



TECNOLOGICO SUPERIOR  
“CORDILLERA”

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y DE LA PRODUCCIÓN

DESARROLLAR Y SOCIALIZAR UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL  
ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA “LOS POLLOS DE LA TRI”, QUE  
PERMITA DOCUMENTAR, FORMALIZAR Y FACILITAR LA EVALUACIÓN  
DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS, UBICADA AL SUR DEL DISTRITO  
METROPOLITANO DE QUITO AÑO 2017.

Proyecto de Investigación Previo la obtención del título de Tecnólogo en

Administración Industrial y de la Producción

Autor: Chito Padilla Maricela del Consuelo

Tutor: Ing. Carla Guerra

Quito, Abril 2017

## CERTIFICACIÓN

ING.  
CARLA GUERRA  
DIRECTORA DE TESIS

### **CERTIFICA:**

Haber asesorado, revisado y orientado el desarrollo de la investigación de Tesis titulada "DESARROLLAR Y SOCIALIZAR UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL AREA DE PRODUCCION DE LA EMPRESA "LOS POLLOS DE LA TRI", QUE PERMITA DOCUMENTAR, FORMALIZAR Y FACILITAR LA EVALUACION DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS, UBICADA AL SUR DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017". De la autoría de la Srta. Maricela Chito.

Por reunir las condiciones establecida en el Reglamento de Régimen Académico del Instituto Tecnológico Superior Cordillera, autorizo proseguir con los trámites legales pertinentes para su presentación y defensa.

**Quito, 31 de Marzo del 2017**

**Ing. Carla Guerra**  
**DIRECTORA DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Chito Padilla Maricela del Consuelo declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo al Instituto Tecnológico Cordillera y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo al Instituto Tecnológico Cordillera, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional –Biblioteca Virtual.

Autor: Maricela Chito

Firma:

Cédula: 1724513385

Fecha: 31 de Marzo de 2017

## LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, **Chito Padilla Maricela del Consuelo** portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 172451338-5 de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: “En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.”, otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado “DESARROLLAR Y SOCIALIZAR UN MANUAL DE PROCESOS PARA EL AREA DE PRODUCCION DE LA EMPRESA “LOS POLLOS DE LA TRI”, QUE PERMITA DOCUMENTAR, FORMALIZAR Y FACILITAR LA EVALUACION DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS, UBICADA AL SUR DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2017.”, con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.

### FIRMA

**NOMBRE:** Chito Padilla Maricela del Consuelo

**CÉDULA:** 1724513385

Quito, 31 de Marzo del 2017

## AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a todos los docentes que aportaron con su sabiduría, paciencia, compromiso y experiencia en el transcurso de este hermoso camino, he logrado cumplir con esta meta trazada hace tres años; finalizar esta etapa en mi vida es muy importante, a pesar de los tropiezos, dificultades y obstáculos mis profesores fueron los mejores demostrando su calidad humana y profesional.

Gracias a Dios, a mi familia, a mi novio que es mi mejor amigo y compañero de aventuras.

Gracias a la Ing. Carla Guerra, por el importante aporte profesional, técnico y humano que ha sido inculcado durante este semestre con el fin de culminar la carrera profesional, que con diferentes y complicados momentos, se han superado para llegar con alegría a su final.

## DEDICATORIA

“El éxito tiene varios padres, pero el fracaso es huérfano”.

-Jhon F. Kennedy

A mis padres por su amor, por haberme enseñado que la vida no es fácil, pero si es maravillosa, por su apoyo incondicional, trabajo, sacrificio y deseos de superación que han sembrado en mí valores humanos necesarios para culminar esta etapa profesional.

A mis hermanas que han sido mi fuerza y valentía.

## ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA .....	iii
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
CAPÍTULO I.....	1
ANTECEDENTES .....	1
1.01 Contexto.....	1
1.03. Definición del Problema (Matriz T) .....	9
1.03.01 Análisis de Matriz T.....	10
CAPÍTULO II.....	12
ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS .....	12
2.01 Mapeo de Involucrados.....	13
2.01.02 Análisis de Mapeo de Involucrados .....	14
2.02. Matriz de Análisis de Involucrados .....	16

CAPÍTULO III .....	17
PROBLEMAS Y OBJETIVOS .....	17
3.01. Árbol de Problemas .....	17
3.01.01 Análisis del Árbol de Problemas.....	19
3.02. Árbol de Objetivos.....	21
3.02.01 Análisis del Árbol de Objetivos .....	22
CAPÍTULO IV .....	23
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS .....	23
4.01. Matriz de Análisis de Alternativas.....	23
4.02. Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos.....	25
4.02.01 Análisis de la Matriz de Impacto de Objetivos .....	26
4.03. Diagrama de Estrategias .....	27
4.03.01. Análisis del Diagrama de Estrategias.....	28
4.04. Matriz de Marco Lógico .....	29
4.04.01. Análisis de la Matriz de Marco Lógico.....	30
CAPÍTULO V .....	31
PROPUESTA .....	31
5.01. Antecedentes .....	31
5.01.01. Justificación .....	32
5.01.02. Contexto.....	33
5.02 Metodología.....	34

---

5.02.01 Marco Teórico.....	34
5.02.02. Análisis Histórico.....	36
5.02.03. Análisis Causal.....	37
5.02.04 Análisis Situacional .....	50
5.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.....	61
CAPÍTULO VI .....	77
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS .....	77
6.01 Recursos.....	77
6.01.01 Recursos Humanos.....	77
6.01.02 Recurso Tecnológico.....	77
6.01.03 Recurso Material .....	78
6.02 Presupuesto .....	78
6.02.01 Presupuesto Administrativo .....	78
6.02.02 Presupuesto del Proyecto .....	79
CAPÍTULO VII.....	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	81
7.1 Conclusiones .....	81
7.2 Recomendaciones .....	82
BIBLIOGRAFÍA .....	83
ANEXOS .....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. MATRIZ "T" .....	9
Tabla 2. Matriz de Análisis de Involucrados .....	16
Tabla 3. Matriz de Alternativas.....	23
Tabla 4. Impacto de los objetivos .....	25
Tabla 5. Matriz de Marco Lógico .....	29
Tabla 6. Análisis de Ventas Anual.....	50
Tabla 7. Población.....	54
Tabla 8. Pregunta 1 .....	56
Tabla 9. Pregunta 2 .....	57
Tabla 10. Pregunta 3 .....	58
Tabla 11. Pregunta 4 .....	59
Tabla 12. Pregunta 5 .....	60
Tabla 13. Recepción de Mercadería.....	61
Tabla 14. Almacenamiento del Producto .....	62
Tabla 15. Preparación del Adobo.....	62
Tabla 16. Preparación del Pollo .....	63
Tabla 17. Almacenamiento del producto semielaborado.....	63
Tabla 18. Asado del Pollo .....	64
Tabla 19. Despacho del Producto.....	64
Tabla 20. Indicador Preparación del Adobo .....	66
Tabla 21. Indicador de Preparación de Pollo .....	67
Tabla 22. Indicador de Almacenamiento del Producto semielaborado.....	68

---

Tabla 23. Indicador del Asado de pollo .....	69
Tabla 24. Indicador de Despacho .....	69
Tabla 25. Indicador futuro de la Preparación del adobo .....	70
Tabla 26. Indicador futuro de la preparación del pollo .....	71
Tabla 27. Indicador futuro del Almacenamiento del producto semielaborado .....	72
Tabla 28. Indicador del subproceso del Asado del pollo .....	73
Tabla 29. Indicador futuro del Despacho del producto .....	73
Tabla 30. Análisis de Costos Actuales .....	74
Tabla 31. Análisis de Costos Futuros .....	75
Tabla 32. Comparación de los indicadores actuales y futuros .....	75
Tabla 33. Análisis de Ventas .....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapeo de Involucrados.....	13
Figura 2. Árbol de Problemas .....	18
Figura 3. Árbol de Objetivos.....	21
Figura 4. Diagrama de Estrategias .....	27
Figura 5. Organigrama .....	49
Figura 6. Análisis de Ventas anual.....	50
Figura 7. Modelo de la entrevista.....	52
Figura 8. Respuesta pregunta 1 .....	56
Figura 9. Respuesta pregunta 2 .....	57
Figura 10. Respuesta pregunta 3 .....	58
Figura 11. Respuesta pregunta 4 .....	59
Figura 12. Respuesta pregunta 5 .....	60
Figura 13. Análisis de Ventas .....	76

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consiste en el desarrollo y socialización de un Manual de Procesos para la empresa “Los Pollos de la Tri”.

El problema principal de la empresa radica en la ejecución empírica de las actividades en el área de producción y esto ocasiona pérdidas en el capital de la empresa, debido a la generación de desperdicios.

Es importante señalar que se recopiló información de los procesos para conocer el estado en el que se encontraba el área, y basándome en esta información se desarrolló este estudio.

El objetivo principal es presentar a “Los Pollos de la Tri” información actualizada sobre el desempeño de los procesos productivos y orientar las decisiones sobre los cambios necesarios para el correcto funcionamiento en el área de producción; además de utilizar los formatos presentados para controlar y evaluar los procesos.

## ABSTRACT

The present work consists in the development and socialization of a Process Manual for the company "Los Pollos de la Tri".

The main problem of the company lies in the empirical execution of the activities in the area of production and this causes losses in the capital of the company, due to the generation of waste.

It is important to note that information was collected from the processes to know the state of the area, and based on this information, this study was developed.

The main objective is to present to "Los Pollos de la Tri" updated information on the performance of production processes and guide decisions on the changes necessary for the correct operation in the production area; In addition to using the presented formats to control and evaluate the processes.

# CAPÍTULO I

## ANTECEDENTES

### 1.01 Contexto

El presente Proyecto tiene como propósito contar con una guía clara y específica que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades del área de producción a través de un “Manual de Procesos del Área de Producción”.

Este sector está conformado por las actividades destinadas a “la generación de servicios de electricidad, gas y agua, construcción y obras públicas, comercio, hoteles, bares y restaurantes, transporte, almacenamiento y comunicaciones” y el proyecto tiene participación dentro del sector productivo terciario siendo la actividad comercial que registraba un 3,34% del PIB sectorial, pero continuamente ha ido descendiendo a tal punto que de forma macroeconómica la proyección del PIB es de -1,7% ésta proyección de crecimiento es el resultado en gran medida a la deuda que mantiene el país, aunque dinamizado por el incremento salarial registrado en los últimos años, el comportamiento de esta actividad puede variar y depende no

solamente de la evolución del consumo, también se da como resultado de las medidas que se aplican desde el gobierno con el fin de desmotivar las importaciones, lo que también ha incidido en los niveles de ventas del sector.

Actualmente, la empresa "Los Pollos de la Tri", es una organización que se dedica a la producción y comercialización de pollo asado con sus complementos y bebidas para el consumo inmediato, para así contribuir con el desarrollo de la matriz productiva del país, para ello cuenta con áreas administrativas que cumplen funciones establecidas.

El estudio se centra en el área de producción, conformada por cinco personas encargadas de dirigir y cumplir con parámetros establecidos por la Gerencia de la empresa, parámetros que necesitan ser modificados para obtener un producto que genere satisfacción en el cliente.

Para tener una adecuada visión de las necesidades del área de producción se debe identificar la estructura, lineamientos y políticas establecidas en la organización, por lo tanto, es necesario desarrollar un nuevo modelo de procedimientos para solucionar problemas ahí encontrados y facilitar el correcto desempeño de los trabajadores en el área de producción para la optimización de tiempo, registro y verificación de los procesos realizados dentro de la organización.

El manual que se desarrollará en la empresa Los Pollos de la Tri permitirá crear un sistema de procedimientos estandarizados, además posibilita esclarecer las actividades y delimitará las funciones de cada trabajador, para desarrollar y perfeccionar sus tareas habituales.

Las Empresas deben tomar decisiones estratégicas adecuadas que permitan alcanzar ventajas competitivas que conlleven a la efectividad, eficacia y excelencia empresarial a través de un proceso flexible de mejora continua. En la empresa Los Pollos de la Tri ha establecido parámetros para el buen desempeño de los trabajadores, pero debido al incumplimiento de estas leyes y el éxito, por lo tanto, exige una continua adaptación de las empresas a su entorno, de allí depende que las mismas necesitan elementos de control que le permitan medir su eficacia en sus operaciones y las posibilidades de hacer los correctivos necesarios orientados al cumplimiento de las metas establecidas a futuro.

Los manuales son una técnica avanzada, como se elaboran y como se usan, a continuación, presento una definición de manual:

“Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.” (A., 1997)

“Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.” (G.R, 1982)

En base a las definiciones antes mencionadas, puedo decir que un manual es un documento que formaliza las actividades y sistematiza las instrucciones para ejecutar actividades planteadas, que ofrece la oportunidad de ser una herramienta de comunicación que permite controlar el funcionamiento de la estructura organizacional.

Las Organizaciones pueden medir o evaluar su evolución desde distintas perspectivas, no solo en la búsqueda de las ventajas competitivas, sino también en la rentabilidad que se genera mediante los recursos financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos, así como también las capacidades como sistema de valores compartidos y rutinas que se desarrollan con los recursos que tiene la empresa al momento de prestar un servicio o producir un bien, sin embargo el desarrollo de las capacidades va a depender de las estrategias que implementen internamente las organizaciones.

- “Manual de producción: Su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación; es decir, la inspección, la ingeniería industrial y el control de producción”. (G., 2007)

Un manual ayuda a entender la actividad que se va a realizar, en este caso, el proyecto se basa en el desarrollo de un manual de procesos que permita a la directiva de la empresa ejercer sus actividades sin mayores inconvenientes y evitando errores.

El desarrollo de este proyecto propone en el capítulo I la presentación del problema, la situación de conflicto, muestra porque es importante hacer énfasis el estudio de este problema. Analiza la situación económica del país y sus relaciones con el resto del mundo.

El capítulo II y III se refiere al análisis de involucrados, permite identificar los factores internos y externos que tiene este proyecto y logra el análisis individual de cada uno de ellos con el desarrollo e interpretación de una matriz de involucrados, identificación del problema y cuáles son los objetivos que pretende este proyecto.

El capítulo IV presenta un análisis de alternativas a través de una matriz, el desarrollo de los objetivos y el impacto que pueden tener, también presenta un diagrama de estrategias establecidas como las más idóneas para la solución del problema y el desarrollo del marco lógico.

El capítulo V presenta la propuesta como alternativa a la solución más clara a la problemática descrita, incluye los lineamientos y parámetros para la ejecución de los procedimientos, una descripción detallada de la metodología a aplicarse.

El capítulo VI expone lo referente a los aspectos administrativos, los recursos con los que se puede contar para la realización del proyecto, además del cronograma limitando la presentación consecutiva de las actividades propuestas.

Finalmente, en el capítulo VII se determinan las conclusiones y recomendaciones más óptimas que se han obtenido con el desarrollo de este trabajo para consideración de la empresa "Los Pollos de la Tri".

