



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

Título:

“REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA POLLOS
GUSY SUCURSAL EL VALLE DE LA CIUDAD DE LOJA”

Tesis previa a la obtención del
Grado de Ingeniera Comercial

AUTORA:

Livia Dianita Loján Acaro.

DIRECTOR:

Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mgs.

LOJA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

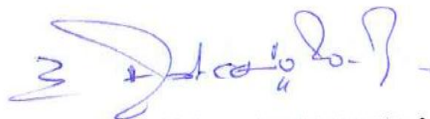
Ing. Mgs. Galo Eduardo Salcedo López,
DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Que, el presente trabajo de tesis titulado REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA POLLOS GUSY SUCURSAL EL VALLE DE LA CIUDAD DE LOJA, previo a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL**, ha sido dirigido y revisado durante su ejecución por lo cual autorizo su presentación.

Loja, 03 de agosto de 2016

Atentamente,



Ing. Galo Eduardo Salcedo López.

DIRECTOR DE TESIS

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

Yo, Livia Dianita Loján Acaro declaro ser autora de la tesis titulada: **"REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA POLLOS GUSY SUCURSAL EL VALLE DE LA CIUDAD DE LOJA"**, 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 tres días del mes de agosto del dos mil diez y seis, firma la autora.

FIRMA: 

AUTORA: Livia Dianita Loján Acaro

CÉDULA: 0703118471

DIRECCIÓN: Sucre y Mercadillo

CORREO ELECTRÓNICO: lirio.1975@hotmail.com

TELÉFONO: 0967856538

DATOS COMPLEMENTARIOS:

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Galo Salcedo López Mgs.

Tribunal de Grado:

Ing. Carlos Rodríguez Armijos M.A.E. **PRESIDENTE**

Ing. Andrea Paulina Colambo MAE. **VOCAL**

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca MAE. **VOCAL**

AUTORÍA

Yo Livia Dianita Loján Acaro 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.

AUTORA: Livia Dianita Loján Acaro

FIRMA:



CÉDULA: 0703118471

FECHA: Loja, 03 de agosto de 2016

AGRADECIMIENTO

A la UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional, en la **MODALIDAD de ESTUDIOS A DISTANCIA** en la **CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** y en ella a los distinguidos Docentes quienes con su profesionalismo y ética puesto de manifiesto en las aulas enrumban a cada uno de los que acudimos con sus conocimientos que nos servirán para ser útiles en la sociedad.

A mi Director de tesis, Ing. Galo Salcedo por su esfuerzo y dedicación quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito, durante el proceso que ha llevado el realizar esta tesis, me ha brindado el tiempo necesario, como la información par que este anhelo llegue a ser felizmente culminada.

Livia Dianita Loján Acaro

DEDICATORIA

Con todo mi corazón a mi madre que con su anhelo de que lograra ser alguien en la vida aunque no lo pude hacer a su tiempo quiero decirle que al fin lo logré, a mi hermano que dejó muchas cosas de él por ayudarme y aun así también falle pero estoy aquí para decirles que al fin llegue a cumplir mis metas a pesar de las dificultades.

No podía dejar de expresar mis sentimientos de consideración y estima a mi esposo por haber estado en momentos de difíciles situaciones, Dios te bendiga por todo ello.

Livia Dianita

a) TÍTULO

**“REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA POLLOS GUSY
SUCURSAL EL VALLE DE LA CIUDAD DE LOJA”**

b) RESUMEN

El presente trabajo investigativo se ha planteado como objetivo general el realizar una reingeniería de procesos en la Empresa de “Pollos Gusy” de la ciudad de Loja. Para llevar a efecto éste trabajo, se aplicó una metodología investigativa en la aplicación de los distintos métodos de los que se utilizó el Método Histórico, mismo que permitió conocer desde cuándo y cómo empezaron los diferentes procesos de producción de pollos asados en la empresa Pollos Gusy, el Método Analítico, permitió distinguir los diferentes procedimientos de los servicios en general, el Método Sintético, permitió relacionar las diferentes actividades que se dan en los procesos de la empresa, el Método Deductivo, permitió distinguir elementos muy valiosos dentro de la empresa relacionados con todos los pasos que se dan dentro de la misma, el Método Descriptivo, se lo utilizó para observar todas las instalaciones de la empresa y todas las áreas donde se suceden los diferentes procesos; mientras, que las técnicas aplicadas fueron una encuesta a todos los empleados y trabajadores de la empresa que laboran actualmente; de acuerdo a estos resultados y con las observaciones e información obtenida se detectó que los procesos de compras, caja, cocina, asado y despacho, no lo hacían correctamente, desperdiciando tiempo y existían una descoordinación de las diferentes etapas en los procesos, lo que representa que no sea ágiles y ocasionen pérdidas de tiempo que significan pérdidas para la empresa.

