



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

“REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA “REFRESCOS EL TOMEÑITO” DE LA CIUDAD DE LOJA”

**Tesis previa a la obtención del
Título de Ingeniera Comercial**

AUTORA:

Mónica Yadira Medina Mora

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc.

**LOJA – ECUADOR
2016**

CERTIFICACIÓN

Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo: **“REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA “REFRESCOS EL TOMEÑITO” DE LA CIUDAD DE LOJA**”, presentado por la egresada **Mónica Yadira Medina Mora**, ha sido dirigido, y prolijamente revisado en todo su desarrollo, motivo por el cual el suscrito autoriza su presentación al respectivo Tribunal de Grado.

Firma:

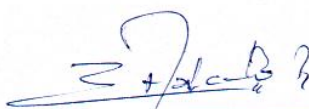
Código:

1103400533

Loja, Abril 2016

Fecha:

Loja, Abril del 2016



Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA

Yo, Mónica Yadira Medina Mora, declaro ser autora del presente trabajo de Tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes Jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autor: Mónica Yadira Medina Mora

Firma:



Cédula: 1103489553

Fecha: Loja, Abril del 2016

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Mónica Yadira Medina Mora, declaro ser autora de la Tesis titulada: **“REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA “REFRESCOS EL TOMEÑITO” DE LA CIUDAD DE LOJA”** como requisito para optar el Grado de: INGENIERA COMERCIAL: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 13 días del mes de Abril del dos mil dieciséis firma la autora.



MÓNICA YADIRA MEDINA MORA

Firma:

Autor: Mónica Yadira Medina Mora

Cédula: 1103489553

Dirección: Loja, Barrio Zamora Huayco Calles: Río Santiago y Upano

Correo Electrónico: monymed@hotmail.es

Celular: 0984202662

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc.

TRIBUNAL DE GRADO

PRESIDENTE: Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.

VOCAL: Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

VOCAL: Ing. Edwin Bladimir Hernández. Mg. Sc.

DEDICATORIA

A mi **Hija DOMÉNICA ANALÍA**, que es la razón de mi vida y el tesoro más grande que Dios me dio y quien es mi motivación y fuerza para seguir cada día superándome y ser un ejemplo para ella.

A mi **Esposo**, porque la ayuda que me ha brindado ha sido sumamente importante. No fue sencillo culminar con éxito este proyecto, sin embargo siempre estuvo motivándome diciéndome que lo lograría perfectamente.
Muchas gracias, amor.

A mis **Padres y Hermanos**, que con sus valores y principios me ayudaron a formar mi carácter y con su amor y comprensión han sabido guiar mi vida por el sendero de la verdad y la justicia, por un mañana mejor.

Mónica

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a la Universidad Nacional de Loja, de manera especial a la colaboración prestada por los *docentes de la carrera de Administración de Empresas*, quienes me han enseñado a ser mejor en la vida y a realizarme profesionalmente.

A mi Director de Tesis, Ing. Galo Salcedo López, que con sus consejos y experiencias me permitieron desarrollar este trabajo, cuya aplicación traerá múltiples beneficios a la empresa **“REFRESCOS EL TOMEÑITO” DE LA CIUDAD DE LOJA.**

Además un *reconocimiento especial a mi Esposo y Padres* cuya guía y consejos, motivaron a mi superación.

La Autora

a. TÍTULO

**“REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y
OPERATIVOS DE LA EMPRESA “REFRESCOS EL TOMEÑITO”
DE LA CIUDAD DE LOJA”**

b. RESUMEN

La presente investigación de tesis denominada: “REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA “REFRESCOS EL TOMEÑITO” DE LA CIUDAD DE LOJA”, tuvo como principal objetivo realizar un estudio detallado de los procesos internos de la empresa, lo que permitió establecer los procesos claves y aquellos con dificultades o puntos críticos que requieren replanteamiento, toda vez que en la actualidad la empresa tiene problemas operativos, con resultados que pueden ser mejores si se realizan los cambios.

El desarrollo de este trabajo se inició con la recopilación de información bibliográfica base para elaborar el marco teórico referencial y conceptual relacionado con la reingeniería de procesos. Posteriormente, se realizó el diagnóstico situacional de la empresa Refrescos el Tomeño, mediante el cual se pudo conocer que la empresa empezó sus actividades en el año 2005 como unipersonal de responsabilidad limitada, cuya actividad principal fue la producción de helados y con el paso del tiempo de bolos. En la actualidad con dos departamentos en los que laboran 12 empleados y atienden a los mercados de Loja, Vilcabamba y Catamayo.

Para realizar la investigación de campo se aplicó una entrevista a la gerente de la empresa, Sra. Ruth Elena Carrión Díaz, y encuestas a los 3 empleados administrativos y los 9 operativos, cuyos resultados permitieron establecer que la

empresa está atravesando por serios problemas, su gerente no tiene el perfil de formación para administrar este tipo de empresa ya que su formación profesional es psicorrehabilitadora infantil, además no posee una filosofía empresarial que oriente su actividad, la información no llega a tiempo a la contadora lo que impide tener un adecuado manejo financiero.

En relación al departamento de producción, se tienen también desajustes en el proceso productivo por falta de coordinación en su personal y sobre todo porque no cuentan con una máquina automática para el envasado y sellado de los productos, lo que genera retrasos en la entrega de los pedidos.

A través del mapeo de los procesos, se pudo establecer en forma clara los tiempos y las distancias de cada proceso mediante flujogramas, estableciendo como principales procesos: Adquisición de materia prima e insumos, producción de helados, producción de bolos, comercialización de los productos, contratación de empleados, negociación de publicidad, e inventario y control de mercaderías; los cuáles, luego del análisis, se pudo establecer una propuesta de nuevos procesos para aquellos que presentaban puntos críticos, disminuyendo los tiempos, especialmente en los procesos de producción, el de helados de 7 horas 30 minutos a 6 horas y el de bolos de 6 horas 40 minutos a 5 horas 20 minutos, lo que implica una reducción del desperdicio en un 10% y disminución del tiempo de envasado en un 50%, dándonos como resultado un mejoramiento en la calidad del producto (disminución de contacto humano) y se reduce el retraso en la entrega de pedidos. Para que se produzca una mejor

aceptación de la propuesta se elaboró un manual de funciones para cada uno de los puestos que intervienen en los procesos.

Para dicha implementación se requieren \$4,480.00 dólares de inversión, monto que servirá para adquirir una máquina automática para envasar y sellar, contratar un profesional en reingeniería de procesos, capacitar el personal, etc.

Todos los resultados expuestos en la presente investigación hacen notar que es posible una mejora sustancial en la empresa y que por ende será recomendable poner en práctica la reingeniería.

ABSTRACT

The present investigation of thesis called: "REENGINEERING OF ADMINISTRATIVE AND OPERATIVE PROCESSES OF THE COMPANY "REFRESCOS EL TOMEÑITO" GIVE LOJA's CITY", it had as principal aim realize a detailed study of the internal processes of the company, which allowed to establish the key processes and those with difficulties or critical points that need rethinking, although at present the company has operative problems, with results that they can be better if the changes are realized.

The development of this work began with the summary of bibliographical information base to elaborate the theoretical referential and conceptual frame related to the process reengineering. Later, the situational diagnosis of the company realized Refrescos El Tomeño, by means of which it was possible to know that the company began his activities in the year 2005 as individual of limited responsibility, which principal activity was the production of ice creams and with the passage of time of skittles. At present with two departments in which 12 employees work and attend to the markets of Loja, Vilcabamba and Catamayo.

To realize the field investigation an interview was applied to the manager of the company, Ms. Ruth Elena Carrión Díaz, and you poll 3 administrative employees and the 9 operative ones, whose results allowed to establish that the company is crossing for serious problems, his manager does not have the profile of vocational training since it possesses a vocational training of

psicorehabilitación and special education, in addition it does not possess a managerial philosophy that orientates his activity, the information does not come in time to the contadora what prevents from having a suitable financial managing. In relation to the department of production, imbalances are had also in the productive process for lack of coordination in his personnel and especially because they do not possess an automatic machine for the packaging and sealed of the products, which generates delays in the delivery of the orders.

Across the map of the processes, it was possible to establish in clear form the times and the distances of every process by means of flowcharts, establishing as principal processes: Acquisition of raw material and inputs, production of ice creams, production of skittles, commercialization of the products, contracting of employees, negotiation of advertising, and inventory and control of goods; which, after the analysis, it was possible to establish an offer of new processes for those who were presenting critical points, diminishing the times, especially in the processes of production, that of ice creams of 7 hours 30 minutes to 6 hours and that of skittles of 6 hours 40 minutes to 5 hours 20 minutes, which involves a reduction of the waste in 10 % and decrease of the time of packaging in 50 %, which involves an improvement in the quality of the product (decrease of human contact) and the delay diminishes in the delivery of orders. In order that a better acceptance of the offer takes place a manual of functions was elaborated for each of the positions that intervene in the processes.

For the above mentioned implementation \$ ask from themselves 4,480.00 dollars of investment, amount that will serve to acquire an automatic machine to tipple and to seal, to contract a professional in process reengineering, to qualify the personnel, etc.

All the results exposed in the present investigation make notice that a substantial improvement is possible in the company and that for ended will be advisable put into practice the reengineering.

c. INTRODUCCIÓN

Es evidente que toda organización, sea esta de servicios, financiera o de producción, requiere actualizar y modernizar sus procesos de gestión y administrativos. En consecuencia se plantea el presente trabajo investigativo “REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA “REFRESCOS EL TOMEÑITO” DE LA CIUDAD DE LOJA”, que tiene como objetivo mejorar la estructura organizacional de la empresa y la calidad de los productos que comercializa.

En la empresa investigada no existe una visión para la innovación de los procesos estratégicos y operativos, lo cual genera escaso desarrollo organizacional y una falta de información fusionada sobre los costos, el cliente y la competencia, con el fin de beneficiarse de una información completa de los diferentes procesos, lo cual conlleva a un bajo posicionamiento en la mente de los consumidores y a una disminución de las ventas y por ende del nivel de rentabilidad, lo que hace necesario la realización del presente estudio, que se centra en la optimización de los recursos, que permita desarrollar estrategias encaminadas a satisfacer de mejor manera las necesidades y procedimientos de Refrescos El Tomeño, involucrando a todo el personal e investigando las inquietudes de sus clientes y público en general.

Los objetivos planteados para tal efecto fueron: Efectuar el diagnóstico situacional de la empresa “Refrescos El Tomeño”, identificar los procesos

operativos y estratégicos de la empresa investigada; realizar la jerarquización del mapa de procesos para su rediseño, determinar los puntos críticos o cuellos de botella en los diferentes procesos, elaborar los nuevos procesos que intervienen en las diferentes actividades que desarrolla la empresa, y calcular el presupuesto de la aplicación de la reingeniería de procesos en la empresa investigada.

Para cumplir con lo antes expuesto, en primer lugar se realiza el Resumen, que contiene la visión global del trabajo. A continuación se realiza la Introducción, donde se hace constar la problemática encontrada, el interés de que se realice este trabajo, tanto para la autora como para la empresa, los objetivos específicos y un resumen de la estructura de la tesis. También consta la Revisión de Literatura, que comprende la información relevante acerca de la reingeniería de procesos y toda su incidencia en el desarrollo empresarial.

Luego se explica los Materiales y Métodos utilizados, es decir, que se especifica todos los materiales y equipos de oficina necesarios para elaborar el trabajo, así como los diferentes métodos utilizados y las técnicas de recopilación de información útiles para obtener la información necesaria y analizarla.

En los Resultados se hace constar una breve descripción de la empresa, su filosofía empresarial y los valores que orientan su funcionamiento, se complementa este aspecto con la presentación de los resultados de las

encuestas aplicadas a los empleados y la entrevista a la Gerente de la empresa, que permitieron establecer las falencias en los procesos.

Con esta información recolectada y procesada, seguidamente se desarrolla la Discusión donde se hace un análisis de los procesos actuales, estableciendo los procesos críticos, lo que posibilitó realizar la propuesta de la Reingeniería, a través del rediseño y presentación de flujogramas.

Luego se exponen las Conclusiones donde se hace constar los principales resultados de la investigación; y las Recomendaciones que pueden ser adoptadas por la empresa Refrescos El Tomeño para incrementar su productividad y rentabilidad.

Los instrumentos técnicos y didácticos que se presentan en este trabajo, con toda seguridad incidirán en el mejoramiento de la empresa, mediante la implementación de los nuevos procesos planteados.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

EMPRESA

“Es la unidad económica básica dedicada a la producción y/o comercialización y, como tal, es la encargada de producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios.”¹

Empresa de Producción

La empresa de producción tiene como función básica transformar los factores de producción para convertirlos en bienes y servicios aptos para el consumo o para la inversión.

En las sociedades modernas “la producción se organiza en empresas porque la eficiencia generalmente obliga a producir en gran escala, a reunir un elevado volumen de recursos externos y a gestionar y supervisar cuidadosamente las actividades diarias, las empresas pueden explotar las ventajas de la producción en masa o a gran escala, reunir los recursos financieros necesarios y organizar y gestionar todas las actividades precisas para llevar a cabo la producción y distribución de bienes y servicios.”²

¹ THOMPSON, Arthur y Otros, (2012), Administración Estratégica, Teoría y Casos, Cuarta Edición en Español, Editorial McGraw Hill / Interamericana, México D. F., Pág. 48.

² THOMPSON, Arthur y Otros, (2012), Op. Cit., Pág. 51.

REFRESCO

“Un refresco es en general una bebida preparada, con o sin agua carbonatada, edulcorantes que pueden ser naturales (fructuosa o sacarosa) o sintéticos (ciclamato E952), acidulantes, colorantes, antioxidantes, estabilizadores de acidez y conservadores, que se toma fría o al tiempo.”³

HELADOS

Es un postre congelado hecho de agua, leche, crema de leche o natilla, que se combinan con saborizantes, edulcorantes o azúcar. En la actualidad, se añaden otros ingredientes tales como yemas de huevo, frutas, chocolate, galletas, frutos secos, yogur y sustancias estabilizantes. Se puede endulzar con azúcar, miel o edulcorantes.⁴

Figura No. 1: Helado de coco, leche y gelatina



Fuente: Fascículo de cocina rápida

³ Fascículo de cocina rápida, para comer bien hoy, Diario El Universo, Editorial Sol 90, Guayaquil Ecuador, 2013.

⁴ Ibidem

Consumido con moderación es un buen tentempié, postre o merienda para cualquier persona que siga una dieta sana y equilibrada, aunque comerlo demasiado rápido es dañino para el cerebro, pero lo opuesto, comerlo demasiado lento, ofrece a los comensales un producto que ha retornado a su estado líquido, especialmente en los sitios calurosos.

Clasificación

Básicamente existen tres tipos de helados en el mercado:

- **Helado Soft:** Es un helado que se fabrica a partir de una mezcla de base, producida industrialmente, que se coloca en una máquina congeladora de pequeño tamaño. Al momento de servirlo, se acciona un grifo de la máquina extrayendo el helado al momento. La característica principal es la gran cantidad de aire que tiene dentro; es decir, que es muy liviano y tiene una textura muy suave. Es un helado que no necesariamente es de baja calidad, pero generalmente, más económico porque no requiere de la operación de congelación a la que se someten los otros tipos de helado después de la formación de la emulsión.⁵
- **Helados Industriales:** Son los helados elaborados en plantas industriales en cuya elaboración son empleados colorantes artificiales, saborizantes y estabilizadores para realzar su aspecto y sabor; es un helado con una gran cantidad de aire incorporado; debido a su producción masiva, es uno de los más económicos.

⁵ Fascículo de cocina rápida, para comer bien hoy, Diario El Universo, Editorial Sol 90, Guayaquil Ecuador, 2013.

- **Helados Artesanales:** Se elaboran en pequeñas fábricas, básicamente con procedimientos manuales. En su elaboración se emplean únicamente productos frescos y, al contrario de los helados industriales, no se utilizan saborizantes artificiales, colorantes, ni conservantes. Tienen mucho menos aire incorporado y un aspecto muy cremoso. Su precio es considerablemente mayor que el del helado industrial, debido a la calidad y cantidad de los productos empleados, además de su producción a pequeña escala.

REFRESCO HELADO (BOLO)

Son refrescos congelados que están contenidos en unas funditas plásticas impresas. Estos refrescos vienen en varios sabores que los consumidores llevan a la boca haciendo un orificio por una de las puntas de la funda, asegurando momentos de deleite.⁶

Figura No. 2: Refresco helado (Bolo)



Fuente: Fascículo de cocina rápida

⁶ Fascículo de cocina rápida, para comer bien hoy, Diario El Universo, Editorial Sol 90, Guayaquil Ecuador, 2013.

En la actualidad este tipo de refresco se continúa comercializando con preparaciones variadas y de mejor tratamiento industrial, que se compran en despensas y supermercados en paquetes de contenidos descongelados, que se llevan a los hogares para someterlos al congelamiento y disfrutarlos en familia.

MARCO CONCEPTUAL

Gestión Administrativa

“La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizada, ejecutar, controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.”⁷

Ventaja Competitiva

La estrategia competitiva consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas, para crear una posición defendible en el sector industrial, y enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas, obteniendo un rendimiento superior a la media.

⁷ RAMÍREZ, David, (2012), Contabilidad Administrativa, Novena Edición, Editorial McGraw Hill / Interamericana, México D. F., Pág. 18.

Definición de la administración estratégica

La administración estratégica consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprenden una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas.

Esta definición capta dos elementos principales que llegan al centro de la administración estratégica.

El primero es que la administración estratégica de una organización supone tres procesos permanentes: análisis, decisiones, y acciones, se ocupa el análisis de las metas estratégicas (visión, misión, y objetivos estratégicos), así como del referente a los entornos interno y externo de la organización, después los líderes deben tomar decisiones estratégicas, que en términos generales abordan dos interrogantes básicas: ¿en cuales industrias debemos competir, y ¿Cómo competiremos en ellas?, a menudo estas preguntas incluyen también las operaciones nacionales e internacionales de la organización, por último están las acciones que deben comprenderse, por supuesto que las decisiones en nada ayudan si no sirven para actuar, por lo que las empresas deben tomar las medidas necesarias para instrumentar sus estrategias y para ello se requiere que los líderes asignen los recursos necesarios y planeen la organización que permitirá convertir en realidad dichas estratégicas.⁸

⁸ BARBA, Eric, (2011), *Ingeniería Concurrente. Guía para su implementación en la empresa. Diagnóstico y Evaluación*, Ediciones Gestión S. A. Barcelona, Pág. 45.

Reingeniería de procesos

BARBA (2011). La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.⁹

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.¹⁰

Objetivo de la Reingeniería

JOHANSSON, (2012). El objetivo de la Reingeniería es construir un negocio orientado a los procesos, donde todo mundo entienda las metas finales, la manera de alcanzarlas y la manera en la que se medirá el éxito. (Pág. 13).

Tendencias en la Reingeniería.

Existen varias tendencias importantes que se presentan en el ambiente de los negocios con respecto a la reingeniería:

⁹ BARBA, Eric, (2011), Op. Cit., Pág. 50.

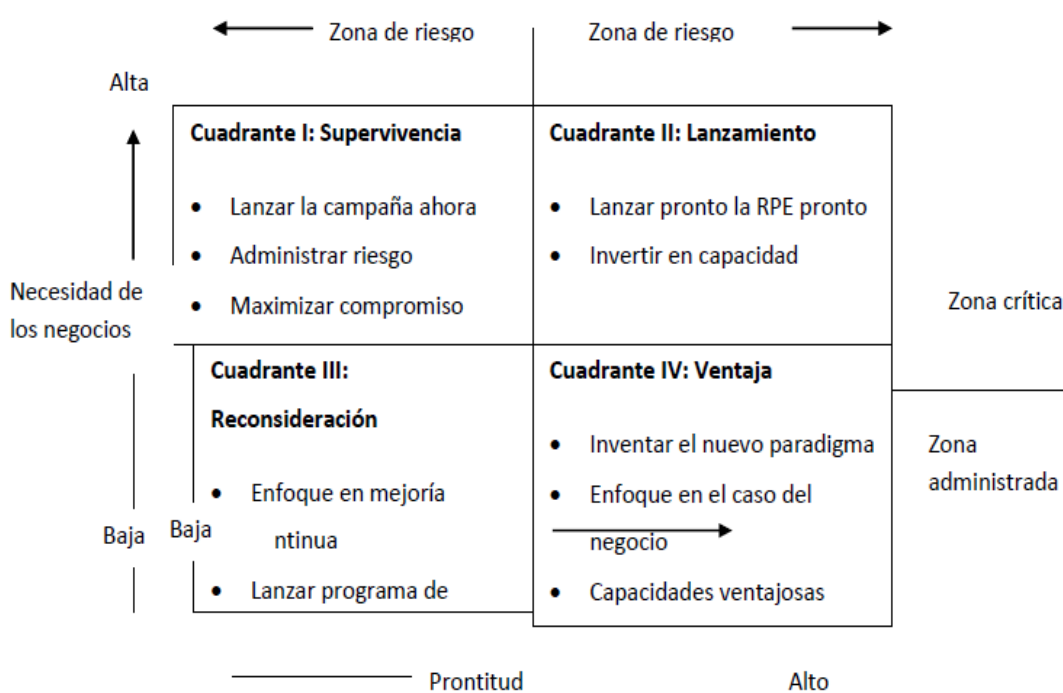
¹⁰ JOHANSSON, Machung; PENDLEBURY, Wheeler, (2012), *Reingeniería de Procesos*, Limusa Noriega Editores, México D. F., Pág. 14.