## **1.02. Justificación**

La aplicación de un manual de procedimientos viene a través de acciones y operaciones que se deben llevar a cabo con un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades con un orden lógico y en un tiempo establecido, implica, además, de las actividades y las tareas del personal, la determinación de tiempo de realización, el uso de recursos materiales, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un adecuado y eficaz desempeño en las diferentes operaciones de la organización.

Es importante destacar que el manual de procedimientos permite obtener la uniformidad dentro de la empresa en cuanto a actividades establecidas, su propósito es normar y precisar funciones del personal dentro del área de producción de la empresa "Los Pollos de la Tri", delimitando a su vez responsabilidades, el objetivo

de este manual es servir como material de apoyo que defina el control y canales de comunicación que permitan una correcta funcionalidad de la empresa.

La elaboración de un manual pretende estandarizar los trabajos y delimitar las funciones que cumple cada trabajador en la empresa, la existencia de un manual de procesos pretende optimizar los recursos de la empresa y reducir sus costos, además de crear una rutina productiva dentro del área de producción. El sistema de procedimientos permite desarrollar constancia en los trabajadores y utilizar adecuadamente las horas laborales.

La manipulación de alimentos es una actividad que requiere mucha asepsia y cuidado, por tanto, el producto estrella de la empresa debe tener todas las atenciones posibles en su tratamiento, ya que la sustentación de la empresa se basa en el proceso de pollo, que comienza desde su recepción hasta la degustación del cliente, cumpliendo con parámetros de calidad.

La confusión de algunos trabajadores dentro del área de producción genera tiempos improductivos y desorganización, es prudente la aplicación de un manual con reglas y procesos claros para que sirva de guía y puedan eliminarse todos los problemas que aquejan a la empresa.

La realización de este proyecto permite otorgar una solución para el adecuado desempeño de los trabajadores del área de producción, pese a que poseen experiencia en este campo, es importante contar con un manual que se utilice como una herramienta para transmitir prácticas y conocimientos, para mejorar sus funciones. Contribuir a la mejora de la eficiencia del manejo de los talentos humanos mediante a motivación de los colaboradores del Área de Producción.

De acuerdo con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, este proyecto se identifica con el objetivo 10, en donde fortalecer el sector de servicios, para la creación y fomento de empleo inclusivo, además de establecer mecanismos para la incorporación de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas y de servicio, la intensidad de mano de obra y la generación de ingresos, es una prioridad del Estado. El Plan Nacional para el Buen Vivir está destinado a ser un referente en Latinoamérica, pues la región está viendo resultados concretos en el caso ecuatoriano.

La aplicación de este proyecto de tesis permite aportar con la matriz productiva, ayudando al crecimiento sostenido y económico del país, generar nuevas formas de identificar al talento humano para el desempeño de diferentes funciones y aportar para disminuir margen de desempleo en el país, que actualmente tiene un 5,8%.

### 1.03. Definición del Problema (Matriz T)

**Tabla 1. MATRIZ "T"**

SITUACIÓN EMPEORADA	SIUACION ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA
	INTENSIDAD	POTENCIAL DE CAMBIO	INTENSIDAD	POTENCIAL DE CAMBIO	
Mala distribución de funciones laborales y mal manejo de la materia prima.	<b>Inexistencia de procesos estandarizados y formalizados para el área de producción de la empresa "Los Pollos de la Tri", dificultando la correcta evaluación.</b>				Delimitar funciones laborales y establecer un manejo correcto del producto.
FUERZAS IMPULSORAS	INTENSIDAD	POTENCIAL DE CAMBIO	INTENSIDAD	POTENCIAL DE CAMBIO	FUERZAS BLOQUEADORAS
Identificar los procesos en el Área de Producción.	2	4	4	2	Falta de apoyo por la administración de la empresa.
Diseño de flujogramas de procedimientos.	2	5	3	1	Inexistencia de compromiso por parte de los trabajadores.
Lineamientos de exigencia para la elaboración de procesos.	3	4	4	2	Ineficiente control en los procesos productivos.
Mejoramiento de los procesos empíricos ya establecidos.	2	5	4	1	Falta de recursos económicos.

Elaborado por: Maricela Chito

### 1.03.01 Análisis de Matriz T

La empresa “Los Pollos de la Tri” localiza varias dificultades en su estructura organizacional, situación que provoca que los trabajadores se pierdan cuando desempeñan sus funciones en el área de producción, además; de permitir que los procesos empíricos establecidos en el tratamiento de los productos no se cumplan ni se controlen.

El desconocimiento existente en el proceso de la materia prima es evidente en los trabajadores dando paso al desperdicio de producto y por ende al consumo de mayores recursos económicos.

El diseño de flujogramas permite conocer paso a paso una secuencia correcta para realizar las actividades en el área de producción dentro de la empresa Los Pollos de la Tri, lineamientos que representan en forma gráfica la distribución de los procesos y transformación que sufre la materia prima hasta convertirse en un producto apto para el consumo alimenticio.

Los estándares de control en la manipulación de alimentos los establece el Ministerio de Salud Pública, parámetros que son fijados para el bienestar de los restaurantes hacia la población debido al servicio que brindan estos establecimientos, el área de producción de la empresa “Los Pollos de la Tri” maneja ciertos lineamientos

que necesitan ser corregidos y adaptados para mejorar en su proceso y dotar de la calidad necesaria en el tratamiento de su producto.

La realización de un manual de procedimientos en el área de producción permitirá a la empresa Los Pollos de la Tri cumplir con un estándar de calidad establecidos por las Normas INEN, además de concentrar todos los esfuerzos necesarios para pulir todos los procesos requeridos en la manipulación de sus productos. Constituye una base fundamental para establecer lineamientos que deben ser cumplidos por todos sus trabajadores en el área, conocer el procedimiento y exigir que se cumpla con todo lo establecido.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

El análisis de involucrados o stakeholders es una herramienta gerencial y social que permite establecer el marco lógico de un proyecto, que permite:

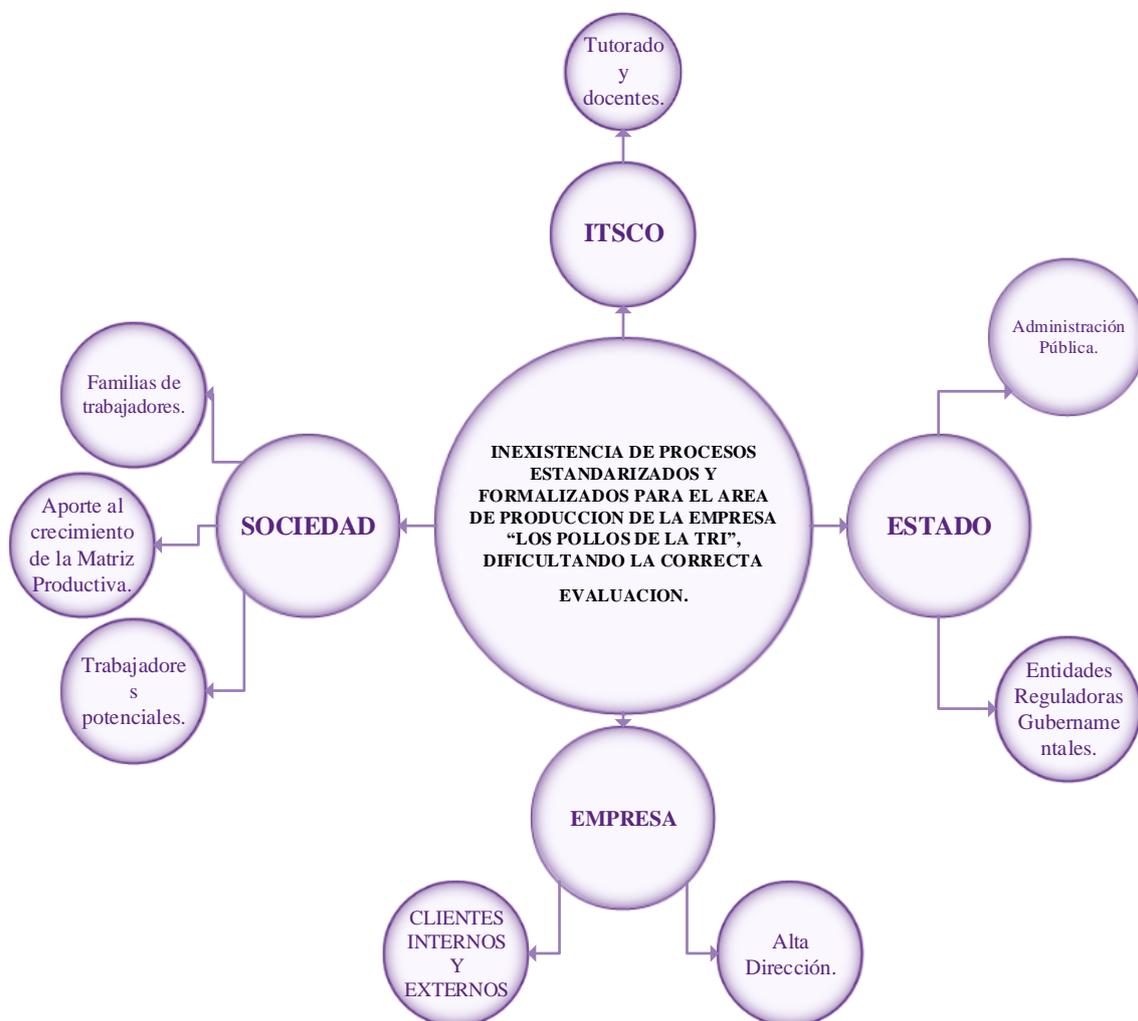
- “Reconocer a personas o grupo, entidades y otras organizaciones involucradas en el desarrollo de un proyecto o implementación de una política.”
- “Identificar a quienes pueden verse afectados tanto positiva como negativamente por los objetivos de un proyecto.”
- “Reconocer oportunamente obstáculos que puedan presentarse a lo largo del proyecto, con el fin de tomar las medidas preventivas con la anticipación suficiente.” (Estupiñan Gaitán, 2006)

El análisis de involucrados permite identificar los siguientes factores:

- La participación, factor que se debe tomar en cuenta, ya que en ella están implícitos el o los conflictos que podrían llegar a derivarse como resultado de la implementación de un proyecto o política

- La viabilidad permite identificar las trabas potenciales para la ejecución del proyecto con la finalidad de superarlas o no.
- Los acuerdos, es recomendable tomar decisiones que favorezcan a la mayoría o mitiguen los impactos negativos más relevantes del proyecto.

## 2.01 Mapeo de Involucrados



**Figura 1. Mapeo de Involucrados**

Elaborado por: Maricela Chito

### 2.01.02 Análisis de Mapeo de Involucrados

Los trabajadores son parte fundamental para el desarrollo de este proyecto debido a que son ellos quienes van a ser capacitados en los procesos que se presentan en el manual, además de someterse a un control y seguimiento para el cumplimiento de todos los parámetros establecidos en el manual y la constancia en la práctica de políticas planteadas.

Los clientes son beneficiados de manera directa ya que son ellos quienes perciben la satisfacción de un buen servicio y un excelente producto, que ha sido manejado con cuidado en su tratamiento y cocción, además de estar prestos a ofertas que se puedan establecer más adelante.

Se estima una mayor compra de materia prima para la empresa, por tanto, los proveedores son tomados en cuenta debido a su importante aporte en cuanto al abastecimiento de los productos necesarios para laborar en la empresa.

Los propietarios de la empresa son quienes toman la decisión acertada sobre la aplicación del manual, por lo tanto, de ellos depende la aplicación de los nuevos procesos en los cuales se puede evidenciar el correcto uso de la materia prima y por consecuencia la reducción de desperdicios, provocando de esta manera menos costos de producción.

El gobierno también es tomado en cuenta en este proyecto debido a que se aporta de manera directa al mercado laboral y aportando en el crecimiento económico en la actividad comercial.

## 2.02. Matriz de Análisis de Involucrados

**Tabla 2. Matriz de Análisis de Involucrados**

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERÉS SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS, MANDATO, CAPACIDADES	INTERÉS SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
<b>CLIENTES INTERNOS</b>	Distribuir de manera adecuada sus funciones.	La resistencia al cambio.	El conocimiento y capacidades requieren ser reforzados.	No existe un interés apropiado.	Negatividad y poca constancia.
<b>ALTA DIRECCIÓN</b>	Reducir el nivel de desperdicio de los recursos y estandarizar los procesos.	Falta de compromiso en los cambios propuestos.	Tienen la potestad de aprobar los cambios, dando como nuevas reglas de trabajo y predisposición para realizar inversiones si fuera necesario.	Optimización de gastos.	Inexistencia de seguimiento del manual de procesos principales.
<b>CLIENTES EXTERNOS</b>	Aumentar el nivel de satisfacción de los requerimientos de cada cliente.	Existencia de quejas sobre el producto y servicio.	La decisión de compra y poder adquisitivo.	Satisfacción del producto y servicio adquirido.	Negatividad en la compra del producto.
<b>ESTADO</b>	Proporcionar facilidades para incorporar nuevos procesos.	Reforma de leyes que impidan hacer cambios dentro de la empresa.	Permite actuar en la inclusión económica, además de contribuir con el Plan del Buen Vivir.	Generación de empleo y aportes a la economía nacional.	Reforma de leyes establecidas.
<b>SOCIEDAD</b>	Incrementar número de pedidos.	Falta de Interés.	Cuentan con capacidades laborales que permite contribuir con el desarrollo del trabajo.	Negocios fructíferos y aumento de pedidos.	Poca atención a la empresa y abandono.
<b>ITSCO</b>	Recibir beneficios de la empresa y aplicación de conocimientos.	Restricción en la evolución de la propuesta.	Influye en las decisiones que puedan tomar respecto al problema.	La aprobación y aplicación de la propuesta.	Mala influencia en las decisiones.