Para esto se conformó un equipo de reingeniería, que se propone lo integren: El Gerente de la Empresa, más los representantes de cada uno de los procesos, responsables de la investigación.

De considerar la aplicación de la presente investigación a la realidad de la empresa, el Equipo de reingeniería sería el encargado de analizar la información obtenida en la misma, identificar si los procesos determinados en la presente investigación son los suficientes; su problemática y la propuesta de modificación.

A través del mapeo de los procesos, se pudo establecer en forma clara los tiempos y las distancias de cada proceso; y, luego del análisis permitió determinar los objetivos, estrategias para los procesos rediseñados que se indican de igual forma con los flujos gramas correspondientes.

Así mismo, con esta propuesta de reingeniería, se han establecido los nuevos roles del personal, los mismos que constan en forma clara, en el manual de funciones para cada uno de los puestos de los procesos que han sido rediseñados.

Cabe indicar que con la propuesta de reingeniería de procesos se logran reducir 188 minutos en todos los procesos sin que signifique una reducción en la calidad; y, en cuanto al valor de la reingeniería esto asciende a 2.826,14 dólares, que es muy aceptable por los dueños de la empresa.

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 ponerla en práctica.

Entre las conclusiones más importantes tenemos que la empresa Pollos Gusy al aplicar la Reingeniería le permitirá disminuir los tiempos en algunos procesos, pues se eliminarán demoras innecesarias, estableciéndose nuevos tiempos en los diferentes procesos.

Con la reingeniería, los líderes de los procesos tienen mayor conocimiento y control de los procesos, de esta manera ellos pueden orientar las actividades con mayor precisión de la empresa.

ABSTRACT

This research work has considered the general objective of making a reengineering in the company of "Chickens Gusy" of the city of Loja. To carry out this work, a research methodology was applied in the implementation of the various methods of the historical method, which made it possible to know when and how they started from different production processes in the company roasted chickens Chickens used Gusy The analytical method allowed distinguish different services procedures in general, the synthetic method, allowed to relate the different activities that occur in business

processes, the deductive method, allowed to distinguish valuable elements within the company related to all the steps that occur within it, the descriptive method, I used to watch all company facilities and all areas where different processes occur; while the techniques were applied a survey to all employees and workers of the company they are currently working; according to these results and observations and information obtained was found that procurement processes, safe, kitchen, barbecue and office, they did not properly, wasting time and exist a lack of coordination among different stages in the process, representing it is not agile and cause downtime mean losses for the company.

The Manager of the Company, plus representatives of each of the process responsible for the research: For this a reengineering team, which aims to integrate it settled.

To consider the application of this research to the reality of the company, the reengineering team would be responsible for analyzing the information obtained in the same, identify whether the processes identified in this investigation are sufficient; their problems and the proposed amendment.

Through the mapping of processes it could clearly establish the time and distance of each process; and then the analysis allowed to determine the

objectives, strategies redesigned processes indicated similarly with corresponding programs flows.

Also, with this proposal reengineering, they have established new staff roles, the same as recorded in clear, in the operating functions for each of the positions of the processes that have been redesigned.

It should be noted that the proposal process reengineering is able to reduce 188 minutes in all processes without involving a reduction in quality; and, as to the value of reengineering this it amounts to \$ 2,826.14, which is very acceptable to the owners of the company.

All results presented in this research note that it is possible a substantial improvement in the company and it would therefore be advisable to implement it.

Among the most important conclusions we Chickens Gusy the company to apply the reengineering will allow reduce the time in some processes, it will remove unnecessary delay, establishing new times in different processes.

With reengineering, the leaders of the processes have greater knowledge and process control, so they can target more accurately the activities of the company.

c) INTRODUCCIÓN

La actividad empresarial en el Ecuador es condicionada por muchos factores; entre ellos se tiene la competitividad de cada una frente a sus competidores internos y externos, refiriéndonos a competidores externos a las empresas que provienen del extranjero.