- La reingeniería es la iniciativa No. 1 que toman altos ejecutivos para alcanzar sus metas estratégicas.
- La competencia, la rentabilidad y la participación de mercado son las cuestiones que con mayor frecuencia mencionan los altos ejecutivos para apelar a la reingeniería de procesos.
- La reingeniería presenta resultados en un año o menos.

Cuadrantes de necesidades para una reingeniería

JOHANSSON, (2012). La posición en un cuadrante es una vista en primer término de cómo proceder. Los cuadrantes I y II representan la zona crítica, donde es necesario lanzar un esfuerzo RPE tan pronto como sea posible. Los cuadrantes III y IV representan la zona administrada, donde existe menos urgencia para un rediseño en los procesos de las empresas y, de hecho, cualquier esfuerzo debe abordarse con cuidado. Los cuadrantes I y III representan zona de riesgo, donde un esfuerzo significativo deberá enfocarse en la preparación y administración del riesgo. Los cuadrantes II y IV representan la zona de golpeo, donde aplicar un esfuerzo RPE tiene mayor probabilidad de lograr una ventaja estratégica. (Pág. 16)

Figura No. 3: Cuadrantes de necesidad



Fuente: JOHANSSON, Machung; PENDLEBURY, Wheeler, (2012), Reingeniería de Procesos,
Elaboración: La Autora

Cuadrante I: Supervivencia

- Lanzar la campaña ahora
- Administrar riesgo
- Maximizar compromiso

Cuadrante II: Lanzamiento

- Lanzar pronto la RPE
- Invertir en capacidad

Cuadrante III: Reconsideración

- Enfoque en mejoría continua
- Lanzar programa

Cuadrante IV: Ventaja

- Inventar el nuevo paradigma
- Enfoque en el caso del negocio
- Capacidades ventajosas ¹¹

Tecnología y la Reingeniería de Procesos en la Empresa

La tecnología es una razón adicional por la cual RPE (Reingeniería en los Procesos de la Empresa) está demostrando ser tan popular. El rápido ritmo del avance tecnológico ofrece oportunidades para llevar a cabo el trabajo en formas nuevas e innovadoras.¹²

Fases del Enfoque Básico de la Reingeniería de Procesos

“El enfoque básico de la Reingeniería de Procesos de Negocios se compone de tres fases:

¹¹ JOHANSSON, Machung; PENDLEBURY, Wheeler, (2012), *Op. Cit.*, Pág. 34.

¹² ALARCÓN, Juan Ángel, (2011), *Reingeniería de Procesos Empresariales, Teoría y Práctica*, Fundación Confemetal, Madrid España, Pág. 76.

- **Fase 1. Descubrimiento.-** La fase durante la cual la compañía crea una visión estratégica en busca del dominio o competitividad renovada en el mercado, y determina cómo se pueden modificar sus procesos para alcanzar tal estrategia.
- **Fase 2. Rediseño.-** Fase durante la cual el proceso de rediseño se detalla, planifica y diseña.
- **Fase 3. Ejecución.-** es la fase de la puesta en marcha del rediseño para llevar a cabo la estrategia”.¹³

Factores que motivan la Reingeniería de Procesos

“Un esfuerzo de reingeniería de procesos puede ser motivado por los siguientes objetivos:

- **Tipo 1.-** La mejora de un proceso que puede conducir a increíbles reducciones de los costos de los procesos no esenciales, más allá de lo que se puede lograr con los esfuerzos tradicionales de reducción de costos.
- **Tipo 2.-** Dentro de los procesos del producto principal del negocio, pretender llegar a ser, con el esfuerzo de reingeniería, el “mejor de su clase”, al mismo

¹³ ALARCÓN, Juan Ángel, (2011), Op. Cit., Pág. 87.

tiempo que se logra la paridad competitiva con los que en el pasado establecieron las normas y pusieron las reglas.

- **Tipo 3.-** Intentar encontrar y realizar puntos de innovación radical, cambiar las reglas y crear la nueva definición del mejor de la clase para todos los que están tratando de llegar a serlo”.¹⁴

Puntos de Innovación Radical en la Reingeniería de Procesos

“Un punto de innovación radical es el logro de excelencia en una o más métricas de la cadena de valor donde el mercado reconoce con claridad la ventaja, y donde el resultado que sobreviene es un incremento desproporcionado y sostenido en la participación en el mercado; existen áreas de operaciones donde puede ocurrir un punto de innovación radical: mercado, diseño y apoyo de productos, cadena del valor, finanzas, así como los sistemas de información del valor en cada área operativa.”¹⁵

¹⁴ BARBA, Eric, (2011), *Op. Cit.*, Pág. 53.

¹⁵ RAYMONDI, Manganelli I. y KLEIN Mark., (2011), *Op. Cit.*, Pág. 72.

Cuadro No. 1: Punto de innovación radical

Mercado	Producto	Cadena de Valor	Finanzas
<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a clientes nuevos • Promover los productos • Tiempo para salir al mercado • Capacidad de respuesta al cambio • Fijación de precios de los productos • Certificación del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo para desarrollar un producto • Diseño del producto • Tecnología del producto • Apoyo para el producto • Servicio de campo • Servicio técnico • Empatía de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio del producto • Robustez del producto • Tiempo de manufactura • Flexibilidad de la producción. • Diseño del proceso • Confiabilidad en la entrega • Diferenciación/opcionalidad de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de fondos • Origen de los fondos • Financiamiento del producto • Estabilidad financiera.

Fuente: RAYMONDI, Manganelli I. y KLEIN Mark., (2011), *Op. Cit.*, Pág. 73.

Elaboración: La Autora

Características de los puntos de innovación radical

Los procesos principales del negocio en los que puede haber un punto de innovación radical tienen varias características claves:

1. Se han convertido en la causa fundamental de la competitividad y el método fundamental de conservar la ventaja, así como en la clave para el dominio del mercado.¹⁶

¹⁶ RAYMONDI, Manganelli I. y KLEIN Mark., (2011), *¿Cómo hacer Reingeniería?*, Editorial Norma, México D. F., Pág. 79.

2. Requieren el tipo más radical de rediseños de procesos, por la gran diferencia entre las capacidades teóricas y reales del proceso.
3. La ventaja tanto para el cliente como para el proveedor claramente existe y da por resultado una mejor relación.
4. Responden a las presiones externas de la competencia o de los reglamentos.
5. Pueden convertirse en el origen de la competitividad y el método clave de sostener la ventaja, y la clave para dominar el mercado.
6. Motivan la estrategia del negocio al definir el qué, el dónde y, sobre todo, el cómo.
7. Representan o en ocasiones definen las capacidades del principal producto del negocio.
8. Se pueden visualizar como puntos de innovación radical sucesivos y acumulados.

Métricas del Valor del Punto de Innovación Radical en el BPR

Existen cinco áreas de operaciones donde puede ocurrir un punto de innovación radical:

- Mercado
- Diseño
- Apoyo de productos
- Cadena de valor
- Finanzas

La Base del Éxito en la Reingeniería

Existen siete condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería para que llegue a feliz término:

1. Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.
2. Administración coordinada del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectadas.
3. Habilidad para evaluar, planear e implementar el cambio sobre una base continúa.
4. Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.
5. Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.
6. Habilidad para utilizar estos modelos sobre una base continúa.
7. Habilidad para asociar entre sí todos los parámetros administrativos de la compañía.¹⁷

Factores de éxito de la Reingeniería

- **Metodología sistemática para la reingeniería.** La reingeniería es demasiado importante y compleja como para anotarla al respaldo de un sobre. Debe utilizarse siempre un enfoque totalmente sistemático para rediseñar los procesos de negocios. Además, esta metodología siempre debe comenzar con la elaboración de diagramas detallados del actual proceso de negocios.

¹⁷ RAYMONDI, Manganeli I. y KLEIN Mark., (2011), *Op. Cit.*, Pág. 87.

- **Administración coordinada del cambio.** Las operaciones de negocios deben responder a los cambios iniciados por cuatro fuerzas: competencia, regulación, tecnología y mejoras internas. Para una mejor reacción ante el cambio, una operación debe ser flexible y estar diseñada para modificaciones sobre la marcha. La reingeniería representa una respuesta sistemática al cambio y si se aplica de manera apropiada, se convierte en una metodología de cambio, un enfoque estándar para modificar operaciones. Como tal, incluirá muchos componentes del negocio como marketing, planeación corporativa, iniciativas de calidad, recursos humanos, finanzas, contabilidad, tecnología de información e inclusive la planta física.
- **Continuar el cambio.** La reingeniería de los procesos de negocios se encuentra, casi siempre, con dos problemas muy difíciles. El primero resulta del tamaño mismo de los proyectos, la segunda dificultad que parece inherente a la reingeniería está relacionada con el breve tiempo durante el cual las mejoras proporcionarán una ventaja competitiva.
- **Análisis del impacto.** Dado que los procesos cruzan líneas organizacionales, un enfoque de reingeniería debe proveer la habilidad para analizar el impacto que los cambios de cualquier proceso tendrán en todas las unidades organizacionales. Además, resulta trascendental contar con la capacidad para prever el impacto de cualquier cambio en todos los procesos asociados de la empresa considerada en su totalidad, ya que normalmente los procesos interactúan entre sí.¹⁸

¹⁸ MORRIS, Daniel, (2012), Reingeniería, Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill, Madrid – España, Pág. 75.

- **Modelos y simulación.** Para el esfuerzo de reingeniería resulta fundamental la capacidad de simulación de los cambios que se proponen, pues este recurso permite el ensayo y la comparación de cualquier número de diseños alternativos. Esta capacidad se basa en la aplicación de los modelos de procesos de negocios y de algún método que pueda evaluar los costos y utilidades de cada diseño sugerido.
- **Continuar el uso de los diseños.** Los diseños trazados para los nuevos procesos de negocios no deben utilizarse solamente durante la implementación de los mismos, para luego descartarlos, ni archivarse en un estante para que acumulen polvo y se vuelvan obsoletos. Los diseños y los modelos de reingeniería se utilizan obviamente para respaldar los esfuerzos futuros en este campo.
- **Asociación de los parámetros de administración corporativa.** Para comenzar el proceso de reingeniería el equipo del proyecto requiere acceso rápido a toda la información relacionada con los procesos de negocios en que se va a trabajar, a los planes de la compañía, los sistemas de información utilizados, los organigramas, la declaración de la misión de la empresa y la descripción de funciones, al igual que muchos otros detalles de la administración de la empresa y la organización laboral.¹⁹

¹⁹ MORRIS, Daniel, (2012), Op. Cit., Págs. 76 - 77.

ETAPAS DE LA REINGENIERÍA

En un proyecto de reingeniería deben seguirse distintas etapas o fases que exponemos sintéticamente:

1. Movilización: Esta etapa tiene como finalidad movilizar y motivar a las personas que van a realizar la tarea.

Las actividades que comprenden son: armar el equipo de trabajo (integrado por los especialistas en la metodología y personas de los sectores involucrados que aportarán su conocimiento de los procesos del negocio), acordar la metodología de trabajo y el plan de tareas.

2. Identificación: El segundo paso es identificar los procesos clave del negocio, aquellos que agregan valor (logística de entrada, logística de salida, servicio al cliente).

Los procesos son el objeto y propósito de la reingeniería, pero éstos no son fáciles de identificar dentro de una organización. Se puede hablar del departamento de compras y sus procedimientos, pero pocas veces se dice de un proceso de compras que involucra a varios departamentos y que por definición debería tener un solo encargado. Para identificar y entender mejor los procesos, se les pueden poner nombres que indiquen su estado inicial y final:

- Manufactura: proceso de aprovisionamiento a despacho.
- Desarrollo de producto: de concepto a prototipo.
- Ventas: de comprador potencial a pedido.
- Despacho de pedidos: de pedido a pago.
- Servicio: de investigación a resolución.²⁰

Las actividades comprendidas en esta etapa son: analizar la estrategia y el plan de negocios de la empresa y las exigencias del contexto, relevar globalmente los procesos existentes en términos de flujo de trabajo e información, departamentos involucrados y normas administrativas aplicadas.

Por último se debe evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos actuales en términos de cantidades de insumos y de productos, costo, tiempo y calidad del proceso y personal participante, lo que permitirá medir las mejoras después de la aplicación de la reingeniería.

3. Elección: Realizado el análisis de los principales procesos corresponde identificar, atendiendo al impacto sobre el negocio (según su importancia estratégica, su importancia en la creación de valor,...), los procesos a ser rediseñados y el orden de prioridad en la tarea.

4. Diseño: En esta fase se efectúa el diseño o rediseño de los procesos seleccionados y se definen los requerimientos en materia de personal y soporte

²⁰ MANGANELLI, Raymond, (2013), *Como hacer Reingeniería, Guía indispensable paso a paso*, Grupo Editorial Norma, Madrid – España, Pág. 84.

informático, así como las modificaciones que precisa la estructura que soportará nuevos procesos en base al análisis (la determinación de tareas redundantes, cuellos de botella en el flujo de trabajo, controles que no agregan valor).

5. Transformación: Aprobado el diseño definitivo de los procesos se procede a su implementación o puesta en marcha y la medición de los resultados.²¹

METODOLOGÍA DE REINGENIERÍA DE PROCESOS

La reingeniería de procesos consigue resultados en cada una de las áreas de la organización: logística, operaciones/producción, compras, ventas, marketing, planificación, gestión de personas, etc.

Por ello, la mejora y el control de procesos son básicos para la correcta gestión empresarial ya que se consiguen los siguientes objetivos:

- Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- Obtención de importantes incrementos de la productividad.
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- Disminución de los costes de las actividades y productos.²²

²¹ MANGANELLI, Raymond, (2013), *Op. Cit.*, Pág. 86.

²² MANGANELLI, Raymond, (2013), *Op. Cit.*, Pág. 90.

Reingeniería significa cambio radical.

La tendencia de las organizaciones es evitar el cambio radical, la mejora continua esta más de acuerdo con la manera como las organizaciones se entienden naturalmente con el cambio.

Así, la situación ideal es afrontar una reingeniería inicial de procesos para a partir de ahí, trabajar con los conceptos de mejora continua.

- Mapa de Procesos. Identificación de los procesos clave. Identificación de los procesos estratégicos y operativos existentes o necesarios, y creación de un mapa (un modelo) de dichos procesos.
- Desarrollo de la visión de los nuevos procesos mejorados. Jerarquización del mapa de procesos para su rediseño, y determinación de los procesos clave, aquellos que se abordarán primero o con mayor interés
- Reingeniería de los procesos. Reingeniería (creación y rediseño) de procesos, realizada por consultores externos, especialistas internos, o una mezcla de ambos.
- Diseño y pruebas de los nuevos procesos. Preparación y prueba de los nuevos procesos (procesos pilotos).
- Mejora continua. Procesos posteriores de mejora continúa.

Una adecuada metodología debe reinventar toda la estructura y funcionamiento del proceso o de la organización. Se mantienen los objetivos y estrategias básicas del negocio, pero se adopta una libertad total de ideas. Esta metodología se puede restringir aprovechando en mayor o menor medida los procesos ya existentes, haciéndose así un rediseño parcial del proceso.

PROCESOS

“Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto”²³

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. (SESCAN, 2002)

Jaime Luis Rojas Moya, (2013). La Gestión por Procesos supone reordenar flujos de trabajo de toda la organización, con el fin de dar una atención y respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como a facilitar las tareas a los recursos humanos y que requiere la implicación de todo el personal.

Características de los Procesos

Todos los procesos bien definidos y bien administrados tienen algunas características comunes:

- Tienen a alguien a quien se considera responsable del proceso
- Tienen límites bien definidos (alcance en los procesos)
- Tienen procedimientos documentados y requisitos de entrenamiento

²³ JOHANSSON, Machung; PENDLEBURY, Wheeler, (2012), *Op. Cit.*, Pág. 45.

- Tienen controles de evaluación y retroalimentación, cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad.
- Tienen tiempos del ciclo conocidos
- Han formalizado procedimientos de cambio.

Compresión de los procesos

La reingeniería de procesos es un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos principales de un negocio y los procesos de apoyo claves.

La mejora discreta de la cartera de productos o servicios de una compañía, o de funciones aisladas, no se enfoca en la estrategia de la compañía y, por consiguiente, no puede conducir a una mejora radical, es importante que se entienda perfectamente qué son los procesos y por qué es la clave del éxito de un negocio.

Asimismo, es importante entender las tres posibles razones para emprender la reingeniería de procesos:

- Reducción de costos;
- Competitividad renovada (paridad o mejor práctica);
- Dominio competitivo²⁴

²⁴ JOHANSSON, Machung; PENDLEBURY, Wheeler, (2012), *Reingeniería de Procesos*, Limusa Noriega Editores, México D. F., Pág. 63.

Importancia de los procesos

La reingeniería de procesos de negocios en general se concentra en los procesos principales de un negocio de entre los muchos que el mismo negocio implica. Un proceso esencial de un negocio crea valor por la capacidad competitiva que brinda a una compañía. Los procesos esenciales son valorizados por el cliente, el accionista o el regulador y es crítico que se realicen correctamente. Se requieren para el éxito en el sector de la industria en el que la compañía está haciendo negocios; deben ser aquellos procesos que la estrategia del negocio ha identificado como crítico para igualar o superar a la competencia.²⁵

Diseño de Procesos

Las estructuras organizacionales tradicionales se han elaborado basándose en funciones y jerarquías. Aunque en el pasado éstas han dado buen servicio a las empresas, demostraron ser lentas y engorrosas para responder a las necesidades del entorno competitivo de hoy en día.

Si la Dirección presta atención a la estructura de proceso que le aporta una mayor ventaja competitiva, podrá gestionar con mayor acierto las tareas a desarrollar en cada línea de productos.

²⁵ RAYMONDI, Manganelli I. y KLEIN Mark., (2011), *Op. Cit.*, Pág. 87.

Este es el caso de numerosas empresas que han de resolver el problema de cómo organizar la producción de las piezas de repuesto de sus principales productos; si se incrementa su volumen de producción, se desplazará por la diagonal en sentido descendente, pero la fabricación de dichos ítems debería mantenerse en la zona superior izquierda, pues la variedad de piezas a fabricar, de demanda relativamente baja, requiere una estructura productiva flexible.

El diseño de un proceso parte del conocimiento del fin que se desea conseguir y de la elección y ordenación de las actividades necesarias para ello. La secuencia que puede seguirse es la siguiente:

- a. Definido el servicio
- b. Elegir las actividades necesarias
- c. Comprobar que cada una de las actividades elegidas
- d. Establecer si corresponde el Manual de Procedimientos
- e. Ordenar y, en caso, relacionar las actividades²⁶

²⁶ PARRADO, Salvador; y COLINO, César, (2012), Op. Cit., Pág. 79.

Mejoramiento de los procesos

“Es el estudio sistemático de las actividades y los flujos de cada proceso a fin de mejorarlo. Su propósito es “aprender los números”, entender los procesos y desentrañar los detalles”²⁷

Para lograrlo, la reingeniería regresa a la esencia del negocio, cuestionando sus principios fundamentales y la forma en que éste opera.

La Reingeniería significa una revolución en la forma de administrar la empresa; su éxito no se basa en mejorar lo existente sino en olvidar cómo se hacían las cosas y diseñarlas de nuevo. Se dice que la Reingeniería es voltear la página anterior e iniciar una en blanco.

Consecuencias de la implementación del rediseño de procesos

Como consecuencia, se pueden presentar los siguientes cambios:

- Las unidades de trabajo pasan de ser departamentos funcionales a equipos de proceso.
- Los oficios dejan de ser tareas simples para convertirse en trabajo multidimensional
- Al trabajador se le otorgan las facultades necesarias para llevar a cabo su trabajo sin necesidad de ser supervisado.

²⁷ PARRADO, Salvador; y COLINO, César, (2012), *Reingeniería*, Editorial McGraw Hill, México, Pág. 61.

