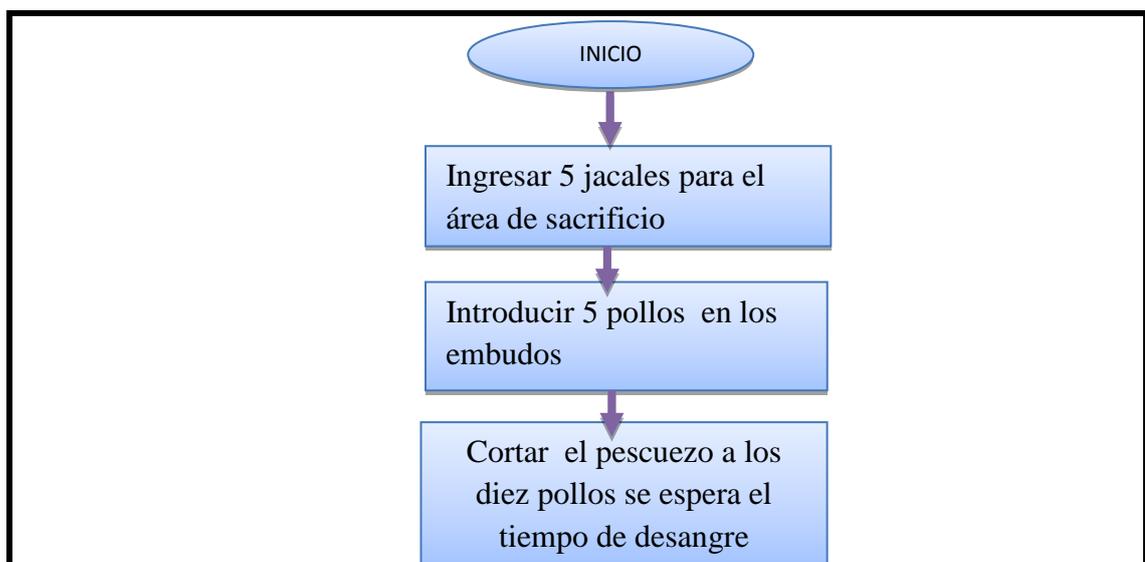
AREA/ MAUINA	DIA	HORA	RESPONSABLE

OBSERVACIONES:

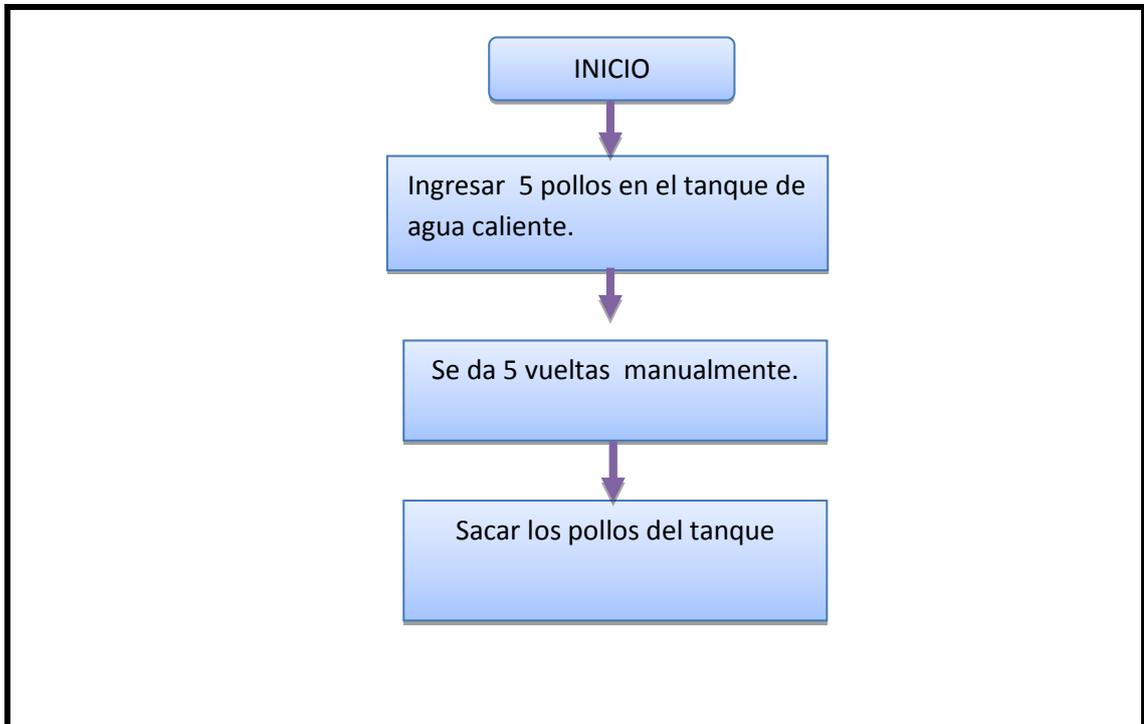
8. FLUJOGRAMAS



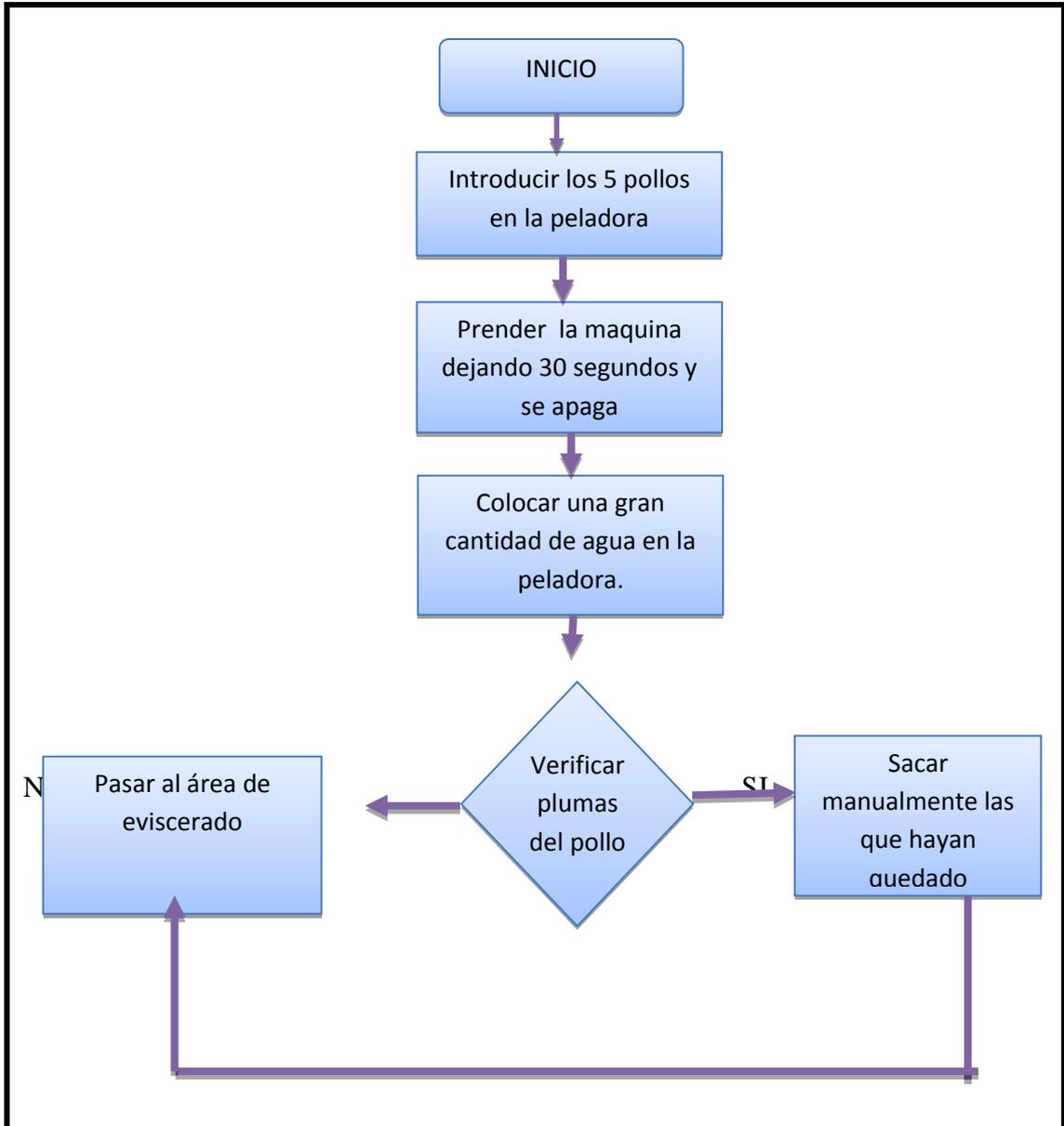