La reingeniería de procesos es radical hasta cierto punto, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reventarlos, con el fin de crear ventajas competitivas osadas, con base en los avances tecnológicos.

Para ello la empresa Pollos Gusy de la ciudad de Loja posee claras falencias que hasta el momento no han permitido una optimización de los recursos y una mejor utilización del componente humano.

Solo por mencionar; en el proceso de adquisición de materia prima existen los protocolos de autorización de la Gerencia lo cual en muchas veces ocasiona una verdadera descoordinación por cuanto la Gerencia está fuera de la empresa en busca de alianzas estratégicas.

De allí la necesidad de replantear los procesos de verificación de la calidad, quizá incrementando o moviendo el personal que actualmente cuenta la empresa.

De lo mencionado se determina que la empresa debe someterse a un proceso de redefinición de los procesos por cuanto los actuales han ocasionado deficiencias y des optimización de recursos empresariales.

De lo expuesto se delimita el problema investigativo: ***“LA FALTA DE UNA REINGENIERIA DE PROCESOS EN LA EMPRESA “POLLOS GUSY” DE LA CIUDAD DE LOJA HA OCASIONADO UN DESMEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN Y UN DESAPROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS EMPRESARIALES LO QUE LA VUELVE VULNERABLE A LA EMPRESA FRENTE A LA COMPETENCIA EXISTENTE EN EL MERCADO.”***

Primeramente se plantea el Título de la investigación como es la Reingeniería de los procesos de la empresa Pollos Gusy sucursal el Valle de la ciudad de Loja. Posteriormente se realiza un resumen de toda la tesis, con sus datos específicos, además se realiza el resumen traducido al inglés.

Se realiza la introducción de acuerdo a los objetivos planteados tanto el general como los específicos en el desarrollo del trabajo investigado y desarrollado, se propone un marco referencial, en el que se determina la el

producto, pollos, características y más; además, se determina el marco conceptual de todos los conceptos relacionados con la Reingeniería, se realiza la aplicación de los Materiales y Métodos, que se aplicaron en la presente tesis, de ella se desprenden los Métodos y Técnicas que la investigación científica permite aplicar.

Dentro de los resultados se determina el comportamiento del mercado en la que se realizó un diagnóstico situacional de la empresa, el análisis e interpretación de la información obtenida en la entrevista realizada al Gerente de la empresa, así como la encuesta realizada a los clientes internos y clientes externos.

En la discusión se realiza la estructura actual de la empresa, la identificación de los procesos a ser rediseñados y los procesos como propuesta de reingeniería, en costos y tiempos.

Se plantean las conclusiones del trabajo en base al desarrollo de la tesis, las recomendaciones en base a las conclusiones planteadas; y, se expone la bibliografía expuesta en el trabajo de tesis que sirvió de base para el desarrollo.

d) REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

Historia de la industria del pollo

Santos (2014), considera que “Antes de la década de 1920, los pollos de engorda se alimentaban con lo que fácilmente se encontraba, además de elementos que la persona percibía como que mejoraban el crecimiento. Al inicio de esa década, la mayoría de los avicultores alimentaban con alimentos de crecimiento en harina y añadían maíz durante las últimas 5 semanas, para terminarlos.”

Además, los reproductores, avicultores, científicos y las compañías de alimento balanceado empezaron a estudiar el mejoramiento de dichos alimentos. (Santos, 2014)

El primer alimento de pollo de engorda que se probó, fue el Beacon Broiler Feed, por Delaware State Chemist en 1928. Para 1942, el informe anual de Delaware State Chemist listaba a 38 compañías que vendían 57 marcas diferentes de alimento de pollo de engorda en la zona de Delmarva. (Santos, 2014)

Además (Santos, 2014), manifiesta que en 1947 hubo un adelanto importantísimo en la nutrición del pollo de engorda, cuando Scott y colaboradores en Connecticut desarrollaron el primer alimento alto en energía para pollos. Rápidamente aprendieron que los alimentos más altos en maíz necesitaban de adicionarse de niacina. Tuvieron que regular aún más los ingredientes y microingredientes, para ajustarse a los nuevos

requerimientos de energía y del crecimiento. Esta es una práctica que continúa.

