

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
“INDOAMÉRICA”

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
NEGOCIOS

TEMA:

PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO
DE PRODUCCIÓN DE EMBUTIDOS EN LA PLANTA INDUSTRIAL
DE KFC.

Trabajo de Investigación para la obtención del Título de Ingeniero en
Administración de Empresas

AUTOR:

Changoluisa Changoluisa Willian Gonzalo

DIRECTOR:

Ingeniera Viviana Cajas

QUITO – ECUADOR

2018

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del Trabajo de Investigación “PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE EMBUTIDOS EN LA PLANTA INDUSTRIAL DE KFC” presentado por Willian Gonzalo Changoluisa Changoluisa, para optar por el título de Ingeniero en Administración de Empresas, CERTIFICO, que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se digne.

Quito,.....

Ing. Viviana Cajas

DIRECTOR

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Willian Gonzalo Changoluisa Changoluisa, declaro ser el autor de la “PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE EMBUTIDOS EN LA PLANTA INDUSTRIAL DE KFC”, como requisito para optar al grado de Ingeniería en Administración de Empresas, autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 3 días del mes de Abril del 2018, firmo conforme:

Autor: Willian Gonzalo Changoluisa Changoluisa

Firma:

Número de Cédula: 171529584-4

Dirección: Machachi calle José Mejía y Venezuela

Correo Electrónico: willych_777@hotmail.com

Teléfono: 0995079178

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Willian Gonzalo Changoluisa Changoluisa
C.C.: 171529584-4

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

APROBACIÓN DE TRIBUNAL DE GRADO

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de Ingeniería de Administración de Empresas y Negocios de la Universidad Tecnológica Indoamérica.

Quito,.....

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

F.....

PRESIDENTE

F.....

VOCAL 1

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado vida, salud y fuerza incondicional para cumplir esta meta.

A mi querida esposa Mayra y a mis amados padres Pablo y Luz; quienes me supieron guiar por el camino correcto; sacrificándose por darme lo mejor.

A mis queridas hijas Belén, Marcelita y Karen quienes me han dado fuerzas para cumplir este propósito y apoyado en la culminación de la presente tesis.

El Autor

AGRADECIMIENTO

A Dios por su amor incondicional y darme la fuerza de salir adelante en la vida y poder culminar este trabajo de investigación

A mi esposa que por su esfuerzo, sacrificio incondicional y apoyo económico me ha permitido salir adelante en la culminación de mi Tesis.

A la Universidad Tecnológica Indoamérica por abrirme las puertas en sus aulas universitarias, y brindarme la formación académica.

A las autoridades, profesores quienes impartieron sus conocimientos para conmigo y de manera especial a la Ingeniera Viviana Cajas, por brindarme su ayuda, y apoyo durante el desarrollo de mi Tesis

Gracias

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES	Pág.
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iv
APROBACIÓN DE TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
ASPECTOS GENERALES	3
1.1. La Empresa	3
1.2. Situación Actual	4
1.3. Filosofía Empresarial	5
CAPÍTULO II	7
EL PROBLEMA	7
2.1. Diagrama de espina de pescado del área de producción de la planta Embutser	7
2.1.1. Planteamiento del problema (Diagrama Causa Efecto)	9
2.1.1.1. Recepción y Almacenamiento de Materia Prima	9
2.1.1.2. Dosificación	9

2.1.1.3. Preparación	9
2.1.1.4. Embutido.....	10
2.1.1.5. Control de Calidad	10
2.1.1.6. Cocción, Enfriamiento y Despachos	10
2.2. Justificación.....	10
2.3. Objetivos.....	11
2.3.1. Objetivo General	11
2.3.2. Objetivos Específicos	12
CAPÍTULO III	13
BASE LEGAL.....	13
CAPÍTULO IV.....	14
PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN Y MEJORA EN EL PROCESO DE FABRICACIÓN DE EMBUTIDOS EN LA PLANTA INDUSTRIAL DE KFC	14
4.1. Objetivos y estrategia para la solución de los problemas identificados	14
4.1.1. Objetivos.....	14
4.1.2. Estrategias.....	15
4.2. Diagrama de Flujo o Flujograma	15
4.3. Análisis de los Procesos Seleccionados	19
4.3.1. Hoja de Costos de Personal	19
4.3.2. Hoja de Costos de Operación.....	20
4.3.3. Hoja de Costos de operación Total	21
4.4. Diagrama de Procesos	21
4.4.1. Simbología para la Diagramación de Procesos.....	23
4.5. Manual de Procesos.....	33
CAPÍTULO V	37
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	37
5.1. CONCLUSIONES	37

5.2. RECOMENDACIONES	38
5.3. BIBLIOGRAFÍA	39
Anexo 1 – Planta “Embutser”	40

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla N° 1: Hoja de costos personal.....	19
Tabla N° 2: Hoja de costos fijos.....	20
Tabla N° 3: Hoja de costos.....	21
Tabla N° 5: Tabla de comparaciones.....	32
Tabla N° 6: Manual de procesos de Almacenamiento.....	33
Tabla N° 7: Manual de procesos de Dosificación.....	34
Tabla N° 8: Manual de procesos de elaboración de masas.....	35
Tabla N° 9: Manual de Procesos de enfriamiento y despachos.....	36

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 1: Filosofía Empresarial	5
Gráfico N° 2: Diagrama causa efecto	8
Gráfico N° 3: Simbología para diagrama de flujo	16
Gráfico N° 4: Diagrama causa efecto	18
Gráfico N° 5: Flujograma individual del Subproceso de recepción y almacenamiento	24
Gráfico N° 6: Representación gráfica de la situación actual y mejorada.....	25
Gráfico N° 7: Flujograma individual del Subproceso de dosificación	26
Gráfico N° 8: Representación gráfica de la situación actual y mejorada.....	27
Gráfico N° 9: Flujograma individual del Subproceso de elaboración de masas .	28
Gráfico N° 10: Representación gráfica de la situación actual y mejorada.....	29
Gráfico N° 11: Flujograma individual del Área de Enfriamiento y Despacho	30
Gráfico N° 12: Representación gráfica de la situación actual y mejorada.....	31

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “INDOAMÉRICA”

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TEMA:

PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN Y MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE EMBUTIDOS EN LA PLANTA INDUSTRIAL DE KFC.

AUTOR:

Changoluisa Changoluisa Willian Gonzalo

TUTOR:

Ingeniera Viviana Cajas

RESUMEN EJECUTIVO

Embutser es una franquicia de la multinacional KFC, que para satisfacer la necesidad de consumo en su cadena de restaurantes, elabora una amplia gama de embutidos, debido a la gran demanda que tiene y a la falta de organización existente en la planta no se logra entregar los pedidos oportunamente, causando mal estar en los clientes internos y externos.

La propuesta consiste en realizar un estudio de optimización y mejora en cada uno de los subprocesos que forman parte del proceso de fabricación de embutidos, como reducir actividades innecesarias, reducir costos y tiempos e incrementar la eficiencia en los mismos.

Las fuentes de ingreso son la venta de los productos elaborados en la planta, mientras más se logre cumplir con los pedidos, más se logrará vender y por consecuencia se sumarán las utilidades.

Son empresarios con una amplia experiencia en el negocio de alimentos, desde sus inicios en el Ecuador y con un acelerado crecimiento en el mercado, han formado lo que hoy es grupo KFC Ecuador con más de 35 marcas.

Estamos convencidos que esta propuesta funcionará, son proyectos bien fundamentados y necesarios para mejorar los procesos de la planta, optimizando tiempos y costos, eliminando actividades que no generan valor para lograr mayor eficiencia en los mismos.

PALABRAS CLAVE: Actividades, costos y tiempo, mejora, optimización, proceso, productos.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TOPIC: PROPOSAL FOR OPTIMISATION AND IMPROVEMENT OF THE SAUSAGE PRODUCTION PROCESS AT KFC'S INDUSTRIAL PLANT.

AUTOR:

Changoluisa Changoluisa Willian Gonzalo

TUTOR:

Ingeniera Viviana Cajas

ABSTRACT

Embutser is a franchise of the multinational KFC, which to satisfy the need for consumption in its chain of restaurants produces wide range of sausages, due to the great demand and the lack of existing organization in the plant is not able to deliver the orders timely, causing bad to be in the internal and external costumers.

The proposal is to carry out a study of optimization and improvement in each of the threads that are part of the process of manufacture of sausages, such as reducing unnecessary activities, reduce costs and times and increase efficiency in them.

The sources of income are the sale of products made in the plant, while more you manage to safety it the orders, more will be sell and consequently the profits will be added.

They are businessmen it extensive experience in the food business, since its beginnings in Ecuador and with an accelerated growth in the market, they have formed what today is KFC Ecuador Group with more than 35 brands.

We are convinced that this proposal will work, are well-founded and necessary projects to improve the processes of the plant, optimizing time and costs, eliminating activities that do not generate value to achieve greater efficiency in them.