- La preparación para el oficio cambia de entrenamiento a educación.
- Las medidas de desempeño y compensación son los resultados sustituyendo a las actividades
- Los ascensos son otorgados en base a las habilidades, en vez de rendimiento
- Se dejan a un lado los valores proteccionistas, implantando valores productivos
- Los gerentes toman el rol de entrenadores en vez de supervisores.
- Las estructuras organizacionales se aplanan, formando organizaciones menos complejas.
- Los ejecutivos dejan a un lado su búsqueda por el reconocimiento individual para asumir un papel de líder y motivador de los trabajadores del equipo.²⁸

²⁸ PARRADO, Salvador; y COLINO, César, (2012), Op. Cit., Pág. 80.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Equipo de Computación

- Computadora Portátil
- Impresora

Equipos de Oficina:

- Calculadora
- Grapadora
- Flash Memory
- Perforadora
- CD Room

Bibliografía

- Internet
- Biblioteca
- Revistas
- Libros
- Copias

Recursos Materiales

- Cámara
- Tinta para Impresora.
- Resmas de papel Bond tamaño INEN A4
- Resaltador
- Esferográficos

MÉTODOS

Los métodos que se utilizaron para el desarrollo de la presente tesis se describen a continuación:

Método Deductivo: La deducción es un razonamiento lógico que va de lo universal o general a lo particular.

Este método se utilizó para definir, en base a la teoría relacionada con la reingeniería, el proceso que se va a aplicar en la Empresa “Refrescos El Tomeño”, el que consta de varias etapas como son: Preparación, identificación de procesos críticos, visión, reubicación y ejecución del diseño técnico.

Método Inductivo: Este método parte de hechos particulares científicamente comprobados que sirven para establecer una teoría general.

Éste método se aplicó para efectuar el diagnóstico situacional de la empresa a través de instrumentos de recolección de información, así como para identificar los procesos estratégicos y operativos existentes en la empresa con el fin de establecer conclusiones generales que se refieren a la aceptación de cambios por parte del talento humano de la entidad.

Método Descriptivo: Es un método que describe sistemáticamente hechos y características de un área de interés, de forma objetiva y comprobable.

En este trabajo se utilizó al momento de realizar las diferentes visitas a las instalaciones de la empresa “Refrescos El Tomeñito”, para conocer los procesos que se emplean en cada una de las áreas pertenecientes a la organización.

Método Analítico: Mediante el análisis se procede de los efectos a sus causas o de las causas particulares, de manera que el razonamiento termina en las más generales.

Se usó en la identificación y análisis de cada uno de los procesos que se desarrollan dentro de la empresa “Refrescos El Tomeñito”, seleccionando los procesos que presenten puntos críticos y que por lo tanto fueron cambiados.

Método Sintético: Proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis.

Se utilizó en la elaboración de las conclusiones derivadas del trabajo realizado y las propuestas de solución que permitieron mejorar los procesos estratégicos y operativos de la empresa.

TÉCNICAS

Observación: Esta técnica es relevante ya que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, colocándonos ante la situación estudiada tal como ésta se da naturalmente.

En la empresa “Refrescos El Tomeñito” se aplicó la observación para identificar las actividades que conforman los procesos estratégicos y operativos que se realizan en sus labores diarias y se identificó aquellos procesos que generan valor.

Entrevista: Se trata de una conversación entre una o varias personas para un fin determinado.

En la presente investigación la entrevista se realizó a la Gerente de la empresa Ruth Elena Carrión Díaz, a través de la cual se recopiló información referente a los procesos que se utilizan diariamente en el desarrollo de las actividades diarias.

Encuesta: Las encuestas pueden ser realizadas mediante cuestionarios escritos, utilizando lineamientos establecidos para la preparación y realización de cada uno de estos.

La encuesta se aplicó a los 12 empleados que laboran en la empresa “Refrescos El Tomeñito”; el cuestionario permitió obtener información relacionada con los procesos, las actividades que los conforman, los participantes, costos y tiempos.

Población: El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación.

En la investigación la población estuvo representada por 3 personas del área administrativa y 9 del área de producción.

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Reseña Histórica de la Empresa Refrescos El Tomeño

Figura No. 4: Planta de Producción de la Empresa



Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"
Elaboración: La Autora

En el año 2005 se fundó **Helados Sabor Tomeño** en un local de 70 m², en el barrio Clodoveo Jaramillo de la ciudad de Loja, iniciando actividades con la producción de Helados de Leche, Coco y Gelatina, además productos de primera necesidad (distribución de huevos, confitería, Rey Bolo), siendo los pioneros en el desarrollo del helado de COCO que no existía en el momento y que a la fecha es una de las paletas más apetecidas.

En el año 2011, se adquiere el local propio para completar un terreno de 540 metros cuadrados, área de trabajo 120 metros cuadrados, que posibilita la

ampliación y adecuación de la fábrica, donde hoy funciona la empresa. Posee equipos artesanales de pasteurización con vasos plásticos de helado de 100 ml, atendían colegios y tiendas, micromercados, canchas deportivas, lavadoras de carros, en el área de la ciudad de Loja. También se realizó el cambio del nombre a REFRESCOS EL TOMEÑITO. Luego amplía su cobertura en Catamayo y Vilcabamba.

Del 2005 al 2015, los fundadores deciden hacer de la empresa una institución que perdure y permanezca en el tiempo, dándole un direccionamiento estratégico a la organización en torno de las cuales trabajan unidos, empleados, proveedores, Comercializadores, clientes y accionistas.

El local de la planta se moderniza, se cambian pisos, techos y fachada. El portafolio tiene nuevos productos: Bolos Chiquitín pacas de 50 unidades (se elabora el producto ya no solo se distribuye). Se adquieren una selladora y un dosificador con lo que se mejora la calidad de los productos, se elimina la distribución de huevo.

Se amplía el equipamiento de congeladores, mesas, ollas, cocina industrial selladora, envases plásticos, fundas de bolo y renueva su imagen con un nuevo logo más llamativo, que es dado a conocer con la decoración de los congeladores. Los productos que elabora la empresa son:

Helados de coco, leche y gelatina, que está compuesto por ingredientes como leche entera, gelatina de sabor a fresa, coco rallado y canela, cuyo peso es de 100

gramos y el precio de comercialización para distribuidores es de 0,35 centavos de dólar, que se lo vende al público a 0,50 centavos de dólar. El producto es envasado en fundas plásticas con etiqueta donde se especifica las características según lo dispone la ley.

Figura No. 5: Etiqueta del Helado El Tomeño



Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"
Elaboración: La Autora

Refrescos congelados (Bolos), se elabora en sabores como fresa, piña, mango, naranja y chicle, y está compuesto por los siguientes ingredientes: Agua purificada, azúcar, ácido cítrico, estabilizante, saborizante artificial, colorante y benzoato de sodio, con un peso para cada unidad de 60 mililitros. El bolo es envasado en fundas plásticas con etiqueta donde se detallan las especificaciones conforme a la normativa legal y luego se embala para su comercialización en paquetes de 48 unidades, a un precio 1,60 dólares, es

decir, a un precio de 0,03 por unidad, que se vende al público generalmente a 0,05 centavos.

Figura No. 6: Etiqueta de los Bolos Chiquitín



Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"

Elaboración: La Autora

Adicionalmente la empresa distribuye confitería, específicamente snacks, en la marca YUPI, que es distribuida a nivel nacional por la empresa DISNAC S. A. de la ciudad de Guayaquil.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa REFRESCOS EL TOMEÑO de la ciudad de Loja actualmente posee los siguientes niveles jerárquicos:

Nivel Directivo: Conformado por la Gerente Ruth Elena Carrión Díaz propietaria de la empresa y su esposo Carlos Amado Reyes Suing, siendo los dos únicos accionistas los que han conformado el patrimonio de la empresa.

Nivel Ejecutivo: Que está integrado por la Gerente Ruth Elena Carrión Díaz, propietaria de la misma, cuya profesión es psicorrehabilitadora infantil; que es su representante legal y toma las decisiones relacionadas con la administración y producción..

Nivel Asesor: Para aspectos de tipo legal contratan ocasionalmente los servicios de un abogado en libre ejercicio profesional, siendo su contratación por servicios profesionales. (*Un Abogado*)

Nivel de Apoyo: Este nivel cuenta con 1 contadora, 1 auxiliar de ventas y un chofer – vendedor. Su relación laboral está supeditada a un contrato de plazo indefinido.

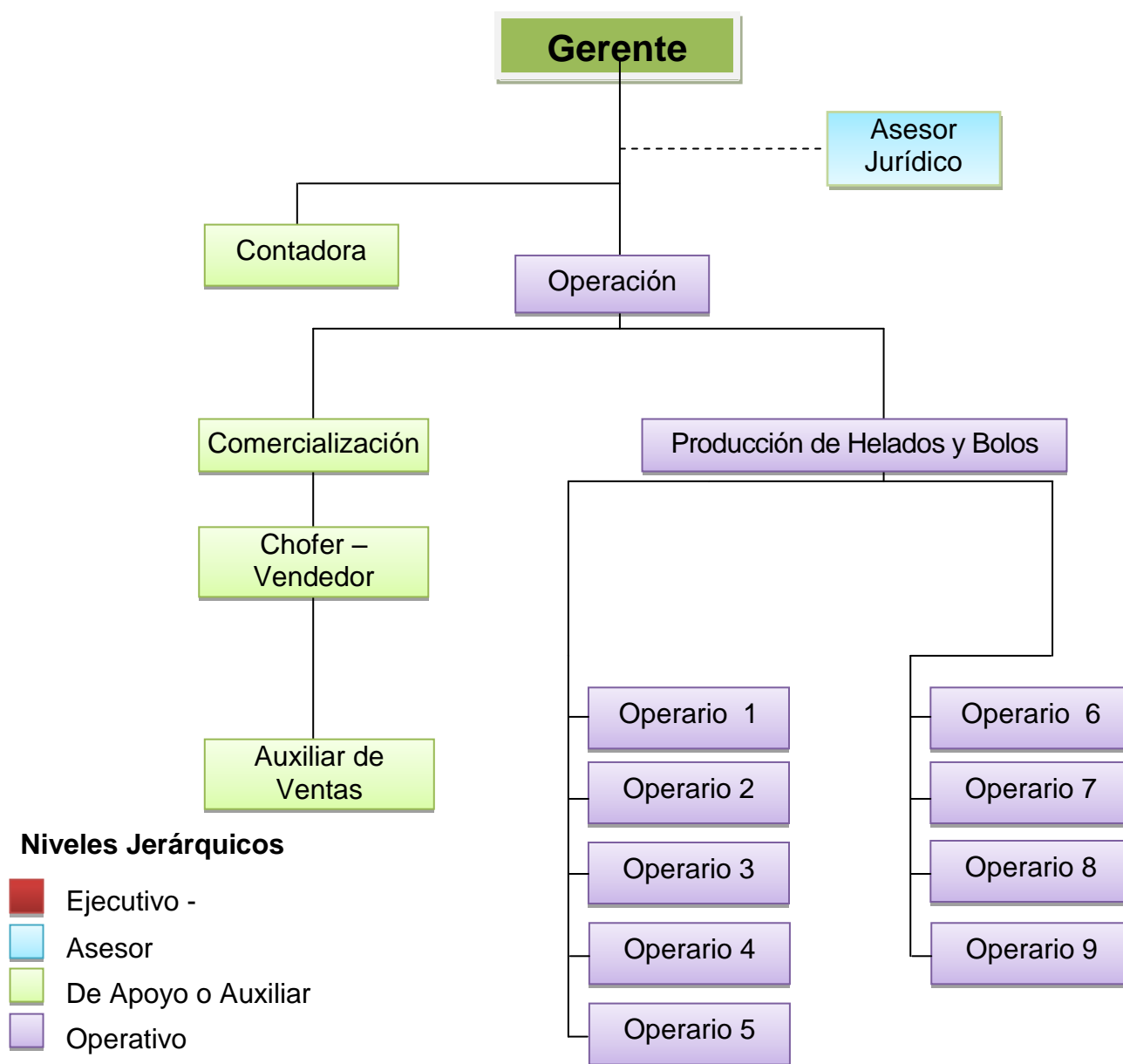
Nivel Operativo: En el nivel operativo se ubica el departamento de Producción, que está compuesto por 9 operarios que están dirigidos por la Gerente Ruth Elena Carrión Díaz propietaria.

Cinco trabajadores se ocupan del proceso de producción de helados y 4 del proceso de producción de bolos. Todos los miembros de este nivel mantienen contratos de trabajo amparados con el Código de Trabajo ecuatoriano bajo la modalidad de contrato indefinido.

ORGANIGRAMA ACTUAL

Considerando que el organigrama es una herramienta para evidenciar estratégicamente la estructura organizacional de una empresa se presenta el organigrama estructural actual de la empresa:

Figura No. 7: Organigrama Estructural Actual



Fuente: Empresa “Refrescos El Tomeño”

Elaboración: La Autora

LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA REFRESCOS EL TOMEÑO

En lo que se refiere a la localización, la empresa se encuentra ubicada en el cantón y ciudad de Loja.

Figura No. 8: Macrolocalización

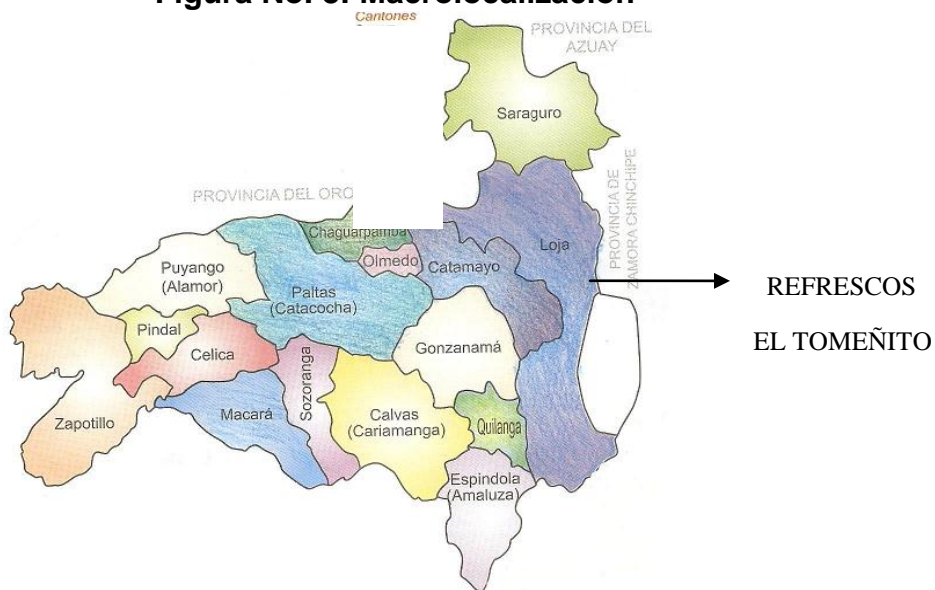
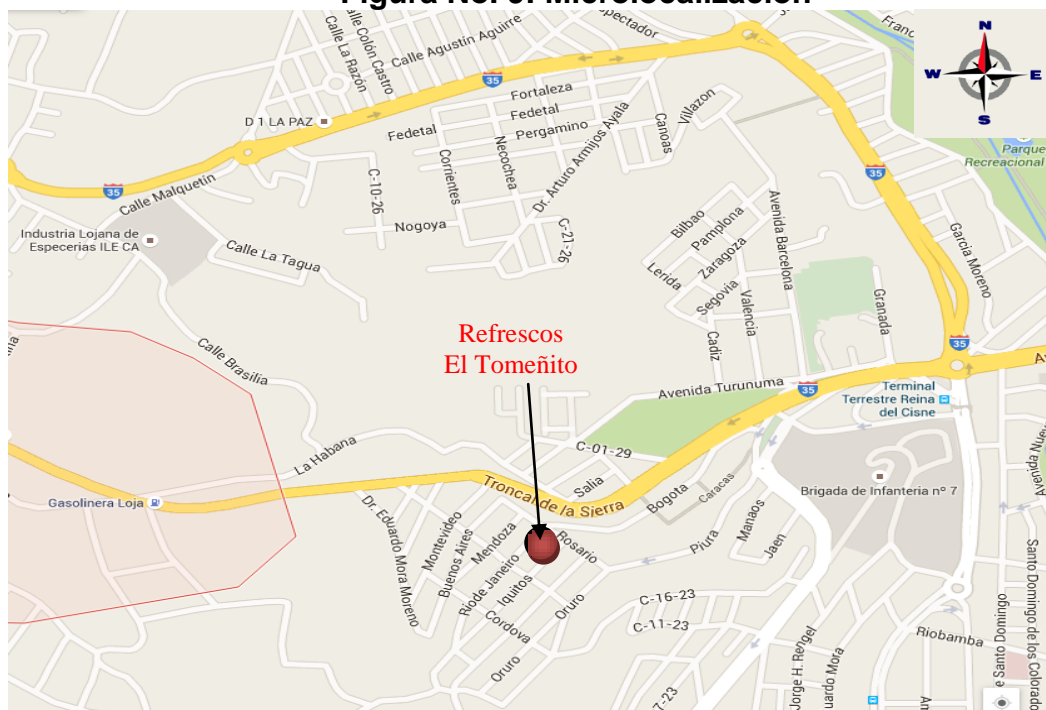


Figura No. 9: Microlocalización



ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA EMPRESA REFRESCOS EL TOMEÑITO

La entrevista constaba de 15 preguntas, para realizar dicha entrevista se citó a la gerente después de las ocho de la mañana el día sábado, una vez determinado los horarios procedí a realizar el trabajo de investigación donde la Gerente expresó sus opiniones y conocimientos de las operaciones de la Empresa.

A continuación se presenta el resultado de la entrevista realizada a la gerente de la Empresa Refrescos el Tomeñito, la Sra. Ruth Elena Carrión Díaz.

1. ¿Cuánto tiempo lleva la empresa Refrescos El Tomeñito en el mercado?

La Gerente nos informa que la empresa lleva 10 años en el mercado tiempo importante que se ha mantenido, creciendo continuamente dado que además de incrementar sus volúmenes de producción ha diversificado sus productos.

2. ¿La empresa posee un programa para el registro de los ingresos y egresos del personal de la empresa?

La Gerente supo indicar que la empresa Refrescos El Tomeñito no cuenta con un programa informático para el registro de ingresos y salida del personal lo que limita su control, dado que el control manual es fácilmente vulnerado.

3. ¿La empresa posee documentos de cada uno de los procesos, con sus respectivos diagramas de flujo?

La Gerente manifiesta que la Empresa Refrescos El Tomeñito no cuenta con un manual de procesos que facilite al personal la realización de los mismos, lo que en varias ocasiones ha generado confusiones y superposición de funciones.

4. ¿Nombre cuáles son los procesos que se realizan en la empresa Refrescos El Tomeñito?

La Gerente nos indica que hay una serie de procesos que se realizan en la Empresa como son:

Proceso de producción de helados

Proceso de producción de bolos

Proceso contable

Proceso adquisición de materia prima e insumos

Proceso de captación y entrega de pedidos

Proceso de mantenimiento y aseo de equipos e instalaciones

Proceso de comercialización, promoción y publicidad de los productos

Proceso de contratación del personal

5. ¿Existe un responsable para cada proceso que se realiza en la empresa?

El responsable de los procesos soy yo, en calidad de Gerente aunque existe una persona encargada de los procesos de producción.

La Gerente de la empresa es la que toma las decisiones y tiene la última palabra en lo relacionado a los procesos, tanto administrativos como operativos, lo que puede generar acumulación de funciones que inciden en el cumplimiento oportuno de cada uno de ellos.

6. ¿Los responsables de cada actividad han sido informados de sus obligaciones?

La Gerente de la empresa toma las decisiones e informa de las mismas al encargado de supervisar los procesos de producción, quien pone en prácticas las indicaciones.

7. ¿Cada proceso es independiente?

La Gerente manifiesta que los procesos productivos se los realizan independientemente, puesto que para los helados es un proceso con sus propios equipos y personal; y para los bolos es otro con su propio personal y maquinaria.

8. ¿La empresa ha determinado los tiempos estándares para la elaboración de los productos?

El gerente nos informa que la empresa si cuenta con tiempos estándares para los procesos de producción, pues se conoce la cantidad de helados y bolos que se deben producir durante la jornada de trabajo diaria de 8 horas.

9. ¿Se encuentran establecidos por escrito los materiales que deben ser utilizados para cada proceso?

La Gerente nos indica que la empresa no cuenta con un documento escrito en donde se detalle los materiales, materia prima e insumos necesarios en cada proceso, lo que es un impedimento cuando por alguna razón no se encuentre presente la Gerente y el encargado de producción.

10. ¿Usted cree que la empresa Refrescos El Tomeñito es lo suficientemente competitiva?

La Gerente considera que sí, ya que ha permanecido por cerca de 10 años en el mercado de la ciudad de Loja, razón por la que considera que la empresa si es competitiva, dado que año a año se incrementa las cantidades vendidas y se amplía la cobertura y la cartera de clientes.