“Después de la Segunda Guerra Mundial, se estaban llevando a cabo avances en todas las fases del negocio del pollo de engorda. Las unidades de alojamiento eran más grandes y se empezaron a automatizar. Las compañías de alimentos balanceados se dieron cuenta del enorme potencial de la industria del pollo de engorda, por lo que mejoraron las formulaciones para producir aves que se pudieran comercializar más rápido. La gente de ventas y servicio se convirtieron en una parte importante de estos desarrollos. Se empezaron a desarrollar reproductoras de tipo pesado, especialmente aptas para la producción eficiente de carne. Se mejoraron la Rhode Island Red, Barred Rock, White Rock, New Hampshire y otras como pollos de engorda.

A principios y mediados de la década de 1950, la industria del pollo de engorda se estaba moviendo con paso firme hacia la integración vertical.

En 1940, Jesse Jewell de Gainesville, Georgia, tenía una planta incubadora, y en esa época empezó una planta procesadora. Después, añadió una planta de alimentos balanceados y poco a poco otros segmentos del negocio. Hacia 1954, controlaba cada fase del negocio completamente integrado”. (Santos, 2014)

Pollos

Terán (2010), manifiesta que el pollo es el nombre que reciben las crías las gallinas y de otras aves. El término, que tiene su origen etimológico en el

vocablo latino pullus, también se emplea para nombrar a la carne de este animal, que es un alimento muy consumido por el ser humano.

El pollo como alimento

La carne de pollo es una de las más consumidas en todo el mundo y esto se debe a su bajo costo. El pollo también es muy utilizado en los restaurantes de comida rápida. Cabe destacar que adquiere un gran valor nutritivo debido a que se digiere más fácilmente que las carnes rojas. Sin embargo, es muy rico en purinas (como todos los productos cárnicos), por lo cual se debe evitar en caso de gota o de ácido úrico elevado. También se suele consumir la carne de gallina. Sin embargo hay que acotar que esta carne es más dura y toma más tiempo para cocerse que la del pollo. (Terán, 2010)

Pollo a la Brasa

Es la denominación que se da al pollo asado al carbón, a la leña o a gas en un sistema rotatorio. Es considerado un platillo típico de la gastronomía peruana y ecuatoriana y uno de los de mayor consumo, incluso por encima del cebiche, el chifa y las especialidades de la comida rápida. Actualmente es considerado una «Especialidad Culinaria del Perú y Ecuador» y la popularidad del plato ha hecho que su consumo familiar sea incluido en el cálculo oficial de la canasta familiar. (Terán, 2010)

Preparación

Para Terán (2010), el plato consiste en carne de pollo hembra joven eviscerada, mariada y cocida a las brasas. La carne macerada se

hornea al calor de las brasas en un horno especial denominado «rotombo», que hace girar el animal sobre su propio eje, recibiendo uniformemente el calor de las brasas. El horno puede funcionar con carbón o leña o gas, siendo el más tradicional el de leña, la cual muchas veces proviene del algarrobo. El aderezo o marinada de la carne incluye distintos ingredientes, tales como cerveza, romero, huacatay, sal y pimienta, sillao, comino y ají, en distintas proporciones. La preparación de este aderezo varía de local en local y así hay locales que añaden, incluso un poco de pisco. Aunque el nombre del plato utiliza el género masculino («pollo»), la carne empleada proviene exclusivamente de las hembras ya que son más tiernas y jugosas.

Usualmente este plato se acompaña de papas fritas y ensalada de verduras, aunque también se puede acompañar con arroz blanco. Además se acompaña con una variedad de salsas y cremas que cada comensal se sirve según su gusto, entre estas salsas se pueden mencionar a la nayonesa, la mostaza y el kétchup, pero destaca la salsa de ají preparado usualmente con ingredientes locales entre ellos el ají. (Terán, 2010)

En las pollerías se ofrece al público un pollo entero que generalmente es pedido vía delivery o en porciones de un cuarto que es mayormente para consumo individual. Para obtener las porciones el pollo entero se divide mediante dos cortes, uno longitudinal y otro transversal. A partir de los cortes mencionados se obtienen cuatro presas (dos «pechos» y dos «piernas»).

MARCO CONCEPTUAL

Reingeniería

Comprendiendo qué es un proceso y cómo esta forma parte integral de las empresas e instituciones, cualquiera sea su naturaleza, es posible entonces llegar a una definición.