KEYWORDS: Activities, costs and time, improvement, optimization, process, products.

INTRODUCCIÓN

El propósito de la planta de fabricación de embutidos “Embutser” (es la elaboración de salchichas de res, pollo y pavo, jamones de pavo, pollo, cerdo, especialidades como roast beef, aceitunas rebanadas, champiñones enteros y rebanados, lomos y piernas de cerdo ahumados, mortadelas de pollo, pavo y res, canillas y costillas de cerdo a la bbq, tocinetas de cerdo y una variedad de productos fermentados al calor, además variedad de salames, peperones y un sin número de productos con recetas únicas, mismos que deben garantizar calidad, frescura e higiene en su fabricación. (Gerensa S.A. Plan Estratégico de Recursos Humanos, 2008-2009)

A fin de cumplir con el propósito de la planta “Embutser”, se está trabajando en la implantación de metodologías que permitan incrementar la calidad y la entrega oportuna de los productos, a través de la administración por procesos.

La planta “Embutser” sufre algunas fallas en su estructura de procesos, no cuenta con manuales de procedimientos, el desabastecimiento por parte de los proveedores, el no contar con instalaciones apropiadas para su almacenamiento, la falta de capacitación a sus colaboradores y un liderazgo deficiente son los principales problemas que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos de la empresa, creando clientes insatisfechos por la falta de respuesta a sus peticiones.

Por estas razones, tiene mucho sentido estructurar a la organización bajo la visión de procesos, desde su planteamiento estratégico hasta su organización operativa; de tal forma que se pueden crear esquemas de responsabilidad

Compartida para la entrega de un producto o servicio final al cliente, incluyendo indicadores estratégicos, tácticos y operacionales. La administración por procesos permite entonces visualizar a la organización como un sistema diseñado para satisfacer las necesidades sus clientes.

El presente trabajo tiene como finalidad mejorar los Procesos de la planta Embutser; utilizando herramientas de índole administrativas como el Diagrama de Ishikawa, Flujogramación y Categorización de procesos y Manual de Procesos. Está estructurado de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES.- Se refiere a la descripción general del aspecto histórico y actual de la marca; la descripción de sus líneas de acción, sus prioridades, su propósito, misión visión y sus valores corporativos.

CAPÍTULO II: EL PROBLEMA.- El objetivo de este capítulo es realizar un análisis de la problemática que tiene la planta de fabricación de embutidos Embutser; mediante el análisis del diagrama de Causa-Efecto.

CAPÍTULO III: BASE LEGAL.- Este capítulo describe la normativa legal de la marca.

CAPITULO IV: PROPUESTA.- Contiene los objetivos y estrategias las cuales darán solución a la problemática de la planta Embutser, así como también la mejorara de los procesos analizados, optimizando recursos y solucionando los problemas encontrados, mediante la utilización de herramientas administrativas como la Flujogramación, la cual permite documentar cada una de las actividades de los diferentes subprocesos reduciendo tiempo y costos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.- Se presenta las novedades encontradas en la investigación de todos los capítulos anteriores, describiendo los problemas detectados; y se proponen las respectivas soluciones.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. La Empresa

Kentucky Fried Chicken (traducible) al español como *Pollo frito de Kentucky*), más conocido por sus siglas KFC, es una franquicia de restaurantes de comida rápida especializada en pollo frito. Cuenta con más de 18 000 restaurantes en 120 países y se encuentra en la segunda posición a nivel de negocios, por detrás de McDonald's. (Gerensa S.A. Plan Estratégico de Recursos Humanos, 2008-2009)

El origen del grupo se remonta a 1939, cuando Sanders comenzó a preparar pollo crujiente en un restaurante de Kentucky a partir de una receta con once especias y aromas. Sin embargo, no fue hasta 1952 cuando se abrió la primera franquicia de KFC en los Estados Unidos. (Forbes, de abril de 2013).

El mundo se encuentra globalizado, razón por la que los gustos y preferencias de los consumidores se han modificado con los años. Un cambio radical ha ocurrido en la preferencia de comida en el Ecuador; con la llegada de marcas importantes al país como KFC, McDonald's, Burguer King, Tropi burger entre otras marcas importantes, se ha desarrollado la preferencia por la comida rápida, además han contribuido para impulsar a empresas ecuatorianas a desarrollar sus negocios estructurándoles como franquicias las que se destacan por su buen servicio y calidad en sus productos son Ceviches de la Rumiñahui,

Menestras del Negro, entre otras. (Gerensa S.A. Plan Estratégico de Recursos Humanos, 2008-2009)

Antes de 1981 en el Ecuador no existía ningún restaurante de comida rápida, sin embargo el consumidor Ecuatoriano sabía que la cadena K.F.C. es la cadena más importante del mundo, con la famosa receta secreta del coronel Sanders, gracias a ello y al exitoso sabor del pollo ecuatoriano. En 1981 el Empresario Ecuatoriano Juan Carlos Serrano decide formar un grupo de inversionistas Ecuatorianos, siendo este el mayor accionista hasta el momento y decide inaugurar el primer restaurante en el Ecuador, el público local brindó una gran aceptación del producto que ofrecíamos y debido a eso nos convertimos en la franquicia líder del país. El día de hoy se cuenta con más de 35 franquicias, generando más de 2,000 puestos de trabajo; con proyección de línea de carrera para nuestros colaboradores a quienes se les motiva y capacita para el crecimiento de la marca.

Para el año 2000 los Accionistas deciden crecer su menú de especialidades y para ello inauguran una planta de embutidos con maquinaria, equipos y personal operativo comprado de la tradicional marca de embutidos “Juris” iniciando así sus labores incorporando nuevas recetas creciendo diversidad de menús. (Gerensa S.A. Plan Estratégico de Recursos Humanos, 2008-2009)

1.2. Situación Actual

La Multinacional KFC como franquicia en Ecuador se ha ido desarrollando y ha tenido una aceptación y un constante crecimiento en el mercado Ecuatoriano. Iniciando con su exquisito pollo en receta Original y Crispí, que poco a poco ha ido absorbiendo a grandes empresa llegando a la actualidad a 35 franquicias y hoy por hoy una empresa muy estable con el nombre de Grupo KFC Ecuador.

El presente trabajo de investigación está dirigido a la planta de embutidos de este gran grupo de trabajo que si bien es cierto tiene falencias en la planta de producción de embutidos como salchichas y jamones.

1.3. Filosofía Empresarial



Gráfico N° 1: Filosofía Empresarial

Fuente: (Gerensa S.A. Plan Estratégico de Recursos Humanos, 2008-2009)

Elaborado Por: El Autor

MISIÓN

- Creer en la gente.
- Innovar continuamente el mercado de comida.
- Superar nuestros resultados todos los años.
- Promover una cultura de desarrollo sostenible para nuestros clientes, colaboradores, medio ambiente y comunidad.” (Gerensa S.A. Plan Estratégico de Recursos Humanos, 2008-2009)

VISIÓN

“Ser reconocidos como líderes en el mercado en cada una de las categorías en la que participamos.” (Gerensa S.A. Plan Estratégico de Recursos Humanos, 2008-2009)

VALORES CORPORATIVOS

- Esfuerzo.
- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Honestidad. (Gerensa S.A. Plan Estratégico de Recursos Humanos, 2008-2009)

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA

2.1. Diagrama de espina de pescado del área de producción de la planta Embutser

“El Diagrama de Espina de Pescado es una herramienta que representa la relación entre un efecto (problema) y todas las posibles causas que lo ocasionan.” (Federación Latinoamericana para la Calidad, Gestión de procesos,2003).

Mediante el siguiente diagrama de Causa y efecto se puede visualizar los problemas que existen en todo el departamento de producción, y a través de este estudio plantear soluciones al gran problema del incumplimiento del plan de producción semanal de la planta de embutidos Embutser.