11. ¿Se realizan controles de calidad para los procesos que se ejecutan en la empresa?

La Gerente manifiesta que sí, dentro del proceso de producción no existe una etapa de control de calidad técnico se lo realiza de manera manual, utilizando los sentidos, es decir degustando una muestra de la mezcla, lo que se hace de manera técnica es enviar unas muestras de producto elaborado al laboratorio de la UTPL para cumplir con las normativas del Registro Sanitario.

12. ¿Se realizan controles de forma permanente a los trabajadores, con el fin de verificar que los procesos se ejecuten de manera correcta?

La Gerente nos manifiesta que si se realizan controles a los empleados los mismos que se basan en la observación, sin contar con herramientas técnicas para determinar el desempeño del personal.

13. ¿Se ha realizado un análisis sobre la eficiencia de los procesos utilizados en la empresa?

La Gerente señala que si se realizan, pero no se pudo señalar con claridad cuáles herramientas se utilizan para establecer el nivel de eficiencia de los procesos, por lo que se puede establecer que lo único es alcanzar las metas de producción establecidas.

14. ¿Se realizan controles de forma permanente al personal indirecto administrativo, con el fin de verificar que las operaciones financieras y administrativas se realicen de manera adecuada?

La Gerente nos indica que los controles que se realizan a los empleados administrativos también están basados en la observación directa, sin aplicar instrumentos técnicos para determinar el desempeño del personal.

15. ¿Usted cree que un rediseño de procesos ayudaría a mejorar la calidad de los productos que produce y comercializa la empresa?

La Gerente considera que un rediseño de los procesos, especialmente en los que presentan problemas, contribuiría a mejorar, tanto la calidad como la cantidad de productos que elaboran, incrementando las ventas y por ende generando mayor rentabilidad.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA REFRESCOS EL TOMENITO

1. ¿En la empresa Refrescos El Tomeño que puesto desempeña?

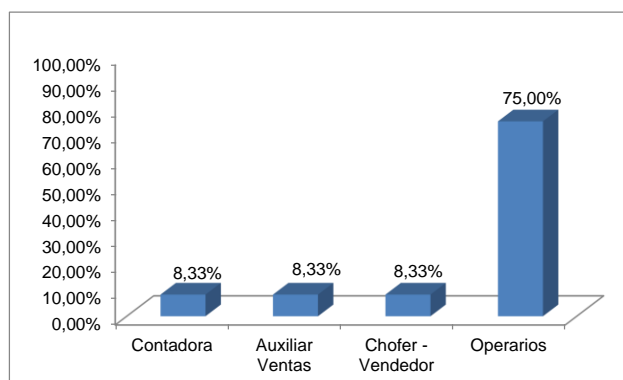
Cuadro N° 2

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Contadora	1	8,33%
Auxiliar Ventas	1	8,33%
Chofer - Vendedor	1	8,33%
Operarios	9	75,00%
Total	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 1



Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Análisis:

En relación con esta pregunta, 9 empleados encuestados que representan el 75% son operarios, es decir, que se encargan de la producción de helados y bolos; los restantes 3 empleados pertenecen al área administrativa y se desempeñan en los siguientes cargos, Contadora, auxiliar de ventas y chofer – vendedor, con el 8,33% respectivamente.

2. ¿Marque con una X, cuál es su nivel de instrucción?

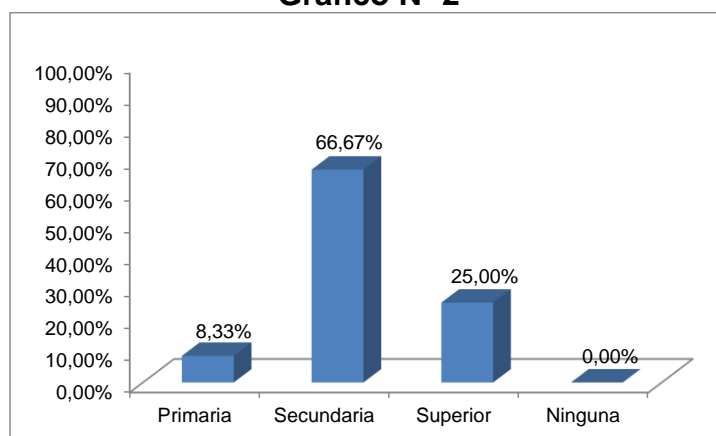
Cuadro N° 3

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	1	8,33%
Secundaria	8	66,67%
Superior	3	25,00%
Ninguna	0	0,00%
Total	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 2



Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Análisis:

Refiriéndose a esta pregunta, de los 12 empleados 8 que representan el 66,67% tienen un nivel de instrucción secundaria; 3 empleados que comprenden el 25% tienen instrucción superior; y, 1 empleado que significa el 8,33% tienen solamente primaria.

La mayoría de empleados de la empresa trabajan en el área de producción de helados y bolos, que no es un proceso complicado, por lo que no necesitan una formación profesional; en cambio, los del área administrativa sí cuentan con formación profesional.

3. ¿Usted se encuentra laborando en el puesto para el que fue contratado?

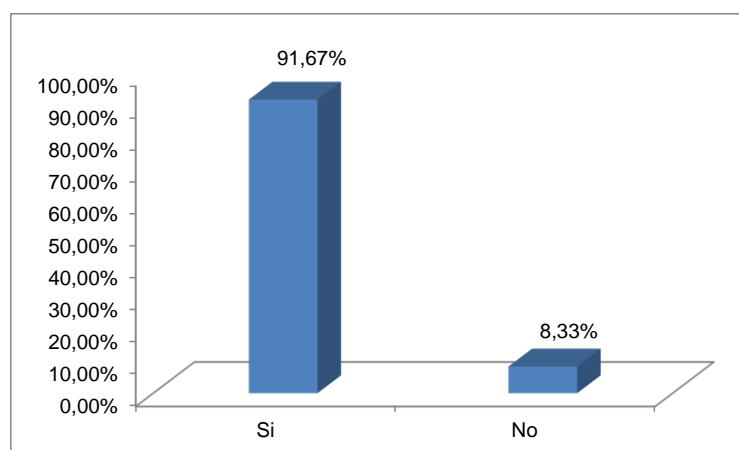
Cuadro N° 4

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	91,67%
No	1	8,33%
Total	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 3



Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Análisis:

Respondiendo a esta pregunta, 11 empleados encuestados que comprenden el 91,67% señalan que si se encuentran laborando en el puesto para el que fue contratado; 1 empleado que representan el 8,33% señala que no cumple con las funciones para las que fue contratado originalmente.

La empresa cumple con lo que se estipula en el contrato de trabajo, por lo que los empleados sienten seguridad y confianza en que se cumple con los acuerdos.

4. ¿Identifique usted el proceso en el que se desempeña dentro de la empresa Refrescos el Tomeño?

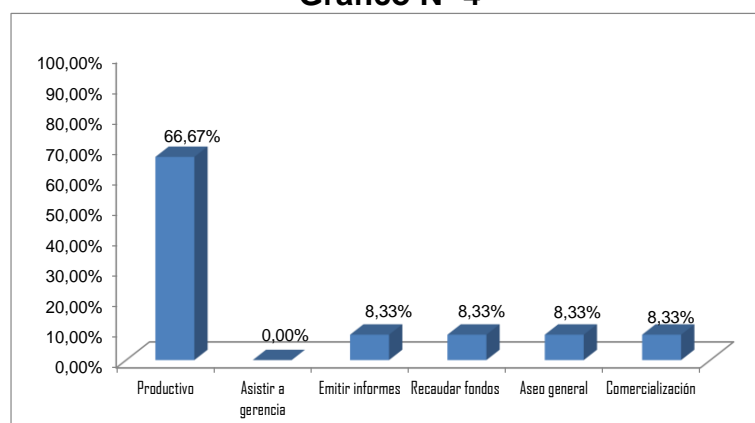
Cuadro Nº 5

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Productivo	8	66,67%
Asistir a gerencia y demás departamentos	0	0,00%
Emitir informes financieros y contables	1	8,33%
Recaudar fondos de la empresa	1	8,33%
Aseo general de la empresa	1	8,33%
Comercialización	1	8,33%
Total	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 4



Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Análisis:

Respondiendo a esta interrogante, 8 empleados que alcanzan el 66,67% expresan que se desempeñan en los procesos de producción, tanto de helados como de bolos; los demás empleados, se desempeñan en procesos de emitir informes financieros y contables, recaudar fondos, aseo general de equipos e instalaciones y comercialización de los productos, uno por cada proceso.

Esta información permite establecer que las funciones que ejecutan los empleados están plenamente identificadas.

5. ¿Cuándo ingreso a laborar en la empresa Refrescos el Tomeñito recibió un proceso de inducción previa?

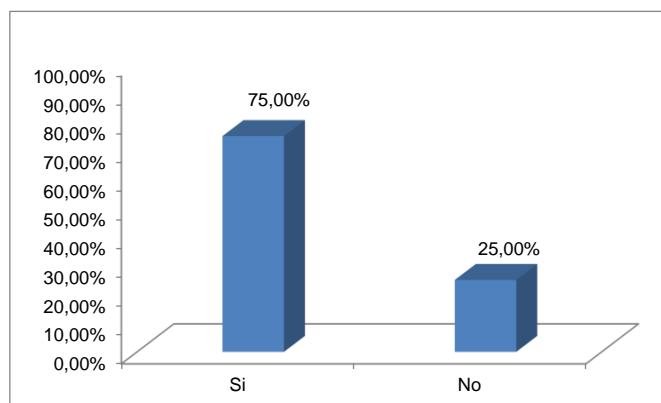
Cuadro Nº 6

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	75,00%
No	3	25,00%
Total	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 5



Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Análisis:

De los empleados encuestados, 9 que alcanzan el 75% manifiestan que si atravesaron por un proceso de inducción previa, lo que permitió realizar mejor su trabajo; en tanto que, 3 empleados que comprenden el 25% señalaron no haber pasado por este proceso, dado que su labor era muy sencilla.

La empresa Refrescos El Tomeñito realiza la inducción de su personal, pero no en su totalidad, sino que se considera la complejidad del cargo en el que se va a desempeñar el nuevo empleado.

6. ¿En la empresa Refrescos el Tomeñito para el cumplimiento del o los procesos en los que participa le han fijado tiempos estándares?

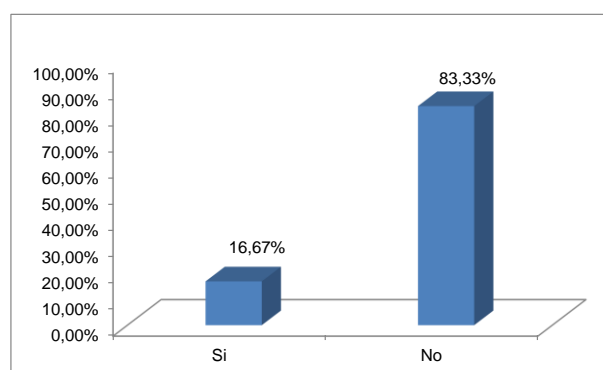
Cuadro N° 7

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	16,67%
No	10	83,33%
Total	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 6



Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Análisis:

Refiriéndose a esta pregunta, 10 empleados encuestados que representan el 83,33% indicaron que no existe un tiempo estándar sino que conocen las actividades a realizar diariamente, lo que les permite alcanzar las metas propuestas, tanto en cantidad producida como actividades realizadas; 2 empleados que significan el 16,67% señalaron que si tienen tiempos estándar para las diferentes etapas del proceso de producción, que deben ser cumplidos para obtener un producto de calidad.

7. ¿A su criterio existe secuencia entre los procesos que se desarrollan en la empresa?

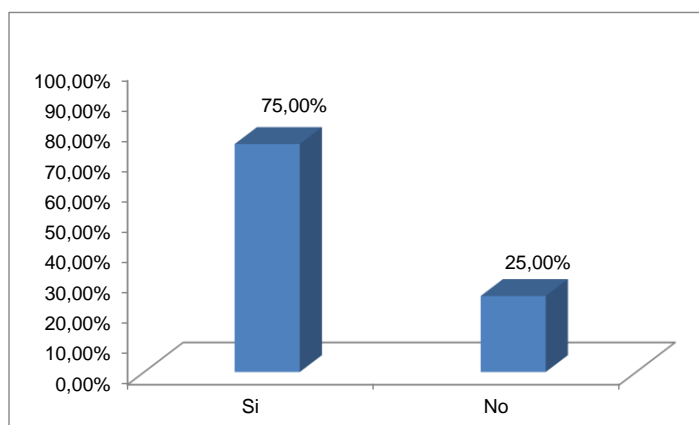
Cuadro Nº 8

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	75,00%
No	3	25,00%
Total	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 7



Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Análisis:

En relación a esta pregunta, 9 empleados encuestados que comprenden el 75% expresan que existe secuencia entre las etapas del proceso que realizan, ya que en caso contrario se afectaría la cantidad y la calidad de los productos elaborados por la empresa; 3 empleados que alcanzan el 25% indican que no existe esta secuencia dado que efectúan diferentes procesos, que en ocasiones deben ser dejados de lado, para cumplir con otros, lo que no afecta el normal desarrollo de las operaciones de la empresa.

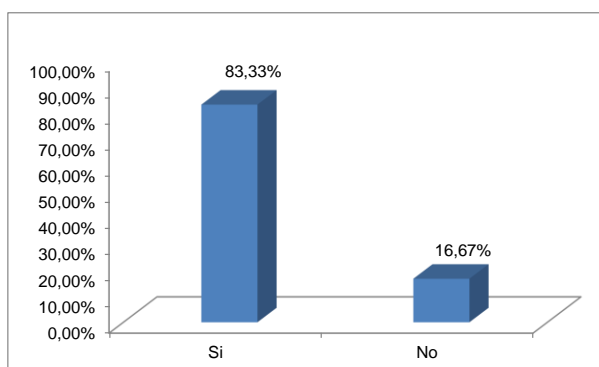
8. ¿Considera que su puesto de trabajo genera información continua para quien la requiere en el siguiente puesto de trabajo?

Cuadro N° 9

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	83,33%
No	2	16,67%
Total	12	100,00%

Gráfico N° 8 Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora



Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Análisis:

Dando contestación a esta interrogante, 10 empleados que representan el 83,33% consideran que su puesto de trabajo genera información continua para sus compañeros de trabajo, dado que debe existir coordinación para cumplir con las metas de producción establecidas; 2 empleados que alcanzan el 16,67% consideran que su labor no genera información, dado que se trata de aseo en general y del corte y empaclado de los productos.

En la empresa investigada existe coordinación, especialmente en el proceso de producción lo que posibilita obtener un producto de calidad y en los volúmenes planificados.

9. ¿Está usted capacitado para el desempeño de las actividades que realiza?

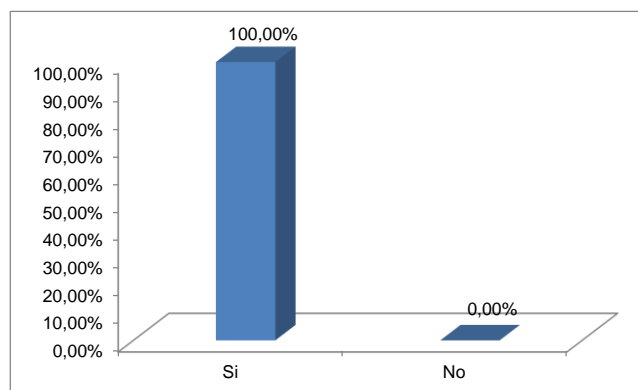
Cuadro N° 10

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	100,00%
No	0	0,00%
Total	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 9



Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Análisis:

En referencia a esta interrogante, la totalidad de los empleados (100%) consideran que están capacitados para el desempeño de su puesto de trabajo, debido a que en unos casos cuentan con la formación profesional y la experiencia necesaria, y en otros las actividades son sencillas y el trabajo diario ha permitido alcanzar los estándares de rendimiento apropiados.

Los empleados de la empresa investigada se sienten en capacidad de realizar de manera óptima sus labores diarias, debido a su formación profesional, experiencia y la relativa sencillez de las actividades a desarrollar.

10. Enumere los procesos de producción y/o administrativos que se realizan en la empresa.

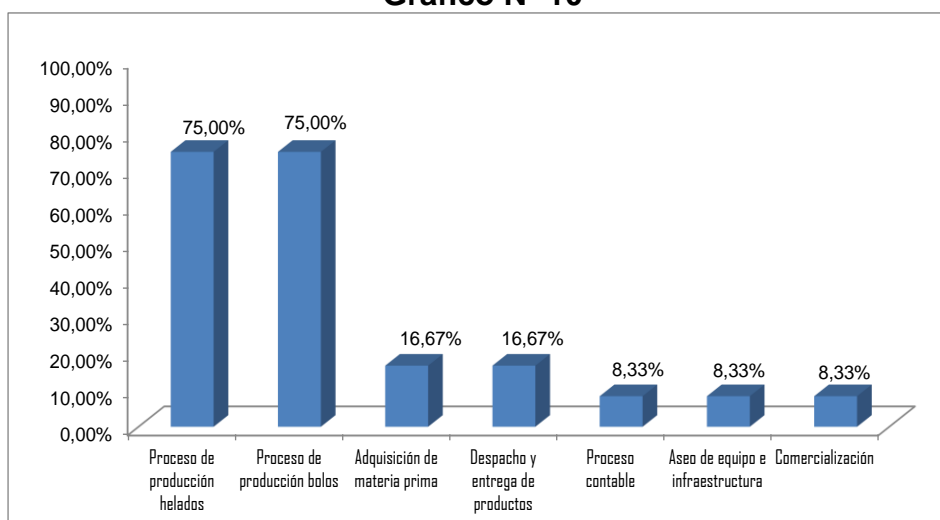
Cuadro N° 11

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Proceso de producción helados	9	75,00%
Proceso de producción bolos	9	75,00%
Adquisición de materia prima	2	16,67%
Despacho y entrega de productos	2	16,67%
Proceso contable	1	8,33%
Aseo de equipo e infraestructura	1	8,33%
Comercialización	1	8,33%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 10



Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Análisis:

Los principales procesos que se realizan en la empresa son la producción de helados y bolos; también son importantes el proceso de despacho y entrega de los productos, la adquisición de la materia prima, el proceso contable, la comercialización (publicidad) de los helados y bolos y por supuesto el proceso de aseo de la maquinaria e instalaciones.

11.A su criterio existen retrasos en los procesos operativos y administrativos que realiza el personal.

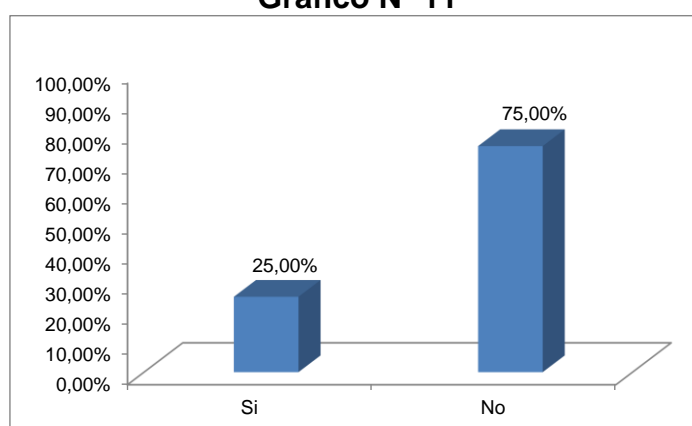
Cuadro N° 12

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	25,00%
No	9	75,00%
Total	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 11



Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Análisis:

En relación a esta interrogante, 9 empleados que comprenden el 75% indicaron que no existen retrasos en los procesos que realizan, dado que se cumplen las metas de producción establecidas; 3 empleados que comprenden el 25% señalan que existen demoras, especialmente en la adquisición de la materia prima y en la entrega de los pedidos.

Si bien existe cumplimiento en la ejecución de la mayoría de los procesos, se debe revisar los procesos que presentan dificultades, como son la adquisición de materia prima y la entrega de pedidos, dado que son fundamentales para el crecimiento de la empresa, pues en el primer caso afecta la producción y en el segundo inciden en la comercialización.