Elaborado por: Maricela Chito

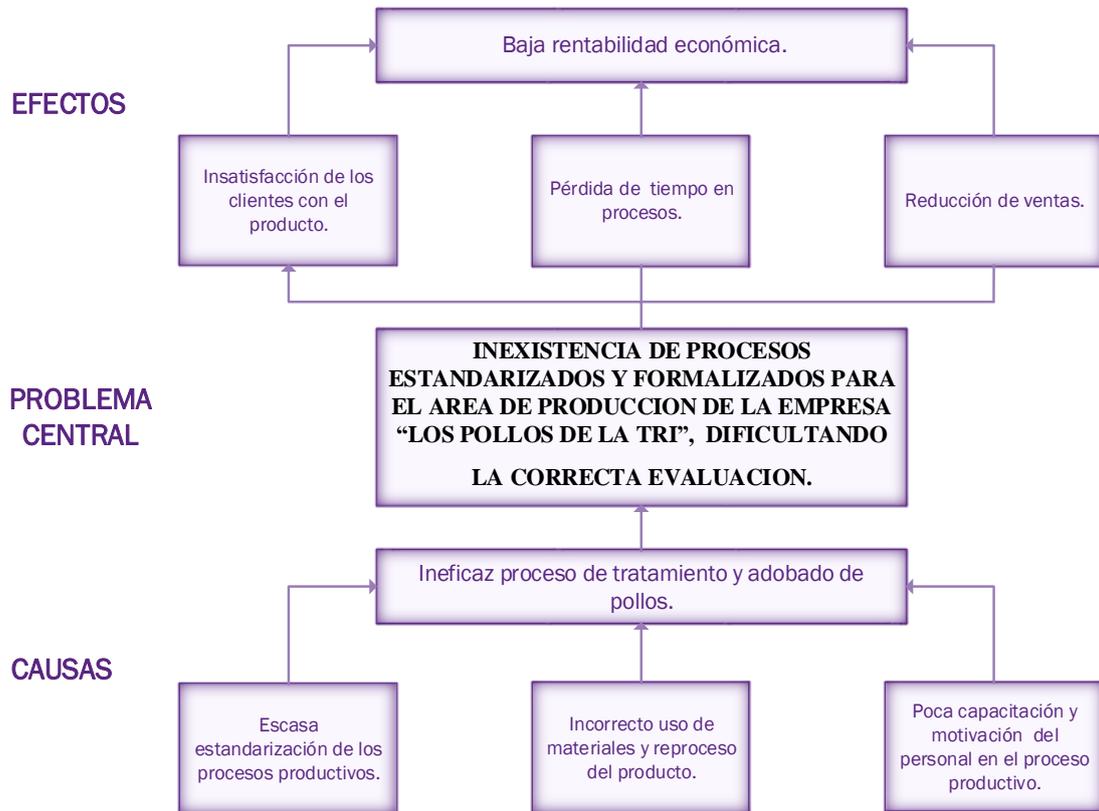
## CAPÍTULO III

### PROBLEMAS Y OBJETIVOS

#### 3.01. Árbol de Problemas

“Un árbol de problemas ilustra las variables las variables dependientes e independientes que afectan un problema en particular y es muy útil para entender las causas subyacentes de problemas complejos.” (PLANIFICACIÓN, 2003)

El árbol de problemas permite la identificación de las limitaciones que tiene una organización, con base en este árbol se establece una alternativa de solución .



**Figura 2. Árbol de Problemas**

Elaborado por: Maricela Chito

### 3.01.01 Análisis del Árbol de Problemas

En la elaboración del árbol de problemas se toma en cuenta la escasa capacitación que tiene el personal en el proceso productivo dando como resultado el mal accionar del personal en el momento de procesar la materia prima y el incorrecto uso de los materiales que se encuentran en el área produciendo malestar en la organización debido al gasto que implica la generación de desperdicios.

El ineficaz proceso de tratamiento genera clientes insatisfechos debido a que el producto no se encuentra en las condiciones óptimas de consumo, es decir, dentro del proceso productivo se encuentra los pasos necesarios para poder tener un producto bien adobado y libre de impurezas, siendo la clave para prestar un buen servicio a la comunidad, no cumpliendo eso tenemos inconformidades de los clientes que adquieren el producto y éste no cuenta con el sabor adecuado.

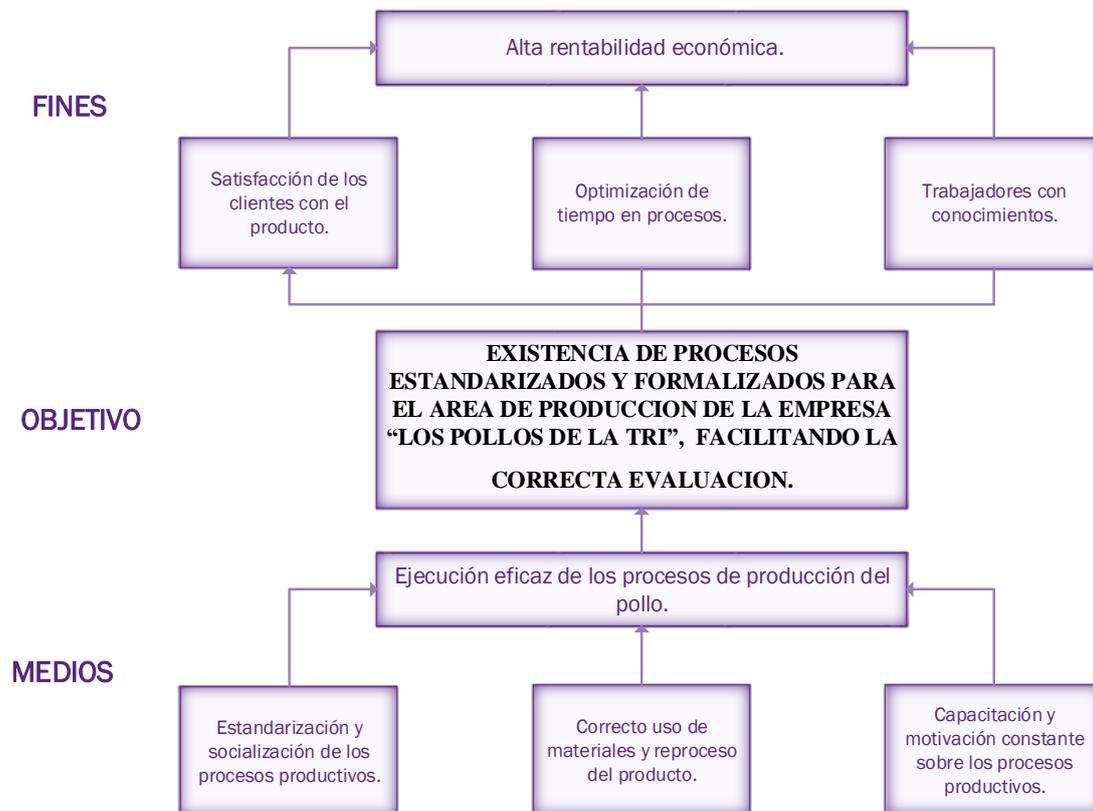
La inexistencia de un manual de procesos es el problema central debido a que dentro del Área de Producción no se siguen a cabalidad el procedimiento necesario para obtener un producto de buenas condiciones, por tanto, el personal no tiene registro de actividades y no siguen un patrón para la realización de sus actividades.

Las consecuencias de no tener un documento que guíe el proceso productivo generan indiferencia en el momento de controlar los procesos, pérdida de clientes, de

recursos económicos y tiempo en la organización, a causa de que los trabajadores desconocen paso a paso su función.

Finalmente, si no se implementa un manual de procesos en el área principal de la organización puede provocar una inadecuada sostenibilidad económica y un posible cierre al no controlar, registrar y evaluar sus procesos.

### 3.02. Árbol de Objetivos



**Figura 3. Árbol de Objetivos**

Elaborado por: Maricela Chito

### 3.02.01 Análisis del Árbol de Objetivos

Mediante el árbol de objetivos se analiza de manera positiva los problemas anteriormente planteados, permitiendo dar soluciones claras y precisas para generar un cambio a la organización para beneficiar a la empresa y los involucrados que se encuentren inmersos.

La inexistencia de un manual limita las acciones que se puedan generar debido a que no se tiene un documento formal para aplicar en los trabajadores, pero es conveniente realizar capacitaciones que sean eficientes con el personal del proceso productivo, así mismo socializar el correcto proceso que se debe implementar en la organización.

El eficaz proceso de tratamiento del producto permite satisfacer a los clientes que prefieren un producto con buen sabor, aspecto y un servicio brindado por el personal de la empresa; promover las técnicas adecuadas de servicio y manipulación segura de los alimentos.

El porcentaje de gastos que se generan para el reproceso del producto lleguen a equilibrarse mediante el registro del proceso y procurar el buen desempeño de los colaboradores de la empresa.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

#### 4.01. Matriz de Análisis de Alternativas

**Tabla 3. Matriz de Alternativas**

OBJETIVOS	IMPACTO SOBRE EL PROPOSITO	FACTIBILIDAD TECNICA	FACTIBILIDAD FINANCIERA	FACTIBILIDAD SOCIAL	FACTIBILIDAD POLITICA	TOTAL	CATEGORIA
Constante capacitación del personal en el proceso productivo.	4	2	3	4	3	16	<b>MEDIO</b>
Correcto uso de materiales y reproceso del producto.	4	5	2	3	3	17	<b>MEDIO</b>
Alto interés por parte de los trabajadores.	4	4	3	3	3	17	<b>MEDIO</b>
Eficaz proceso de marinado de pollos.	4	3	4	3	3	17	<b>MEDIO</b>
Existencia de procesos estandarizados y formalizados para el área de producción.	5	4	4	3	4	20	<b>MEDIO ALTO</b>

Elaborado por: Maricela Chito

#### 4.01.01 Análisis de la Matriz de Alternativas

Dentro de la matriz de alternativas se tiene que la principal fuerza es generación de un manual de procesos, el desarrollo de la propuesta permite escoger una opción correcta con el propósito que la empresa desempeñe en el mercado con procesos productivos documentados por sus trabajadores.

El impacto sería el ideal para la implementación de un manual de procesos en la organización, conociendo la importancia que tiene llevar un registro sobre las actividades que se realizan en el área de producción.

Ningún cambio es aceptado tan fácilmente, pertenecemos a una sociedad que evita salir de su zona de confort, pero es necesario generar alternativas de cambio que permitan solucionar los problemas existentes, en este caso, en la empresa "Los Pollos de la Tri" para tener una mejora continua en los procesos.

A través de los procesos que permiten implementar un manual y la factibilidad técnica se trata de mejorar el desempeño laboral de las personas en el área de producción, haciendo que la propuesta genere confianza y beneficios que serán reflejados en el desarrollo preciso de las actividades.

## 4.02. Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos

**Tabla 4. Matriz de Impacto de los Objetivos**

OBJETIVOS	FACTIBILIDAD DE LOGROS	IMPACTO DE GÉNERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD	TOTAL	CATEGORÍA
Capacitación efectiva del personal en el proceso productivo.	Los beneficiarios son los integrantes de la empresa. (3)	Incrementa la participación de trabajadores de trabajadores en la empresa. (4)	Permite el mejor desempeño de los trabajadores. (3)	Responde a las expectativas del área administrativa. (4)	Potenciar la aplicación de procesos y mejor organización. (4)	18	<b>MEDIO ALTO</b>
Correcto uso materiales y proceso del producto.	El proceso productivo se formaliza, permitiendo una evaluación efectiva del proceso. (3)	En el área de producción pueden incluirse a personas de ambos sexos. (3)	Reducir los desperdicios dentro del área. (4)	Los dueños de la empresa son beneficiados evitando gastos extras. (3)	Manejo adecuado de los procesos productivos. (4)	17	<b>MEDIO</b>
Clientes satisfechos con el producto y el servicio.	Conocimientos sobre los factores claves de servicio. (3)	Los clientes de ambos géneros participan de la transformación de un mejor servicio. (4)	Contacto directo con los clientes. (3)	La organización percibe que los clientes se encuentran satisfechos en un 75%. (4)	Lograr aceptación y captar más clientes. (3)	17	<b>MEDIO</b>
Existencia de procesos para el área de producción de la empresa.	Implementación de un manual de procesos. (4)	Los trabajadores son capacitados constantemente. (4)	Incentiva a la correcta manipulación de alimentos. (3)	Correcto desenvolvimiento en los procesos y aceptación de cambios. (5)	Organiza y mantiene un buen clima laboral. (4)	20	<b>MEDIO ALTO</b>

Elaborado por: Maricela Chito

#### 4.02.01 Análisis de la Matriz de Impacto de Objetivos

En el análisis del impacto de los objetivos se da a conocer cuáles son los objetivos fundamentales que se desea cumplir en la organización obteniendo beneficios y sostenibilidad productiva.

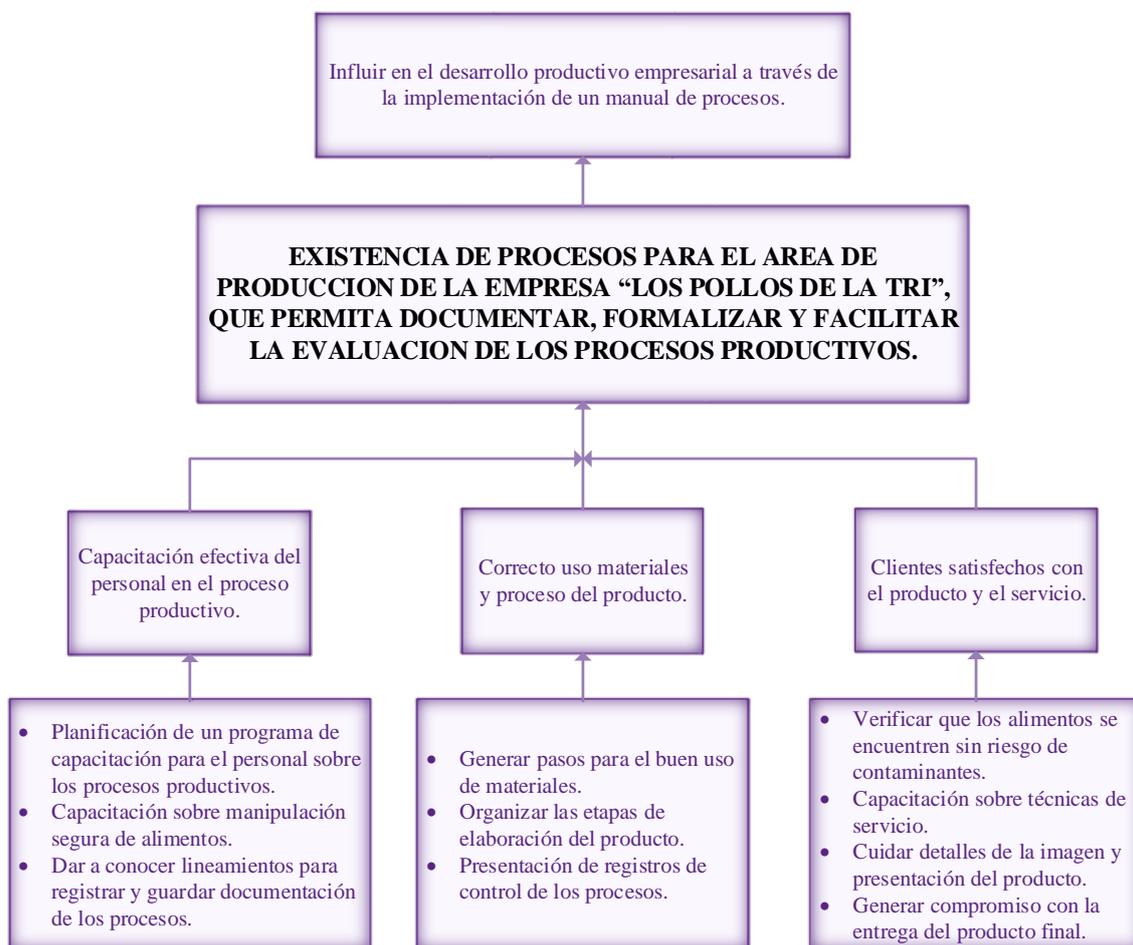
La capacitación efectiva de los trabajadores permite lograr un beneficio conjunto, inmerso en la participación colectiva de los miembros de la empresa, mejorando su desempeño para responder de esta forma las expectativas de la alta gerencia. La sostenibilidad de esta idea es potenciar la aplicación de procesos y garantizar una mejor organización.