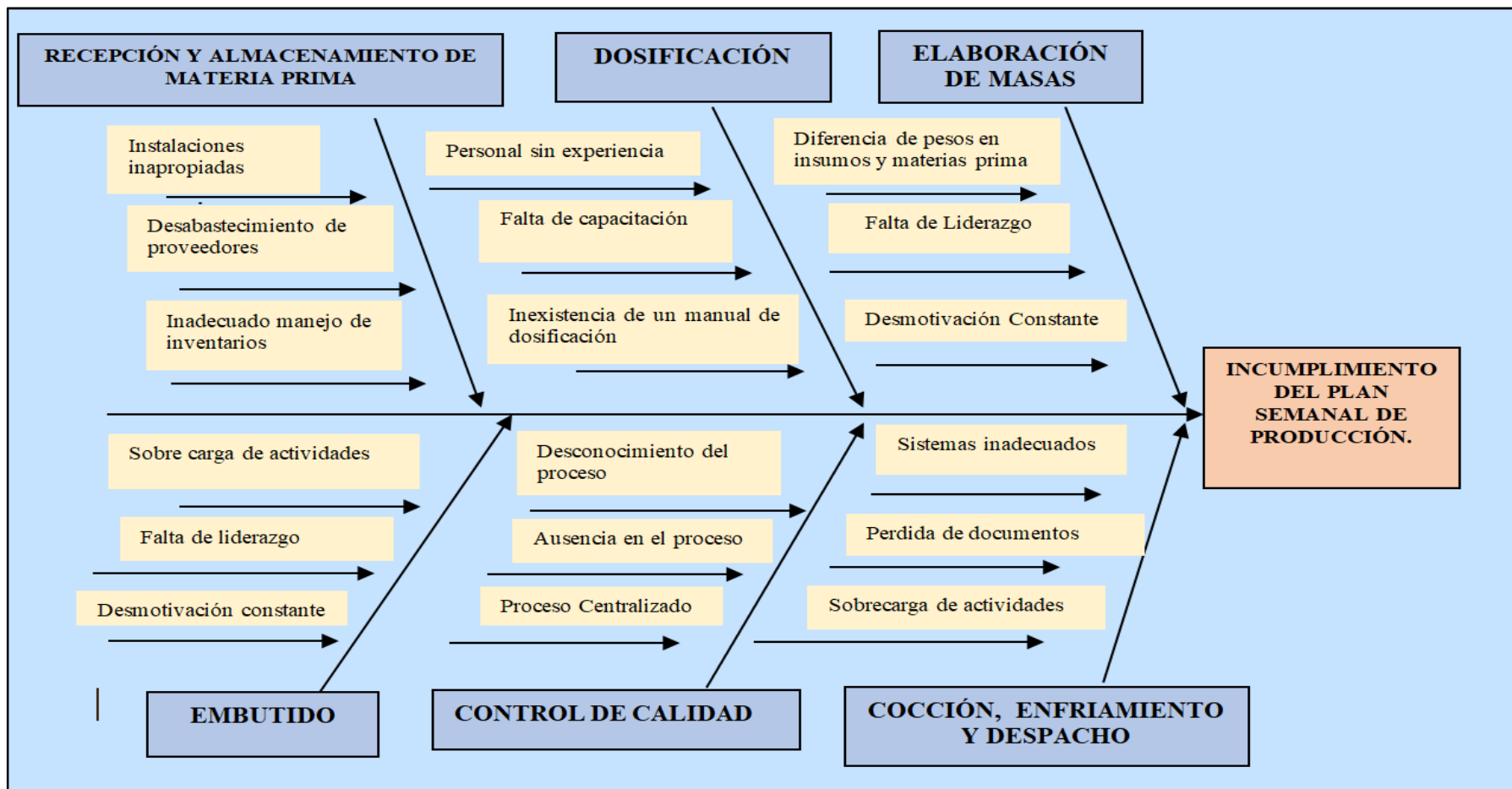


Gráfico N° 2: Diagrama causa efecto

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

2.1.1. Planteamiento del problema (Diagrama Causa Efecto)

2.1.1.1. Recepción y Almacenamiento de Materia Prima

El principal problema que se encuentra en esta área es el desabastecimiento de la materia prima por parte de los proveedores, también no se cuentan con instalaciones apropiadas y no se dispone de un plan de almacenamiento y recepción de materia prima, haciendo que esto pierda la rotación de inventarios y existan falencias en su manejo.

Las instalaciones con la que cuenta la empresa son totalmente pequeñas he improvisadas, se encuentran deterioradas y todo esto hace que se dificulte el manejo apropiado de las materias primas y que no se lleve un correcto manejo de inventarios.

2.1.1.2. Dosificación

La inexistencia de un manual de dosificación, la falta de capacitación para los asociados, conlleva a crear problemas en la ejecución de sus labores, generando recetas mal formuladas, retrasos en preparaciones de las mismas y también un deficiente liderazgo desmotivando totalmente a los trabajadores de esta área.

2.1.1.3. Preparación

El principal problema es la falta de liderazgo, control y la ausencia total del departamento de Control de calidad, la falta de un manual de producción, la sobrecarga de tareas y la desmotivación de los colaboradores ha conllevado a múltiples problemas como rendimientos bajos y trabajos mal realizados, generando reproceso y retrasos en la entrega de las órdenes de producción.

2.1.1.4. Embutido

En este proceso la sobrecarga de actividades, un liderazgo inadecuado y la mala planificación son los mayores problemas, haciendo que en este punto del proceso se genere un cuello de botella, provocando incumplimientos en el plan semanal de producción, pérdidas en ventas y la insatisfacción de los directivos y dueños de la marca, convirtiéndose este punto en el centro del problema, para lo cual se requiere el desarrollo de estrategias que cree soluciones de mejora.

2.1.1.5. Control de Calidad

Siendo una área de vital importancia en el manejo de materias primas e insumos para la fabricación de alimentos, la empresa cuenta con un departamento deficiente en este tema ya que no existe una gestión apropiada y muchas veces llegando al desconocimiento del proceso, generando hasta llegar al extremo de que se convierta en un proceso centralizado por parte de gerencia excluyendo totalmente al personal de esta área.

2.1.1.6. Cocción, Enfriamiento y Despachos

Los sistemas inadecuados que se emplean, la duplicidad de actividades han generado pérdida de tiempo, causando incumplimientos y retrasos en la entrega de productos, esto ha llevado al mal estar de los distribuidores y a su vez a la pérdida de ventas, inclusive muchas veces a perder clientes potenciales.

2.2. Justificación

El Mejoramiento de Procesos es una herramienta primordial, que permitirá a la Organización, eliminar aquellos procesos que no generan valor agregado a favor de la planta Embutser, produciendo cuellos de botella e ineficiencia; con la implementación de nuevos y mejores procesos se logrará cumplir con el plan de

producción semanal y de esta forma emprender una mejora continua en todo el proceso de fabricación de embutidos.

La importancia del mejoramiento por procesos reside en su capacidad de analizar cada proceso y actividad, de forma que permite detectar aquellos procesos que dejaron de ser funcionales, mejorar aquellos que presenten deficiencia y desarrollar los procesos que sean necesarios para darle un mejor funcionamiento a la planta; este mejoramiento de procesos se vería reflejado en la satisfacción de todo el personal y clientes Embutser.

El mejoramiento de procesos tiene gran importancia y funcionalidad para la empresa por los siguientes motivos:

- Permite desarrollar y establecer manuales de procesos que faciliten el cumplimiento de objetivos de la planta de embutidos “embutser”.
- Posibilita detectar oportunidades y aprovecharlas eficientemente.
- Permite crear un entorno organizacional que facilite el cumplimiento de metas y objetivos.
- Establece con claridad las funciones de cada área y su importancia en relación a los objetivos globales de la planta “embutser”.
- Desarrolla una adecuada planificación estratégica, amparada en el análisis y mejoramiento de cada proceso.

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo General

Analizar y mejorar los procesos existentes en la empresa “Embutser S.A.” de forma que se establezcan procesos orientados hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos, facilitando de esta manera la adopción de una administración por procesos, la misma que permita alcanzar las

metas planteadas por la empresa en el corto y largo plazo, aplicando nuevas políticas y estrategias.

2.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico situacional de la Empresa “Embutser”, a fin de determinar las fortalezas y debilidades internas existentes.
- Levantar e inventariar los procesos de la planta, analizar aquellos que hayan sido seleccionados para detectar su problemática.
- Proponer la mejora de los procesos analizados, utilizando las herramientas administrativas correspondientes a fin de mejorar la eficiencia, eficacia.
- Diseñar la organización por procesos en la planta de embutidos, a fin de mejorar integralmente dicha área.

CAPÍTULO III

BASE LEGAL

En Ecuador los restaurantes que pertenecen al Sector de Alimentos y Bebidas son todos aquellos establecimientos que de modo habitual y mediante precio ofrecen comidas y/o bebidas con o sin servicios de carácter complementario. Los establecimientos que ofrecen este tipo de productos y servicios se clasifican en restaurantes, cafeterías, fuentes de soda, drivers inn y bares. (Gerensa S.A. Plan Estratégico de Recursos Humanos, 2008-2009)

Estos locales requieren permisos del Ministerio de Turismo para operar. La base legal está respaldada en los Artículos 8 y 9 de la Ley de Turismo. Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo.

Además deben estar afiliados a la respectiva Cámara Provincial de Turismo. La base legal está respaldada en los Artículos 4 y 5 de la Ley de Cámaras de Turismo y su Reglamento. (Cámara Provincial de Turismo del Pichincha. Sector de Comidas y Bebidas.)