Hammer & Champy (2011) definen a la reingeniería de procesos como “la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez” (Fuente: Institute of Industrial Engineers, "Más allá de la Reingeniería", CECOSA, México, 1995, p.4)

Por lo tanto se trata de una reconcepción fundamental y una visión holística de una organización. Preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos?, llevan a interiorizarse en los fundamentos de los procesos de trabajo. (Hammer & Champy, 2011)

La reingeniería de procesos es radical hasta cierto punto, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca reinventarlos, con el fin de crear ventajas competitivas osadas, con base en los avances tecnológicos.

Reingeniería de procesos

Barba (2011), considera que 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.

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. (Barba, 2011).

Objetivo de la Reingeniería

Johansson (2012), considera que 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:

- 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), manifiesta que 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)

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. (Johansson, 2012)

Fases del Enfoque Básico de la Reingeniería de Procesos

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

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”. (Barba, 2011)

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 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”. (Johansson, 2012)

Puntos de Innovación Radical en la Reingeniería de Procesos

Manganelli (2013), dice que 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.

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.
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

Maganeli, (2013) dice que 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.

Factores de éxito de la Reingeniería

Metodología sistemática para la reingeniería. Manganelli, (2013), manifiesta que 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.

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. (Manganelli, 2013)

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. (Manganelli, 2013)

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. (Manganelli, 2013)

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. (Manganelli, 2013)

Asociación de los parámetros de administración corporativa. Manganelli, (2013) considera que 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.

Etapas de la reingeniería

(Manganelli, 2013), dice que 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).

Johansson (2012), manifiesta que 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.

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 (Johansson, 2012).

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 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.

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.

Reingeniería significa cambio radical.

Manganelli (2013), dice que 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 continua.

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

Mehugh (2012), manifiesta que un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto

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, 2012)

Rojas (2013), dice que 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

Rojas (2013), dice que 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
- Tienen controles de evaluación y retroalimentación, cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad.
- Tienen tiempos del ciclo conocidos

Compresión de los procesos

Mehugh (2012), manifiesta que 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. (Mehugh, 2012)

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

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

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. (Mehugh, 2012)

Diseño de Procesos

Parrado (2012), considera que 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.

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. (Parrado, 2012)

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 actividades

Mejoramiento de los procesos

Parrado (2012), dice que 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

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. (Parrado, 2012)

Consecuencias de la implementación del rediseño de procesos

Parrado (2012), manifiesta que 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.

- 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.

Equipo De Reingeniería

Un equipo podría participar en el desarrollo de un producto, en la solución de problemas, como parte de un esfuerzo de reingeniería, y en cualquier otra actividad relacionada con el trabajo. Los equipos de la empresa comprenden grupos de comandos, equipos de proyecto, equipos para la solución de problemas y cualquier otro tipo de agrupación. (Fernández, 2010, pág. 717)

Es importante dentro de una organización formar grupos, los cuales deben ser conformados con el personal de la alta dirección, según el tamaño de la empresa, con directores, gerentes o jefes de área. Nombrar un consultor externo que apoye el proceso de cambio para poder realizar la reingeniería de la empresa. (Lara, 2012, pág. 8)

De acuerdo con Fernández y Lara, los equipos juegan un papel importante en la organización porque estos ayudan a solucionar problemas y son de apoyo para los procesos de cambios.

Beneficios a los que apunta la reingeniería:

- ✓ Cambio positivo a procesos más eficientes, de forma más ordenada siguiendo un orden lógico.
 - ✓ Comportamiento activo de las personas, que aportan ideas y opiniones.
 - ✓ Reducción de controles y verificaciones de nuevos procesos.
 - ✓ Se logra la integración de trabajos, varias tareas se combina en una sola.
 - ✓ Se obtiene una mejor organización del trabajo en toda la empresa.
- (Cuatrecasas, 2010, pág. 84)

ETAPAS DEL PROCESO DE REINGENIERÍA

1. **Preparación.-** Es un proyecto real de reingeniería, la admiración casi siempre tendrá alguna idea de las metas no financieras. Entre ella se incluye servicio a clientes, rapidez y precisión de la ejecución, calidad.
2. **Identificación.-** Desarrolla y comprende el modelo del negocio con procesos orientados a al cliente. Las etapas de identificación y preparación capacitan a una compañía para resolver que procesos rediseñar y en qué orden.