SACRIFICIO



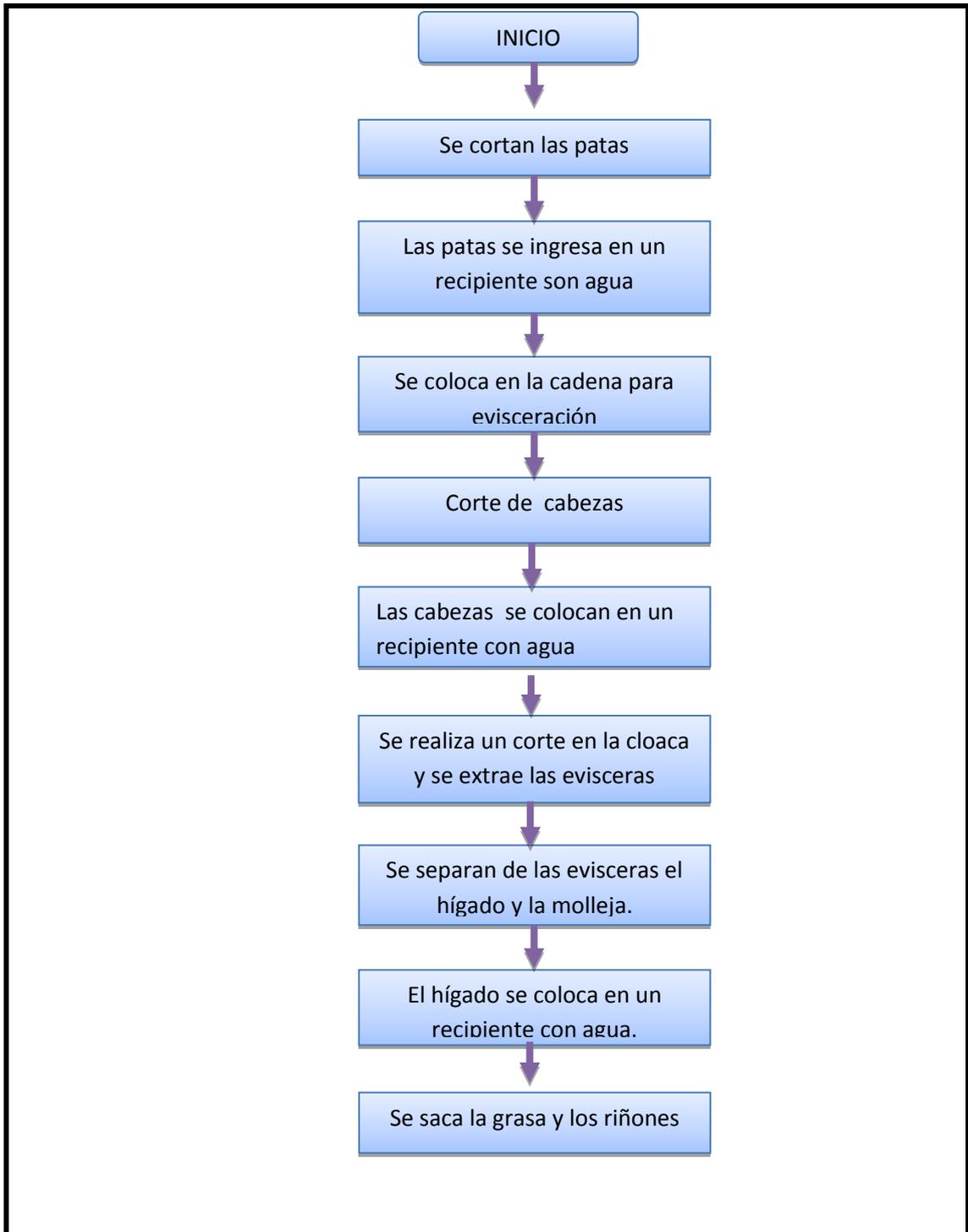
ESCALDADO.