El proceso productivo puede ser formalizado mediante un documento que contenga reglas que permitan la evaluación del uso correcto de materiales dentro del área de producción y el adecuado accionar en la manipulación de alimentos; evitar los desperdicios y reducir gastos en un manejo estratégico de los procesos.

Es primordial la satisfacción de los clientes, las personas que optan por un buen servicio, por tanto, se precisa capacitar a los trabajadores sobre los factores claves de servicio, ya que el contacto directo con ellos permite analizar y optar por lograr la identificación y satisfacción de sus necesidades.

En el instante de realizar una propuesta es importante analizar varios factores como el económico, social y técnica que involucre y genere una excelente relación con trabajadores y consumidores, haciendo que la estrategia permita el desarrollo empresarial, asegurando el correcto funcionamiento de los procesos.

#### 4.03. Diagrama de Estrategias



**Figura 4. Diagrama de Estrategias**

Elaborado por: Maricela Chito

#### 4.03.01. Análisis del Diagrama de Estrategias

El diagrama de estrategias sugiere el análisis de los objetivos complementados de estrategias que permitan el cumplimiento de los mismos, a través de actividades que no dañen el ambiente laboral y el crecimiento de la organización.

El objetivo principal es generar un manual de procesos que permita formalizar y facilitar la evaluación de los procesos productivos, generando un equilibrio en los gastos, satisfaciendo a los clientes y beneficiando de manera directa a los dueños y trabajadores a través de capacitaciones e influenciar en el desarrollo productivo de la empresa.

#### 4.04. Matriz de Marco Lógico

Tabla 5. Matriz de Marco Lógico

	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>	Alta rentabilidad económica.	Incremento de la rentabilidad económica de la organización en un (porcentaje)	Estados de resultados del primer trimestre luego de aplicar el manual.	Los resultados no cumplan las expectativas.
<b>PROPÓSITO</b>	Existencia de procesos estandarizados y formalizados para el área de producción de la empresa "Los Pollos de la Tri", facilitando su correcta evaluación.	Manual de procesos productivos terminado al 100%.	Manual de procesos.	El personal del área productiva hace caso omiso del manual.
<b>COMPONENTES</b>	1.- Estandarización y socialización de los procesos productivos. 2.- Correcto uso de materiales y proceso del producto.  3.- Capacitación y motivación constante sobre los procesos productivos.	1.- Procesos estandarizados en un 100% en el área de producción. 2.- Disminuir al 15% de la producción total el reproceso productivo y el desperdicio. 3.- Elaboración y socialización de un plan de capacitación en un 100%.	1.- Registro de asistencia a la socialización de procesos productivos. 2.- Análisis comparativo de la situación actual y futura. 3.- Registro de la entrega del plan de capacitación.	1.- Los registros existentes no proporcionan información idónea. 2.- Los resultados del análisis no representan un porcentaje significativo. 3.- La entrega del plan de capacitación no fue efectivo.
<b>ACTIVIDADES</b>	1.- Levantamiento de información, registro de actividades diarias. 2.- Difundir lineamientos para registrar y documentar de los procesos. 3.- Organizar las etapas de elaboración del producto. 4.- Generar pasos para el buen uso de los materiales. 5.- Capacitación sobre manipulación segura de alimentos, procesos productivos y técnicas de servicio. 6.- Verificación y control de los procesos productivos, imagen y presentación del producto.	Presupuesto 1.- \$1500,00 Sueldo de la persona que realiza las actividades de documentación. 2.- \$250,00 Materiales para la difundir los lineamientos necesarios. 3.- \$250,00 Organización de las etapas de elaboración de producto. 4.- \$350,00 Establecer pasos para el correcto uso de materiales. 5.- \$2000,00 Capacitaciones a los trabajadores. 6.- \$300,00 Para el control de imagen y presentación.  <b>Total Presupuesto: \$4650,00</b>	Facturas, Recibos, Honorarios.	La colaboración de las personas no fue la adecuada proporcionando información errónea; no se siguen los parámetros para el control de los procesos productivos.

Elaborado por: Maricela Chito

#### 4.04.01. Análisis de la Matriz de Marco Lógico

Los componentes dentro del marco lógico permiten que la empresa tenga un mejor desempeño a través de las capacitaciones implementadas a los trabajadores de la empresa, mediante esto cumplir con los propósitos planteados, como es el cambio en los procesos y aprovechar las horas de trabajo, para generar beneficios conjuntos en la organización.

Las actividades que se describen en la matriz permiten la recolección de información necesaria para poder establecer lineamientos principales para el estudio de los problemas percibidos en la empresa, a través del levantamiento de la información ayuda a organizar las etapas del proceso que se realiza en la empresa.

Para el cumplimiento de actividades es necesario invertir en total \$4650,00 que servirán para generar los nuevos procesos que ayuden a fomentar el cumplimiento de parámetros que ayuden al mejoramiento del área de producción y la reducción de costos en el reproceso y desperdicios que genera las actividades que se desarrollan empíricamente.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

#### 5.01. Antecedentes

Un manual contiene las pautas bajo las cuales los trabajadores deben alinearse para ejecutar adecuadamente sus actividades. Los manuales es un documento formal que permite comunicar las decisiones referentes a procedimientos, políticas, aspectos técnicos, etc.

Últimamente la empresa "Los Pollos de la Tri" tiene falencias en su área de producción, debido a que existe desconocimiento en los procesos que hacen que el personal desperdicie el producto en un 27% de la producción total por fallas en los cortes y el 36% en problemas con el adobo, el 15% de desperdicio se debe también a problemas con el control de temperatura que hace que los pollos tiendan a descomponerse como se puede apreciar en el Anexo 2, que determinan un reproceso del producto, generando gastos adicionales a los establecidos para esta área.

Es necesaria la aplicación de procesos productivos estandarizados y socializados para mejorar la productividad económica y el desarrollo empresarial a través de un manual de procesos productivos, beneficiando de manera directa a la empresa al obtener resultados positivos en cuanto a la disminución de pérdidas por desperdicios y reprocesos en el área de producción.

### **5.01.01. Justificación**

La atención principal es el diseño y presentación de un manual de procesos, que favorezca el desarrollo de los procesos productivos en la empresa, ya que al implementar este manual se evitan pérdidas materiales y de producto; logrando el bienestar de la organización y el crecimiento empresarial.

Los procesos realizados en el área de producción necesitan ser documentados, a través de la socialización de un manual de procesos se difunde la utilización de registros que son necesarios formalizar para establecer un medio que permita la evaluación de los mismos; comparar y analizar los resultados de estos registros en periodos mensuales permiten dar seguimiento a posibles problemas que puedan existir en el área o controlar y estabilizar los procesos que han sido desarrollados.

La modificación de procesos en el área permite establecer un nuevo sistema que debe ser evaluado constantemente para verificar que se cumplan con los nuevos procesos y éstos sean ejecutados correctamente en todas sus etapas.

La mejora continua es la prioridad para una empresa, debido a que de esa manera se logra la satisfacción con los clientes internos y externos, por tanto, el personal del área de producción debe adaptarse a las modificaciones que se proponen en el manual de procesos para eliminar problemas existentes y mejorar continuamente las funciones desempeñadas en la ejecución del proceso productivo.

#### **5.01.02. Contexto**

Analizando la implementación de manuales de procesos productivos en empresas similares, a la nuestra, se asume que es muy importante que se aplique la propuesta, debido a un alto nivel de competencia que tiene la empresa, es importante mejorar continuamente sus procesos para evitar los desperdicios que generan pérdidas económicas y disminuir los problemas con el adobado del pollo que provocan la mala utilización del producto y la desmotivación de los trabajadores.

Al implementar un manual de procesos productivos en la empresa "Los Pollos de la Tri", se lograría tener un mejor equipo de trabajo capacitado en sus actividades,

teniendo ventajas en cuanto al tiempo en que se debe procesar los pollos, obteniendo un producto con buen aspecto y sabor, acompañado de un buen servicio.

## **5.02 Metodología**

### **5.02.01 Marco Teórico**

“La selección de proyectos se basa en tres aspectos: Económico, técnico y humano... los problemas pueden ser grandes cantidades de desperdicio y retrabajo, manejo de materiales excesivo, en términos del costo o la distancia, o tal vez operaciones...” (Niebel B. W., Freivalds A., 2004)

El desarrollo de la exploración dentro de la empresa permite obtener características propias del proceso, de acuerdo con la gerencia de la empresa se tiene que la metodología más práctica es la de muestreo del trabajo, obteniendo de esta manera varias observaciones que serán de gran utilidad para establecer ciertos parámetros y que servirán para posteriormente verificar los tiempos utilizados en cada actividad.

## **Técnica de Exploración**

### **5.02.01.01 Análisis de Pareto**

“En el Análisis de Pareto, los artículos de interés se identifican y miden en una escala común y después se acomodan en orden ascendente, creando una distribución acumulada. Por lo común, 20% de los artículos clasificados representan 80% o más de la actividad total; en consecuencia, la técnica también se conoce como regla 80-20.”

(Niebel B. W., Freivalds A., 2004)

Para explicar la problemática percibida en el área de producción de la empresa es necesaria la utilización de la técnica desarrollada por el economista Pareto, a partir de la misma realizar un análisis cuantitativo acerca de incidencias de errores en los procesos productivos.

### **5.02.01.02 Método Inductivo**

Luego del análisis de las matrices, se pretende trabajar la propuesta en una investigación de campo, con esta investigación se analizaría la situación actual de la empresa y las ventajas que esta tiene, a través de una encuesta que determine mediante datos reales cual es la mayor problemática dentro de la empresa y darle un seguimiento y posteriormente la solución adecuada.

Además de la observación directa a la empresa, para aclarar los problemas percibidos, con ello sacar conclusiones y generar cambios positivos que ayuden el área de producción que genere desarrollo en la organización.

### **5.02.02. Análisis Histórico**

En sus inicios la empresa “Los Pollos de la Tri”, fundada el 14 de febrero de 2012, tuvo como fundadores a dos socios que invirtieron dinero para hacer realidad su sueño, debido al esfuerzo demandado en un restaurante y al tiempo que toma establecer mercado con una marca nueva, uno de los socios decide abandonar la iniciativa y deja sin apoyo al otro socio.

Con una gran fuerza de voluntad, el ahora dueño de la empresa, supo buscar nuevas alternativas para continuar con el negocio, mostrando mayor interés en el trabajo y mejorando poco a poco la imagen del negocio; el logotipo de la organización ha tenido dos actualizaciones y al momento se mantiene con su última actualización.

Los procesos productivos a sus inicios no tenían mayor complicación, debido a que la cantidad demandada era mínima, no se contaba con cámaras de frío y congelación y tampoco existía una bodega, con el paso del tiempo luego del primer año de funcionamiento empieza a aumentar las ventas y con eso se instala una bodega con congeladores.

El proceso de recepción, limpieza y adobo se realizaba en la cocina, sin mayor control de lo que se hacía, teniendo problemas más fuertes debido a que las actividades se realizaban en un lugar no adecuado para el correcto funcionamiento.

Para el tercer año se formaliza un área de producción y bodega para el almacenamiento del producto adobado, conjuntamente el proceso productivo se encamina a mejorar debido a que ya no eran cantidades pequeñas con las que se trabajaban, a pesar de eso no existen controles estandarizados de los procesos, motivos por los cuales actualmente se sigue trabajando de manera empírica,

### **5.02.03. Análisis Causal**

#### **5.02.03.01 Misión**

Somos una empresa que se dedica a la alimentación, lo que buscamos es ofrecer a nuestros clientes productos de calidad, con la aplicación de las buenas prácticas, manipulación de alimentos y con los mejores precios, anhelamos llegar a toda la población; queremos que se deleiten de nuestros productos.

#### **5.02.03.02 Visión**

Posicionarnos en el mercado nacional, estableciendo una cadena exitosa con un alto reconocimiento por el sabor y calidad de nuestros productos, ser una empresa líder

en alimentación, queremos extendernos a todas las provincias con nuestros asaderos deportivos y así llegar a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

## **Objetivos**

### **5.02.03.03 Objetivo General**

Crear una cultura de calidad y de calidez de nuestro servicio fidelizando a nuestros clientes frecuentes, involucrándolos en las actividades de la empresa satisfaciendo sus necesidades.

### **5.02.03.04 Objetivos Específicos**

- Ofrecer la mejor atención a nuestros clientes de forma cordial y confiable.
- Dar importancia a cada uno de nuestros clientes, pues de ellos depende nuestro éxito.
- Tener lugares cómodos y placenteros para un mejor servicio.
- Crear programas de oferta.
- Mejorar la presentación de nuestros productos.
- Incrementar el índice de satisfacción a los clientes.
- Mantener nuestro entorno adecuado para la buena atención.

### 5.02.03.05 Valores Institucionales

- **Calidad:** En este caso se busca que el servicio y el producto sean de excelencia.
- **Puntualidad:** En este caso se hace referencia a este valor para exigir a los empleados el respeto de los horarios de entrada y salida, pero sobre todo para los clientes
- **Comunicación:** En tanto se toma la comunicación como un valor fundamental intenta que las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sea fluida y sincera.
- **Responsabilidad:** tiene varias orientaciones. Por ejemplo, si se hace referencia a los trabajadores, la empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales. En cuanto a los clientes, la empresa se compromete a entregar bienes y servicios de calidad. Algo que también resulta muy importante hoy en día es el compromiso con el medio ambiente. Para ello es necesario cumplir con las leyes determinadas e incluso exceder las mismas para continuar con su preservación.
- **Trabajo en equipo:** desde éste se intenta la integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral, que sean promovidos mejores resultados gracias a un ambiente positivo. Para ello es elemental la participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos.
- **Honestidad:** orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.

## Políticas existentes en la empresa “Los Pollos de la Tri”

### 5.02.03.06 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

#### 1. Política de Desarrollo Organizacional

Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, el cual nos permitirá alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

#### 2. Política de Regulación Interna

Mantener informados a nuestros colaboradores, ordenar y difundir las normas, políticas, reglamentos, procesos, estructura y procedimientos, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la organización, su relación con todas las áreas, y como ejecutar sus funciones de acuerdo a los procesos y procedimientos en vigencia.

#### 3. Política Salarial

Crear un sistema de remuneración ordenado, que sea equitativo tanto para la organización como para los empleados, que motive de manera efectiva el trabajo productivo y el cumplimiento de los objetivos y metas de la Organización.