12. ¿Indique cuáles son los procesos que se consideran claves dentro del desarrollo de su trabajo? Detalle

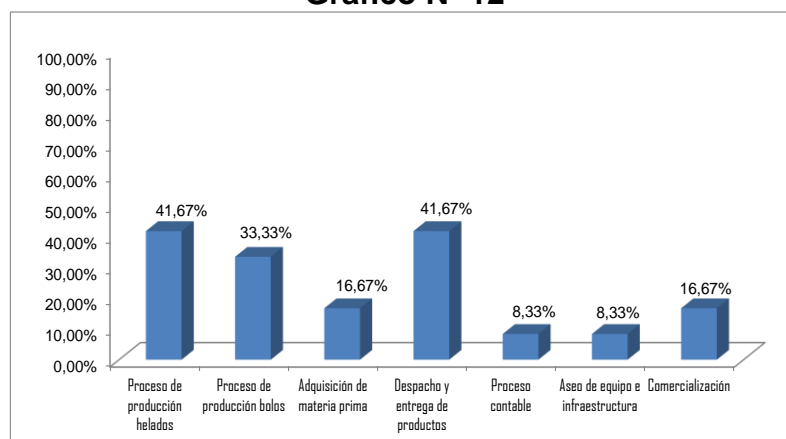
Cuadro N° 13

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Proceso de producción helados	5	41,67%
Proceso de producción bolos	4	33,33%
Adquisición de materia prima	2	16,67%
Despacho y entrega de productos	5	41,67%
Proceso contable	1	8,33%
Aseo de equipo e infraestructura	1	8,33%
Comercialización	2	16,67%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 12



Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Análisis:

Los procesos a que criterio son claves dentro del desarrollo de su trabajo son el despacho y entrega oportuna de los productos, el que debe estar acompañado por los procesos de producción de helados y bolos, así lo señalan en sus respuestas la mayoría de empleados. También son importantes la adquisición de materia prima y la comercialización de los productos, los que deben complementarse con el proceso contable y el aseo de equipos e instalaciones.

13. A su criterio ¿Qué procesos deben mejorar en la empresa Refrescos El Tomeño?

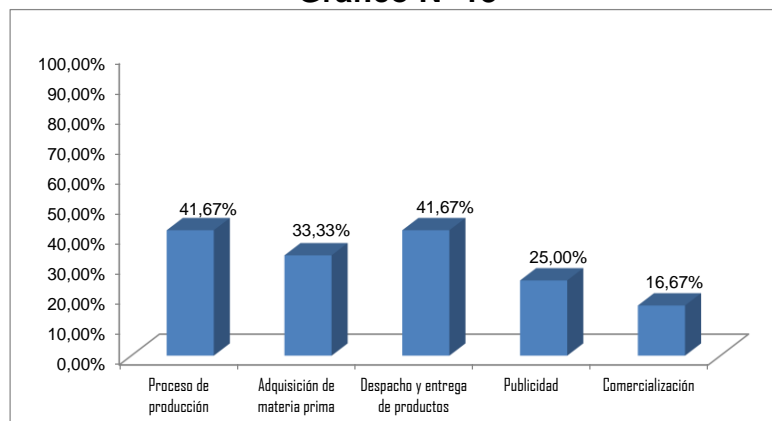
Cuadro N° 14

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Proceso de producción	5	41,67%
Adquisición de materia prima	4	33,33%
Despacho y entrega de productos	5	41,67%
Publicidad	3	25,00%
Comercialización	2	16,67%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 13



Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Análisis:

De las respuestas obtenidas por los empleados, al ser una pregunta de opción múltiple, el 41,67% considera que se debe mejorar el proceso de despacho y entrega de productos en donde existen retrasos que molestan a los clientes; con el mismo porcentaje de 41,67% están las respuestas que consideran que se debe adquirir equipos de mayor tecnología para incrementar la producción; de igual forma otros procesos que deben ser mejorados son: Adquisición de materia prima (33,33%), publicidad de la empresa y la comercialización de los productos.

14. ¿Considera usted que la persona que dirige la empresa es la más adecuada?

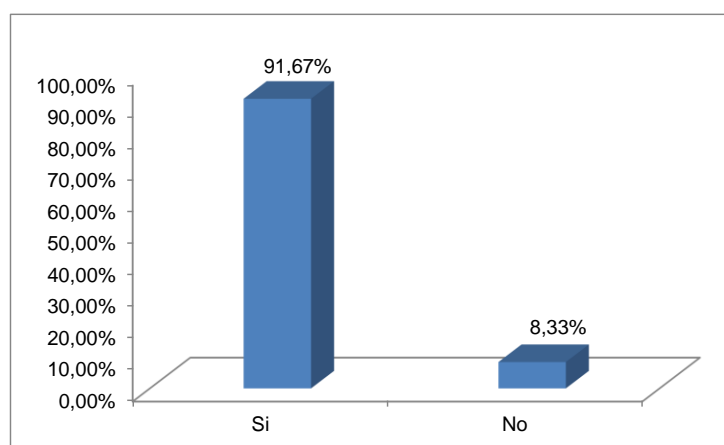
Cuadro N° 15

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	91,67%
No	1	8,33%
Total	12	100,00%

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 14



Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

Análisis:

En relación a esta pregunta, prácticamente la totalidad de los empleados encuestados que significan el 91,67% consideran que la actual Gerente Ruth Elena Carrión Díaz cumplen un papel en el crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado; solamente el 8,33% (1 empleado) es contrario a esta posición.

En definitiva, el trabajo realizado por la Gerente Ruth Elena Carrión Díaz de la empresa Refrescos El Tomeñito ha sido muy proactiva y beneficiosa para todos los integrantes de la entidad.

DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA REFRESCOS EL TOMEÑITO

Para realizar el diagnóstico de los principales procesos que se realizan en la empresa objeto de investigación, se utiliza la información obtenida en base a la entrevista a la Gerente Ruth Elena Carrión Díaz y la encuesta a los empleados.

La entrevista a la Gerente Ruth Elena Carrión Díaz permitió conocer entre otras cosas:

La empresa funciona desde hace 10 años, la Gerente no tiene perfil de formación para administrar este tipo de empresa ya que cuenta con una formación profesional de psicorrehabilitación, además no posee una filosofía empresarial que oriente su actividad, aunque posee experiencia en la preparación de los productos, dado que dirige personalmente los procesos. La empresa no posee un sistema para el control del personal ni cuenta con manuales de procedimientos lo que ha generado confusiones y superposición de funciones.

Entre los principales procesos que se realizan y que son responsabilidad casi exclusiva de la Gerente Ruth Elena Carrión Díaz, se tienen: Proceso de producción de helados, proceso de producción de bolos, proceso contable, proceso adquisición de materia prima e insumos, proceso de captación y entrega de pedidos, proceso de mantenimiento y aseo de equipos e instalaciones, proceso de comercialización, promoción y publicidad de los productos, proceso de contratación del personal; indicando que los procesos de

producción son independientes, dado que se cuenta con personal y equipos para cada uno (helados y bolos).

En relación a los tiempos se señala que si están estandarizados, sin embargo, la producción difiere de un día a otro y de una semana a otro, por lo que han sido revisados, para detectar en dónde se producen los retardos. En relación a los controles de calidad se realizan, pero de manera manual, utilizando los sentidos, es decir degustando una muestra de la mezcla, no existe un control de calidad técnico.

Refiriéndose al control que se aplica para establecer si los procesos se ejecutan de forma adecuada por parte del personal, se indica que son basados en la observación, sin contar con herramientas técnicas para determinar el desempeño del personal, además la eficiencia se mide exclusivamente en las cantidades producidas y comercializadas.

Finalmente, se indica que una reingeniería de procesos es conveniente, especialmente en los procesos que presentan problemas, dado que se contribuiría a mejorar, tanto la calidad como la cantidad de productos que elaboran, incrementando las ventas y por ende generando mayores márgenes de utilidad.

En lo que concierne a la encuesta a los empleados de la empresa Refrescos El Tomeñito, se observa que estos son en su mayoría bachilleres y que trabajan

en los puestos para los que fueron contratados, en donde no se necesita una mayor preparación académica o técnica, recibiendo inducción a su puesto de trabajo.

Respecto a si existen tiempos estándares, la mayoría señala que no, sino que se debe cumplir con una meta de producción y comercialización que no es rígida, sino más bien flexible; consideran además que existe secuencia en los procesos que desarrollan, dado que, especialmente en la producción, las etapas están encadenadas, y proporcionan información a la siguiente, por lo que no se puede cumplir una, si previamente no se ha realizado la anterior.

La mayoría del personal se considera capacitado para realizar las actividades a su cargo, dado que son rutinarias, y con el adecuado proceso de inducción y la experiencia obtenida, se puede realizar de manera eficiente por lo que muy rara vez se producen retrasos en los procesos que se consideran más importantes, como son la producción de helados y bolos; aunque se indica que en la etapa de envasado y/o enfundado se debe tener cuidado para no sellar antes o después de la marca, o trabar la máquina que es semi-automática.

En los resultados obtenidos con los Trabajadores si bien se realizan los procesos adecuadamente, los que se deben mejorar son los de producción de helados y bolos con máquinas con mejor tecnología; adquisición de materia prima, especialmente de fundas para los productos; despacho y entrega a tiempo de los pedidos, publicidad y comercialización.

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y ESTRATÉGICOS

Se puede evidenciar los siguientes procesos:

PROCESOS OPERATIVOS

- Proceso de Adquisición de materia prima e insumos
Responsable: Gerente Ruth Elena Carrión Díaz
- Proceso de Producción de Helados
Responsable: Gerente, Ruth Elena Carrión Díaz y Sra. Ruth Mireya Godoy
- Proceso de Producción del Bolos
Responsable: Gerente Ruth Elena Carrión Díaz y Sr. Geovanny Cango
- Proceso de Comercialización: Helados y Bolos
Responsable: Gerente Ruth Elena Carrión Díaz y Sr. Jordyn Reyes






PROCESOS ESTRATÉGICOS

- Reporte de Ingresos
Responsable: Contadora, Lic. María Castro.
- ✓ Contratación de Empleados
Responsable: Gerente Ruth Elena Carrión Díaz.
- ✓ Manejo de Publicidad
Responsable: Gerente Ruth Elena Carrión Díaz.
- ✓ Inventario y control de mercaderías
Responsable: Gerente Ruth Elena Carrión Díaz y Contadora: Lic. María Castro.

DIAGRAMAS DE LOS PROCESOS EJECUTADOS EN LA EMPRESA REFRESCOS EL TOMEÑO

Se realizará una interpretación grafica de las actividades desarrolladas en cada uno de los procesos ejecutados en la empresa Refrescos El Tomeño, mediante la utilización de figuras, las mismas que tienen un significado, éste se especifica a continuación:

Cuadro No. 16: Simbología

Símbolo	Significado
	Operación: Es el trabajo que ejecuta la persona dentro del proceso. Es toda actividad.
	Inspección: Labor que realiza el empleado para verificar que se está realizando la actividad de manera correcta.
	Transporte: Acción que se realiza al llevar o trasladarse de un punto a otro dentro del proceso.
	Espera: Tiempo de inmovilidad dentro de un proceso.
	Almacenamiento: se utiliza para el almacenamiento de un producto, servicio o documentación.

Fuente: Información Bibliográfica

Elaboración: La Autora

IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS Y SU CLASIFICACIÓN DE ACUERDO A LA IMPORTANCIA Y SECUENCIA DE PRODUCCIÓN.

PROCESOS OPERATIVOS

Proceso 1: Adquisición Materia Prima e Insumos

1. Se verifica stock de mercaderías, se realiza una constatación física en la bodega de la Empresa
2. Se procede a solicitar precios a proveedores de la empresa, se realiza cotizaciones de la materia prima con el fin de considerar el más conveniente para el Empresa.
3. Se selecciona proveedor con mejores marcas y precios, se realiza un cuadro comparativo de las cotizaciones receptadas y se elige el ganador.
4. Se realiza el pedido, se confirma la compra al proveedor.
5. Se espera el despacho de la mercadería, luego del transcurso de 1 hora ya contamos con la mercadería.
6. Pago de la factura, se confirma la compra con el pago en efectivo.
7. Se entrega pedido a bodega, para su respectivo control.

Cuadro No. 17:
Flujograma del Proceso de Adquisición Materia Prima e Insumos

No.	Descripción	●	■	➔	◐	▼	Tiempo Promedio (minutos)
1	Se verifica stock de mercaderías						10'
2	Se procede a solicitar precios a proveedores de la Empresa	●					20'
3	Se selecciona proveedor con mejores marcas y precios		■				10'
4	Se realiza el pedido	●					15'
5	Se espera el despacho de la materia prima e insumos				◐		60'
6	Pago de la factura	●					5'
7	Se entrega pedido a bodega	●					5'

Total	125 minutos 2 horas 5 minutos
--------------	----------------------------------

Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"

Elaboración: La Autora.

Proceso 2: Producción de Helados

1. Alistamiento de materia prima, esta etapa tiene como finalidad pesar y separar las cantidades requeridas de ingredientes para el lote de producción, para lo cual se procede a establecer los porcentajes de: Leche líquida entera, leche en polvo, leche condensada, estabilizantes, saborizantes, colorantes y coco rallado.
2. Preparación de la materia prima, la leche entera y en polvo, luego de ser medidas según la cantidad requerida, es depositada en el respectivo recipiente y pasa a pasteurización en una cocción a 62°C por 30 minutos.
3. Enfriamiento, una vez pasados los procesos de cocción y esterilización de la leche se procede a dejar estas materias primas en reposo o enfriamiento por un lapso de 30 minutos a una temperatura de enfriamiento de 25°C.
4. Mezclado preliminar de algunos ingredientes, luego del enfriamiento la leche es mezclada con el azúcar, leche condensada por cinco minutos.
5. Transporte del producto a la sección de envasado, la mezcla se lleva a la sección de envasado, donde se encuentran los vasos listos.
6. Selección y guardado de la muestra, se toma una pequeña muestra del producto final que está listo para ser empacado y se guarda debidamente marcada con N° de Lote, fecha de fabricación y vencimiento.
7. Adición del ingrediente final, una vez lista la mezcla y envasada se le adicionan 2 uvas pasas a cada vasito para completar la preparación del helado que queda con una cantidad de 50 gramos.

8. Envasado del producto. Aquí el producto es envasado en su respectivo empaque, que consiste en una funda plástica debidamente etiquetada.
9. Almacenamiento y refrigeración. Luego de envasado, el producto terminado es transportado para ser almacenado en los congeladores horizontales para su congelación y conservación de la cadena de frío de donde es tomado por el vendedor para surtir el enfriador vitrina dúplex para su posterior comercialización.

Cuadro No. 18:
Flujograma del Proceso de Producción de Helados

No.	Descripción	●	■	➔	◐	▼	Tiempo Promedio (minutos)
1	Alistamiento de la materia prima						10'
2	Preparación de la materia prima (pasteurización)						30'
3	Enfriamiento de la mezcla						30'
4	Mezclado preliminar						30'
5	Transporte del producto						15'
6	Selección y guardado de muestra						5'
7	Adición de ingrediente final						30'
8	Envasado del producto						240'
9	Almacenamiento y refrigeración						60'

Total	450 minutos 7 horas 30 minutos
--------------	-----------------------------------

Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"

Elaboración: La Autora

Proceso 3: Producción de Bolos

1. Alistamiento de materia prima, tiene como finalidad pesar y separar las cantidades requeridas de ingredientes para el lote de producción, para lo cual se procede a establecer los porcentajes de: agua, saborizante, esencia, colorante y estabilizante necesarios para realizar la mezcla.
2. Preparación de la materia prima, la mezcla, luego de ser medida según la cantidad requerida, es depositada en el respectivo recipiente y pasa a pasteurización en una cocción a 30°C por 30 minutos.
3. Enfriamiento, una vez pasados los procesos de cocción y esterilización de la mezcla se procede a dejar la mezcla en reposo o enfriamiento por un lapso de 30 minutos a una temperatura de enfriamiento de 25°C.
4. Mezclado preliminar de algunos ingredientes, luego del enfriamiento a la mezcla se le añade el azúcar y se bate por tres minutos.
5. Transporte del producto a la sección de envasado, la mezcla se lleva a la sección de envasado, donde se encuentran el rollo de fundas plásticas listas para ser envasadas y selladas.
6. Selección y guardado de la muestra, se toma una pequeña muestra del producto final que está listo para ser empacado y se guarda debidamente marcada con N° de Lote, fecha de fabricación y vencimiento.
7. Envasado del producto. Aquí el producto es envasado en su respectivo empaque, que consiste en una funda plástica debidamente etiquetada.

8. Almacenamiento y refrigeración. Luego de envasado, el producto terminado es transportado para ser almacenado en los congeladores verticales para su congelación y conservación de la cadena de frío.

Cuadro No. 19:
Flujograma del Proceso de Producción de Bolos

No.	Descripción	●	■	➔	◐	▼	Tiempo Promedio (minutos)
1	Alistamiento de la materia prima						10'
2	Preparación de la materia prima (pasteurización)						30'
3	Enfriamiento de la mezcla						30'
4	Mezclado con ingredientes adicionales						30'
5	Transporte del producto						15'
6	Selección y guardado de muestra						5'
7	Enfundado del producto						220'
8	Almacenamiento y refrigeración						60'

Total	400 minutos 6 horas 40 minutos
--------------	---

Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"

Elaboración: La Autora

Proceso 4: Venta de Helados

1. Cliente llega al local, observa los productos para definir la compra.
2. Se receipta el pedido, se toma nota de lo solicitado por el cliente.
3. Se realiza el despacho del pedido, se procede a verificar el producto para el despacho respectivo.
4. Se empaqueta el helado en fundas plásticas, en este paso se lo enfunda y sella al helado.
5. Se elabora la factura, se formaliza la venta y se procede al llenado en forma manual.
6. Realiza el cobro y entrega de la factura.
7. Se entrega sobrante, (en caso de existir).
8. Se ingresa el dinero en la caja registradora, para su depósito posterior.

Cuadro No. 20:
Flujograma del Proceso de Venta de Helados

No.	Descripción	●	■	➔	◐	▼	Tiempo Promedio (minutos)
1	Cliente llega al local observa los productos	●					5'
2	Se receipta el pedido	●					5'
3	Se realiza el despacho del pedido	●					2'
4	Se empaqueta el producto en fundas plásticas	●	■				2'
5	Se elabora la factura en forma manual	●					10'
6	Realiza el cobro y entrega de la factura	●		➔			2'
7	Se entrega sobrante (en caso de existir)	●					1'
8	Se ingresa el dinero en la caja registradora	●					1'

Total 28 minutos

Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"

Elaboración: La Autora

Proceso 5: Venta de Bolos

1. Cliente llega al local, observa los productos para definir la compra.
2. Se receipta el pedido, se toma nota de lo solicitado por el cliente.
3. Se realiza el despacho del pedido, se procede a verificar el producto para el despacho respectivo.
4. Se empaquetan los bolos en fundas plásticas, en este paso se lo enfunda y sella al bolo.
5. Se elabora la factura, se formaliza la venta y se procede al llenado en forma manual.
6. Realiza el cobro y entrega de la factura
7. Se entrega sobrante (en caso de existir)
8. Se ingresa el dinero en la caja registradora, para su depósito posterior.

Cuadro No. 21:

Flujograma del Proceso de Venta de Bolos

No.	Descripción	●	■	➔	▭	▼	Tiempo Promedio (minutos)
1	Cliente llega al local observa los productos						5'
2	Se receipta el pedido						5'
3	Se realiza el despacho del pedido						2'
4	Se empaqueta el producto en fundas plásticas						2'
5	Se elabora la factura en forma manual						10'
6	Realiza el cobro y entrega de la factura						2'
7	Se entrega sobrante (en caso de existir)						1'
8	Se ingresa el dinero en la caja registradora						1'

Total 28 minutos

Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"

Elaboración: La Autora

PROCESOS ESTRATÉGICOS

Proceso 6: Reporte de Ingresos

1. Clasifica los comprobantes de venta, procedemos a separar las facturas y notas de venta.
2. Suma los comprobantes de venta, se verifica los ingresos realizados.
3. Revisa y cuadra el efectivo, se realiza la constatación física entre los comprobantes de venta y el efectivo de la caja registradora.
4. Elabora informe, se procede a realizar el informe económico pormenorizado
5. Envía el informe al Gerente, se entrega el reporte económico de los ingresos realizados.
6. Archiva facturas, se procede al archivo de los comprobantes generados y se entrega el reporte al contador.

Cuadro No. 21:

Flujograma del Proceso de Reporte de Ingresos

No.	Descripción	●	■	➔	◐	▼	Tiempo Promedio (minutos)
1	Clasifica los comprobantes de venta (facturas y notas de venta)						20'
2	Suma los comprobantes de venta						10'
3	Revisa y cuadra el efectivo						15'
4	Elabora informe						20'
5	Envía el informe al Gerente						2'
6	Archiva facturas						10'

Total	77 minutos 1 hora 17 minutos
--------------	---------------------------------

Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"

Elaboración: La Autora

Proceso 7: Contratación de Empleados

1. Se produce la vacante, se verifica la necesidad del puesto.
2. Se publica en diario local y en ventanilla de la empresa, se coordina la publicación de la vacante.
3. Se atiende a solicitantes, indicando el cargo a ocupar, requisitos y funciones principales.
4. Se receipta las carpetas de los interesados
5. Se escoge las mejores opciones, analizando los perfiles de cada uno.
6. Se realiza entrevista con el Gerente.
7. Se selecciona en base a la entrevista y referencias presentadas.