3. **Visión.-** El propósito es desarrollar una emisión del proceso, capaz de producir un avance decisivo en el rendimiento. Es un planeamiento del propósito de rediseñar el proceso.
4. **Solución: Diseño Técnico.-** El propósito es producir un diseño del proceso capaz de realizar la visión.
5. **Transformación.-** El propósito es realizar la visión del proceso implementando el diseño producido en la etapa cuatro. (Catachura, 2009, pág. 4)

Implantación de nuevos procesos

“El desarrollo de nuevos procesos contribuirá a adherirse a cambios en compras y a reforzar el nuevo proceso de compra en 60 días y a conseguir el objetivo de reducir los costes y mejorar el seguimiento”. (Galpin & Herndon, 2013, pág. 189)

La realización de nuevos procesos permite que las empresas lleven a cabo sus actividades y tareas, los incentivos aseguran la rápida innovación de las empresas en su operación.

Decisiones y costos de implementación


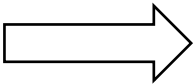

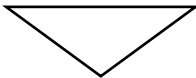
Al tomar decisiones de planeación y control, las decisiones de planeación incluyen a resolver las metas de una organización. Las decisiones de control incluyen emprender acciones para implementar las decisiones de planeación

y elegir la evaluación de desempeño y la retroalimentación que ayudara en la futura toma de decisiones. (Datar & Foster, 2007, pág. 19)

El sistema de empresas pretende adoptar mejoras significativas en los procesos para la toma de decisiones en la organización, a coordinar mejor a distintas unidades organizativas, para alcanzar los objetivos deseados, aunque sea difícil cuantificar económicamente la utilidad, para el buen funcionamiento de la organización, el poder disponer de estos no se sabe el coste de implementación. (Nicolás, 2009, pág. 22)

De acuerdo con Nicolás, Datar & Foster, El proceso de toma de decisiones, es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de la organización y alcanzar los objetivos deseados.

Cuadro 1
Simbología del Flujo de Procesos

GRÁFICA	SIGNIFICADO	DETALLE
	OPERACIÓN	Hace referencia al trabajo que ejecuta la persona dentro del proceso
	INSPECCIÓN	Labor que realiza el trabajador para verificar el proceso
	TRANSPORTE	Traslado de un punto a otro dentro de un proceso
	DEMORA	Tiempo que puede demorar el proceso
	ARCHIVO	Archivo adecuado de la documentación

Fuente: Investigación de Campo.

Elaboración: La Autora

e) MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales utilizados

- Computador
- Impresora
- Papel bond
- Cuaderno
- Esferos
- Cámara fotográfica
- Escritorio
- Sillas

Métodos

Para la realización del presente trabajo de investigación se aplicaron los siguientes Métodos de investigación científica.

Método Histórico.- Es el que trata de descubrir y analizar científicamente los hechos, ideas, personas, etc. del pasado. Este método permitió conocer desde cuándo y cómo empezaron los diferentes procesos de producción de pollos asados en la empresa Pollos Gusy sucursal El Valle de la ciudad de Loja.

Método Analítico.- En este método se distingue los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos, por separado. Este método permitió distinguir los diferentes procedimientos de

los servicios en general, la información recogida por la investigadora en la empresa *Pollos Gusy* sucursal el Valle de la ciudad de Loja.

Método Sintético.- Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislado y se formula una teoría que unifican los diversos elementos. Se utilizó el método sintético para relacionar las diferentes actividades que se dan en los procesos de la empresa, estos fueron: los procesos existes tanto en el área productiva, área de adquisiciones como en el área de comercialización, entre otros.

Método Deductivo.- Este método se distingue los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos, por separado. La física, la química y la biología utilizan este método a partir de la experimentación y el análisis de gran número de cosas, se establece leyes universales. Se empleó este método, para distinguir elementos muy valiosos dentro de la empresa relacionados con todos los pasos que se dan en los procesos de comercialización, adquisiciones y producción de los productos.

Método Descriptivo.- Consiste en la observación actual de hechos, fenómenos y cosas que se ubiquen en el presente, pero no se liga a la simple recolección y tabulación de datos, sino que procura la interpretación racional y el análisis objeto de los mismos, este método no trata de interferir ni cambiar la realidad sino que interpreta lo que es.

Este método se utilizó para observar todas las instalaciones de la empresa y todas las áreas donde se suceden los diferentes procesos que fueron investigados.