La organización tendrá en cuenta que las fechas de pago al personal serán del 1 al 5 de cada mes, tales como los empleados que soliciten pagos por quincena, la organización cancelará del 15 al 16 el 60 % del salario básico o excedentes a aquello, lo restante en fin de mes que será el 40%.

#### **4. Política de Selección y Contratación de Personal**

Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la Compañía y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.

#### **5. Política de Plan de Carrera Empresarial**

Establecer los criterios y normas que permitan optimizar el desarrollo del recurso humano dentro de acuerdo con sus competencias laborales y profesionales, con relación a las necesidades y estructuras funcionales de la Compañía.

La empresa tomara medidas de capacitación para el personal las cuales se darán cada semestre con el fin de motivar e incentivar sus labores dentro de la empresa.

El personal que este en proceso de superación académica será ascendido acorde a los títulos obtenidos en el ministerio de educación superior.

## **6. Política de Vacaciones**

Establecer las normas bajo las cuales la administración deberá planificar las vacaciones de sus trabajadores, con la finalidad de propiciar su necesario descanso anual, asegurando que la ausencia temporal de aquellos no cause inconvenientes al normal desarrollo de actividades.

Los trabajadores estarán sujetos al código de trabajo tendrán derecho a gozar de 15 días de vacaciones cada año, los trabajadores que tengan más de 5 años se les agregara 1 día por cada año hasta un máximo de 30 días.

## **7. Política de Capacitación**

Establecer directrices para desarrollar competencias laborales en sus trabajadores, que contribuyan a conseguir tanto los objetivos organizacionales como la satisfacción de nuestros clientes.

## **8. Política de Relaciones Públicas**

Mejorar la imagen corporativa ante nuestros clientes y los potenciales clientes en general.

La Administración implementará un Programa de Comunicación Corporativa que difunda los planes en ejecución, las metas y objetivos alcanzados.

### **5.02.03.07 POLÍTICAS TECNOLÓGICAS**

#### **9. Política de Desarrollo Tecnológico**

Fijar el rumbo para la modernización de la plataforma tecnológica actual de la compañía, su crecimiento y desarrollo, y la incorporación de nuevos productos y servicios, en función de las tendencias tecnológicas al igual que del mercado.

#### **10. Política de Seguridad de Información**

Proteger la información estratégica de la Compañía y normar sus niveles de acceso y confidencialidad.

### **5.02.03.08 POLÍTICAS OPERACIONALES**

11. Normar las actividades del área de operaciones, dentro de los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico, para cumplir la misión y buscar alcanzar la visión.

## 5. 02.03.09 POLÍTICAS COMERCIALES

### 12. Política de Negocios

Redefinir el portafolio de productos orientándonos a dar valor a los mismos satisfaciendo los requerimientos del mercado, buscando optimizar la explotación de los recursos de la compañía, maximizando la rentabilidad y fomentando la innovación en servicios y su correspondiente comercialización.

### 13. Política de Servicio y Atención al Cliente

Crear, estructurar e implantar una eficaz y eficiente gestión de Servicio al Cliente, que estimule y ayude al desarrollo y crecimiento de la identidad corporativa y cultura de servicio dirigida al cliente.

En el transcurso del año el empleado que mayor impacto genere dentro de la organización con una escala establecida del 1 al 10 donde 1 es insuficiente y 10 excelente serán reconocidos los empleados que tengan un rango de 8 a 10 con un día de vacación en el año a preferir.

### 14. Política de Mercadeo

Establecer políticas para comunicar, persuadir y recordar al cliente sobre los distintos productos y servicios disponibles.

## 5.02.03.10 POLÍTICAS FINANCIERAS

### 15. Política de Presupuestos

Establecer el presupuesto como una herramienta de decisión que le permita a la empresa planificar y optimizar el uso de los recursos financieros, para desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo y cumplimiento que cada unidad tiene para el logro de metas fijadas por la administración.

### 16. Política de Cobranza de Cartera Corriente y Anulada

Optimizar los procesos de recuperación de cartera corriente y vencida en busca de efectividad y eficiencia, con el objeto prevenir la acumulación de cartera e incrementar la liquidez de la compañía y fortalecer su estructura financiera.

### 17. Política de Pagos

Establecer parámetros que aseguren el cumplimiento oportuno de las obligaciones económicas contraídas por la empresa a proveedores de bienes y servicios.

## **18. Política de Información Financiera**

Orientar los procesos de elaboración y entrega de la información financiera y contable asegurando que se cumplan con las normas contables y la legislación vigente respecto a su formulación y presentación, de tal forma que la administración cuente con información oportuna, completa y adecuada para la toma de decisiones.

## **19. Política de Inversiones Financieras**

Establecer los lineamientos y parámetros que deberán seguirse para realizar las inversiones financieras de la compañía.

### **5.02.03.11 POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS**

## **20. Política Administrativa**

Establecer directrices que le permitan a la compañía contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos y suministros de oficina y preservando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones con que cuenta la empresa.

## 21. Política de Compras

Establecer la logística adecuada para que la compañía pueda disponer oportunamente de los bienes tecnológicos, repuestos, equipos, mobiliario, materiales e insumos necesarios, para la operación y mantenimiento de sus instalaciones, a precios justos y con los mayores niveles de calidad.

Se realizarán convenios por medio de compras públicas a proveedores que estén regidos en un sistema ampliamente reconocido para facilitar nuestro proceso de compras.

### 5.02.03.12 POLÍTICAS JURÍDICAS

## 22. Política Jurídica

Permitir a la compañía que los actos y hechos que se generen y tengan efectos jurídicos, cuenten con el soporte legal adecuado; y, a sus administradores tener la debida asesoría legal al momento de tomar las decisiones en el ejercicio de sus funciones.

## 23. Política Regulatoria

Poner en conocimiento interno las normas en materia de marketing, comercialización y ventas, a efectos de asegurar el cumplimiento de los

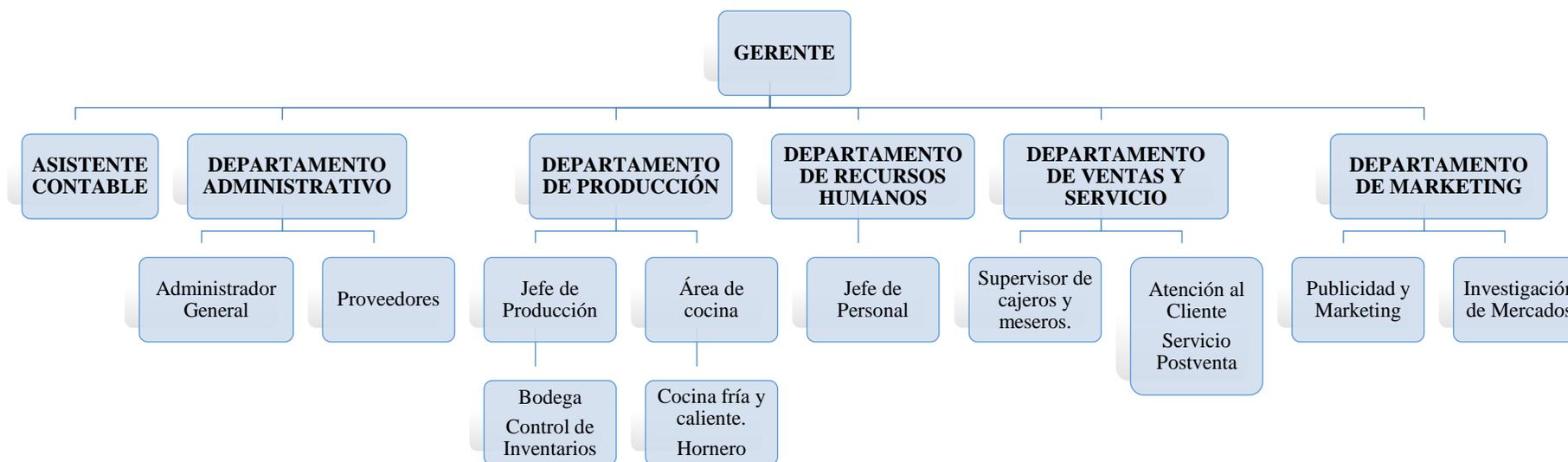
índices de calidad en nuestros servicios en beneficio de la empresa y de las relaciones interinstitucionales que fomenten un entorno favorable.

### **5.02.03.13 POLÍTICAS DE AUDITORÍA**

#### **24. Política de Auditoria y Control**

Definir las bases para un adecuado control y seguimiento de las operaciones técnicas, financieras y administrativas de la empresa, orientado a precautelar la correcta administración de los recursos, y el cumplimiento de normas, reglamentos y leyes aplicables, de acuerdo a la naturaleza legal y estatutaria de la compañía.

### 5.02.03.14 Organigrama



**Figura 5. Organigrama**

Fuente: Organigrama de la Empresa “Los Pollos de la Tri”

## 5.02.04 Análisis Situacional

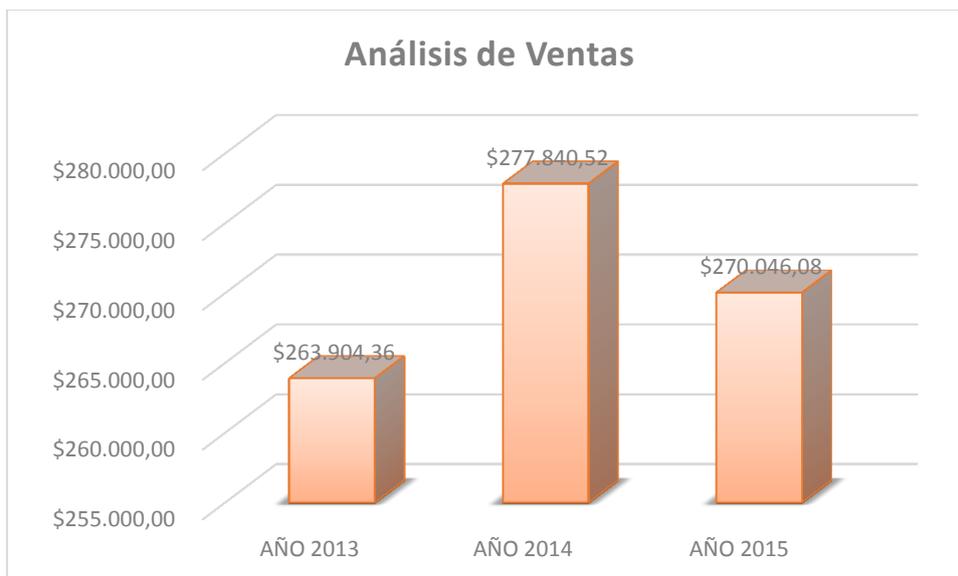
El análisis situacional permite determinar la realidad de la empresa desde una perspectiva interna y externa, en este proyecto se analizará la situación de la empresa de manera interna, para de esta manera valorar factores actuales que inciden en la problemática de la institución para corregirlos y retroalimentar y mantener los aspectos positivos que se pueda encontrar.

### 5.02.04.01 Análisis de Ventas

**Tabla 6. Análisis de Ventas Anual**

AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
\$ 263.904,36	\$ 277.840,52	\$ 270.046,08

Fuente: Contabilidad "Los Pollos de la Tri"



**Figura 6. Análisis de Ventas anual**

Fuente: Contabilidad. "Los Pollos de la Tri"

## **Análisis**

Las ventas de los años anteriores permiten analizar que en el año 2013 se cierra ventas con \$263.904,37, continuamente en el año 2014 se tiene un incremento en sus ventas llegando a \$ 277.840,52, pero se logra evidenciar que las ventas en el año 2015 bajan contundentemente a \$270.046,08, dando como resultado a la disminución de ganancias a la empresa; de acuerdo con las razones por la cuales las ventas descendieron es debido a que el producto no tiene un sistema estandarizado para su adobo por tanto en los últimos meses del año 2015 se han receptado quejas de los clientes por la insatisfacción del producto.

### **5.02.05 Análisis de Mercado**

En esta etapa se realiza primero una entrevista al gerente de la empresa, para determinar los problemas percibidos en la misma; a través de la entrevista se logra considerar el mayor problema que tiene la empresa y el área que necesita de estudio, es decir, que a través de la información proporcionada por el directivo realmente se conoce que es lo que quiere que sea investigado en su organización.

Se formula una encuesta a los clientes de la organización para establecer cuáles son los factores externos que inciden en la reducción de ventas que ha venido vivenciando la empresa.

## Modelo de Entrevista

### ENTREVISTA

**Objetivo:** La presente entrevista pretende recolectar información referente a la implementación de un Manual de Procesos en la empresa "Los Pollos de la Tri" y determinar cuáles son los mayores problemas presentados en la misma.

**Nombre del encuestado:**

**Cargo:**

### CUESTIONARIO:

1. ¿Conoce usted la importancia de definir procesos en el área de producción?
2. ¿Hace cuánto tiempo ha percibido problemas en el desempeño de las actividades en el área de producción?
3. ¿Qué dificultades le encuentra?
4. ¿Qué tipo de actividades se deben documentar en un procedimiento?
5. ¿Qué opinión le genera el manual de procesos y procedimientos?
6. ¿Conoce los beneficios de un manual de procesos?
7. ¿Cree que el manual de procesos y procedimientos puede disminuir los problemas percibidos?
8. ¿Considera que sea importante implementar manual de procesos y procedimientos?
9. ¿En su opinión, cree que el manual de procesos y procedimientos documenta la realidad de la empresa?

**¡Gracias por su colaboración !**

**Figura 7. Modelo de la entrevista**

Elaborado por: Maricela Chito

## **Análisis de la aplicación de la Entrevista**

La aplicación de la entrevista a la Sra. María Yaguana, permitió determinar que el problema mayor en el que incide la empresa se encuentra en el área de producción, los procesos productivos que se realizan generan un alto nivel de insatisfacción debido a que los trabajadores no realizan adecuadamente su trabajo.

El análisis de las respuestas proporcionadas (Anexo 1) indica que debido a la inexistencia de un documento que ayude como guía, los trabajadores desarrollan sus funciones de manera empírica y a consecuencia, los gastos aumentan para la rectificación de un mal proceso dentro del área; las ventas en estos últimos períodos han descendido notablemente.

De acuerdo a la información proporcionada, la empresa necesita de un manual que guíe, estandarice y controle cada actividad dentro del área para disminuir los costos que generan un reproceso y a su vez permita analizar parámetro para la mejora continua.

## Determinación de la Muestra

Para la aplicación de la muestra se toma en cuenta el número de clientes que frecuentan la empresa, mediante el registro en la base de datos se obtiene que son 10000 personas que adquieren el producto, por lo tanto, se toma como la población esta cantidad.