Anualmente estos establecimientos deben obtener la Licencia de Funcionamiento en el Municipio o Administraciones Zonales, donde cancelan la Patente Municipal, Tasa de Turismo, Aporte anual a CAPTUR y Permisos de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos; así como tener el Permiso Sanitario otorgado en el Ministerio de Salud y el permiso de Uso de Suelo otorgado en las Administraciones Municipales o Zonales correspondientes.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN Y MEJORA EN EL PROCESO DE FABRICACIÓN DE EMBUTIDOS EN LA PLANTA INDUSTRIAL DE KFC

4.1. Objetivos y estrategia para la solución de los problemas identificados

A fin de dar solución a los problemas identificados mediante el Diagrama Causa-Efecto, se plantea los siguientes objetivos y las estrategias que llevarán al cumplimiento de estos.

4.1.1. Objetivos

- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en relación a la calidad del producto.
- Incrementar la productividad y rapidez de respuesta de los asociados. Disminuir el desperdicio de materiales y materia prima.
- Disminuir el tiempo en la fabricación de los productos y mejorar su calidad. Fomentar el trabajo en equipo.
- Reducir el nivel de error hasta conseguir un nivel aceptable y así brindar un producto de calidad.
- Lograr una perfecta coordinación entre las distintas unidades de la planta y centros de distribución mediante el mejoramiento continuo de los procesos.

4.1.2. Estrategias

- Contar con proveedores que cumplan altos estándares de calidad y disponibilidad de abastecimiento. Adaptar instalaciones apropiadas para el almacenamiento de materia prima de acuerdo a la capacidad de producción de la planta a fin de llevar un adecuado control de inventarios.
- Capacitación permanente al personal para elaborar un producto de calidad que satisfaga las expectativas de los clientes. Invertir continuamente en el desarrollo profesional del talento humano. Optimizar recursos mediante la difusión sobre concientización del ahorro de insumos, materias primas y protección al medio ambiente.
- Desarrollo y aplicación indicadores de gestión. Capacitación constante al personal para fabricar un producto de calidad que satisfaga las exigencias de los clientes. Creación de un bono de reconocimiento por rendimiento y cumplimiento de objetivos.
- Desarrollo indicadores de gestión. Desarrollo procedimientos y formularios para el control de las actividades. Los requerimientos, sugerencias y observaciones de los clientes deben ser recibidos oportunamente y considerados.
- Desarrollo y aplicación indicadores de gestión. Evaluación continua a las actividades realizadas por los responsables de cada subproceso, a fin de delegar funciones y evitar la sobrecarga de actividades. Crear un sistema que permita controlar la trazabilidad de una forma óptima y rápida.

4.2. Diagrama de Flujo o Flujograma

Un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo. (Federación Latinoamericana para la Calidad, Gestión de procesos,2003)

La propuesta de mejora de los procesos para la planta industrial de embutidos de la empresa KFC se desarrollará mediante el diagrama de flujo para lo cual se utilizará la siguiente simbología.







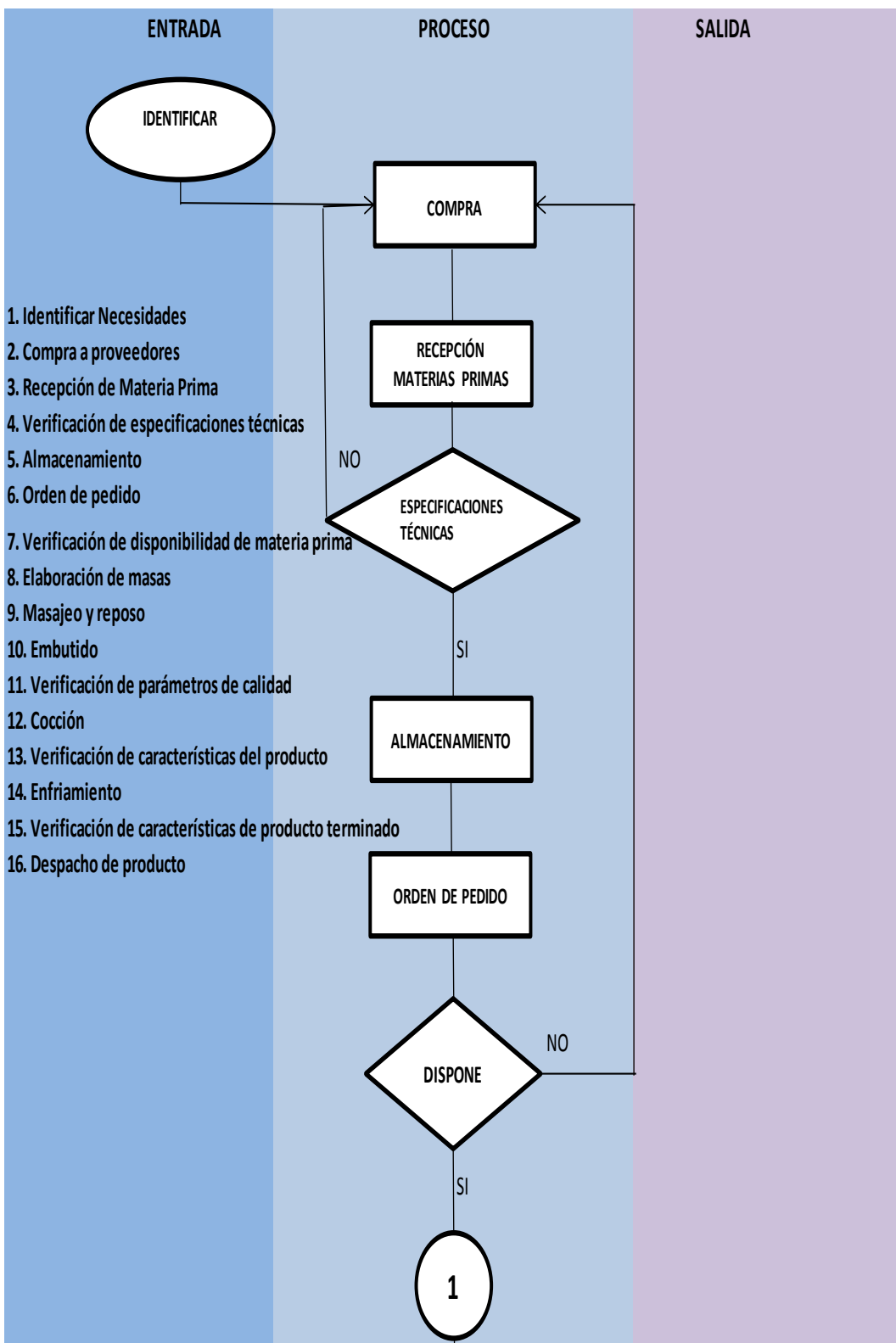
Simbología para diagramas de flujo		
Símbolo	Conector	Descripción
	Actividad o tarea.	Acción llevada a cabo en un proceso, representa cortes, cambios, modificaciones, ensambles; puede tener muchas entradas y una salida.
	Decisión	Sirve para indicar puntos donde se toman decisiones: Si, No.
	Demora (no programada)	Retraso no programado de materiales o información; partes o productos; espera.
	Transporte / movimiento	Cualquier acción que desplaza información, objetos o personas.
	Almacenaje / Archivo	Retraso programado de materiales, partes o productos, se quedan en piso, almacén.
	Inicio o final	Para marcar los extremos de un diagrama, podría implicar la actividad de inicio y fin.

Gráfico N° 3: Simbología para diagrama de flujo

Fuente: Federación Latinoamericana para la Calidad.

Elaborado por: El Autor.