Cuadro No. 22:

Flujograma del Proceso de Contratación de Empleados

No.	Descripción	●	■	➔	◐	▼	Tiempo Promedio (minutos)
1	Se produce la vacante	●					
2	Se publica en diario local y en ventanilla de la empresa	●					25'
3	Se atiende a solicitantes, indicando el cargo a ocupar, requisitos y funciones principales.	●					150'
4	Se receipta las carpetas de los interesados	●					30'
5	Se escoge las mejores opciones				◐		45'
6	Se realiza entrevista con el Gerente	●					30'
7	Se selecciona en base a la entrevista y referencias presentadas.					▼	30'

Total	310 minutos 5 horas 10 minutos
--------------	-----------------------------------

Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"

Elaboración: La Autora

Proceso 8: Negociación de Publicidad

1. Selecciona información sobre la empresa para publicidad, esto con el objeto de dar a conocer los helados y bolos que produce la Empresa.
2. Definir el medio publicitario a contratar, se selecciona el medio adecuado de la localidad.
3. Solicita cotizaciones, con los diferentes medios publicitarios.
4. En base a las cotizaciones seleccionar el medio de menor costo.
5. Negociar el tiempo periodo de la publicidad de la empresa.
6. Realizar el contrato con el medio publicitario seleccionado.

Cuadro No. 23:

Flujograma del Proceso de Negociación de Publicidad

No.	Descripción	●	■	➔	⏏	▼	Tiempo Promedio (minutos)
1	Selecciona información sobre la empresa a proporcionar a los medios de publicidad.	●					30'
2	Definir el medio publicitario a contratar.	●					20'
3	Solicita cotizaciones con los diferentes medios publicitarios.	●					120'
4	En base a las cotizaciones seleccionar el medio de menor costo.	●	●				45'
5	Negociar el tiempo periodo de la publicidad de la empresa.	●					60'
6	Realizar el contrato con el medio publicitario seleccionado.	●					20'

Total	295 minutos 4 horas 55 minutos
--------------	-----------------------------------

Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"

Elaboración: La Autora

Proceso 9: Inventario y control de Mercaderías

1. Realiza lista de inventario, se procede a la constatación física de las existencias en la empresa
2. Entrega lista de inventario al Gerente
3. Elabora orden de compra a los proveedores.
4. Envía orden de compra a los proveedores.
5. Recibe la mercadería, verifica contra orden de compra y firma de recibo.
6. Devuelve facturas a contabilidad para contabilizar el pedido.
7. Registra y contabiliza el pedido.
8. Autoriza salida para ventas de acuerdo a pedidos de producción

Cuadro No. 24:

Flujograma del Proceso de Inventario y control de Mercaderías

No.	Descripción	●	■	➔	⏸	▼	Tiempo Promedio (minutos)
1	Realiza lista de inventario	●					30'
2	Entrega lista de inventario al Gerente						5'
3	Elabora orden de compra a los proveedores.	●					15'
4	Envía orden de compra a los proveedores.						25'
5	Recibe la mercadería, verifica contra orden de compra y firma de recibo.	●	■				30'
6	Devuelve facturas a contabilidad para contabilizar el pedido.						10'
7	Registra y contabiliza el pedido.	●					5'
8	Autoriza salida para ventas de acuerdo a pedidos de producción	●					10'

Total	130 minutos 2 horas 10 minutos
--------------	-----------------------------------

Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"

Elaboración: La Autora

IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS EN LOS PROCESOS

PROCESOS OPERATIVOS

Proceso de Adquisición Materia Prima e Insumos

En este proceso y en el sistema de control de inventario sería importante contar con tarjetas kárdex que permitan un mejor control de los ingresos y salidas de mercaderías; de igual forma se podría comparar esta información con la proporcionada por el sistema informático.

Proceso de Producción de Helados

En el proceso de producción de helados no se realiza un control de calidad técnico antes de realizar las respectivas mezclas, lo que incrementa la probabilidad de pérdidas y desperdicios si el producto final resulta con fallas o con sabores diferentes a los establecidos, por lo que se sugiere incrementar un control de calidad antes de poner el ingrediente adicional. Además para el enfundado de los helados se utiliza una máquina semi-automática que depende mucho de la precisión del operador y cuando este por algún motivo falta se producen retrasos.

Procesos de Producción de Bolos

En el proceso de producción de bolos tampoco se realiza un control de calidad técnico antes de realizar las respectivas mezclas, todo se lo hace manualmente, utilizando el sentido del gusto, lo que aumenta la probabilidad de

pérdidas y desperdicios si el producto final resulta con fallas o con sabores diferentes a los establecidos, por lo que se sugiere incrementar un control de calidad antes de poner el ingrediente adicional. Además para el enfundado de los bolos se utiliza una máquina semi-automática que depende mucho de la precisión del operador y cuando este por algún motivo falta se producen retrasos.

Proceso de Venta de Helados y Bolos

En el proceso de venta de los productos existe retraso en la elaboración manual de la factura, dado que por error en el llenado o en los datos proporcionados por el cliente, se dañan las facturas, las que deben ser anuladas, lo que provoca más egresos y tardanza en el registro de los ingresos. Con la compra de un software contable se podría realizar de forma automática disminuyendo el tiempo de elaboración y el daño de las facturas.

PROCESOS ESTRATÉGICOS

Inventario y control de Mercaderías

En este proceso se debería realizar la implementación de tarjetas kárdex para el control del ingreso de cada materia prima e insumo así como de su salida; adicionalmente se debería contar con órdenes de pedido para registrar la entrega a producción.

g. DISCUSIÓN

ESTRUCTURA PROPUESTA A LA EMPRESA REFRESCOS EL TOMEÑITO

Se propone la siguiente estructura del talento humano de la empresa Refrescos El Tomeño:

**Cuadro No. 25: Estructura propuesta de la empresa
REFRESCOS EL TOMEÑITO**

Cargo	Función Principal	Nombre	Departamento
Gerente	Administración de la empresa	Dra. Ruth Carrión Díaz	Administrativo
Contadora	Proceso contable	Lic. María Castro	Finanzas
Auxiliar Ventas	Comercialización	Sr. Jordy Reyes Ordoñez	Ventas
Chofer-Vendedor	Comercialización y distribución.	Sr. Carlos A. Reyes Suing	
Jefe Producción Helados	Supervisar la producción de helados	Sr. Ruth Mireya Godoy	Producción
Operario 1	Mezclado	Sr. Carlos Toapanta	
Operario 2	Empacado	Sr. Luis Minga	
Operario 3	Refrigerado	Sr. Pablo Maldonado	
Operario 4	Empacado-entrega	Sr. René Lozada	
Jefe Producción Bolos	Supervisar la producción de bolos	Sr. Geovanny Cango	
Operario 5	Mezclado	Sr. Marco Analuisa	
Operario 6	Refrigerado	Sr. Carlos Capa	
Operario 7	Empacado-entrega	Sr. Robertino Sarango C.	

Fuente: Entrevista a gerente y encuesta a empleados de la empresa.

Elaboración: La Autora

EQUIPO DE REINGENIERÍA

Para realizar la aplicación de la reingeniería en la empresa investigada se conformó el equipo que será responsable de coordinar cada una de las etapas del proceso de implementación, siendo estructurado de la siguiente manera:

Cuadro No. 26

Equipo de Reingeniería	
Asesor: Equipo de Reingeniería:	Mónica Medina Gerente: Ruth Elena Carrión Díaz Asesor: Mónica Medina Empleados: Lic. María Castro Sr. Carlos Amado Reyes Suing Sr. Ruth Mireya Godoy Sr. Geovanny Cango
Material de Oficina	Hojas de papel bond Papel de sumadoras Esferográficos Lápices Corrector Borrador
Equipos de Oficina	Portátil Impresora Sumadora Cámara Flash memory

Fuente: Entrevista a gerente y encuesta a empleados de la empresa.

Elaboración: La Autora

Los objetivos del presente trabajo reingeniería son:

- Realizar un diagnóstico a los procesos que se realizan en la empresa, en base a los resultados de la entrevista y encuesta.
- Conocer los procesos, tanto estratégicos como operativos existentes actualmente en la empresa.
- Identificar las etapas de los procesos, el tiempo, costo y secuencia dentro del mismo.
- Identificar los procesos de la empresa en los que existan puntos críticos o cuellos de botella.
- Diseñar los nuevos procesos dentro de la empresa, y quienes supervisarán su implementación.
- Calcular el presupuesto de poner en marcha el plan de reingeniería.

PROPUESTA DE REINGENIERÍA A LOS PROCESOS**RECONSTRUCCIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS**

Una vez identificados los procesos con puntos críticos existentes en la empresa Refrescos El Tomeñito, se ha podido determinar que los puntos más débiles y de mayor conflicto se encuentran en los procesos: Adquisición de materia prima e insumos, proceso de producción de helados, proceso de producción de bolos, proceso de venta de helados, proceso de venta de bolos y proceso de inventario y control de mercaderías.

A continuación se presentan los procesos reestructurados y los flujogramas propuestos:

Proceso Propuesto 1: Adquisición Materia Prima e Insumos

1. Se verifica stock de mercaderías, se realiza una constatación física en la bodega de la Empresa
2. Se procede a solicitar precios a proveedores de la empresa, se realiza cotizaciones de la materia prima con el fin de considerar el más conveniente para el Empresa.
3. Se selecciona proveedor con mejores marcas y precios, se realiza un cuadro comparativo de las cotizaciones receptadas y se elige el ganador.
4. Se realiza el pedido, se confirma la compra al proveedor.
5. Se espera el despacho de la mercadería, luego del transcurso de 1 hora ya contamos con la mercadería.
6. Pago de la factura, se efectiviza la compra en efectivo.
- 7. Registrar en tarjetas kárdex electrónicas el ingreso de mercaderías**
8. Se entrega pedido a bodega

Cuadro No. 27:

Flujograma Propuesto del Proceso de Adquisición Materia Prima e Insumos

No.	Descripción	●	■	➔	◐	▼	Tiempo Promedio (minutos)
1	Se verifica stock de mercaderías		●				10'
2	Se procede a solicitar precios a proveedores de la empresa	●					20'
3	Se selecciona proveedor con mejores marcas y precios		●				10'
4	Se realiza el pedido	●					15'
5	Se espera el despacho de la materia prima e insumos				●		60'
6	Pago de la factura	●					5'
7	Ingreso en tarjetas kárdex electrónicas	●					2'
8	Se entrega pedido a bodega	●				●	5'

Total	127 minutos 2 horas 7 minutos
--------------	--

Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"

Elaboración: La Autora

Proceso Propuesto 2: Producción de Helados

1. Alistamiento de materia prima, esta etapa tiene como finalidad pesar y separar las cantidades requeridas de ingredientes para el lote de producción, para lo cual se procede a establecer los porcentajes de: Leche líquida entera, leche en polvo, leche condensada, estabilizantes, saborizantes, colorantes y coco rallado.
2. Preparación de la materia prima, la leche entera y en polvo, luego de ser medidas según la cantidad requerida, es depositada en el respectivo recipiente y pasa a pasteurización en una cocción a 62°C por 30 minutos.
3. Enfriamiento, una vez pasados los procesos de cocción y esterilización de la leche se procede a dejar estas materias primas en reposo o enfriamiento por un lapso de 30 minutos a una temperatura de enfriamiento de 25°C.
4. Mezclado preliminar de algunos ingredientes, luego del enfriamiento la leche es mezclada con el azúcar, leche condensada por cinco minutos.
5. **Inspección y ensayo, se le realiza a la mezcla un análisis evaluando las características como sabor, olor, color y análisis fisicoquímicos de acidez, para determinar la consistencia de la mezcla.**
6. Transporte del producto a la sección de envasado, la mezcla se lleva a la sección de envasado, donde se encuentran los vasos listos.
7. Selección y guardado de la muestra, se toma una pequeña muestra del producto final que está listo para ser empacado y se guarda debidamente marcada con N° de Lote, fecha de fabricación y vencimiento.

8. Adición del ingrediente final, una vez lista la mezcla y envasada se le adicionan 2 uvas pasas a cada vasito para completar la preparación del helado que queda con una cantidad de 50 gramos.
9. Envasado del producto. Aquí el producto es envasado en su respectivo empaque, que consiste en una funda plástica debidamente etiquetada utilizando una máquina automática que reduzca el proceso en un 50%.
10. Almacenamiento y refrigeración. Luego de envasado, el producto terminado es transportado para ser almacenado en los congeladores horizontales para su congelación y conservación de la cadena de frío de donde es tomado por el vendedor para surtir el enfriador vitrina dúplex para su posterior comercialización.

Cuadro No. 28:
Flujograma Propuesto del Proceso de Producción de Helados

No.	Descripción	●	■	➔	◐	▼	Tiempo Promedio (minutos)
1	Alistamiento de la materia prima		●				10'
2	Preparación de la materia prima (pasteurización)	●					30'
3	Enfriamiento de la mezcla				●		30'
4	Mezclado preliminar	●					30'
5	Inspección y ensayo		●				30'
6	Transporte del producto				●		15'
7	Selección y guardado de muestra	●					5'
8	Adición de ingrediente final	●					30'
9	Envasado del producto	●					120'
10	Almacenamiento y refrigeración				●	●	60'

Total	360 minutos 6 horas 0 minutos
--------------	----------------------------------

Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"

Elaboración: La Autora

Proceso Propuesto 3: Producción de Bolos

1. Alistamiento de materia prima, esta etapa tiene como finalidad pesar y separar las cantidades requeridas de ingredientes para el lote de producción, para lo cual se procede a establecer los porcentajes de: agua, saborizante, esencia, colorante y estabilizante necesarios para realizar la mezcla.
2. Preparación de la materia prima, la mezcla, luego de ser medida según la cantidad requerida, es depositada en el respectivo recipiente y pasa a pasteurización en una cocción a 30°C por 30 minutos.
3. Enfriamiento, una vez pasados los procesos de cocción y esterilización de la mezcla se procede a dejar la mezcla en reposo o enfriamiento por un lapso de 30 minutos a una temperatura de enfriamiento de 25°C.
4. Mezclado preliminar de algunos ingredientes, luego del enfriamiento a la mezcla se le añade el azúcar y se bate por tres minutos.
5. **Inspección y ensayo, se le realiza a la mezcla un análisis evaluando las características como sabor, olor, color y análisis fisicoquímicos de acidez, para determinar la consistencia de la mezcla.**
6. Transporte del producto a la sección de envasado, la mezcla se lleva a la sección de envasado, donde se encuentran el rollo de fundas plásticas listas para ser envasadas y selladas.
7. Selección y guardado de la muestra, se toma una pequeña muestra del producto final que está listo para ser empacado y se guarda debidamente marcada con N° de Lote, fecha de fabricación y vencimiento.

8. Envasado del producto. Aquí el producto es envasado en su respectivo empaque, que consiste en una funda plástica debidamente etiquetada utilizando una máquina automática que reduzca el proceso en un 50%
9. Almacenamiento y refrigeración. Luego de envasado, el producto terminado es transportado para ser almacenado en los congeladores verticales para su congelación y conservación de la cadena de frío.

Cuadro No. 29:

Flujograma Propuesto del Proceso de Producción de Bolos

No.	Descripción	●	■	→	◐	▼	Tiempo Promedio (minutos)
1	Alistamiento de la materia prima						10'
2	Preparación de la materia prima (pasteurización)						30'
3	Enfriamiento de la mezcla						30'
4	Mezclado con ingredientes adicionales						30'
5	Inspección y ensayo						30'
6	Transporte del producto						15'
7	Selección y guardado de muestra						5'
8	Enfundado del producto						110'
9	Almacenamiento y refrigeración						60'

Total	320 minutos 5 horas 20 minutos
--------------	-----------------------------------

Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"

Elaboración: La Autora

Proceso Propuesto 4: Venta de Helados

1. Cliente llega al local, observa los productos para definir la compra.
2. Se receipta el pedido, se toma nota de lo solicitado por el cliente.
3. Se realiza el despacho del pedido, se procede a verificar el producto para el despacho respectivo.
4. **Se empaqueta el helado en fundas plásticas, en este paso se lo enfunda y sella al helado.**
5. **Se elabora la factura, se formaliza la venta y se procede al llenado en forma manual.**
6. Realiza el cobro y entrega de la factura.
7. Se entrega sobrante, (en caso de existir).
8. Se ingresa el dinero en la caja registradora, para su depósito posterior.

Cuadro No. 30:

Flujograma Propuesto del Proceso de Venta de Helados

No.	Descripción	●	■	➔	◐	▼	Tiempo Promedio (minutos)
1	Cliente llega al local observa los productos						5'
2	Se receipta el pedido	●					5'
3	Se realiza el despacho del pedido	●					2'
4	Se empaqueta el producto en fundas plásticas	●	■				2'
5	Se elabora la factura electrónica	●					2'
6	Realiza el cobro y entrega de la factura	●		➔			2'
7	Se entrega sobrante (en caso de existir)	●					1'
8	Se ingresa el dinero en la caja registradora	●					1'

Total 20 minutos

Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"

Elaboración: La Autora

Proceso Propuesto 5: Venta de Bolos

1. Cliente llega al local, observa los productos para definir la compra.
2. Se receipta el pedido, se toma nota de lo solicitado por el cliente.
3. Se realiza el despacho del pedido, se procede a verificar el producto para el despacho respectivo.
4. **Se empaquetan los bolos en fundas plásticas, en este paso se lo enfunda y sella al bolo.**
5. **Se elabora la factura, se formaliza la venta y se procede al llenado en forma manual.**
6. Realiza el cobro y entrega de la factura
7. Se entrega sobrante (en caso de existir)
8. Se ingresa el dinero en la caja registradora, para su depósito posterior.

Cuadro No. 31:

Flujograma Propuesto del Proceso de Venta de Bolos

No.	Descripción	●	■	➔	◐	▼	Tiempo Promedio (minutos)
1	Cliente llega al local observa los productos						5'
2	Se receipta el pedido						5'
3	Se realiza el despacho del pedido						2'
4	Se empaqueta el producto en fundas plásticas						2'
5	Se elabora la factura electrónica						2'
6	Realiza el cobro y entrega de la factura						2'
7	Se entrega sobrante (en caso de existir)						1'
8	Se ingresa el dinero en la caja registradora						1'

Total 20 minutos

Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"

Elaboración: La Autora

PROCESOS ESTRATÉGICOS

Dentro de los procesos estratégicos que se realizan en la empresa investigada, se determinó que existe un solo proceso que presenta puntos críticos al que se debe aplicar la reingeniería.

Proceso Propuesto 6: Inventario y control de Mercaderías

1. Realiza lista de inventario
2. Entrega lista de inventario al Gerente
3. Elabora orden de compra a los proveedores.
4. Envía orden de compra a los proveedores.
5. Recibe la mercadería, verifica contra orden de compra y firma de recibo.
- 6. Elaboración de tarjetas kárdex para registrar ingreso**
7. Devuelve facturas a contabilidad para contabilizar el pedido.
8. Registra y contabiliza el pedido.
9. Autoriza salida para ventas de acuerdo a pedidos de producción
- 10. Registra en tarjeta kárdex**

Cuadro No. 32:
Flujograma Propuesto del Proceso de Inventario y control de Mercaderías

No.	Descripción	●	■	➔	⌂	▼	Tiempo Promedio (minutos)
1	Realiza lista de inventario	●					25'
2	Entrega lista de inventario al Gerente			➔			5'
3	Elabora orden de compra a los proveedores.	●					10'
4	Envía orden de compra a los proveedores.			➔			25'
5	Recibe la mercadería, verifica contra orden de compra y firma de recibo.	●	■				30'
6	Registra tarjeta kárdex Ingresos		■				2'
7	Devuelve facturas a contabilidad para contabilizar el pedido.	●		➔			5'
8	Registra y contabiliza el pedido.	●					5'
9	Autoriza salida para ventas de acuerdo a pedidos de producción	●					10'
10	Registra tarjeta kárdex Egresos		■				5'

Total	122 minutos 2 horas 12 minutos
--------------	-----------------------------------

Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"

Elaboración: La Autora

REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS CAMBIOS EN LA EMPRESA

Los requerimientos necesarios para la implementación de la reingeniería de procesos en la empresa es el siguiente:

Humanos: Se constituye por las personas que van a participar en la implementación de la reingeniería de procesos y está conformado por:

- Equipo de Reingeniería: Sra. Ruth Carrión Díaz (Gerente), Mónica Medina (Asesora) y Lic. María Castro, Sr. Carlos Reyes, Sra. Ruth Godoy y Sr. Geovanny Cango, parte del personal de la empresa.
- Ocho personas que integran el personal de la empresa y que no son parte del equipo de reingeniería.