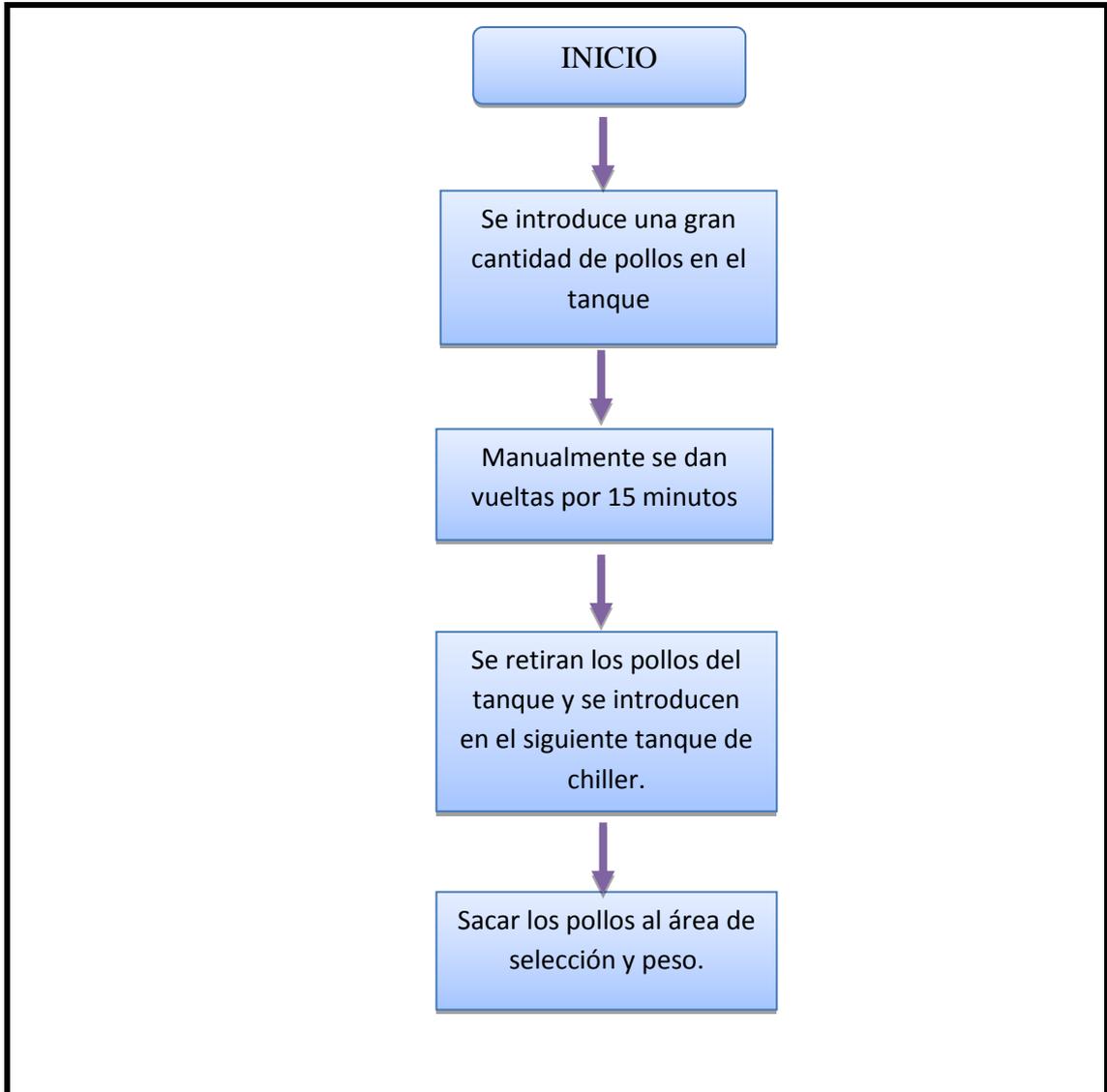
PELADO



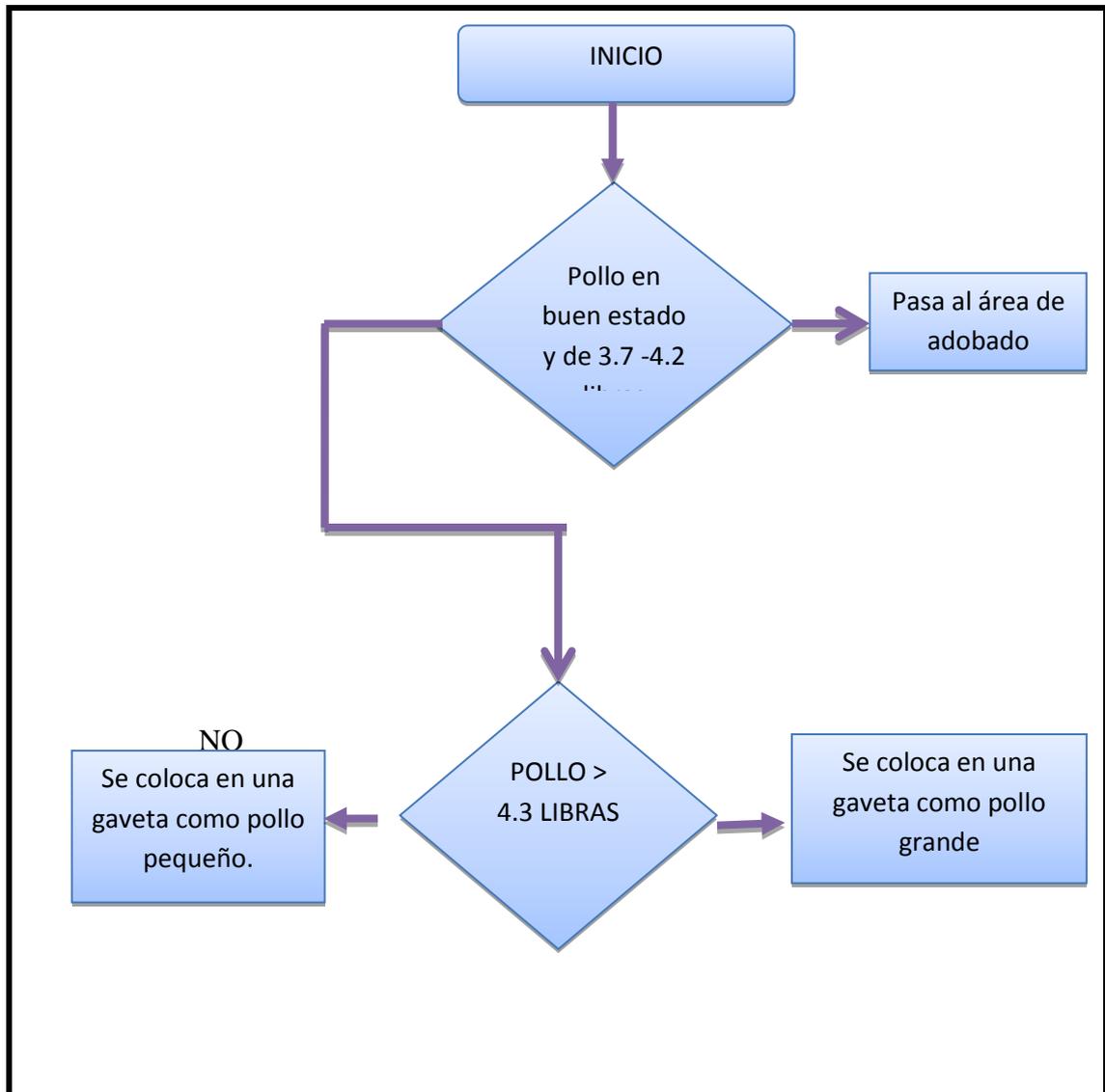
EVISCERADO



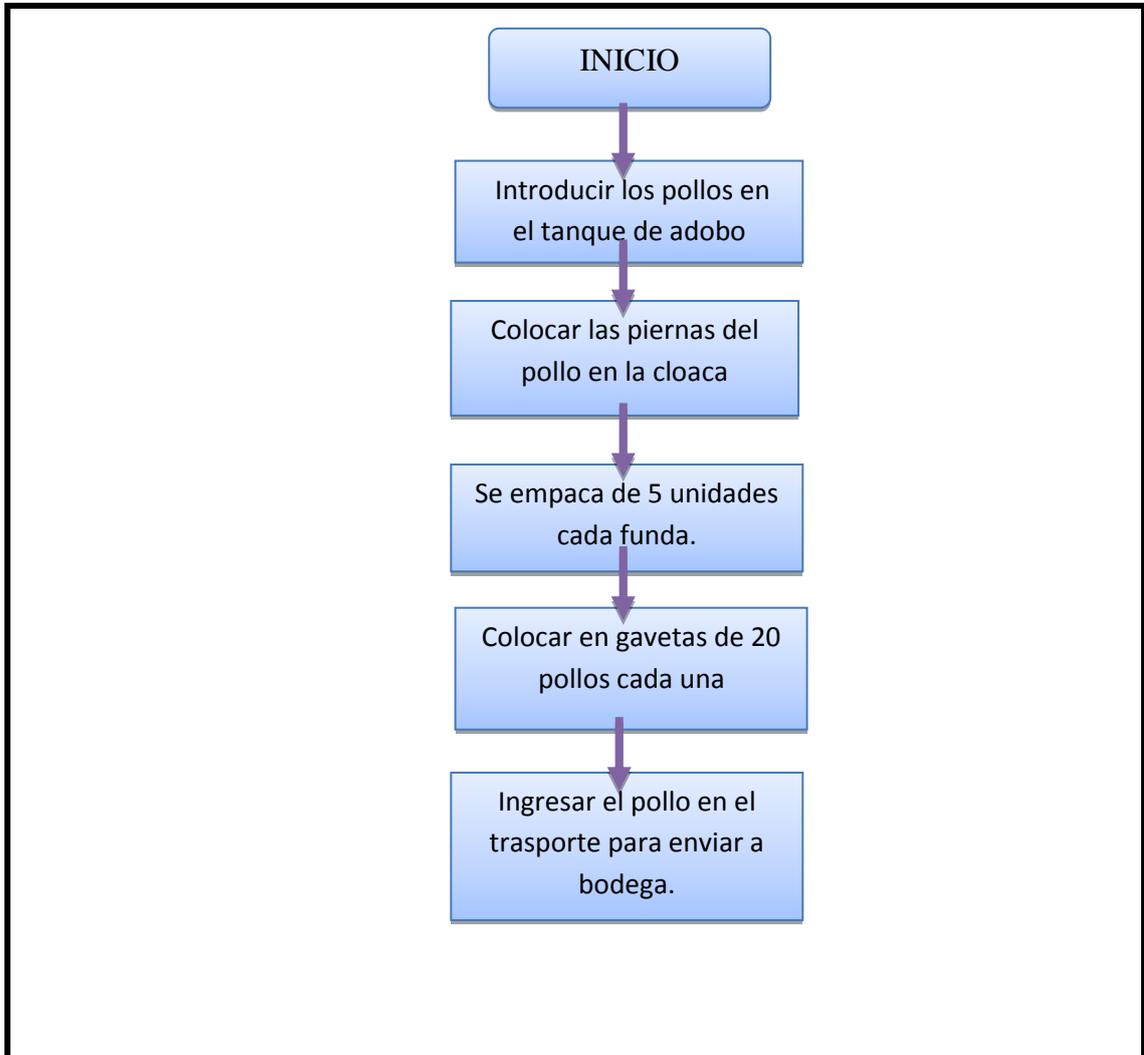
PRECHILLER Y CHILLER



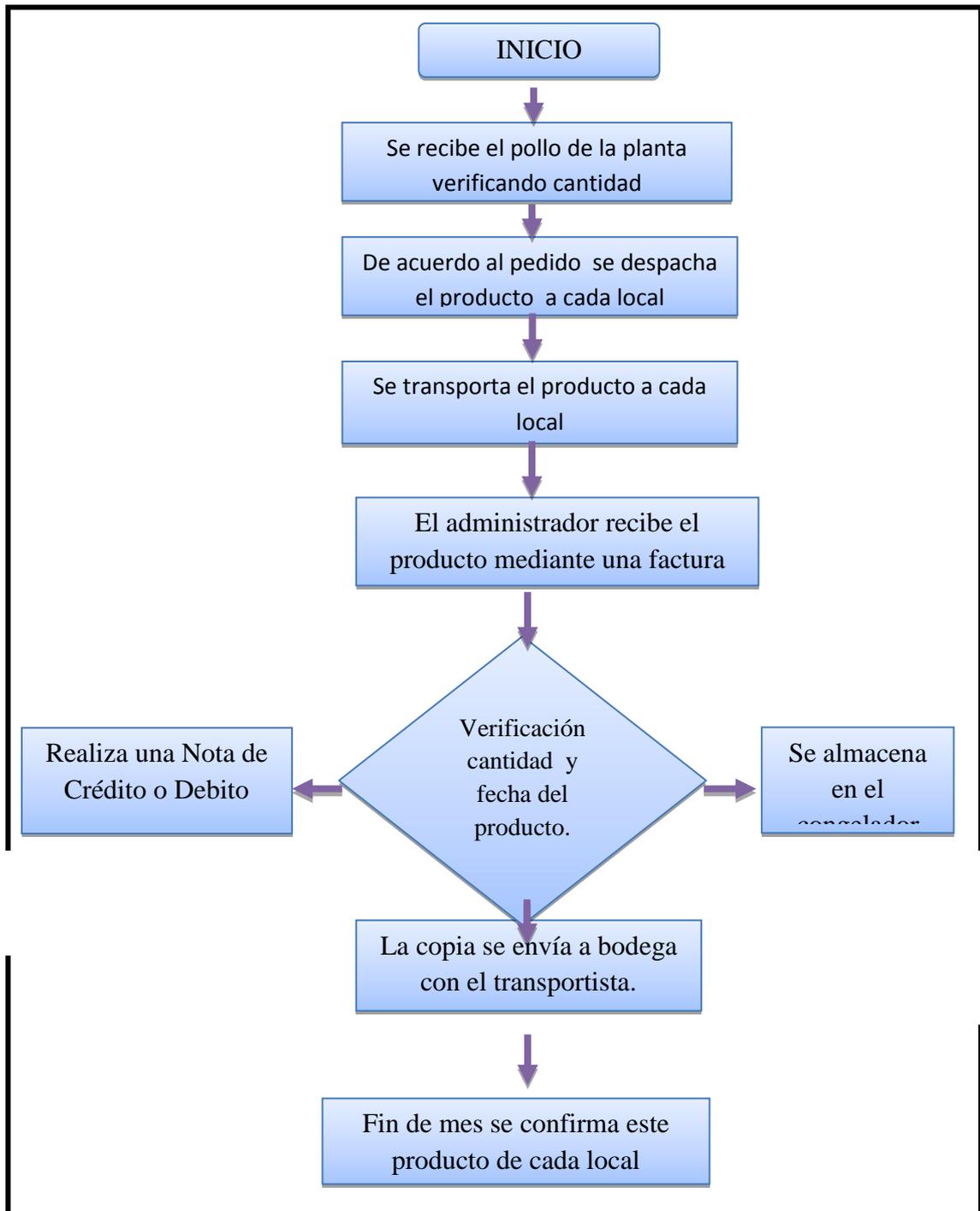
SELECCIÓN DE PESO Y CONTROL DE CALIDAD



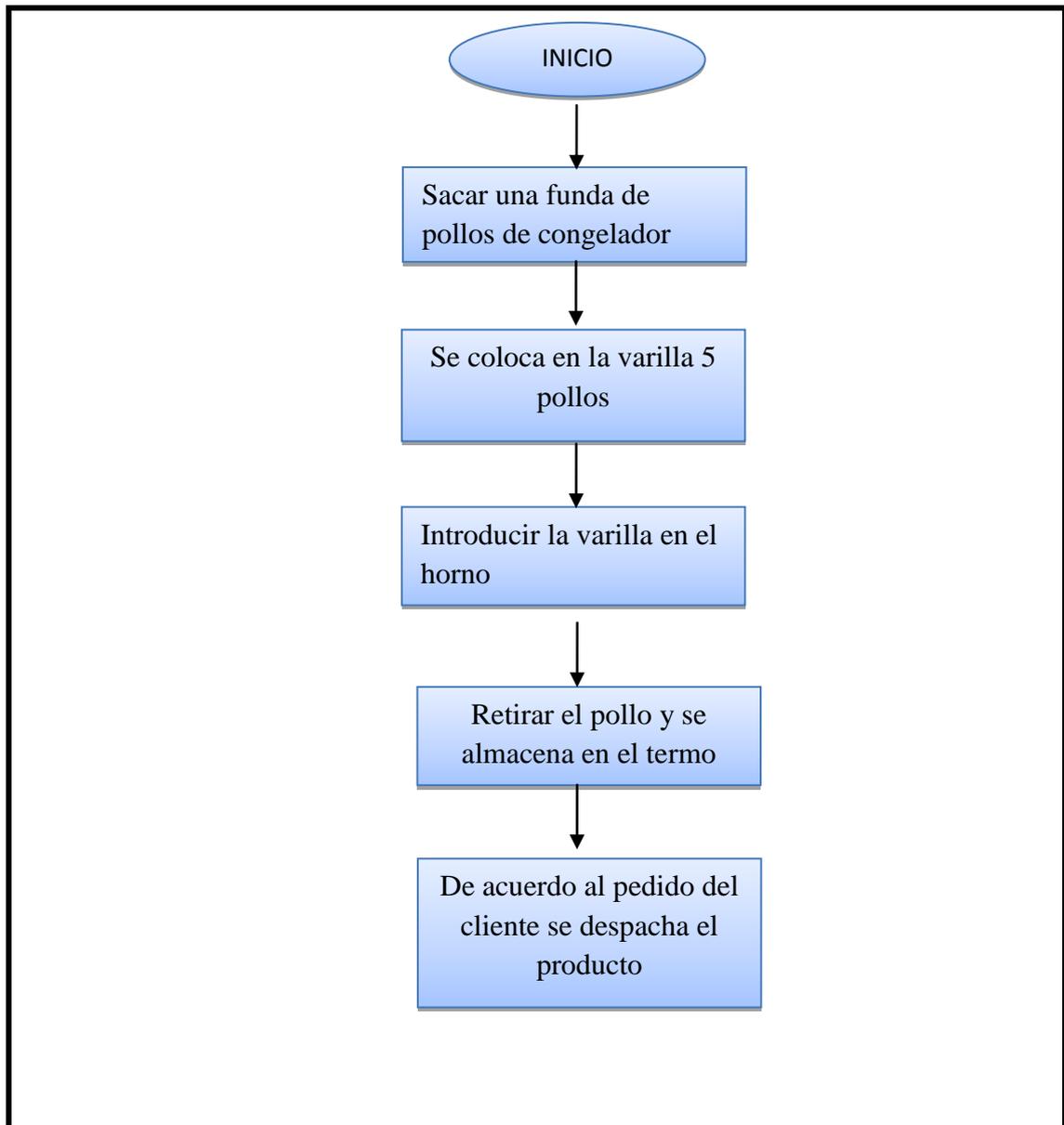
ADOBADO Y EMPACADO



RECEPCION Y DESPACHO DE BODEGA



HORNEADO



4.4.1.1. Forma de Ejecución e Implementación.

El estudio realizado del proceso del pollo aportara para que la gerencia tenga definido y estandarizado el proceso, de igual manera tener clara las responsabilidades de cada encargado de área para con ello la gerencia disponer de la información necesaria para la toma de decisión, por lo tanto el propietario del proceso deberá considerar los pasos señalados en el desarrollo de este manual, para ello se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos.

Calidad de las especificaciones.- Este punto señala los pasos propios a seguir los mismos que están especificados en el manual en los que por medio de sus procedimientos, formatos y procesos se los fisona con los indicadores para obtener los resultados y por ende este permitirán una toma de decisiones acertada.

Calidad del proceso.- En base a las especificaciones que se obtenga del manual, los implicados deben asumir las responsabilidades sobre el proceso y asegurar su eficiencia y eficacia de manera continua siendo estos controlados con los indicadores propuestos.