FLUJOGRAMA GENERAL DE LA FABRICACIÓN DE EMBUTIDOS



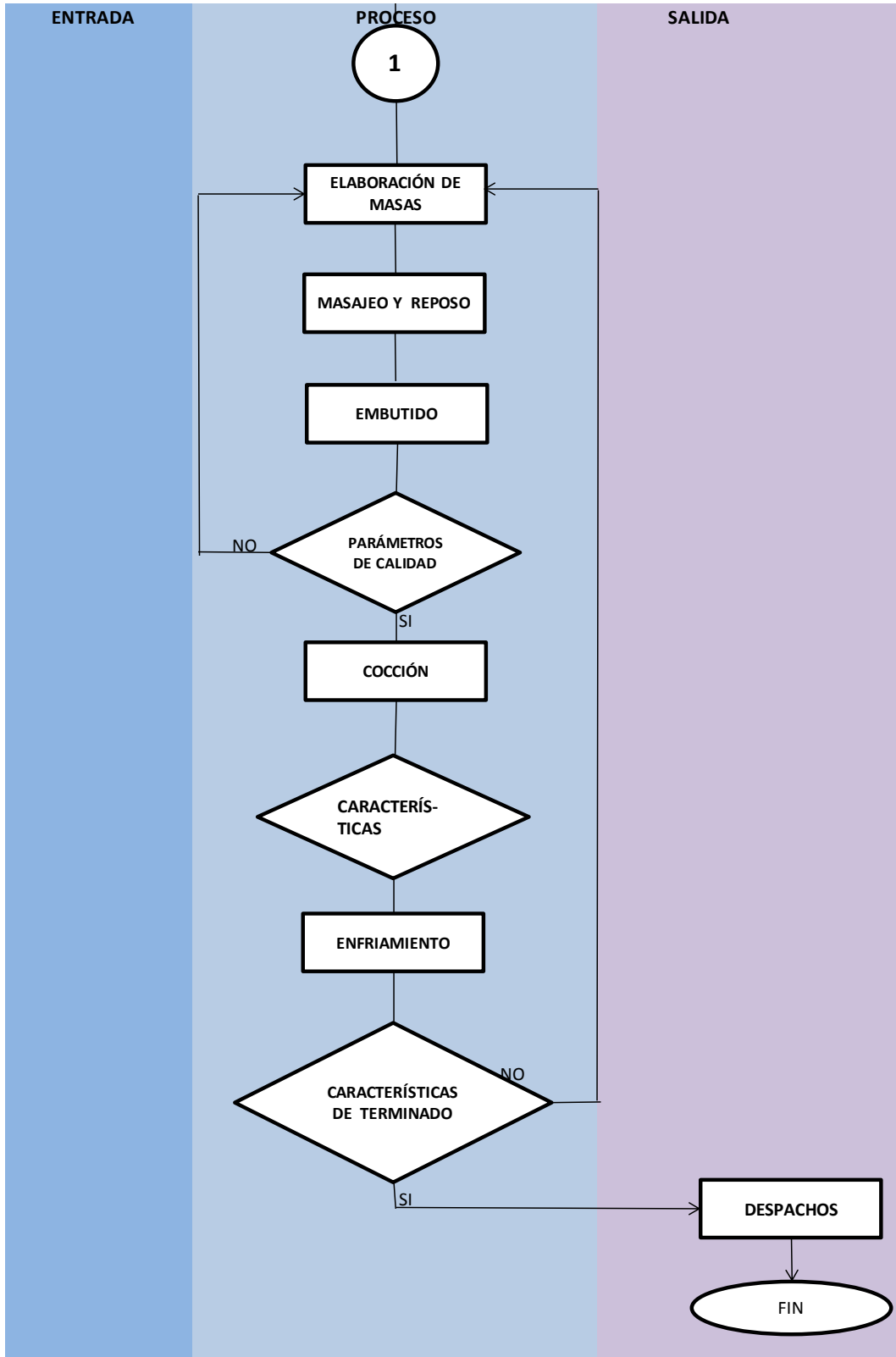


Gráfico N° 4: Diagrama causa efecto
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: El Autor

4.3. Análisis de los Procesos Seleccionados

La finalidad del análisis de procesos es determinar el nivel de eficiencia que tienen los procesos seleccionados, para posteriormente implementar, mejorar y así optimizar recursos.

4.3.1. Hoja de Costos de Personal

Para realizar esta operación se toma datos reales de sueldos básicos, décimo tercer sueldo, décimo cuarto, vacaciones, fondos de reserva y aporte patronal. Con los datos antes mencionados, se procede a realizar el cálculo por minuto de cada cargo, teniendo como referencia que se trabaja 12 meses al año, treinta días al mes, ocho horas y sesenta minutos, con la siguiente fórmula.

$$\text{Sueldo por Minuto} = \frac{\text{Total Anual}}{12 \text{ Meses} \times 30 \text{ Días} \times 8 \text{ Horas} \times 60 \text{ Minutos}}$$

Tabla N° 1: Hoja de costos personal

DENOMINACIÓN DEL CARGO	SUELDO ANUAL	SUELDO MENSUAL	APORTE PATRONAL IESS 11.15%	DECIMO 4ª	DECIMO 3ª	UTILIDADES	HORAS EXTRAS	FONDO RESERVA	VACACIONES	TOTAL INGRESO MENSUAL	COSTO MINUTO
	GERENTE GENERAL	60.000,00	5.000,00	6.690,00	386,00	5.000,00	600,00		4.998,00	2.500,00	80.174,00
GERENTE DE PLANTA	42.000,00	3.500,00	4.683,00	386,00	3.500,00	600,00		3.498,60	1.750,00	56.417,60	0,33
PLANIFICADOR DE LA PRODUCCIÓN	18.000,00	1.500,00	2.007,00	386,00	1.500,00	600,00		1.499,40	750,00	24.742,40	0,14
SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	9.600,00	800,00	1.070,40	386,00	800,00	600,00		799,68	400,00	13.656,08	0,08
JEFE DE AREA	6.000,00	500,00	669,00	386,00	500,00	600,00	2.400,00	699,72	250,00	11.504,72	0,07
OPERATIVO #1	4.800,00	400,00	535,20	386,00	400,00	600,00	1.800,00	549,78	200,00	9.270,98	0,05
OPERATIVO # 2	4.800,00	400,00	535,20	386,00	400,00	600,00	1.800,00	549,78	200,00	9.270,98	0,05

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

4.3.2. Hoja de Costos de Operación

Se realiza en base a datos reales de los pagos mensuales que se realizan por concepto de servicios básicos (energía eléctrica, agua potable y telefonía), servicio de internet con banda ancha, mantenimiento de instalaciones, etc., de la planta Embutser.

Partiendo de los datos mencionados se realiza el cálculo del costo de operación por minuto, teniendo como referencia que los servicios funcionan doce meses al año, y cada uno tiene treinta días de los cuales funcionan los servicios veinticuatro horas diarias de sesenta minutos cada una, de acuerdo a la siguiente fórmula. (Investigación propia .Elaborado por el Autor)

$$\text{Costo de Operación por Minuto} = \frac{\text{Costo Total Anual}}{12 \text{ Meses} \times 30 \text{ Días} \times 24 \text{ Horas} \times 60 \text{ Minutos}}$$

*(Investigación propia
Elaborado por: El Autor)*

Tabla N° 2: Hoja de costos fijos

SERVICIOS	TOTAL COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO POR MINUTO	%
Energía Eléctrica	10.000,00	833,33	27,78	0,0193	14%
Telecomunicaciones	2.000,00	166,67	5,56	0,0039	3%
Internet	1.000,00	83,33	2,78	0,0019	1%
Depreciación	10.000,00	833,33	27,78	0,0193	14%
Impresión, Reproducción	1.000,00	83,33	2,78	0,0019	1%
Servicio de Vigilancia	15.000,00	1250	41,67	0,0289	21%
Servicio de Aseo	12.000,00	1000	33,33	0,0231	17%
Mantenimiento	20.000,00	1666,67	55,56	0,0386	28%
TOTAL	71.000,00	5.916,66	197,22	0,137	100%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

4.3.3. Hoja de Costos de operación Total

Los cálculos de cada hoja de costos se realizan de manera mensual y anual, lo que permite obtener el sueldo por minuto de cada cargo y el costo de operación por minuto. Finalmente la sumatoria de los dos costos da como resultado el costo de operación total por minuto, con la fórmula siguiente.

$$\text{Costo de Operación Total} = \frac{\text{Sueldo por Minuto} + \text{Costo de Operación}}{\text{por Minuto}}$$

Hoja de costo total por minuto de la planta Embutser, grupo KFC

Tabla N° 3: Hoja de costos

DENOMINACIÓN DEL CARGO	COSTO PERSONAL POR MINUTO	COSTO OPERACIONAL POR MINUTO	COSTO TOTAL POR MINUTO
GERENTE GENERAL	0,46	0,137	0,6
GERENTE DE PLANTA	0,33	0,137	0,47
PLANIFICADOR DE LA PRODUCCIÓN	0,14	0,137	0,28
SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	0,08	0,137	0,22
JEFE DE ÁREA	0,07	0,137	0,21
OPERATIVO	0,05	0,137	0,19

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

Los resultados obtenidos se utilizarán en la diagramación de procesos para determinar el costo de cada actividad dentro de cada proceso, permitiendo de esta manera obtener el costo y tiempo total de cada proceso.

4.4. Diagrama de Procesos

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso. Además de la secuencia de actividades el diagrama de procesos muestra lo

que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas.

“Son métodos gráficos de describir un trabajo en particular en la forma en que corrientemente se ejecuta, el analista de estudio de movimientos los examina y trata de mejorarlos”. (HARRINGTON, Administración de Producción y Operaciones, pág. 445)

Para este análisis se considerarán los siguientes aspectos:

Nombre del Proceso: Permite identificar y clasificar cada uno de los procesos.

Actividades: Constituyen los pasos a seguir dentro de cada proceso, estas actividades podrán o no agregar valor.

Entradas: Son todos aquellos recursos e insumos necesarios para dar inicio a un proceso.

Salidas: En otras palabras son los resultados obtenidos concluido un proceso.

Frecuencia: Identifica las veces que se da el procesos al año.

Tiempos: El tiempo de cada una de las actividades dentro de un proceso será calculado en minutos.

Costos: Los costos de cada actividad serán calculados por minuto, y esto se calculará por las hojas de costo calculadas anteriormente.