Materiales: Los recursos materiales necesarios para la aplicación del proceso de reingeniería están constituidos principalmente por material de oficina como hojas de papel bond, papel para sumadora, cuadernos, esferográficos, corrector, lápices, borradores.

Tecnológicos: Los requerimientos tecnológicos que se necesitan están conformados por un computador portátil, impresora, cámara digital, sumadora, flash Memory.

IMPLEMENTACIÓN DE LA REINGENIERIA DE PROCESOS EN LA EMPRESA “REFRESCOS EL TOMEÑITO”

En relación a los costos, es importante señalar que la empresa con la reingeniería planteada se verá enormemente beneficiada, pues no solamente optimiza el tiempo sino también el dinero, dado que se disminuyen los desperdicios, como papel, facturas dañadas, etc.

Entonces la reingeniería conlleva varios beneficios para la empresa, los cuales no representan un costo económico adicional, para lo cual se realiza una comparación de los tiempos estándares anteriores y los actuales o nuevos de esta propuesta:

Cuadro No. 33: Tiempos Estándar de los Procesos

Nombre del proceso	Duración del proceso actual	Duración del nuevo proceso	Diferencia de tiempo en minutos	Reducción en porcentaje
Adquisición de Materia Prima e Insumos	125 minutos	127 minutos	+ 2 minutos	+ 1,60%
Proceso de Producción de helados	450 minutos	360 minutos	- 90 minutos	20,00%
Proceso de Producción de bolos	400 minutos	320 minutos	- 80 minutos	20,00%
Proceso de Venta de Helados	28 minutos	20 minutos	- 8 minutos	28,57%
Proceso de Venta de Bolos	28 minutos	20 minutos	- 8 minutos	28,57%
Proceso de Inventario y Control	130 minutos	122 minutos	- 8 minutos	6,15%
	1.161 minutos	969 minutos	192 minutos	16,54%

Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS:

Tal como se aprecia en el cuadro de resumen los procesos actuales tienen tiempos más elevados que los nuevos procesos de la propuesta de reingeniería, pues con la misma se pretende lograr un alto nivel de eficiencia y eficacia en el accionar de la empresa "El Tomeño", es así que respecto de las nuevas reestructuraciones a esta empresa se puede señalar lo siguiente:

- ✚ En el proceso Adquisición de Materias Primas e Insumos existe un incremento de 2 minutos en el tiempo, esto se debe al registro de lo adquirido en tarjeta kárdex electrónica, lo que permitirá un mejor control de inventario, incidiendo en la disminución del tiempo de este proceso.

- ✚ En el Proceso de Producción de Helados existe una disminución de 90 minutos, es decir, del 20%, lo que resulta muy alentador para la empresa de producción, pues si considera necesario puede incrementar la producción de helados. Esta disminución se debe a la adquisición de la máquina industrial de envasado que reduce en un 50% el empaquetado del producto, que en la actualidad se lo hace con una máquina semi-industrial.

- ✚ En el Proceso de Producción de Bolos existe una disminución de 80 minutos, es decir, del 20%, que resulta una ventaja para la empresa Refrescos El Tomeñito, dado que en caso de incrementarse la demanda se puede aumentar la producción de helados. Esta disminución se debe a la adquisición de la máquina industrial de envasado que reduce en un 50% el empaquetado de los bolos, que en la actualidad se lo hace con una máquina semi-industrial.

- ✚ En el proceso de venta, tanto de helados como de bolos, existe una reducción de 8 minutos, es decir, del 28,57% ya que se realizará el llenado de la factura de forma electrónica, lo que resulta más rápido y efectivo, al reducir la cantidad de facturas dañadas.

- ✚ En referencia al proceso de Inventario y Control existe una disminución de 8 minutos, es decir, del 6,15% lo cual solo se logra con la integración de un sistema contable electrónico que facilite el ingreso y egreso de nuevas mercaderías; esto también contribuye a la facturación electrónica y el manejo de las tarjetas kárdex.

Compra de Equipo de Envasado y Sellamiento automático

Con la compra de la máquina automática se obtiene los siguientes beneficios.

- a.- **Reducción de unidades defectuosas.**- La máquina trabajaría de manera sincronizada, colocando mediante un sistema de balanza las 10 unidades, en un sistema de sellado en donde se utiliza rollo, eliminando las fundas. Reduciendo los desperdicios en un 10% de la producción actual.
- b.- **Reducción de mano de obra.**- El sistema automático de enfundado y sellado permite reducir de 9 personas en el sistema actual a 5 en el sistema propuesto. Obteniendo una reducción en los costos de mano de obra, además de los beneficios de manipulación que genera contaminación del producto.
- c.- **Disminución del tiempo de envasado de la producción.**- Con la compra de la máquina llegaremos a disminuir en un 50% el tiempo de envasado de los productos, tanto de helados como de bolos.

d.- **Reducción de reclamos de los clientes.-** Por adquirir un sistema automático garantiza la calidad del producto disminuyendo casi en su totalidad los faltantes de unidades además de las unidades por aplastamiento y defectos del sellado.

PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS.

Cuadro No. 34: Presupuesto para la Empresa Refrescos El Tomeño

Actividad	Cantidad	Precio Unitario	Total
Máquina de envasado y sellado automático	1	3.500	3.500,00
Adquisición software para facturación	1	500,00	500,00
Capacitación al personal proceso de reingeniería	12	20,00	240,00
Capacitación adicional: Atención al cliente y programas informáticos	3	60	180,00
Material de Oficina		60,00	60,00
Total			4.480,00

Fuente: Importadora DISTMAQ (Guayaquil), TecnoSystem programa MEGAFAC, Empresa Consultores Profesionales, Librería La Reforma.

Elaboración: La Autora

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS.

Cuadro No. 35: Cronograma para la Empresa Refrescos El Tomeño

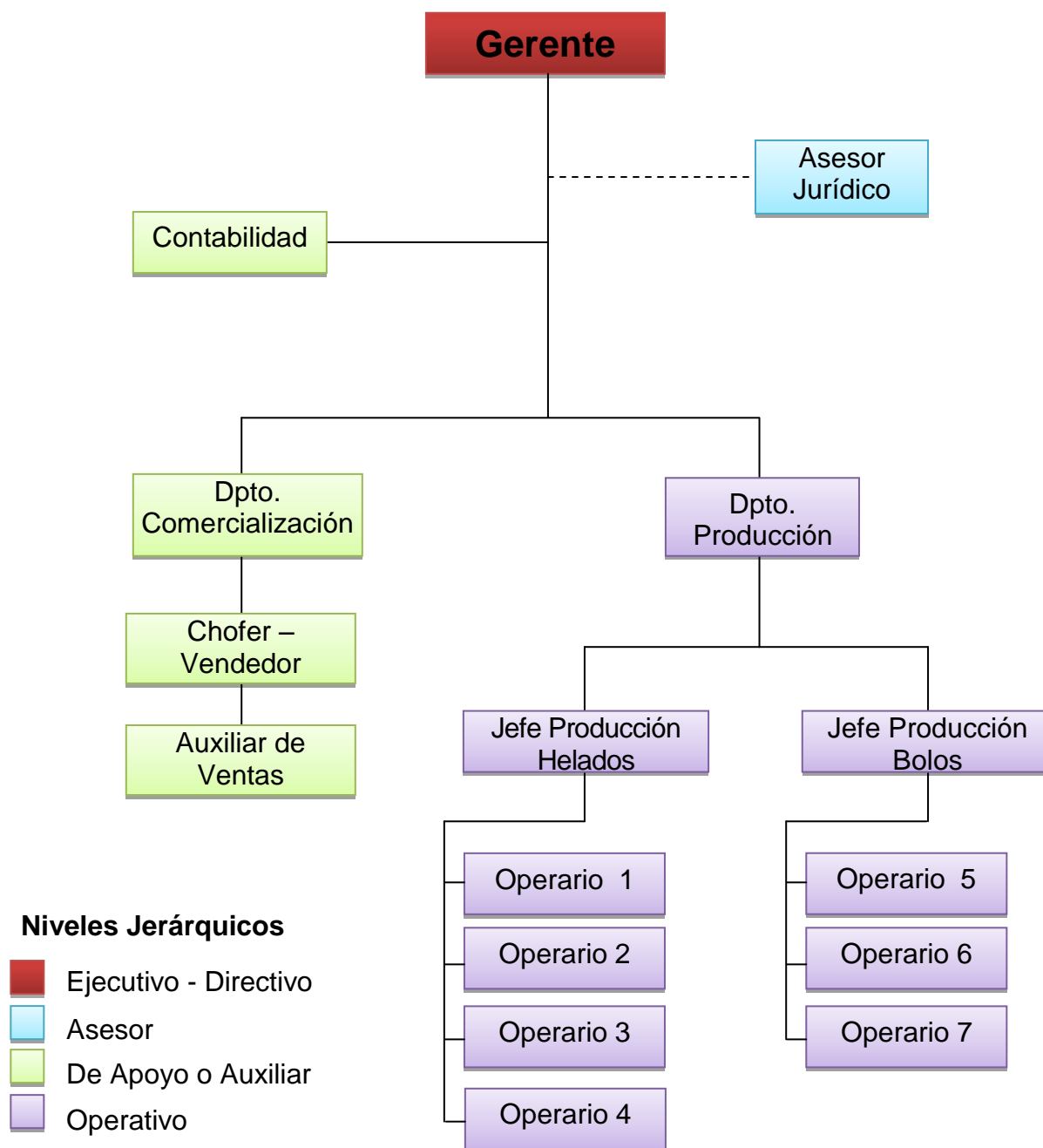
Actividades	Meses							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Coordinar con Asesor del Proceso de Reingeniería	■							
Estructura el equipo de reingeniería	■							
Capacitación del equipo de reingeniería		■						
Establecimiento de Procesos Estratégicos		■						
Establecimiento de Procesos Operativos		■						
Determinar puntos críticos, cuellos de botella en los procesos de la empresa			■	■				
Propuesto de reingeniería para los procesos con puntos críticos					■	■	■	■
Capacitación del Personal							■	■
Elaboración de nueva propuesta organizacional								■
Elaboración de un nuevo Manual de Funciones								■
Elaboración de Indicadores de gestión								■
Control (comparación entre indicadores y resultados obtenidos)								■

Fuente: Empresa refrescos el Tomeño

Elaboración: La Autora

ESTUDIO PARA EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL Y DE GESTIÓN

Gráfico N° 15
Organigrama Estructural Propuesto



Fuente: Empresa refrescos el Tomeñito

Elaboración: La Autora

Con la propuesta implementada se ha realizado una departamentalización de la empresa “Refrescos El Tomeñito”, dado que en la estructura existente, la gerente propietaria se encargaba de todos los procesos de producción así como de comercialización, tareas que muchas veces la superaban, especialmente cuando tenía que ausentarse de la empresa por diferentes razones.

Con la propuesta se crea dos jefaturas, una de producción de helados y otra de producción de bolos, que serán ocupadas por dos de los empleados más destacados de cada proceso de producción, con lo cual se incrementa la calidad del proceso, al existir una persona que supervise directamente la producción y no se dependerá exclusivamente de la gerencia para la toma de decisiones en relación a volúmenes de producción, requerimientos de materia prima e insumos, control de calidad, etc.

Con la disminución de trabajo, la gerente puede centrarse en las tareas administrativas y sobre todos de comercialización, coordinando con el chofer - vendedor estrategias para incrementar las ventas y abarcar otros mercados cercanos a la ciudad de Loja.

Los cambios efectuados en la estructura organizacional de la empresa “Refrescos El Tomeñito” se reforzarán con la elaboración de un manual de funciones, en donde consten las hojas de funciones de cada uno de los cargos existentes y propuestos para la empresa.

Manual de Funciones

NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE
ÁREA:	Administrativa
PERSONAL DIRECTO A SU MANDO:	Todo el personal de la empresa

NATURALEZA DEL PUESTO: Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa, propendiendo a un uso eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, de acuerdo a las políticas generales de la Institución y bajo criterios de solvencia, prudencia, disponibilidad financiera de los recursos y rentabilidad.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Formular y controlar la implantación de políticas, normas, procedimientos de los sistemas operativos de prestación de servicios y administrativos, su control financiero y administrativo, con el objeto de asegurar la correcta utilización de los recursos y el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.
- Definir, coordinar y controlar la formulación, implantación y cumplimiento de los sistemas y procedimientos en las operaciones de la Cooperativa, con el objeto de asegurar su homogeneidad y coherencia con los objetivos institucionales propuestos.
- Formular y controlar la implantación de los planes y presupuestos operativos en coordinación con las diferentes áreas de la cooperativa.

- Coordinar y controlar la vigencia de las políticas de los servicios financieros y complementarios que ofrece la cooperativa, con el objeto de asegurar su competitividad.
- Implementar procedimientos actualizados de gestión administrativa, y de Recursos Humanos en el marco de la normatividad y las disposiciones legales vigentes, resguardando los intereses de la institución.
- Dirigir y controlar la conformidad y oportunidad de los sistemas de información contable, financiera y de gestión empresarial y mantener informados a los órganos directivos y Asamblea General sobre la situación institucional.

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN FORMAL Título Profesional en Economía, Administración de Empresas, Banca y Finanzas, Ingeniería Comercial.

CURSOS DE CAPACITACIÓN En Administración de Recursos Humanos, Finanzas, Planeación Estratégica, Desarrollo Organizacional, Administración de Crédito, Calidad Total, Negociación.

EXPERIENCIA 2 años en funciones similares

NOMBRE DEL PUESTO:	CONTADOR(A)
ÁREA:	Administrativa
REPORTA A:	Gerente
PERSONAL DIRECTO A SU MANDO	Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO: Planificar, organizar, ejecutar y controlar el sistema de contabilidad de la Cooperativa a fin de garantizar el registro correcto y oportuno de las operaciones económicas de conformidad con los principios de contabilidad de general aceptación y las de ética profesional, así como dar cumplimiento con las disecciones emitidas por Organismos de Control

FUNCIONES TÍPICAS:

- Mantener un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económicas, garantizando la aplicación correcta de las normas contables.
- Efectuar el control previo concurrente de las transacciones financieras de la cooperativa, de acuerdo a las disposiciones internas y las normas vigentes.
- Disponer oportunamente de los estados financieros y demás anexos, a fin de proporcionar a los estamentos ejecutivos y directivos de información veraz para su análisis y toma de decisiones.
- Llevar y mantener actualizada la contabilidad de la institución, sus registros, anexos y demás documentos de respaldo.
- Planificar, organizar y distribuir entre el personal a su cargo los diferentes subsistemas contables de la matriz, agencias y puntos de servicio.

- Elaborar y consolidar los balances de la cooperativa, hasta el ocho del mes siguiente para su envío a la Superintendencia de Bancos y análisis de Gerencia y Directivos.
- Supervisar las actividades del personal de unidad de Contabilidad, a fin de que los procedimientos y operaciones contables se ejecuten correctamente.
- Analizar, evaluar y recomendar los cambios que sean necesarios en el Sistema de contabilidad de la Cooperativas, siempre que propendan a mejorar el mismo cumpliendo con las normas de Contabilidad generalmente aplicadas.
- Elaborar comprobantes de contabilidad, devengado, de reexpresión, corrección monetaria, provisiones de cartera de riesgo, intereses generados por ahorros, certificados de aportación financieros y de la cartera castigada, fin de mes y cierre del ejercicio de la Cooperativa.

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN	Licenciado en Contabilidad y Auditoría. Contador Público_ III Nivel
EXPERIENCIA	2 años en funciones similares

NOMBRE DEL PUESTO:	JEFE PRODUCCIÓN HELADOS
ÁREA:	Operativa
REPORTA A:	Gerente
PERSONAL DIRECTO A SU MANDO	Operarios Producción Helados

NATURALEZA DEL PUESTO: Planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de producción de helados.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Supervisar y controlar las actividades diarias de los trabajadores encargados del proceso de producción de helados.
- Elaborar y hacer ejecutar los programas de producción elaborados.
- Mantener los niveles de producción establecidos para evitar desabastecimiento del producto
- Supervisar la entrega y recepción de implementos para su proceso productivo.
- Revisar los egresos del producto.
- Establecer sistemas de medidas, de tiempos y movimientos para efectivizar al máximo la producción de helados.
- Realizar un control de calidad del producto.
- Asesorar a la gerente de la empresa en asuntos de producción de helados.
- Controlar inventarios de materias primas e insumos
- Supervisar el buen uso de la maquinaria y equipos.
- Registrar el ingreso y salida del personal

NOMBRE DEL PUESTO:	AUXILIAR DE VENTAS
ÁREA:	Comercial
REPORTA A:	Gerente
PERSONAL DIRECTO A SU MANDO	Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO: Desarrollar estrategias adecuadas que permitan incrementar el nivel de ventas progresivamente.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Coordinar las actividades de comercialización con el chofer vendedor y la gerente.
- Promocionar el producto mediante publicidad directa con los clientes.
- Realizar la pre-venta del producto, manteniendo un contacto directo con el cliente.
- Elaborar presupuestos de venta mensuales conjuntamente con la administración.
- Efectuar la entrega del producto terminado, según la ruta de pre-venta conjuntamente con el chofer.
- Depositar el dinero recaudado.

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN Bachiller, capacitación en marketing y ventas.

EXPERIENCIA 2 años en funciones similares.

NOMBRE DEL PUESTO:	OPERARIO 1
ÁREA:	Operativa
REPORTA A:	Jefe de Producción de Helados
PERSONAL DIRECTO A SU MANDO	Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO: Realizar las labores diarias que le asigne el jefe de producción de helados, específicamente el mezclado de los ingredientes.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Seleccionar y pesar la materia prima que se va a utilizar en la mezcla: leche, azúcar, canela, coco, gelatina.
- Realizar la primera mezcla leche, canela y azúcar.
- Hervir la mezcla y luego reposarla.
- Añadir el coco rallado.
- Realizar la segunda mezcla: gelatina y agua
- Hacer hervir la segunda mezcla.

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN	Bachiller
EXPERIENCIA	2 años en funciones similares

NOMBRE DEL PUESTO:	OPERARIO 2
ÁREA:	Operativa
REPORTA A:	Jefe de Producción de Helados
PERSONAL DIRECTO A SU MANDO	Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO: Realizar las labores diarias que le asigne el jefe de producción de helados, específicamente el empaclado de los helados.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Preparar las fundas para el empaclado del helado
- Sacar los helados de los moldes
- Empacar los helados en las fundas de 100 gramos utilizando la empacadora automática.
- Contabilizar el número de helados producidos.
- Ubicar los helados en los congeladores horizontales para su posterior comercialización.

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN	Bachiller
EXPERIENCIA	2 años en funciones similares

NOMBRE DEL PUESTO:	OPERARIO 3
ÁREA:	Operativa
REPORTA A:	Jefe de Producción de Helados
PERSONAL DIRECTO A SU MANDO	Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO: Realizar las labores diarias que le asigne el jefe de producción de helados, específicamente el refrigerado de los helados.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Ubicar la primera mezcla en los moldes.
- Colocar la paleta en cada uno de los moldes.
- Llenar los refrigeradores verticales con los moldes llenos.
- Constatar que la primera mezcla esté congelada.
- Ubicar la segunda mezcla en los moldes
- Llenar nuevamente los refrigeradores verticales con los moldes llenos.
- Constatar que el helado está congelado
- Pasar los moldes al operario 2 para su empacado.

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN	Bachiller
EXPERIENCIA	2 años en funciones similares

NOMBRE DEL PUESTO:	OPERARIO 4
ÁREA:	Operativa
REPORTA A:	Jefe de Producción de Helados
PERSONAL DIRECTO A SU MANDO	Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO: Realizar las labores diarias que le asigne el jefe de producción de helados, específicamente la recepción y entrega de pedidos.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Receptar el helado empacado en las fundas de 100 gramos.
- Ubicar el helado en los congeladores horizontales
- Realizar la contabilización de la cantidad de helados elaborados.
- Receptar los pedidos de helados.
- Empacar la cantidad de helados solicitados en fundas plásticas.
- Elaborar la factura.
- Entregar el pedido y la factura.
- Realizar el cobro.
- Contabilizar la entrega del producto.

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN	Bachiller
EXPERIENCIA	2 años en funciones similares

NOMBRE DEL PUESTO:	OPERARIO 5
ÁREA:	Operativa
REPORTA A:	Jefe de Producción de Bolos
PERSONAL DIRECTO A SU MANDO	Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO: Realizar las labores diarias que le asigne el jefe de producción de bolos, específicamente el mezclado de los ingredientes.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Seleccionar y pesar la materia prima que se va a utilizar en la mezcla en las cantidades requeridas: Agua purificada, azúcar, ácido cítrico, estabilizante, saborizante artificial, benzoato de sodio.
- Realizar la primera mezcla: Agua purificada, azúcar, ácido cítrico, saborizante artificial.
- Hervir la mezcla y luego reposarla.
- Añadir el estabilizante y el benzoato de sodio.
- Mezclar a fuego lento.
- Hacer reposar la mezcla final.