La implementación señala el análisis de los procesos que dan lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costos, mejorar la calidad y facilitar la toma de decisiones.

4.4.1.2. Difusión de Información.

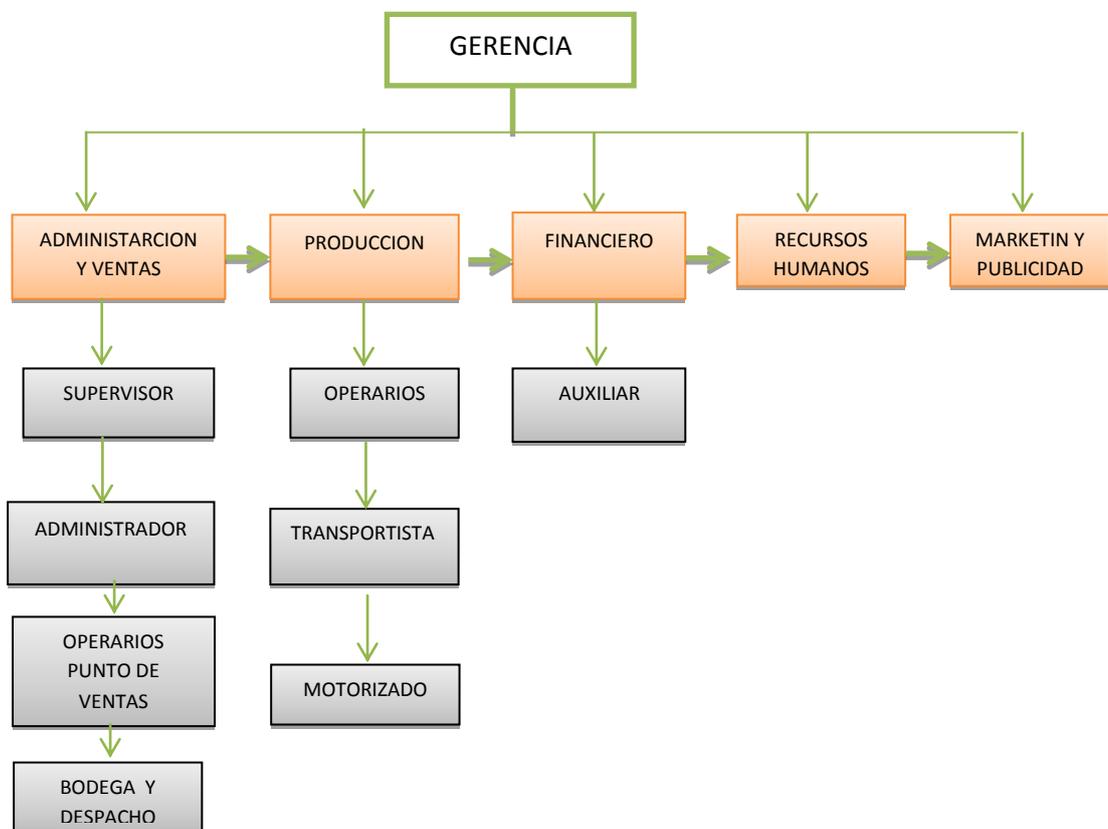
Para la aplicación correcta del manual propuesto es importante utilizar medios de difusión, tomando en cuenta que en este proceso en las diferentes etapas el personal es rotativo y por turnos por lo tanto se transmitirá la información principalmente por medio de charlas en el sitio de trabajo con el fin de que el personal tenga el pleno conocimiento de los cambios dados y como adaptarse a ellos.

Para que el proceso sea desarrollado eficientemente en cada fase es fundamental la capacitación y el conocimiento del presente manual en cada área o departamento.

5.5. ENFOQUE GERENCIAL.

En el estudio que se realizó dentro de la empresa se identificó en primera instancia un organigrama funcional el mismo que no se cumplía como estaba establecido debido a que la información no se encontraba canalizada, con la implementación de este modelo de gestión, se puede concluir que en la empresa es posible aplicar la Gestión por procesos teniendo como base la aplicación del modelo que se plantea, con el cual se podrá obtener la información adecuada para la toma de decisiones.

Por lo tanto el organigrama estructural para la funcionalidad de los procesos en la empresa se establece de la siguiente manera:



El organigrama estructural que se mantenía en la empresa no tenía definida bien las funciones en cada departamento, como ejemplo se puede decir, que en el departamento de administración y ventas se manejaba también lo relacionado a la publicidad y marketing, lo cual ocasionaba problemas para la toma de decisiones y no se identificaba claramente las responsabilidades para que se desarrolle adecuadamente el modelo propuesto es fundamental separar el departamento de marketing.

Con el modelo planteado la estructura funcional de la empresa se manejará de la siguiente manera:

El proceso inicia en el faena miento en el cual hay un jefe de producción el mismo que se encarga de los pedidos de pollo en pie en coordinación con el jefe de bodega, posteriormente las responsabilidades del jefe de producción es controlar el proceso del pollo en el área de faenado y adobado, dicho control se realizara con los formatos diseñados anteriormente, con lo cual se canaliza la información en base a los indicadores propuestos en estas áreas y estas son repostadas al jefe administrativo.

En el área de bodega y despacho el responsable es el jefe de bodega, a cargo tiene el control de producto e inventarios y mantiene relación directa con los administradores de locales, es decir referente a pedidos el mismo que también proporciona la información al jefe administrativo.