Observaciones: Se incluye los problemas detectados, novedades, dificultades, y otras actividades que influyen en el desarrollo del proceso.

Símbolos: Representa las etapas del proceso, las personas a los sectores involucrados, la secuencia de las operaciones y la circulación de los datos y los documentos.

4.4.1. Simbología para la Diagramación de Procesos

Para desarrollar los diagramas de los procesos seleccionados, es necesaria la aplicación de símbolos de diagramación, los cuales se detalla a continuación:

Tabla N° 4: Tabla de simbología

SÍMBOLO	IDENTIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
	OPERACIÓN	AGREGA VALOR
	INSPECCIÓN O CONTROL	NO AGREGA VALOR
	DEMORA O ESPERA	NO AGREGA VALOR
	ARCHIVO O ALMACENAMIENTO	NO AGREGA VALOR
	TRANSPORTE	NO AGREGA VALOR

Fuente: Niebel, B. 1997

Elaborado por: El Autor

La propuesta también está enfocada en la reducción de costos y tiempos en cada uno de los subprocesos que tiene la planta industrial.

FLUJOGRAMA INDIVIDUAL DEL SUBPROCESO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO

		FLUJODIAGRAMACIÓN EMBUTSER									
NOMBRE DEL SUBPROCESO: RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA											
OBJETIVO: Llevar un control de las actividades del área, estableciendo tiempos y a la vez costos.											
ALCANCE: desde: adquisición de materia primahasta.....Inventarios bien controlados											
INGRESA : Necesidad de materia prima											
				TIEMPO : 540 minutos		EFICIENCIA EN TIEMPO: 83%					
SALIDA : Inventarios bien controlados											
				COSTO : 119		EFICIENCIA EN COSTO: 75%					
FRECUENCIA : diario						VOLUMEN : 1					
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)	
		GERENTE GENERAL	GERENTE DE PLANTA	PLANIFICADOR DE PROD.	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	JEFE DE ÁREA	OPERATIVO	AV	NAV	AV	NAV
1	Identifica necesidades			●				30		8,4	
2	Realiza el pedido a proveedores			■					30		8,4
3	Recibe materia prima							●	60		11,4
4	Revisa si cumple o no con especificaciones técnicas				◆					30	6,6
5	Autorización especial para recepción de materia prima.		◆							30	14,1
6	Almacenamiento de materia prima							●	120		22,8
7	Recibe orden de pedido							●	60		12,6
8	entrega materia prima a preparación							●	180		34,2
TOTAL								450	90	89,4	29,1
FORMATOS A UTILIZARSE: ordenes de pedido - kardex de bodega											
REFERENCIA: Le antecede: ...ninguno Le sigue: Dosificación											
CAMBIOS		LUGAR Y FECHA									
MEJORA:	3										
FUSIÓN:	1										
ELIMINACIÓN:	2										
CREACIÓN:	2	SUPERVISOR DE			GERENTE DE PLANTA			GERENTE			
TOTAL	8	ELABORADO POR:			REVISADO POR:			APROBADO			

Gráfico N° 5: Flujograma individual del Subproceso de recepción y almacenamiento

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y MEJORADA

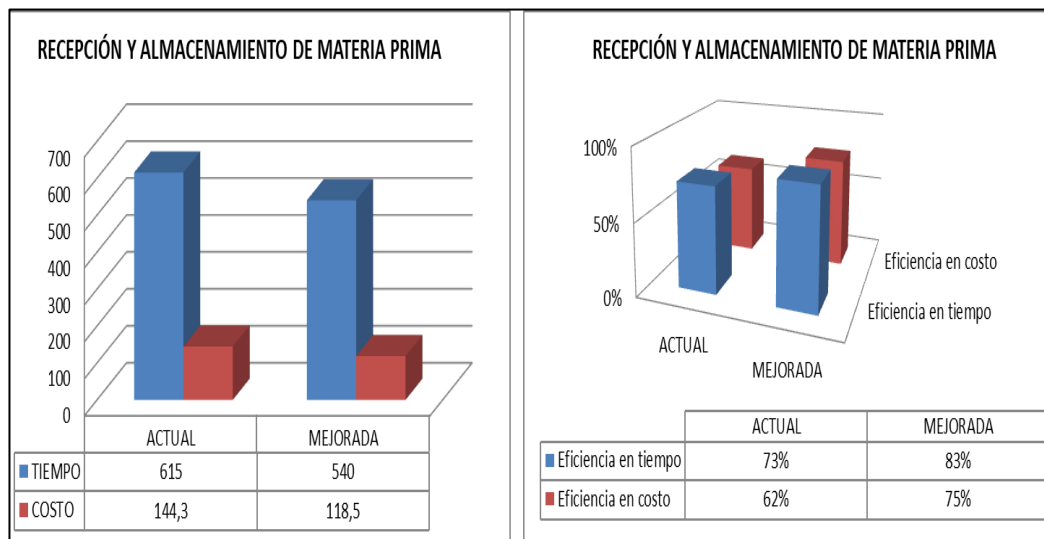


Gráfico N° 6: Representación gráfica de la situación actual y mejorada

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

Una vez realizado el estudio de la situación actual del subproceso Recepción y almacenamiento de Materia prima, se pudo evidenciar que existen tiempos muertos en la ejecución de actividades, provocando pérdidas económicas a la empresa por lo cual se propone reducir tiempo y eliminar algunas actividades que no agregan valor logrando incrementar la eficiencia en tiempo al 83% y en costo al 75% generando ahorros a la empresa.

FLUJOGRAMA INDIVIDUAL DEL SUBPROCESO DE DOSIFICACIÓN

		FLUJODIAGRAMACIÓN EMBUTSER									
NOMBRE DEL SUBPROCESO: DOSIFICACIÓN											
OBJETIVO: Disponer de la receta en el momento indicado con las cantidades adecuadas											
ALCANCE: desde: Adquisición de insumoshasta Recetas bien docificadas .											
INGRESA : Necesidad de insumos											
				TIEMPO : 630 minutos		EFICIENCIA EN TIEMPO: 81%					
SALIDA : Recetas bien realizadas											
				COSTO : 125,55		EFICIENCIA EN COSTO: 80%					
FRECUENCIA : diario VOLUMEN : 1											
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)	
		GERENTE DE PLANTA	PLANIFICADOR DE PROD.	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	JEFE DE AREA	OPERATIVO #2	OPERATIVO #1	AV	NAV	AV	NAV
1	Verificación de necesidades				●			30		6,3	
2	Recibir hoja de pedido				■				15		3,15
3	Realizar pedido de insumos			■					45		9,9
4	Recibir insumos					●		120		22,8	
5	Pesar recetas						●	240		45,6	
6	Validar e ingresar al sistema				▼				60		12,6
7	Inventariar insumos				●			120		25,2	
8											
9											
TOTAL								510	120	99,9	25,65
FORMATOS A UTILIZARSE: ordenes de pedido - kardex de bodega											
REFERENCIA: Le antecede: ...ninguno Le sigue: Docificación											
CAMBIOS		LUGAR Y FECHA									
MEJORA:	2										
FUSIÓN:	2										
ELIMINACIÓN:	2										
CREACIÓN:	2	SUPERVISOR DE PRODUCCION				GERENTE DE PLANTA			GERENTE GENERAL		
TOTAL	8	ELABORADO POR:				REVISADO POR:			APROBADO POR:		

Gráfico N° 7: Flujograma individual del Subproceso de dosificación

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y MEJORADA

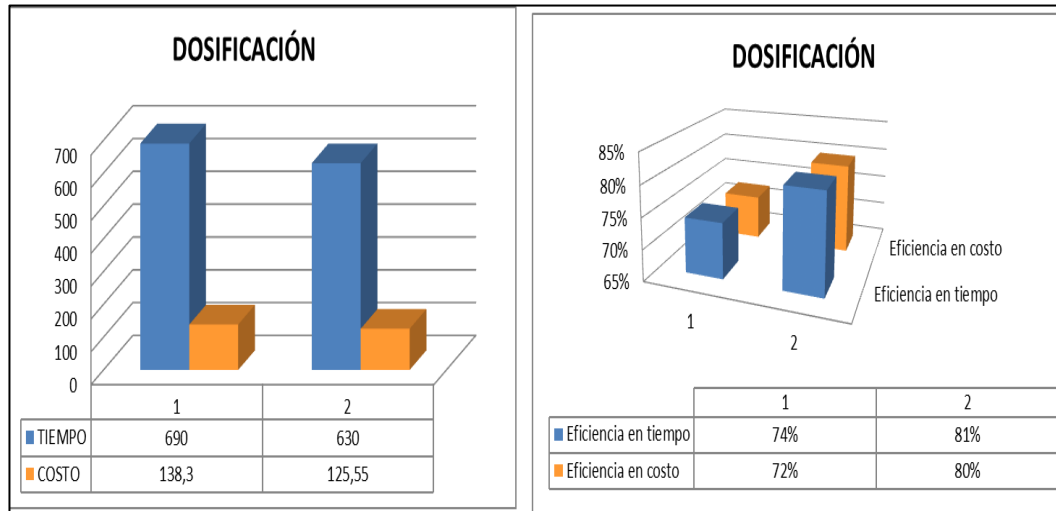


Gráfico N° 8: Representación gráfica de la situación actual y mejorada

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

Con el estudio realizado en el área de dosificación se puede identificar procesos innecesarios que no se ajustan a los tiempos establecidos, una vez eliminados, mejorados e identificadas las actividades que agregan valor se logró subir de 74% al 81% de eficiencia en tiempo e incrementar del 72% al 80% la eficiencia en costo.