**Tabla 7. Población**

NÚMERO DE CLIENTES DE LA EMPRESA		
AÑO	QUITO	CLIENTES
2016	2.597.989	10.000

### Fórmula para calcular la muestra

$$n = \frac{N * p * q * z^2}{(N - 1)E^2 + p * q * z^2}$$

De donde:

$n$  = Tamaño de la muestra

$N$  = Tamaño de la población

$E$  = Error máximo admisible (5%)

$p$  = Probabilidad de éxito (50%)

$q$  = Probabilidad de fracaso (50%)

$z$  = Distribución normal en estadística cuando el NC=95%

$$n = \frac{10000 * 0,5 * 0,5 * (1,96)^2}{(10000 - 1)(0,05)^2 + 0,5 * 0,5 * (1,96)^2}$$

$$n = 369,9 \cong 370$$

## Formato de encuesta a clientes

### ENCUESTA

**Objetivo:** La presente encuesta pretende recolectar información referente a la satisfacción con el producto que ofrece la empresa “Los Pollos de la Tri”.

**Indicaciones:** Por favor conteste el presente cuestionario según su criterio, marcando con una “X” en el espacio correspondiente a cada opción.

**Genero:**

Femenino ( )

Masculino ( )

**Edad:**

De 13 a 18 años ( )

De 19 a 64 años ( )

65 en adelante ( )

### CUESTIONARIO

1. ¿Usted se siente satisfecho con los productos de “Los Pollos de la Tri”?

Mucho

Poco

Nada

2. ¿Considera usted importante el tiempo en que las actividades deben ser realizadas?

Muy importante

Importante

Poco importante

Nada importante

3. ¿Considera usted que los pollos tienen un buen sabor en “Los Pollos de la Tri”?

Si

No

4. ¿Considera que es importante conocer como procesan los ingredientes de su comida?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

5. ¿Cree usted que el servicio otorgado por los trabajadores es bueno?

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

**¡Gracias por su colaboración!**

## Tabulación de encuesta

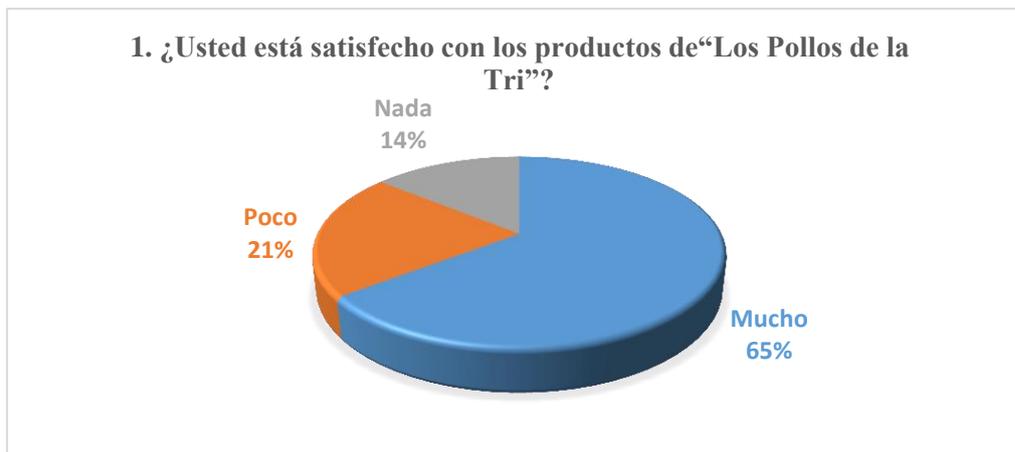
### Cuestionario

**Tabla 8. Pregunta 1**

1. ¿Usted está satisfecho con el producto de “Los Pollos de la Tri”?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Mucho	238	64,58	64,58	64,58
Poco	80	21,35	21,35	85,94
Nada	52	14,06	14,06	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Elaborado por: Maricela Chito



**Figura 8. Respuesta pregunta 1**

Elaborado por: Maricela Chito

### Análisis de Resultados

De acuerdo a los datos obtenidos de la pregunta, se tiene que el 14% de los encuestados no se encuentra satisfecho con la organización de la empresa, por otra parte, de manera positiva se desprende que el 21% de las respuestas corresponden a la poca satisfacción, sin embargo, se puede señalar que el 65% de la muestra está satisfecha con la gestión que se maneja en la empresa.

**Tabla 9. Pregunta 2**

2. ¿Considera usted importante el tiempo en que las actividades deben ser realizadas?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Muy importante	201	53,39	53,39	53,39
Importante	103	27,60	27,60	80,99
Poco Importante	43	12,76	12,76	93,75
Nada importante	23	6,25	6,25	100,00
<b>TOTAL</b>	370	100,00	100,00	

Elaborado por: Maricela Chito



**Figura 9. Respuesta pregunta 2**

Elaborado por: Maricela Chito

## Análisis de Resultados

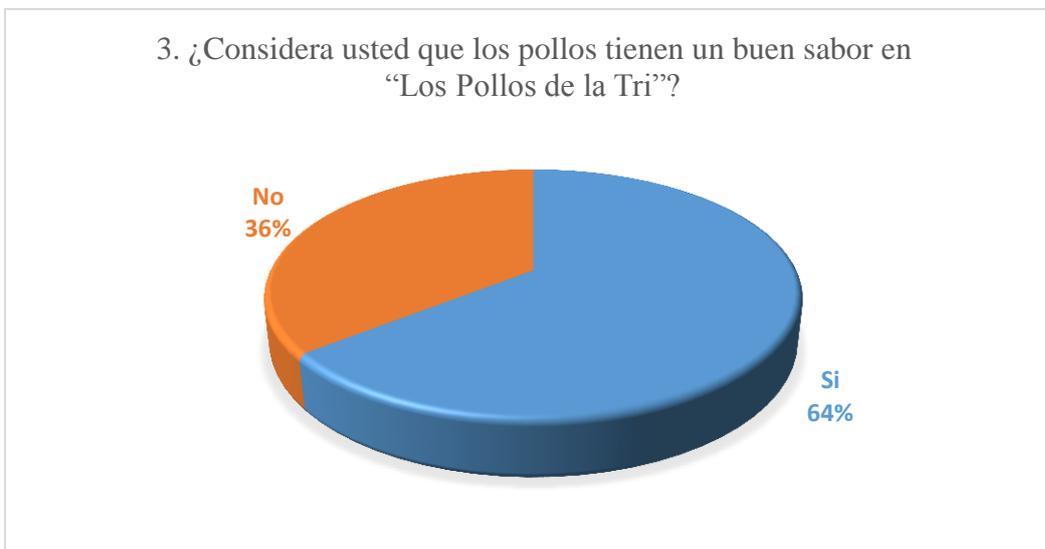
La recopilación de la información dio como resultado que 53% de la muestra considera que es muy importante en que las actividades se realizan, continuamente se tiene que el 28% cree que es solo importante, seguido por personas que piensan que es poco importante con un 13%, sin embargo, se tiene que el 6% considera que es nada importante el tiempo en cuanto a la realización de las actividades.

**Tabla 10. Pregunta 3**

3. ¿Considera usted que los pollos tienen un buen sabor en “Los Pollos de la Tri”?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	237	64,32	64,32	64,32
No	133	35,68	35,68	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Elaborado por: Maricela Chito



**Figura 10. Respuesta pregunta 3**

Elaborado por: Maricela Chito

### Análisis de Resultados

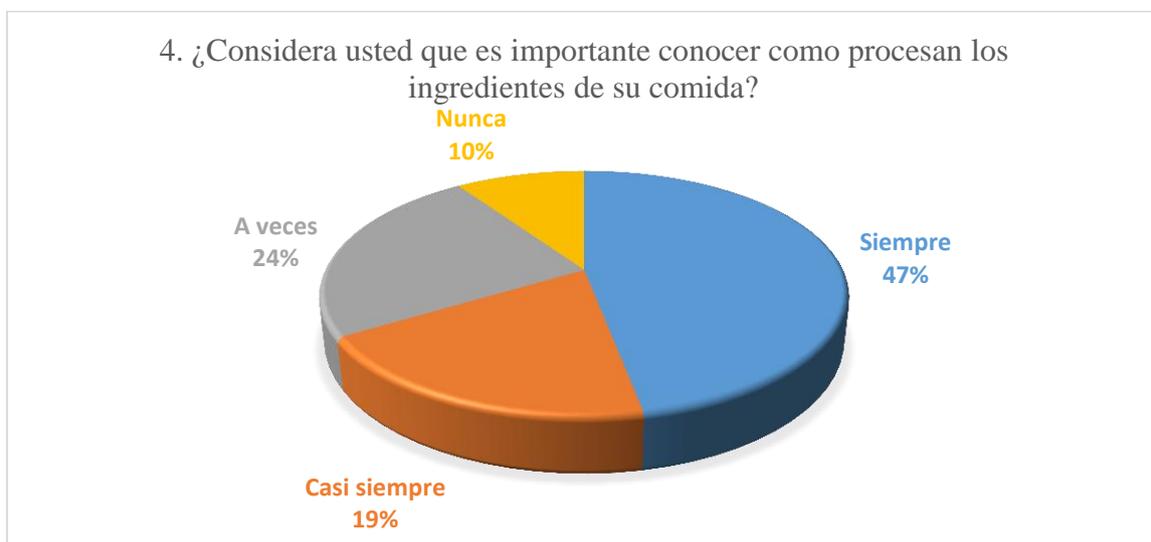
La recopilación de la información permitió dar a conocer que el 64% considera que los trabajadores tienen bien definidas sus tareas en la empresa, contrariamente se tiene que 36% considera que los trabajadores no tienen definidas sus tareas.

**Tabla 11. Pregunta 4**

**4. ¿Considera usted que es importante conocer como procesan los ingredientes de su comida?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Siempre	169	47,00	47,0	47,00
Casi siempre	76	19,36	19,36	66,36
A veces	90	24,10	24,10	90,46
Nunca	35	9,54	9,54	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Elaborado por: Maricela Chito



**Figura 11. Respuesta pregunta 4**

Elaborado por: Maricela Chito

## Análisis de Resultados

De acuerdo a la pregunta planteado se termina que 47% consideran que si es importante conocer como procesan los alimentos que injieren, seguido por los encuestados que se refirieron que casi siempre y a veces se cumple con este procedimiento que representan el 19% y 24% respectivamente, sin embargo, existe un

11% que considera que nunca se han preocupado de conocer cómo se manipulan los ingredientes para preparar su comida.

**Tabla 12. Pregunta 5**

5. ¿Cree usted que el servicio trato/servicio otorgado por los trabajadores es bueno?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Siempre	161	44,01	44,01	44,01
Casi siempre	76	20,31	20,31	64,32
A veces	93	25,00	25,00	89,32
Nunca	40	10,68	10,68	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	

Elaborado por: Maricela Chito



**Figura 12. Respuesta pregunta 5**

Elaborado por: Maricela Chito

## Análisis de Resultados

De acuerdo a la pregunta planteado se termina que 44% consideras que los trabajadores ocupan su puesto de trabajo de acuerdo al perfil profesional, seguido por los encuestados que se refirieron que casi siempre y a veces se cumple con este procedimiento que representan el 25% y 11% respectivamente, sin embargo, existe un 11% que considera que nunca se aplica este proceso para ubicar a los trabajadores dentro de la empresa.

### 5.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta

#### Porcentaje de improductividad

Este porcentaje determina la proporción del tiempo dedicada por los trabajadores a actividades no relacionadas con las de la empresa, pueden ser personales (no productivas). Dentro del área de producción se tiene los diferentes subprocesos que tienen actividades que necesitan ser controladas.

#### Tabla de Determinación de Parámetros

**Tabla 13. Recepción de Mercadería**

<b>DETERMINACIÓN DE ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN</b>		
<b>SUBPROCESO: RECEPCIÓN DE MERCADERÍA (3 veces a la semana)</b>		
<b>ESTÁNDAR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PARÁMETROS</b>
Índice de Temperatura	Establecer el porcentaje de temperatura que debe existir en el pollo para la recepción.	Entre 2°C a -2°C
Peso de Pollo	Determinar el peso adecuado del pollo para su tratamiento.	Entre 4,4lb a 4,8lb
Mínimo de pollos devueltos	Determinar la cantidad de pollos que no cumplen con los parámetros.	5%
Horas de espera por devolución de pollos	Establecer el tiempo de espera para la devolución del producto.	2 a 5

Elaborado por: Maricela Chito

**Tabla 14. Almacenamiento del Producto**

<b>SUBPROCESO: ALMACENAMIENTO DEL PRODUCTO ANTES DE TRATARLO (3 veces a la semana)</b>		
<b>ESTÁNDAR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PARÁMETROS</b>
Medida de la temperatura de la cámara de frío	Adecuado almacenamiento antes de su tratamiento.	0°C a 4°C
Acumulación de agua sangre.	Establecer un número mínimo de gavetas con agua sangre para el almacenamiento.	No mayor a 8

Elaborado por: Maricela Chito

**Tabla 15. Preparación del Adobo**

<b>SUBPROCESO: PREPARACIÓN DEL ADOBO PARA POLLO (3 veces a la semana)</b>		
<b>ESTÁNDAR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PARÁMETROS</b>
Medidas de los ingredientes que contiene el aliño.	Determinar el porcentaje de cada ingrediente utilizado para la preparación del adobo.	
Horas de reposo del aliño para su concentración.	Establecer el número de horas de reposo para garantizar la concentración del aliño.	1 a 2

Elaborado por: Maricela Chito

**Tabla 16. Preparación del Pollo**

<b>SUBPROCESO: PREPARACIÓN DEL POLLO (3 veces a la semana)</b>		
<b>ESTÁNDAR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PARÁMETROS</b>
Separar el exceso de grasa	Determinar el porcentaje de exceso de grasa que se separa del pollo	3%
Número de Incisiones	Establecer el número de incisiones que necesita el pollo para procesarlo.	12 a 15
Lavado del pollo antes de adobarlo.	Indicar el proceso de lavado del pollo para su posterior tratamiento.	Eliminación de coágulos de sangre.
Adobo del producto	Establecer la cantidad de aliño necesario para cada pollo.	100ml a 150ml
Tiempo de reposo	Determinar el tiempo de reposo necesario antes de almacenar el producto.	Entre 30 a 45 minutos

Elaborado por: Maricela Chito

**Tabla 17. Almacenamiento del producto semielaborado**

<b>SUBPROCESO: ALMACENAR PRODUCTO SEMIELABORADO</b>		
<b>ESTÁNDAR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PARÁMETROS</b>
Producto semielaborado	Adecuado almacenamiento para su posterior utilización.	Almacenamiento en la cámara de congelación con una temperatura entre -18°C A -23°C durante máximo 8 días, esta actividad se realiza 3 veces a la semana.
<b>SUBPROCESO: ALMACENAR PRODUCTO SEMIELABORADO PARA EL CONSUMO INMEDIATO</b>		
<b>ESTÁNDAR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PARÁMETROS</b>
Producto semielaborado	Adecuado almacenamiento para su consumo inmediato.	Almacenamiento del 15% del producto para su uso inmediato, con una temperatura de 0°C a 4°C, con periodicidad diaria.