Los administradores tiene la obligación de controlar las actividades de cada punto de venta mediante los formatos realizados anteriormente y las novedades ser repostadas al supervisor. El cual tomara las decisiones inmediatas para el buen desarrollo de los procesos en esta área, con el fin de ofrecer un buen producto y servicio.

El supervisor es el encargado de controlar y evaluar las actividades en los diferentes procesos del área de ventas, producción y bodega el mismo que organiza la información basándose en los indicadores propuestos y estos son reportados al jefe administrativo.

Toda la información se centraliza hacia el jefe administrativo quien semanalmente tendrá reuniones con cada jefe de área, incluyendo el área financiera para la elaboración de reporte a gerencia.

Los reportes que se presentaran estarán estructurados en base a los procesos cumpliendo con las condiciones adecuadas de consistencia, oportunidad cantidad y calidad, garantizando de esta manera la toma de decisiones para el control mantenimiento y evaluación del desempeño organizacional,este reporte estará diseñado en base a la información procesada por cada encargado de área y las decisiones inmediatas serán tomadas por el jefe administrativo quien controlara el buen desarrollo de los procesos.

La gerencia receptara los informes de administración y financieros mensualmente mediante una reunión en la cual se evaluara el estado de la empresa y se tomara las decisiones pertinentes, en caso de haber alguna necesidad emergente estas se realizara antes de lo planificado.

También en la estructura anterior no se tenía un departamento de recursos humanos totalmente independiente por lo cual se identificó, problemas en la selección del personal y por ende en la inestabilidad del mismo, acarreando problemas más graves como la dificultad en la capacitación del personal, para ello en este nuevo modelo de gestión se propone que el departamento de recursos humanos se maneje independientemente.

Por lo tanto recursos humanos se desempeñará en coordinación con administración y ventas, de acuerdo a las necesidades que tengan en cada área para la contratación de personal y con las especificaciones que se necesite.

El departamento de Marketing se maneja de una manera independiente en coordinación con administración y ventas, las cuales proporcionarían la información necesaria para estrategia de promociones y publicidad.

En definitiva el objetivo principal de la aplicación de este modelo es identificar la importancia de cada actividad en función del tiempo, tomando en cuenta que en cada proceso que este establecido en la empresa requerirán de un estudio más detallado en cada uno de los procesos. Sin embargo es importante recalcar que con la aplicación de este modelo a más de reducción en tiempo se obtuvo reducción de costos notables y con inversiones que se recuperaran a corto plazo, por lo tanto en los demás procesos de la empresa se pueden presentar cambios y adquisiciones que conllevaran a la reducción de costos o mejoras en el proceso, cabe recalcar que en el proceso que se tomó para el estudio se presentaron cambios positivos que se presentan a continuación.

Comparación proceso anterior y proceso actual

Cuadro N°14

PROCESO ACTUAL	MEJORA
▪ <i>Existen riesgos de trabajo.</i>	Con la implementación del proceso se reducen los riesgos.
▪ <i>No hay optimización de tiempos de procesos</i>	Al procesar en mayor cantidad y continuo se optimiza la mano de obra, por lo tanto la cantidad de producto procesado aumenta de 45/hora a 58/hora.
▪ <i>Mejora la calidad del producto</i>	Con la adquisición de los aturdidores y una mejor unidad de enfriamiento se garantiza la calidad del producto.
▪ <i>No se canaliza adecuadamente la información.</i>	Con la aplicación del manual de procesos se encuentran definidas las funciones y responsabilidades para que se desarrolle el proceso.
▪ <i>No hay toma de decisión adecuada.</i>	Con los indicadores propuestos se puede mantener un control de la toma de decisiones.

Es importante recalcar que para que el modelo propuesto se desarrolle eficientemente se requiere mayor control de la toma de decisiones, la misma que será efectuada de acuerdo a los indicadores que se plantearon en este proyecto, tomando en cuenta que uno de los objetivos de este modelo es canalizar adecuadamente la información para que la toma de decisión sea la correcta, lo cual garantizará el crecimiento de la empresa.

CONCLUSIONES.

- La aplicación de este modelo de Gestión por procesos en CARBEPOST CIA. LTDA mejora la administración de la empresa canalizando adecuadamente la información para la toma de decisión en base a los procesos de la empresa.
- Se determinó que el modelo de gestión por procesos si es aplicable en la empresa, ya que el modelo administrativo que se implanta proporciona beneficios en el mejoramiento de los procesos y mejora el entorno organizacional.
- Los cambios que señala en la propuesta para la empresa genera beneficios en la productividad, con el incremento del volumen de producción a comparación de la producción anterior.
- Con la aplicación de las mejoras se mejora la calidad del producto y del servicio lo que permitirá que los procesos sean eficientes.
- En definitiva es importante aplicar esta propuesta en cada proceso de la empresa para que estos sean eficientes y para garantizar el crecimiento de la empresa.

RECOMENDACIONES.

- ✓ Para el buen uso de este documento una de las funciones primordiales de recursos humanos tiene que ser la inducción adecuada de las personas que ingresan a laborar para que tengan el conocimiento claro de sus funciones.

- ✓ La capacitación tiene que ser continua para el buen uso de las nuevas herramientas que se utilizaran.

- ✓ El mantenimiento de los equipos y maquinaria que posee la empresa tiene que ser preventivos para evitar a futuro problemas imprevistos los cuales pueden causar pérdidas en la empresa.

- ✓ Mejorar el control de cada proceso, haciendo uso de los formatos que se propone, con el fin de obtener los datos necesarios para el manejo de los indicadores y por ende para la buena toma de decisiones.