FLUJODIAGRAMA INDIVIDUAL DEL SUBPROCESO DE ELABORACIÓN DE MASAS

		FLUJODIAGRAMACIÓN EMBUTSER										
NOMBRE DEL SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE MASAS												
OBJETIVO:												
ALCANCE: desde: MATERIAS PRIMAS E INSUMOShasta..... MEZCLAS LISTAS DE PRODUCTOS												
INGRESA : Materia prima e insumos												
				TIEMPO : 960 minutos		EFICIENCIA EN TIEMPO: 84%						
SALIDA : Mezclas de productos												
				COSTO : 185,7		EFICIENCIA EN COSTO: 83%						
FRECUENCIA : diario VOLUMEN : 1												
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES					TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)			
		GERENTE DE PLANTA	PLANIFICADOR DE PROD.	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	JEFE DE AREA	OPERATIVO #2	OPERATIVO #1	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibir orden de producción.			■					30		6,6	
2	Verificar disponible de Materia Prima			■	■				60		12,6	
3	Moler Carnes					●			240		45,6	
4	Pesar cantidades según formulas						●		180		34,2	
5	Preparar salmueras					●			240		45,6	
6	Cutear o Mezclar						●		60		11,4	
7	Bajar masas en gavetas					●			60		11,4	
8	Pesar masas listas para embutir						●		30		5,7	
9	Llenar registros				■				60		12,6	
TOTAL									810	150	153,9	31,8
FORMATOS A UTILIZARSE: ordenes de pedido - kardex de bodega												
REFERENCIA: Le antecede: ...dosificación Le sigue: embutido												
CAMBIOS		LUGAR Y FECHA										
MEJORA:	2											
FUSIÓN:	2											
ELIMINACIÓN:	2											
CREACIÓN:	1	SUPERVISOR DE PRODUCCION				GERENTE DE PLANTA			GERENTE GENERAL			
TOTAL	7	ELABORADO POR:				REVISADO POR:			APROBADO POR:			

Gráfico N° 9: Flujograma individual del Subproceso de elaboración de masas

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y MEJORADA

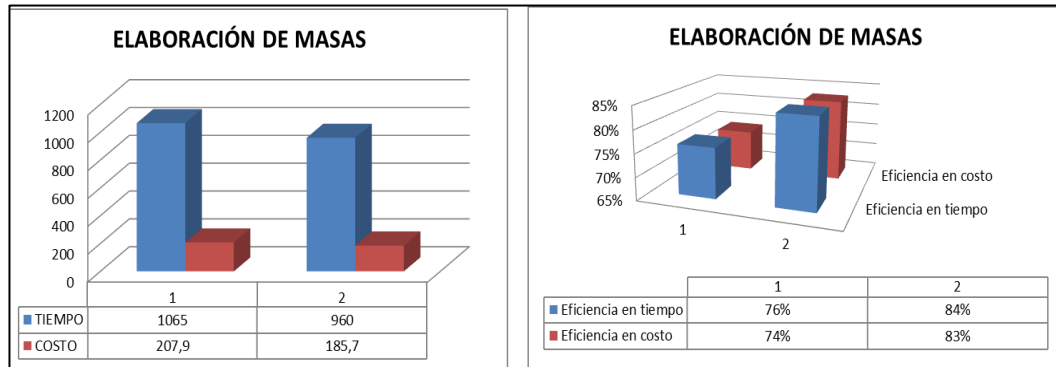


Gráfico N° 10: Representación gráfica de la situación actual y mejorada

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

El estudio realizado en el área de elaboración de masas arroja que no están siendo optimizados los tiempos en cada una de las actividades con la propuesta de mejora se estima subir del 76% al 84% de eficiencia en tiempo, y del 74% al 83% de eficiencia en costo lo que indica un 10% de diferencia, esto es beneficioso para la empresa.

FLUJOGRAMA INDIVIDUAL DEL ÁREA DE ENFRIAMIENTO Y DESPACHO

		FLUJODIAGRAMACIÓN EMBUTSER											
NOMBRE DEL SUBPROCESO: ENFRIAMIENTO Y DESPACHO													
OBJETIVO: Tener producto óptimo y cuando lo solicite el cliente													
ALCANCE: desde: recepción de producto terminadohasta entrega a distribución													
INGRESA : Producto pre cocinado													
						TIEMPO : 405 minutos		EFICIENCIA EN TIEMPO: 100%					
SALIDA : Inventarios producto listo para distribuir													
						COSTO : 94,1		EFICIENCIA EN COSTO: 82%					
FRECUENCIA : diario VOLUMEN : 1													
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES						TIEMPO (minutos)		COSTO (dólares)			
		GERENTE DE PLANTA	PLANIFICADOR DE PROD.	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	JEFE DE AREA	JEFE DE AREA	OPERATIVO #2	OPERATIVO #1	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibir hoja de producción										15		2,85
2	Recibir producto caliente									60			11,4
3	Colocar en duchas o tanques de agua.									60			11,4
4	Enfriar el agua con hielo									45			8,55
5	Colocar en gavetas									120			22,8
6	Identificar el producto										25		4,75
7	Pesar e ingresar al sistema										30		5,7
8	Revisar orden de entrega										20		3,8
9	Despachar									120			22,8
TOTAL										405	90	76,95	17,1
FORMATOS A UTILIZARSE: ordenes de pedido - documentos de Entrega													
REFERENCIA: Le antecede: ...ccción Le sigue: ninguno													
CAMBIOS		LUGAR Y FECHA											
MEJORA:	2												
FUSIÓN:	1												
ELIMINACIÓN:	2												
CREACIÓN:	1	SUPERVISOR DE PRODUCCION				GERENTE DE PLANTA				GERENTE GENERAL			
TOTAL	6	ELABORADO POR:				REVISADO POR:				APROBADO POR:			

Gráfico N° 11: Flujoograma individual del Área de Enfriamiento y Despacho

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y MEJORADA

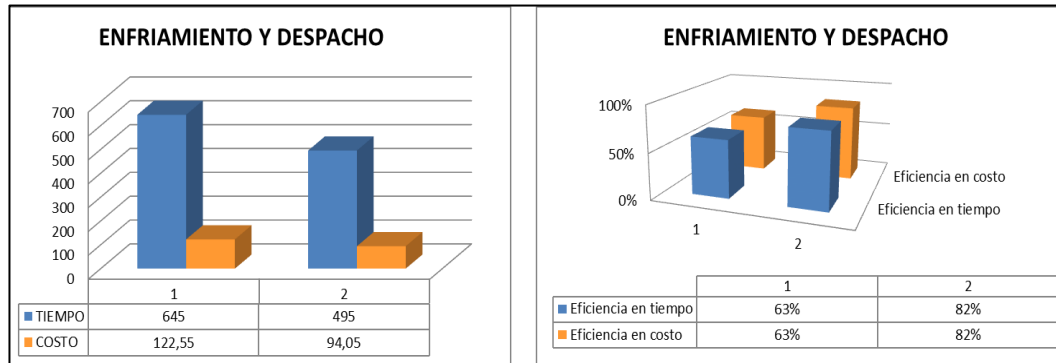


Gráfico N° 12: Representación gráfica de la situación actual y mejorada

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

En el área de enfriamiento y despacho también se realiza un estudio, se establecen actividades con soluciones de mejora logrando un incremento del 63% al 82% en la eficiencia del tiempo y del 63% al 82% de la eficiencia en costos, lo que conviene enormemente a la organización.

COMPARACIÓN DE TIEMPOS Y COSTOS

Tabla N° 4: Tabla de comparaciones

	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN MEJORADA
SUBPROCESO:	RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA	
TIEMPO	615	540
COSTO	144,3	118,5
Eficiencia en tiempo	73%	83%
Eficiencia en costo	62%	75%
SUBPROCESO:	DOSIFICACIÓN	
TIEMPO	690	630
COSTO	138,3	125,55
Eficiencia en tiempo	74%	81%
Eficiencia en costo	72%	80%
SUBPROCESO:	ELABORACIÓN DE MASAS	
TIEMPO	1065	960
COSTO	207,9	185,7
Eficiencia en tiempo	76%	84%
Eficiencia en costo	74%	83%
SUBPROCESO:	ENFRIAMIENTO Y DESPACHO	
TIEMPO	645	495
COSTO	122,55	94,05
Eficiencia en tiempo	63%	82%
Eficiencia en costo	63%	82%

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor



La presente tabla permite apreciar la diferencia entre la situación actual de la planta con la situación mejorada, logrando la optimización del tiempo y costo en

cada subproceso, alcanzando una eficiencia superior al 80% de beneficio para la empresa.