Elaborado por: Maricela Chito

**Tabla 18. Asado del Pollo**

<b>SUBPROCESO: HORNEADO DEL POLLO</b>		
<b>ESTÁNDAR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PARÁMETROS</b>
Producto semielaborado entregado al área de horneado.	Establecer el número de unidades necesarias para el horneado de pollo.	12 a 24 unidades por 1 hora.
Tiempo para el asado	Determinar el tiempo necesario para que el pollo se encuentre en óptimas condiciones de consumo.	A una temperatura no superior de 260°C durante 40 a 50 minutos. (El tiempo oscila entre 45 y 90 minutos de acuerdo a la variación de temperatura.)

Elaborado por: Maricela Chito

**Tabla 19. Despacho del Producto**

<b>SUBPROCESO: REALIZAR DESPACHO</b>		
<b>ESTÁNDAR</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PARÁMETROS</b>
Producto terminado	Adecuado despacho del producto terminado.	Se realiza de entrega del producto en piezas o entero de acuerdo al requerimiento.

Elaborado por: Maricela Chito

### **Porcentaje de Desperdicio**

El porcentaje de desperdicio del producto representado en el resultado de los últimos meses evaluados establece que es de 35 % en la producción total, debido a la inexistencia del control en el subproceso de preparación del pollo, ya que, de cada 3800 pollos recibidos, entre 338 y 347 presentan un mal tratamiento de corte, por lo cual no pueden ser utilizados en la siguiente etapa porque no cumplen con los estándares establecidos; simultáneamente el 27% de la producción presentan problemas con el

adobado, es decir que en la fase en adobado no se realiza de manera correcta el proceso, dando como resultado pollos con distintas características en cuanto al sabor, los trabajadores no tienen especificada la cantidad de aliño que necesita cada pollo.

Los subprocesos en los cuales se hace énfasis están:

- Preparación del adobo para pollo
- Preparación del pollo
- Almacenar producto semielaborado
- Almacenar producto semielaborado para el consumo inmediato
- Horneado del pollo
- Realizar despacho

## INDICADORES

Para poder dar un seguimiento adecuado de un proceso, controlar, mejorar o comparar para conocer que sucede en su aplicación, es necesaria la aplicación de indicadores que permitan descubrir cuál es el nivel de desempeño que tiene el mismo.

Se deduce que un indicador es una representación cuantitativa del análisis de resultados de un proceso para identificar la situación de la organización en relación a parámetros establecidos en relación del cumplimiento de objetivos.

## Indicador de Productividad

Los indicadores de productividad permiten alcanzar resultados planteados con la utilización óptima de los recursos necesarios en un proceso.

**Tabla 20. Indicador Preparación del Adobo**

SUBPROCESO: PREPARACIÓN DEL ADOBO PARA POLLO					
INDICADOR	OBJETIVO	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	RESULTADOS	
Establecer la cantidad de cada producto necesario para el aliño.	Determinar el cumplimiento del porcentaje utilizado en el adobo.	%	% de producto utilizado/ % de pollos aliñados	<b>Porcentaje</b>	<b>Ingredientes</b>
				0,25%	A. de OLIVA
				1,10%	AJO
				0,25%	MOSTAZA
				0,60%	OREGANO
				0,55%	PEREJIL
				0,15%	PIMIENTA
				0,25%	ROMERO
				2,60%	SAL
				1,20%	VINO
9,00%	AGUA				
Establecer la cantidad de tiempo necesario para la concentración del aliño.	Calcular el número de horas de paralización de la producción.	Horas	Horas totales / Horas de no actividad	8	

Elaborado por: Maricela Chito

## Análisis

Los ingredientes utilizados para la preparación del adobo del pollo deben ser pesados y de acuerdo a los datos obtenidos en la empresa deben cumplir cierto porcentaje para que el pollo tenga un sabor característico de la empresa; los porcentajes han sido modificados contantemente por los trabajadores debido a que no existe el control para que se cumpla los requisitos.

En este proceso se debe establecer un tiempo prudente para la preparación del adobo, pero no siempre se cumple de acuerdo al tiempo desperdiciado se tiene que:

$$\frac{\text{Horas de no actividad}}{\text{Horas totales}} = \frac{8}{24} = 0,33 = 33\%$$

Estableciendo un porcentaje de 33 % de las horas utilizadas que no generan un avance y detienen la aceleración del proceso en el mes de trabajo.

**Tabla 21. Indicador de Preparación de Pollo**

SUBPROCESO: PREPARACIÓN DEL POLLO				
INDICADOR	OBJETIVO	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	RESULTADO
Establecer la cantidad de incisiones en cada pollo.	Determinar el número de pollos por fallas en los cortes.	Unidades con fallas	# de pollos recibidos en el mes - # de pollos con fallas	1311

Elaborado por: Maricela Chito

### Análisis

En el subproceso de preparación del pollo se establece una cantidad total recibida en un mes, y de acuerdo a la hoja de datos analizada (Anexo 2) se tiene que la cantidad total recibida existe fallas en el proceso dando como resultado un gran desperdicio mes a mes.

$$\frac{\# \text{ de pollos con fallas}}{\# \text{ total de producto}} = \frac{1311}{3800} = 0,345 = 34,5\%$$

$$\frac{\# \text{ de pollos con falla en cortes}}{\# \text{ total de pollos con fallas}} = \frac{338}{1311} = 0,257 = 25,7\%$$

$$\frac{\# \text{ de pollos con falla en el adobo}}{\# \text{ total de pollos con fallas}} = \frac{457}{1311} = 0,348 = 34,8\%$$

**Tabla 22. Indicador de Almacenamiento del Producto semielaborado**

SUBPROCESO: ALMACENAR PRODUCTO SEMIELABORADO				
INDICADOR	OBJETIVO	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	RESULTADO
Diferencias entre pedidos de producto y egresos de bodega.	Mostrar la existencia de productos en inventario.	Cantidad de producto despachado	Cantidad de productos registrados en orden de pedido - cantidad de productos despachados	0,00%

Elaborado por: Maricela Chito

### Análisis

Para el control de este proceso se establece un control de inventarios, el almacenamiento del producto permite establecer una cantidad necesaria para poder trabajar.

$$\frac{\# \text{ Productos despachado}}{\# \text{ total de pollos ingresados}} = \frac{3418}{3800} = 0,899 = 89,9\%$$

89,9% representa los pollos despachados, la diferencia representa la cantidad de pollos que se encuentran en el almacenamiento.

$$\# \text{ de pollo en almacenamiento} = 3800 * 10,1\% = 384$$

384 representa la cantidad de pollos que siguen almacenados para su utilización posterior.

**Tabla 23. Indicador del Asado de pollo**

SUBPROCESO: HORNEADO DEL POLLO				
INDICADOR	OBJETIVO	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	RESULTADO
Tasa de requerimiento atendido eficientemente.	Muestra de la atención que se da al requerimiento del área de horneado	%	# de requerimientos atendidos - # de requerimientos aceptados	92,86%
Índice de calidad	Verificar la calidad del proceso de horneado	Unidades	# total de pollos asados - # de pollos con defectos.	

Elaborado por: Maricela Chito

### Análisis

En esta etapa es importante verificar la calidad del proceso de asado de pollo, conociendo el porcentaje de defectos presentes en el desarrollo de esta actividad. Como referencia se toma la cantidad de pollos con fallas.

$$\frac{\# \text{ Total de pollos quemados}}{\# \text{ total de pollos con fallas}} = \frac{104}{1311} = 0,079 = 7,9\%$$

**Tabla 24. Indicador de Despacho**

SUBPROCESO: REALIZAR DESPACHO				
INDICADOR	OBJETIVO	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	RESULTADO
Tiempo de entrega del producto final	Determinar si el tiempo de entrega es el adecuado	Minutos	cantidad de tiempo de pedido + tiempo de corte y enfundado	8

Elaborado por: Maricela Chito

### Análisis

En el último subproceso del área de producción se tiene el despacho del producto final, aquí se analiza la cantidad de tiempo de demora en la entrega del

producto al cliente que ha adquirido el producto, éste análisis se hace a diario para establecer un indicador.

$$\frac{\# \text{ total de tiempo en el despacho en minutos}}{\# \text{ total de pollos despachados}} = \frac{540}{68} = 7,94 \text{ minutos.}$$

## INDICADORES FUTUROS

Para mostrar el cambio que ha tenido el área de producción se establece una hoja de registros de datos donde se establezca el cumplimiento de los procesos estandarizados para reducir la cantidad de desperdicios encontrados anteriormente.

**Tabla 25. Indicador futuro de la Preparación del adobo**

SUBPROCESO: PREPARACIÓN DEL ADOBO PARA POLLO					
INDICADOR	OBJETIVO	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	RESULTADOS	
Establecer la cantidad de cada producto necesario para el aliño.	Determinar el cumplimiento del porcentaje utilizado en el adobo.	%	% de producto utilizado/ % de pollos aliñados	Porcentaje	Ingredientes
				0,25%	A. de OLIVA
				1,10%	AJO
				0,25%	MOSTAZA
				0,60%	OREGANO
				0,55%	PEREJIL
				0,15%	PIMIENTA
				0,25%	ROMERO
				2,60%	SAL
				1,20%	VINO
9,00%	AGUA				
Establecer la cantidad de tiempo necesario para la concentración del aliño.	Calcular el número de horas de paralización de la producción.	Horas	Horas totales / Horas de no actividad	6	

Elaborado por: Maricela Chito

## Análisis

El cumplimiento de los porcentajes en la preparación del adobo es muy necesario, además el tiempo utilizado en esta preparación que se hace dos veces 3 veces

por semana, con una duración en cada preparación de 2 horas, concluyendo al mes con 24 horas necesarias para este proceso.

$$\frac{\text{Horas de no actividad}}{\text{Horas totales}} = \frac{7}{24} = 0,292 = 29,2 \%$$

Las horas de no actividad en este proceso es de 7, representando el 29,2% de total empleado.

**Tabla 26. Indicador futuro de la preparación del pollo**

SUBPROCESO: PREPARACIÓN DEL POLLO				
INDICADOR	OBJETIVO	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	RESULTADO
Establecer la cantidad de incisiones en cada pollo.	Determinar el número de pollos por fallas en los cortes.	Unidades con fallas	# de pollos recibidos en la semana - # de pollos con fallas	968

Elaborado por: Maricela Chito

### Análisis

En el subproceso de preparación del pollo se establecen actividades que generen un producto semielaborado en buenas condiciones para continuar a la siguiente fase.

$$\frac{\# \text{ de pollos con falla}}{\# \text{ total de producto}} = \frac{702}{3800} = 0,185 = 18,5\%$$

$$\frac{\# \text{ de pollos con falla en cortes}}{\# \text{ total de pollos con fallas(anterior)}} = \frac{188}{1311} = 0,1434 = 14,34\%$$

$$\frac{\# \text{ de pollos con falla en el adobo}}{\# \text{ total de pollos con fallas(anterior)}} = \frac{220}{1311} = 0,168 = 16,8\%$$

Estos nuevos valores representan el porcentaje de incidencias en fallas, una vez aplicado los instructivos de las actividades en el subproceso.

**Tabla 27. Indicador futuro del Almacenamiento del producto semielaborado**

SUBPROCESO: ALMACENAR PRODUCTO SEMIELABORADO				
INDICADOR	OBJETIVO	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	RESULTADO
Diferencias entre pedidos de producto y egresos de bodega.	Mostrar la existencia de productos en inventario.	Cantidad de producto despachado	Cantidad de productos registrados en orden de pedido - cantidad de productos despachados	3586

Elaborado por: Maricela Chito

### Análisis

En este subproceso se atienden los pedidos del área de asado, quienes son quienes adquieren el producto semielaborado.

$$\frac{\# \text{ Productos despachado}}{\# \text{ total de pollos ingresados}} = \frac{3586}{3800} = 0,944 = 94,4\%$$

El 5,6% del producto sigue almacenado como base para trabajar mientras se vuelve a pedir el producto para ser procesado, la cantidad de producto que se mantendrá en stock es de:

$$\text{Almacenamiento de pollos} = 3586 * 5,6\% = 201$$

**Tabla 28. Indicador del subproceso del Asado del pollo**

SUBPROCESO: HORNEADO DEL POLLO				
INDICADOR	OBJETIVO	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	RESULTADO
Tasa de requerimiento atendido eficientemente.	Muestra de la atención que se da al requerimiento del área de horneado	%	# de requerimientos atendidos - # de requerimientos aceptados	95,00%
Índice de calidad	Verificar la calidad del proceso de horneado	Unidades	# total de pollos asados - # de pollos con defectos.	43

Fuente: "Los Pollos de la Tri"

Elaborado por: Maricela Chito

### Análisis

Se tiene en cuenta en este subproceso el nuevo registro realizado en último mes, para poder referenciar e indicar como ha cambiado la cantidad de producto con defectos.

$$\frac{\# \text{ Total de pollos quemados}}{\# \text{ total de pollos con fallas}} = \frac{81}{1311} = 0,062 = 6,2\%$$

La cantidad de pollos quemados últimamente ha sido de 81 en el mes, que sigue siendo una cantidad alta, pero a comparación del anterior el porcentaje de esta falla ahora es de 6,2%.

**Tabla 29. Indicador futuro del Despacho del producto**

SUBPROCESO: REALIZAR DESPACHO				
INDICADOR	OBJETIVO	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA	RESULTADO
Tiempo de entrega del producto final	Determinar si el tiempo de entrega es el adecuado	Minutos	cantidad de tiempo de pedido + tiempo de corte y enfundado	6

Elaborado por: Maricela Chito

## Análisis

En la realización del despacho del producto final, es decir del pollo asado anteriormente se tenía un tiempo de demora en esta actividad de 8 minutos aproximadamente, con la aplicación de procesos ahora se tiene una reducción en este tiempo.

$$\frac{\# \text{ total de tiempo en el despacho en minutos}}{\# \text{ total de pollos despachados}} = \frac{540}{89} = 6,09 \text{ minutos}$$

## Análisis Financiero

Para calcular el costo que genera las fallas en el área de producción se establece la cantidad del producto que ha sido desperdiciado.