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN	Bachiller
EXPERIENCIA	2 años en funciones similares

NOMBRE DEL PUESTO:	OPERARIO 6
ÁREA:	Operativa
REPORTA A:	Jefe de Producción de Bolos
PERSONAL DIRECTO A SU MANDO	Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO: Realizar las labores diarias que le asigne el jefe de producción de bolos, específicamente el refrigerado de los bolos.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Preparar el rollo de fundas plásticas de 50 gramos.
- Colocar la mezcla en las fundas plásticas.
- Sellar las fundas con la máquina empacadora automática.
- Ubicar las unidades de bolos en fundas de 100 unidades.
- Llenar los refrigeradores verticales con las fundas de bolos llenas.
- Constatar que los bolos estén congelados.
- Contabilizar la cantidad de bolos producidos.
- Pasar los moldes al operario 2 para su empacado.

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN	Bachiller
EXPERIENCIA	2 años en funciones similares

NOMBRE DEL PUESTO:	OPERARIO 7
ÁREA:	Operativa
REPORTA A:	Jefe de Producción de Bolos
PERSONAL DIRECTO A SU MANDO	Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO: Realizar las labores diarias que le asigne el jefe de producción de bolos, específicamente la recepción y entrega de pedidos.

FUNCIONES TÍPICAS:

- Receptar los bolos empacados en fundas de 100 unidades.
- Ubicar los bolos en los congeladores horizontales
- Realizar la contabilización de la cantidad de bolos elaborados.
- Receptar los pedidos de bolos.
- Empacar la cantidad de bolos solicitados en fundas plásticas.
- Elaborar la factura.
- Entregar el pedido y la factura.
- Realizar el cobro.
- Contabilizar la entrega del producto.

REQUISITOS MÍNIMOS:

EDUCACIÓN	Bachiller
EXPERIENCIA	2 años en funciones similares

Capacitación al personal y difusión del proceso de reingeniería

Para llevar a cabo el programa de reingeniería y que la reestructura de los procesos generen los resultados esperados, es necesario realizar, en primer lugar, un programa de capacitación al personal involucrado en cada uno de los pasos que conforman los procesos. En el cuadro siguiente se detalla la capacitación a efectuarse:

Cuadro No. 36: Programa de Capacitación

Tema	Lugar	Horario	Participan	Responsable	Costo*
Capacitación en atención al cliente	SECAP	Sábado 09H00-13H00	Chofer Vendedor Auxiliar ventas	Gerente	\$ 100
Capacitación en programas informáticos	SECAP	Sábado 09H00-13H00	Contadora	Gerente	\$ 80
Capacitación sobre el proceso de reingeniería	Empresa Refrescos El Tomeñito	Sábado 09H00-13H00	Personal de la empresa	Gerente	\$ 240
TOTAL					\$ 420

* Los costos cubren el pago de material de trabajo.

Elaboración: La Autora

El programa de capacitación debe estar complementado con la realización de varias actividades que garanticen la efectiva la aplicación de la reingeniería:

- Normalización de procedimientos, métodos o prácticas operativas, de modo que todo el personal comprenda la importancia del proceso emprendido y se identifique con la consecución de los objetivos.
- Entrenamiento y desarrollo del personal en las normas y prácticas implantadas, para que aplique sobre la marcha acciones y ejecute eficientemente los procedimientos.
- Incorporación de niveles de desempeño al proceso de control de gestión empresarial para medir el nivel de desarrollo de actividades y procedimientos requeridos.
- Documentación y difusión de la historia del proceso de reingeniería, para que sea un proyecto común, entendido, compartido y practicado por todo el personal.

h. CONCLUSIONES

Luego de haber desarrollado el presente trabajo de investigación se ha llegado a establecer las siguientes conclusiones:

- Se ha identificado varios procesos con puntos críticos dentro de la empresa Refrescos El Tomeñito para el proceso de reingeniería, siendo estos:
 - Adquisición de materia prima e insumos
 - Proceso de Producción de helados
 - Proceso de Producción de bolos
 - Proceso de venta de helados
 - Proceso de venta de bolos
 - Inventario y control de mercaderías

- Se realizó los flujogramas de los procesos actuales, identificando tiempos y costos, para luego en base a ellos, proponer nuevos flujogramas, en donde además de optimizar los recursos y generar ahorro de tiempo y dinero para la empresa, se brinda un producto de calidad a los clientes.

- De acuerdo con los procesos actuales y los procesos propuestos, se puede decir que en la empresa “Refrescos El Tomeñito” con la aplicación de la reingeniería se logra un ahorro de tiempo sustancial del 50% en la etapa de envasado, tanto de helados como de bolos; además se disminuye considerablemente la mano de obra.

- En lo que respecta a los costos, con la utilización de un sistema de sellado en donde se utiliza rollo, eliminando las fundas, se reducen los desperdicios en un 10% de la producción actual.
- La aplicación de la reingeniería en los procesos con punto críticos en la empresa investigada permite incrementar la cantidad y calidad de los productos elaborados y comercializados, dado que existe una eficaz y eficiente utilización de los recursos humanos y económicos.
- Se propuso un nuevo manual de funciones, en el que se establecen con claridad la naturaleza del puesto, las funciones típicas y requisitos mínimos (educación, capacitación, experiencia y habilidades), lo que permitirá una mejor organización en estructura administrativa de la empresa.

i. RECOMENDACIONES

- Que los propietarios de la empresa Refrescos El Tomeñito apliquen los procesos diseñados y propuestos en la presente investigación, con el fin de proporcionar productos de calidad a los clientes y de mantener un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado local y provincial.
- La empresa debe realizar un plan de capacitación para el personal involucrado en los procesos seleccionados, con la finalidad de aplicar con éxito el programa de reingeniería y por ende lograr un ahorro significativo de tiempo y dinero para la Refrescos El Tomeñito.
- Que se implemente un sistema de incentivos para motivar a los empleados y lograr un excelente rendimiento, especialmente al personal involucrado en los procesos rediseñados.
- Que se tome en cuenta el manual de funciones propuesto con el fin de lograr que los integrantes de la organización conozcan bien sus funciones y trabajen en conjunto para cumplir con la misión, visión y los objetivos institucionales.

j. BIBLIOGRAFÍA

- ALARCÓN, Juan Ángel, (2011), *Reingeniería de Procesos Empresariales, Teoría y Práctica*, Fundación Confemetal, Madrid España.
- BARBA, Eric, (2011), *Ingeniería Concurrente. Guía para su implementación en la empresa. Diagnóstico y Evaluación*, Ediciones Gestión S. A. Barcelona España.
- JOHANSSON, Machung; PENDLEBURY, Wheeler, (2012), *Reingeniería de Procesos*, Limusa Noriega Editores, México D. F.
- MANGANELLI, Raymond, (2013), *Como hacer Reingeniería, Guía indispensable paso a paso*, Grupo Editorial Norma, Madrid – España.
- MEHUGH, J., (2012), *Reingeniería de Procesos de Negocios*, Editorial Limusa, México.
- MORRIS, Daniel, (2012), *Reingeniería, Cuarta Edición*, Editorial McGraw Hill, Madrid – España.
- PARRADO, Salvador; y COLINO, César, (2012), *Reingeniería*, Editorial McGraw Hill, México.

- PEPPARD, P., (2013), *La esencia de la Reingeniería en los procesos de Negocios*, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- RAYMONDI, Manganelli I. y KLEIN Mark., (2011), *¿Cómo hacer Reingeniería?*, Editorial Norma, México D. F.
- SANDOVAL, Orlando, (2011), *Calidad y Participación, Reingeniería de Procesos*, Tercera Edición, Editorial McGraw Hill, México D. F.
- THOMPSON, Arthur y Otros, (2012), *Administración Estratégica, Teoría y Casos*, Cuarta Edición en Español, Editorial McGraw Hill / Interamericana, México D. F.
- Fascículo de cocina rápida, para comer bien hoy, Diario El Universo, Editorial Sol 90, Guayaquil Ecuador.

k. ANEXOS

ANEXO Nº 1.

FICHA DE RESUMEN

TEMA:

“REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA “REFRESCOS EL TOMEÑITO” DE LA CIUDAD DE LOJA”

PROBLEMATIZACIÓN

En años recientes la reingeniería en los procesos dentro de las empresas, se ha convertido en una idea popular en las organizaciones, aunque sea simple publicidad; o ¿la última moda de la Administración? Hoy en día muchas organizaciones están comprometidas en iniciativas de reingeniería, a pesar de que sus resultados, no sean claros. Cuando tienen éxito estos programas de mejoría del rendimiento, se obtienen beneficios significativos. Sin embargo, muy seguido, muchas empresas fracasan en la consecución de los grandes beneficios esperados.

La reingeniería de los procesos en la empresa, implica mejoras significativas en su operación, en su gestión, examinando procesos y métodos, para mejorar globalmente la empresa y ser competitiva en los actuales momentos.

Muchas empresas están preocupadas en reducir los tiempos y el costo de procesar sus productos; es cuando hay que estudiar detenidamente la forma de maximizar la producción y enlazar “la cadena” de los departamentos, permitiendo una especialización del trabajo en las áreas específicas y estratégicas; aprovechando todos los recursos a mano e implementando una nueva cultura organizacional y de trabajo en todos los niveles de la empresa.

En este sentido se debe considerar que la reingeniería de procesos en una entidad, es beneficioso ya que implica una remodelación de cada una de las actividades funcionales y procesos preestablecidos.

La empresa “Refrescos El Tomeño” de la ciudad de Loja, provincia de Loja, se encuentra ubicada en el Barrio Belén, inicia sus actividades en el año 2005, con el nombre de Helados Sabor Tomeño, cuya finalidad es la producción y comercialización de helados de leche, coco y gelatina, siendo sus creadores; para el año 2011 se realiza una importante inversión en la adquisición de un local propio y de nuevo equipamiento que permitió aumentar su producción de helados y elaborar un nuevo producto “Bolos Chiquitín”, ampliando su cobertura a Catamayo y Vilcabamba.

Sin embargo, pese a la renovación de equipos en esta empresa se continúan realizando las actividades mediante procesos antiguos, es decir, no existe una integración al momento de intercambiar información entre las diferentes áreas de la empresa; estas circunstancias provocan inconsistencias e inconvenientes

al momento de obtener información, sea ésta administrativa, contable y productiva.

Esta problemática se ha ocasionado porque en la empresa investigada no existe una visión para la innovación de los procesos estratégicos y operativos, lo cual genera escaso desarrollo organizacional y una falta de información fusionada sobre los costos, el cliente y la competencia, con el fin de beneficiarse de una información completa de los diferentes procesos, lo cual conlleva a un bajo posicionamiento en la mente de los consumidores y a una disminución de las ventas y por ende del nivel de rentabilidad.

Esta problemática hace evidente la necesidad de establecer alternativas de cambio en la empresa, a través de la aplicación de la reingeniería a los procesos, tanto estratégicos como operativos de la empresa “Refrescos El Tomeñito” de la ciudad de Loja.

En base a lo antes expuesto se delimita el problema de investigación de la siguiente manera:

“La falta de una reingeniería en la Empresa “Refrescos El Tomeñito” de la ciudad de Loja impide mejorar sus procesos productivos para ser más competitivos, lo que limita su crecimiento y posicionamiento en el mercado.”

OBJETIVOS

Objetivo General

- ✚ Realizar una reingeniería de procesos en la empresa “Refrescos El Tomeñito” de la ciudad Loja, provincia de Loja, con la finalidad de mejorar su competitividad.

Objetivos Específicos

- Efectuar el diagnóstico situacional de la empresa “Refrescos El Tomeñito” de la ciudad de Loja.
- Identificar los procesos operativos y estratégicos de la empresa investigada que tienen relación con sus procesos, recursos, desempeño, proveedores y clientes.
- Realizar la jerarquización del mapa de procesos de la empresa “Refrescos el “Tomeñito” para su rediseño.
- Determinar los puntos críticos o cuellos de botella en los diferentes procesos de la empresa investigada.
- Elaborar los nuevos procesos que intervienen en las diferentes actividades que desarrolla la empresa “Refrescos el Tomeñito” de la ciudad de Loja.
- Calcular el presupuesto de la aplicación de la reingeniería de procesos en la empresa investigada.

METODOLOGIA

Los métodos utilizados para el desarrollo de la presente tesis se describen a continuación:

MÉTODOS

Método Deductivo: La deducción es un razonamiento lógico que va de lo universal o general a lo particular.

Este método se utilizará para definir, en base a la teoría relacionada con la reingeniería, el proceso que se va a aplicar en la Empresa “Refrescos El Tomeño”, la que constará de varias etapas como son: Preparación, identificación de procesos críticos, visión, reubicación y ejecución del diseño técnico.

Método Inductivo: Este método parte de hechos particulares científicamente comprobados que sirven para establecer una teoría general.

Éste método será aplicado para efectuar el diagnóstico situacional de la empresa a través de instrumentos de recolección de información, con el fin de establecer conclusiones generales que se refieren a la aceptación de cambios por parte del talento humano de la entidad.

Método Descriptivo: Es un método que describe sistemáticamente hechos y características de un área de interés, de forma objetiva y comprobable.

En este trabajo se usará en la descripción de los diferentes recursos humanos y técnicos que se utilizarán en cada uno de los procesos propuestos, los procedimientos que se van a manejar, las oportunidades que se derivan de su implementación y las metas que se esperan alcanzar para cada proceso.

Método Analítico: Mediante el análisis se procede de los efectos a sus causas o de las causas particulares, de manera que el razonamiento termina en las más generales.

Se utilizará en la identificación y análisis de cada uno de los procesos que se desarrolla dentro de la empresa “Refrescos El Tomeño”, seleccionando los procesos que presenten puntos críticos y que por lo tanto serán cambiados.

Método Sintético: Proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis.

Se utilizará en la elaboración de las conclusiones derivadas del trabajo realizado y las propuestas de solución que permitan mejorar los procesos estratégicos y operativos de la empresa.

TÉCNICAS

Observación: Esta técnica es relevante ya que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, colocándonos ante la situación estudiada tal como ésta se da naturalmente.

En la empresa “Refrescos El Tomeñito” se aplicará la observación para identificar las actividades que conforman los procesos estratégicos y operativos que se realizan en sus labores diarias y se identificó aquellos procesos que generan valor.

Entrevista: Se trata de una conversación entre una o varias personas para un fin determinado.

En la presente investigación la entrevista será dirigida al Gerente Ruth Elena Carrión Díaz de la empresa, a través de la cual se recopilará información referente a los procesos que se utilizan diariamente en el desarrollo de las actividades diarias.

Encuesta: Las encuestas pueden ser realizadas mediante cuestionarios escritos, utilizando lineamientos establecidos para la preparación y realización de cada uno de estos.

En la presente investigación la encuesta será dirigida a los 12 empleados que laboran en la empresa “Refrescos El Tomeñito”, el cuestionario permitirá obtener información acerca de los procesos, las actividades que los conforman, los participantes, costos y tiempos.

Población: El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación.

En la investigación la población está representada por 3 personas del área administrativa y 9 del área de producción.

ANEXO Nº 2.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Con la finalidad de desarrollar la tesis de grado denominada: **“REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA “REFRESCOS EL TOMEÑITO” DE LA CIUDAD DE LOJA”**, le solicito de la manera más comedida contestar el siguiente cuestionario con información veraz y confiable. Gracias.

ENTREVISTA AL GERENTE

1. ¿Cuánto tiempo lleva la empresa Refrescos El Tomeño en el mercado?
.....
.....
2. ¿La empresa posee un programa para el registro de los ingresos y egresos del personal de la empresa?
.....
.....
3. ¿La empresa posee documentos de cada uno de los procesos, con sus respectivos diagramas de flujo?
.....
.....
4. ¿Nombre cuáles son los procesos que se realizan en la empresa Refrescos El Tomeño?
.....
.....
.....
5. ¿Existe un responsable para cada proceso que se realiza en la empresa?
.....
.....
6. ¿Los responsables de cada actividad han sido informados de sus obligaciones?
.....
.....

7. ¿Cada proceso es independiente?
.....
.....
8. ¿Se encuentran establecidos por escrito los materiales que deben ser utilizados para cada proceso?
.....
.....
9. ¿Usted cree que la empresa Refrescos El Tomeñito es lo suficientemente competitiva?
.....
.....
10. ¿Se realizan controles de calidad para los procesos que se ejecutan en la empresa?
.....
.....
11. ¿Se realizan controles de forma permanente a los trabajadores, con el fin de verificar que las obras se ejecuten de manera correcta?
.....
.....
12. ¿Se ha realizado un análisis sobre la eficiencia de los procesos utilizados en la empresa?
.....
.....
13. ¿Se realizan controles de forma permanente al personal indirecto administrativo, con el fin de verificar que las operaciones financieras y administrativas se realicen de manera adecuada?
.....
.....
14. ¿Usted cree que un rediseño de procesos ayudaría a mejorar la calidad de los productos que produce y comercializa la empresa?
.....
.....

Gracias por su colaboración

ANEXO Nº 3.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Con la finalidad de desarrollar la tesis de grado denominada: **“REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS DE LA EMPRESA “REFRESCOS EL TOMEÑITO” DE LA CIUDAD DE LOJA”**, le solicito de la manera más comedida contestar el siguiente cuestionario con información veraz y confiable. Gracias.

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
REFRESCOS EL TOMEÑITO

1. ¿Qué puesto ocupa en la empresa Refrescos El Tomeño?

2. ¿Su formación académica está acorde con las funciones que desempeña dentro de la empresa, está enmarcado dentro del perfil para desempeñar este cargo?
 Sí () No ()
 ¿Por qué?
3. ¿Se siente conforme con el puesto que desempeña en la empresa?
 Sí () No ()
 ¿Por qué?
4. ¿Considera que su desempeño laboral ha sido evaluado por sus superiores?
 Sí () No ()
 ¿Por qué?
5. Describas los principales inconvenientes que han surgido en el desempeño de sus actividades?

6. ¿Conoce usted si la empresa Refrescos El Tomeño posee manuales para las funciones que se realizan en la empresa?
 Sí () No ()
 ¿Por qué?
7. Considera que usted está en la posibilidad de describir los procesos operativos y/o administrativos que se realizan en la empresa.

8. Enumere los procesos de producción y/o administrativos que se realizan en la empresa.

9. A su criterio existen retrasos en los procesos operativos y administrativos que realiza el personal.
 Si () No ()
 ¿Por qué?
10. ¿Indique cuáles son los procesos que se considera claves dentro del desarrollo de su trabajo?

11. A su criterio ¿Qué procesos deben mejorar en la empresa Refrescos El Tomeñito?

12. ¿Existe en la empresa interrelación entre departamentos cuando se va a realizar un trabajo?
 Si () No ()
 Descríbalos:
13. ¿Considera que en la empresa que labora se considera su experiencia laboral y los cambios tecnológicos?
 Si () No ()
 Descríbalos:
14. ¿Comparando con sus competidores considera que la empresa Refrescos El Tomeñito es competitiva?
 Si () No ()
 ¿Por qué?
15. ¿A su criterio la empresa tiene implementado un sistema informático para evaluar el desempeño de los servicios que proporciona?
 Si () No ()
 ¿Por qué?
16. ¿Considera que este cambio es indispensable para mejorar la calidad de los productos de la empresa?
 Si () No ()
 ¿Por qué?
17. ¿Usted cree que el rediseño de los procesos ayudaría a mejorar la calidad de los productos que comercializa la empresa?
 Si () No ()
 ¿Por qué?

Gracias por su colaboración

ANEXO Nº 4.**FOTOGRAFÍAS DE LA EMPRESA****Figura No. 9: Envasado de Helado****Fuente:** Empresa "Refrescos El Tomeño"
Elaboración: La Autora**Figura No.10: Almacenamiento****Fuente:** Empresa "Refrescos El Tomeño"
Elaboración: La Autora

Figura No.11: Refrigeración



Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"
Elaboración: La Autora

Figura No.12: Conservación en la cadena de frío



Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"
Elaboración: La Autora

Figura No.13: Material para BOLOS



Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"
Elaboración: La Autora

Figura No.14: Máquina embazadora de Bolo Artesanal



Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"
Elaboración: La Autora

Figura No.15: Enfundado del Producto_Manual



Fuente: Empresa "Refrescos El Tomeño"
Elaboración: La Autora

Figura No.16: Máquina de Envasado Automático Propuesto



ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT	5
c. INTRODUCCIÓN.....	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	11
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	38
f. RESULTADOS.....	43
g. DISCUSIÓN.....	89
h. CONCLUSIONES.....	129
i. RECOMENDACIONES	131
j. BIBLIOGRAFÍA.....	132
k. ANEXOS.....	134
INDICE	151