4.5. Manual de Procesos

Objetivo.- Documentar las actividades que realiza en la planta Embutser en el proceso y los subprocesos de Fabricación de embutidos.



Tabla N° 5: Manual de procesos de Almacenamiento

MANUAL DE PROCESOS		 
PROCESO: FABRICACIÓN DE EMBUTIDOS SUBPROCESO: RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA	AUTOR: Willian Changoluisa FECHA: 01/04/2018	
OBJETIVO: Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes en relación a la calidad del producto.		
ACTIVIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica necesidades • Realiza el pedido a proveedores • Recibe materia prima • Revisa si cumple o no con especificaciones técnicas • Autorización especial para recepción de materia prima. • Almacenamiento de materia prima • Recibe orden de pedido • Entrega materia prima a preparación. • Llevar un estricto control de inventarios una vez por semana. 	ENTRADAS	
	Materias primas	
	RECURSOS	
	Humano Tecnológico Materiales	
	SALIDAS	
	Inventarios Reales de Materias primas.	
	CLIENTES:	
	Usuarios Internos (Asociados)	
	PROVEEDORES:	
	Usuarios externos	
LÍMITES DEL SUBPROCESO		
INICIO: Identifica necesidades FIN: Llevar un estricto control de inventarios una vez por semana.		
INDICADORES DE GESTIÓN:		
<ul style="list-style-type: none"> • Inventarios cuadrados. 		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor



Tabla N° 6: Manual de procesos de Dosificación

MANUAL DE PROCESOS		 
PROCESO: FABRICACIÓN DE EMBUTIDOS SUBPROCESO: DOSIFICACIÓN	AUTOR: Willian Changoluisa FECHA: 01/04/2018	
OBJETIVO: Incrementar, la productividad y rapidez de respuesta de los asociados. Disminuir el desperdicio de materiales y materia prima.		
ACTIVIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de necesidades • Recibir hoja de pedido • Realizar pedido de insumos • Recibir insumos • Pesar recetas • Validar e ingresar al sistema • Inventariar insumos 	ENTRADAS	
	Insumos	
	RECURSOS	
	Humano Tecnológico Materiales	
	SALIDAS	
	Recetas bien dosificadas	
	CLIENTES:	
	Usuarios Internos (Asociados)	
	PROVEEDORES:	
	Usuarios externos	
LIMITES DEL SUBPROCESO		
INICIO: Identifica necesidades FIN: Inventariar insumos		
INDICADORES DE GESTIÓN:		
<ul style="list-style-type: none"> • Número de recetas pedidas vs número de recetas dosificadas. 		

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: El Autor



Tabla N° 7: Manual de procesos de elaboración de masas

MANUAL DE PROCESOS		 
PROCESO: FABRICACIÓN DE EMBUTIDOS SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE MASAS	AUTOR: Willian Changoluisa FECHA: 01/04/2018	
OBJETIVO: Disminuir el tiempo en la fabricación de productos y mejorar su calidad. Fomentar el trabajo en equipo.		
ACTIVIDADES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir orden de producción. • Verificar disponible de Materia Prima. • Moler Carnes. • Pesar cantidades según formulas. • Preparar salmueras. • Cutedar o Mezclar. • Bajar masas en gavetas . • Pesar masas listas para embutir. • Llenar registros. 	ENTRADAS	
	Materias primas e insumos	
	RECURSOS	
	Humano Tecnológico Materiales	
	SALIDAS	
	Mesclas listas de productos	
	CLIENTES:	
	Usuarios Internos (Asociados)	
	PROVEEDORES:	
	Usuarios internos	
LIMITES DEL SUBPROCESO		
INICIO: Recibir orden de producción FIN: llenar registros		
INDICADORES DE GESTIÓN:		
<ul style="list-style-type: none"> • Kilos en productos fabricados Vs kilos en productos defectuosos. 		

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

Tabla N° 8: Manual de Procesos de enfriamiento y despachos

MANUAL DE PROCESOS			
PROCESO: FABRICACIÓN DE EMBUTIDOS SUBPROCESO: ENFRIAMIENTO Y DESPACHO		AUTOR: Willian Changoluisa FECHA: 01/04/2018	
OBJETIVO: Lograr una perfecta coordinación entre las distintas unidades de la planta y centros de distribución mediante el mejoramiento continuo de los procesos			
ACTIVIDADES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir hoja de producción • Recibir producto caliente • Colocar en duchas o tanques de agua. • Enfriar el agua con hielo • Colocar en gavetas • Identificar el producto • Pesar e ingresar al sistema • Revisar orden de entrega • Despachar productos 		ENTRADAS	
		Productos terminados	
		RECURSOS	
		Humano Tecnológico Materiales	
		SALIDAS	
		Productos despachados	
		CLIENTES:	
		Usuarios externos (centros de distribución).	
		PROVEEDORES:	
Usuarios Internos			
LIMITES DEL SUBPROCESO			
INICIO: Recibir hoja de producción FIN: Despachar productos.			
INDICADORES DE GESTIÓN:			
<ul style="list-style-type: none"> • Número de productos pedidos Vs número de productos entregados. 			

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: El Autor

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el desarrollo del presente trabajo se plantean algunas conclusiones y recomendaciones provenientes de un análisis de todas las etapas que conforman este proyecto.

5.1. CONCLUSIONES

- El no contar con una adecuada selección de proveedores ha conllevado al desabastecimiento de materias primas y la mala calidad del producto.
- Existe retraso en la entrega de los pedidos, recibiendo constantemente reclamos de clientes que no están satisfechos con el producto que ofrece la planta.
- La falta de manuales de procesos en las áreas de producción, ha provocado que la distribución de funciones y responsabilidades, no sea acuerdo a las capacidades y competencias de cada uno de los asociados, provocado pérdida de tiempo y costo.
- Los procedimientos no se encuentran documentados provocando una debilidad para la ejecución de las actividades, que no son eficientes.
- El retraso en las entregas a generado mal estar entre el cliente interno y cliente externo.

- La falta de liderazgo y capacitación ha generado malestar en los colaboradores, llevando a la falta de motivación creando irresponsabilidad en los asociados.

5.2. RECOMENDACIONES

- Que el presente trabajo sea de análisis y aplicación para el mejoramiento de procesos, permitiendo a la planta de fabricación de embutidos “Embutser”, aumentar la competitividad, disminuir costos, incrementar la productividad, orientando a satisfacer las necesidades de los clientes.
- Con la presente propuesta de solucionar la Problemática actual que se presenta en la planta de fabricación de embutidos “Embutser” al momento de desarrollar sus actividades.
- Con la aplicación de la gestión por procesos mejorados, se podrá reducir tiempos y costos en la ejecución de actividades, con el objetivo de incrementar la eficiencia de los procesos.
- Aplicar cadenas de valor, indicadores de gestión, factores de éxito y organización por procesos permanentemente para evaluar la efectividad, el desempeño y niveles de satisfacción alcanzados al implementar la mejora en los procesos.
- Se debe implementar un manual de procesos a fin que el personal de la planta de fabricación de embutidos “Embutser” pueda realizar su trabajo de forma eficaz y eficiente.
- Se debe establecer una capacitación permanente y continua en la administración y gestión de procesos a fin de crear una cultura de cambio y mejora continua.

5.3. BIBLIOGRAFÍA

- DONATO TORRECILLA, Oscar. (2013). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral.
- FORBES. (2013). Empresas Exitosas. Pág. 46.
- GERENSA S.A. (2008-2009). Plan Estratégico de Recursos Humanos.
- FEDERACIÓN LATINOAMERICANA PARA LA CALIDAD, Gestión de Procesos, 2003
- HAROLD KOONTZ, Heinz Wehrich. Administración. Una perspectiva global, 12ª Ed. Mc Graw-Hill Interamericana. Editores S.A.
- HARRINGTON, H. James. (1995). Mejoramiento de Procesos, Primera edición, Editorial McGraw-Hill; Bogotá-Colombia.
- JOHANSSON –MCHUGH. (2013). Reingeniería por procesos.
- REGISTRO OFICIAL, Jueves 2 de Abril del 2009. Cámara de Comercio. Edición Especial N° 114. Pág. 97.
- TAYLOR, F. W. (2005). Administración Científica.
- VÁSQUEZ R. Víctor Hugo. (2000). Organización Aplicada, Gráficas Vásquez, Quito-Ecuador, Segunda Edición.

Anexo 1 – Planta “Embutser”