**Tabla 30. Análisis de Costos Actuales**

Análisis costos actuales				
Productos por fallas	Cantidad	Costo Unitario	Total Mensual	Total Anual
Pollos mal adobados	475	\$ 5,13	\$ 2.436,75	\$ 29.241,00
Extremidades rotas por cortes	353	\$ 5,13	\$ 1.810,89	\$ 21.730,68
Pollos en mal estado por congelación	192	\$ 5,13	\$ 984,96	\$ 11.819,52
Limpieza interna errónea	147	\$ 5,13	\$ 754,11	\$ 9.049,32
Pollos quemados	104	\$ 5,13	\$ 533,52	\$ 6.402,24
Pollos guardados	40	\$ 5,13	\$ 205,20	\$ 2.462,40
			<b>\$ 6.725,43</b>	<b>\$ 80.705,16</b>

Elaborado por: Maricela Chito

**Tabla 31. Análisis de Costos Futuros**

<b>Análisis costos futuros</b>				
<b>Productos por fallas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total Mensual</b>	<b>Total Anual</b>
Pollos mal adobados	220	\$ 5,13	\$ 1.128,60	\$ 13.543,20
Extremidades rotas por cortes	188	\$ 5,13	\$ 964,44	\$ 11.573,28
Pollos en mal estado por congelación	98	\$ 5,13	\$ 502,74	\$ 6.032,88
Limpieza interna errónea	83	\$ 5,13	\$ 425,79	\$ 5.109,48
Pollos quemados	81	\$ 5,13	\$ 415,53	\$ 4.986,36
Pollos guardados	32	\$ 5,13	\$ 164,16	\$ 1.969,92
			<b>\$ 3.601,26</b>	<b>\$ 43.215,12</b>

Elaborado por: Maricela Chito

**Tabla 32. Comparación de los indicadores actuales y futuros**

<b>Índice de productividad</b>				
<b>Subprocesos</b>	<b>Indicadores Actuales</b>	<b>Indicadores Futuros</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Índice de productividad</b>
Preparación del adobo para pollo	33	29,20	0,88	11,52%
Preparación del pollo	34,5	18,50	0,54	46,38%
Fallas por cortes	25,7	14,34	0,56	44,20%
Fallas en el adobo	34,8	16,80	0,48	51,72%
Almacenar producto semielaborado	10,1	5,60	0,55	44,55%
Horneado del pollo	7,9	6,20	0,78	21,52%
Realizar despacho	8	6	0,75	25,00%

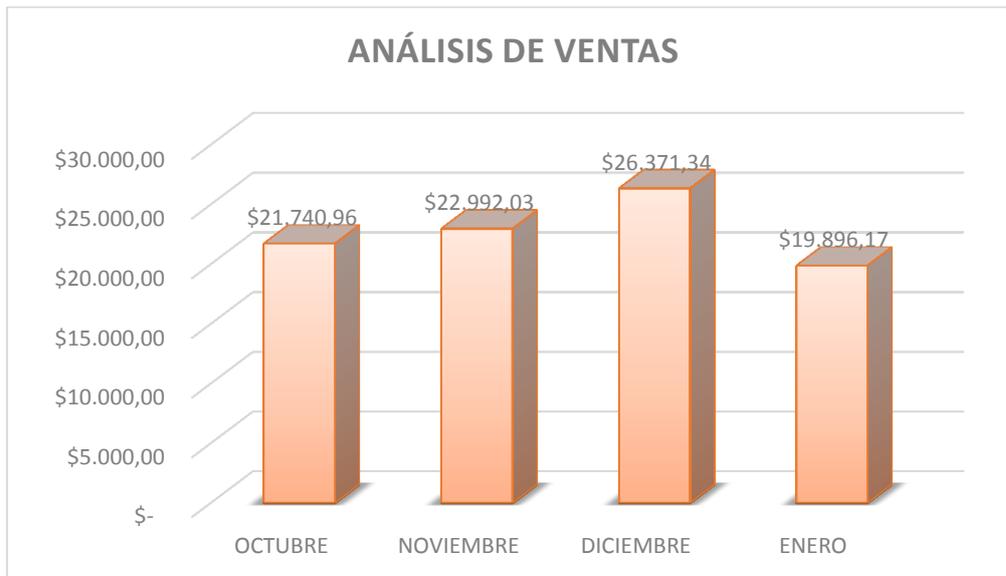
Elaborado por: Maricela Chito

## Análisis de Ventas

**Tabla 33. Análisis de Ventas**

OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
\$ 21.740,96	\$ 22.992,03	\$ 26.371,34	\$ 19.896,17

Fuente: Contabilidad "Los Pollos de la Tri"



**Figura 13. Análisis de Ventas**

Fuente: Contabilidad "Los Pollos de la Tri"

## Análisis

La tendencia de las ventas ha ido aumentando en los últimos meses del año 2016, al implementar un manual en donde se estandarice y se entreguen las funciones específicas de cada trabajador, además de proporcionar parámetros necesarios para que el producto tenga un tratamiento estandarizado.

## CAPÍTULO VI

### ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

#### 6.01 Recursos

Para la implementación de un manual en la empresa “Los Pollos de la Tri” se requiere de recursos que van a ser especificados a continuación.

##### 6.01.01 Recursos Humanos

<b>NOMBRE Y APELLIDO</b>	<b>CARGO</b>
Ing. Carla Guerra	Tutor
Ing. Gelkaly Díaz	Lector
Estudiante Maricela Chito	Tutorada

##### 6.01.02 Recurso Tecnológico

Laptop
Proyector
Memory USB
Internet
Impresora
Balanza electrónica
Termómetro industrial

### 6.01.03 Recurso Material

- Folletos de actividades
- Instructivos
- Registros de actividades
- Materiales de uso en el área de producción.

### 6.02 Presupuesto

#### 6.02.01 Presupuesto Administrativo

<b>MATERIAL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Internet</b>	Búsqueda de información	\$15	\$15,00
<b>Impresiones</b>	1er borrador	\$0,15	\$15,90
<b>Impresiones</b>	Tesis	\$0,15	\$16,50
<b>Copias</b>	Encuestas	\$0,02	\$7,40
<b>Anillado</b>	1er borrador	\$4,00	\$4,00
<b>Empastado</b>	Tesis	\$15,00	\$15,00
<b>Tutor</b>	Tutorías	\$800,00	\$800,00
<b>Proceso de Titulación</b>	Tiempo de duración para la elaboración de la tesis.	\$430,00	\$430,00
<b>TOTAL</b>			\$12303,8

## 6.02.02 Presupuesto del Proyecto

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Sueldo de la persona que realiza la documentación.	1	\$1500,00	\$1500,00
Materiales para difundir los lineamientos.	1	\$250,00	\$250,00
Organización de las etapas de elaboración del producto.	1	\$250,00	\$250,00
Establecer pasos para el correcto uso de materiales.		\$350,00	\$350,00
Capacitaciones a los trabajadores.	1	\$2000,00	\$2000,00
Control de presentación.	1	300,00	\$300,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$4650,00</b>

### 6.03 Cronograma

MES	FECHA	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
SEMANA		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDAD		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Selección del Tema	4																								
Planteamiento del Tema	8																								
Formulación del Problema	11																								
Planteamiento de Objetivos	25																								
Justificación e Importancia	1																								
Antecedentes	8																								
Marco Referencial	15																								
Mapeo de Involucrados	22																								
Matriz de Involucrados	13																								
Árbol de Problemas	3																								
Árbol de Objetivos	10																								
Matriz de Análisis de Alternativas.	17																								
Matriz de Impacto de los Objetivos.	24																								
Diagramas de Estrategias.	31																								
Levantamiento de Información.	1																								
Matriz Marco Lógico	3																								
Propuesta: Diseño y Elaboración del Manual de Procesos.	7																								
Charla de Implementación del Manual de Procesos.	14																								
Capacitación de BPM	21																								
Capacitación – Utilización de Formatos de Control de Actividades.	24																								
Capacitación – Atención al Cliente	28																								
Funciones Operacionales	10																								
Presentación – Tesis	7																								

Elaborado por: Maricela Chito

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 Conclusiones

1. El levantamiento de los procesos en la empresa “Los Pollos de la Tri” permitió tomar como referencia las condiciones en las que el personal se encuentra trabajando para posteriormente plantear medidas de control que ayuden a disminuir los desperdicios en el área.
2. Los trabajadores del área de producción conocen las actividades que se realizan y registran en los formatos proporcionados, por lo tanto, ayudan al correcto funcionamiento de la empresa.
3. La organización de las etapas de procesamiento del producto permitió optimizar el tiempo y los recursos materiales.
4. Para implementar un manual de procesos en el área de producción es necesario el trabajo en equipo, el compromiso y la comunicación de cada trabajador para que sea efectivo.
5. Las capacitaciones proporcionadas a los trabajadores permitieron que la aplicación de formatos de control sea más sencilla, además de despejar dudas con respecto a los procesos productivos que se realizan en el área de producción.

## 7.2 Recomendaciones

1. Con sustentación en el presente manual se deben realizar controles constantes del cumplimiento de los procesos y evaluar sus resultados para establecer un plan de mejora continua en la empresa.
2. Proveer de al menos una copia del manual y que este a total disposición de cada área para que sea fuente de consulta.
3. Se recomienda realizar actualizaciones necesarias como resultado de la mejora o cambios que puedan ocurrir en el área de producción.
4. Crear un departamento o área de calidad dentro de la empresa, cuya función sea velar por el cumplimiento de políticas, procesos, deberes y responsabilidades, mediante la comunicación y el trato profesional y responsable de jefes y trabajadores.
5. Enfocar la evaluación del desempeño hacia el desarrollo profesional de cada trabajador a través de planes de carrera individual que permitan identificar y desarrollar aquellos puntos débiles de cada individuo.

## BIBLIOGRAFÍA

- A., D. K. (1997). Factores de riesgo y mantenimiento productivo. Guía de Procesos Productivos, 122.
- Estupiñan Gaitán, R. (2006). Administración de E.R.M. y la Auditoría Interna. Bogotá: Ecoe.
- G., C. (20 de Septiembre de 2007). Monografias.com. Manuales de Dirección de una Empresa. Obtenido de [www-Monografias.com/trabajo15/direccion/direccion/index/shtm/interin](http://www-Monografias.com/trabajo15/direccion/direccion/index/shtm/interin)
- G.R, T. (1982). Administración y Control de Oficinas. Mexico: CECSA.
- Niebel B. W., Freivalds A. (2004). Ingeniería Industrial. En F. A. Niebel B. W., Métodos, estándares y diseño de trabajo. (pág. 21). México: Alfaomega.
- PLANIFICACIÓN, S. T. (JULIO de 2003). ÁRBOL DE PROBLEMAS. Obtenido de [http://www.sswm.info/sites/default/files/reference\\_attachments/SECRETARIA%20TECNICA%20DE%20PLANIFICACION%20El%20arbol%20De%20Problemas-SPANISH.pdf](http://www.sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/SECRETARIA%20TECNICA%20DE%20PLANIFICACION%20El%20arbol%20De%20Problemas-SPANISH.pdf)

# ANEXOS

## Anexo 1. ENTREVISTA

### ENTREVISTA

**Objetivo:** La presente entrevista pretende recolectar información referente a la implementación de un Manual de Procesos en la empresa "Los Pollos de la Tri" y determinar cuáles son los mayores problemas presentados en la misma.

**Nombre del encuestado:** Sra. María Yaguana  
**Cargo:** Gerente General

#### CUESTIONARIO:

##### 1. ¿Conoce usted la importancia de definir procesos en el área de producción?

R// Bueno, entiendo que las actividades deben ser definidas para que se logre realizar lo planteado; pero en este caso las actividades se realizan de acuerdo a como se les explica y a veces no tienen control de lo que hacen.

##### 2. ¿Hace cuánto tiempo ha percibido problemas en el desempeño de las actividades en el área de producción?

R// Los muchachos trabajan bien, pero a veces se confunden y dañan el producto y he perdido dinero en estos últimos tres años; si quisiera que pueda recuperar lo perdido.

##### 3. ¿Qué dificultades le encuentra?

R// Algunos aspectos en el aliñado del pollo, se les entrega una receta y a veces yo mismo hago el aliño, pero cuando yo no estoy y tienen que procesar, pesan mal o no le ponen lo que es y no sale tan bien el aliño.

##### 4. ¿Qué tipo de actividades se deben documentar en un procedimiento?

R// Todas las actividades que se realizan aquí, desde que llega el pollo hasta el momento en que el cliente compra y se le despacha el producto, los pasos de la cocina, el salón, caja, etc.

##### 5. ¿Qué opinión le genera el manual de procesos y procedimientos?

R// Es una herramienta útil e importante para llevar a cumplimiento los procesos y procedimientos en una empresa.

##### 6. ¿Conoce los beneficios de un manual de procesos?

R// Sí, ayuda a tener un respaldo para exigir que se cumpla las actividades en cualquier área.

##### 7. ¿Cree que el manual de procesos y procedimientos puede disminuir los problemas percibidos?

R// Claro, aunque en la empresa no tenemos manuales en ninguna área, piensa que un manual sí puede facilitar el desarrollo de las actividades y mediante ese documento exigir que se siga al pie de la letra cada proceso.

##### 8. ¿Considera que sea importante implementar manual de procesos y procedimientos?

R// Si me gustaría poder implementar un manual de procesos que me ayude a estandarizar todas las actividades en el área de producción y mediante esto poder obtener un poco más de ganancias, ya que por descuido y falta de control en el procedimiento tuve que invertir más dinero para poder solventar los problemas.

##### 9. ¿En su opinión, cree que el manual de procesos y procedimientos documenta la realidad de la empresa?

R// Sí ya que por medio de este se identifica las actividades y permite que la empresa alcance una mejoría y representa en sí la manera en que la empresa está constituida.









## Anexo 10. RECEPCIÓN DE MERCADERÍA



### RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

N° Pesos	Peso Bruto (Kg)	Gavetas (Kg)	Peso Neto (Kg)
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

<b>Pollo</b>	<b>2°C a -2°C</b>
Gavetas plásticas limpias, ausencia de acumulación de agua sangre.	







## Anexo 14. Fotografías del proceso RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

Pesaje de pollo



Verificar que la balanza este encendida (en kilos).

Llega el producto del proveedor y se procede a pesar en 5 jabas que contienen 12 unidades cada una.



Se toma el peso marcado en la balanza y cuando se termina de pesar se suma todas las jabas, pollos y los kilos; por cada jaba se hace una merma del 2% para verificar si el peso esta cuadrado con el que viene en la factura.

## ALMACENAMIENTO EN BODEGA

Se pone una base para que no exista contacto con el piso y las filas se hacen como máximo de siete jabas.

## SE PREPARA EL POLLO PARA EL MARINADO

- 1) Los trabajadores deben estar vestidos con su uniforme de la siguiente forma:
  - Gorro azul
  - Camiseta amarilla
  - Delantal amarillo o azul
  - Pantalón negro
  - Botas amarillas
  - Guantes amarillos o azules
- 2) Se procede a desfundar los pollos



- 3) Se limpia la grasa del pollo, de la pechuga y rabadilla.





4) Se pica por todo el pollo y se hace dos cortes en la pechuga.

5) Se saca los hígados y demás coágulos de sangre que se encuentran en la parte interna y se lava bien el pollo.



6) Se coloca en un recipiente varios pollos con bastante aliño.



- 7) Se sumerge el pollo en el aliño abriendo los cortes de la pechuga para que concentre el adobo.



- 8) Se colocan dos pollos en la funda y se pone aliño, una cantidad estimada de 125 gramos.



- 9) Se amarra la funda para su posterior almacenamiento.



- 10) Se almacena los pollos en congelación o en refrigeración depende los de requerimientos del jefe inmediato.