Técnicas:

Observación.- Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o cosa, tomar informaciones y registrarlas para su posterior análisis. La observación fue un elemento fundamental de todo proceso investigativo, en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos para este tipo de investigaciones. La observación de equipo o de grupo es lo que se realiza por parte de varias personas que integran un equipo o grupo de trabajo que efectúan una misma investigación. A través de esta técnica se conoció cada una de las actividades que se efectúan en los procesos de producción y comercialización en la empresa Pollos Gusy sucursal El Valle de la ciudad de Loja.

Entrevista.- Es una técnica para obtener datos que consiste en un diálogo, se realiza con el fin de obtener información. La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace tiempo por la Psicología. De hecho, en esta y otras ciencias es una técnica indispensable.

Como técnicas se aplicaron entrevistas a los empleados que actualmente trabajan en la empresa y que son en número de 12. Además se entrevistó al Gerente y directivos de la empresa con el fin de determinar la percepción de la problemática actual por parte de la alta administración además de conocer sus expectativas frente a la presente investigación.

Encuesta

Se empleó para conocer la opinión de las personas de la ciudad de Loja, que son los clientes de la empresa Pollos Gusy.

Para la aplicación de la encuesta a los clientes de Pollos Gusy, se basó en las facturas emitidas en el año 2014 por intermedio de la empresa en un promedio de 5.800 facturas (Clientes), para ello se aplicó una muestra representativa.

Determinación del tamaño de la muestra

$$n = \frac{N}{1+Nx^2}$$

Esta fórmula al ser aplicada proporcionó como resultado:

$$n = \frac{5.800}{1+5.800(0.05)^2}$$

$$n = \frac{5.800}{15,5} = 374 \text{ encuestas a aplicar}$$

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Gráfico N° 1



FUENTE: Empresa Pollos Gusy

Reseña Histórica

La empresa “Pollos Gusy” nació hace 22 años en marzo de 1985 fruto del esfuerzo de los esposos Delgado Bustán hacen realidad el sueño de emprender en la industria alimenticia luego de 8 años de comenzar en pequeños proyectos, en el mes mencionado se hace realidad la creación de lo que hoy es una de las empresas pioneras en la industria y ejemplares hijos de Loja que con la fe y optimismo primero en el ser supremo y luego en esta nuestra tierra.

En las calles Imbabura y Avenida Universitaria nace en un modesto local la idea de servir lo más exquisito para sus clientes y luego de varios años y con la respuesta de sus satisfechos consumidores deciden invertir en un propio local y moderno a pocos pasos sin perder la tradición se traslada a la Avenida Kennedy llamada en aquella época entre Imbabura y Colon que hoy es su casa cada día con mayores y vanguardistas actualizaciones en gratitud a quienes debemos nuestro crecimiento estamos pendientes de brindar lo que necesita un amigo y socio nuestro como son ustedes queridos consumidores.

Cabe indicar que actualmente la empresa está organizada con la Junta de accionistas, la Gerencia y tres departamentos operativos: el departamento de producción, departamento encargado de las finanzas y el departamento de ventas. Los procesos que actualmente lleva a cabo para la producción de las diferentes líneas de productos y los procesos de comercialización (adquisiciones y ventas) poseen claras falencias que hasta el momento no han permitido una optimización de los recursos y una mejor utilización del componente humano.

Estructura Organizacional

La empresa Pollos Gusy de la ciudad de Loja actualmente posee los siguientes niveles jerárquicos:

1. Nivel Legislativo: conformado por los accionistas de la empresa. Es representado por el Presidente de la empresa que es elegido de entre los miembros y dura un año en sus funciones.

2. Nivel Ejecutivo: que está integrado por el Gerente de la misma. Es estudiante en Administración de Empresas y es el encargado de todo el trabajo realizado en la empresa. Es el representante legal de la misma.

Es elegido por el Directorio con mayoría simple. Dura cuatro años en sus funciones y posee un contrato de libre remoción.

3. Nivel Asesor: para aspectos legales contratan ocasionalmente los servicios de un abogado de los tribunales de la república del Ecuador. Su forma de contratación es por servicios profesionales. (Un Abogado)

4. Nivel de Apoyo: en cuanto al nivel de apoyo cuenta con la secretaria general de la empresa. Además cuenta con un Guardián. Su relación laboral está supeditada a un contrato.

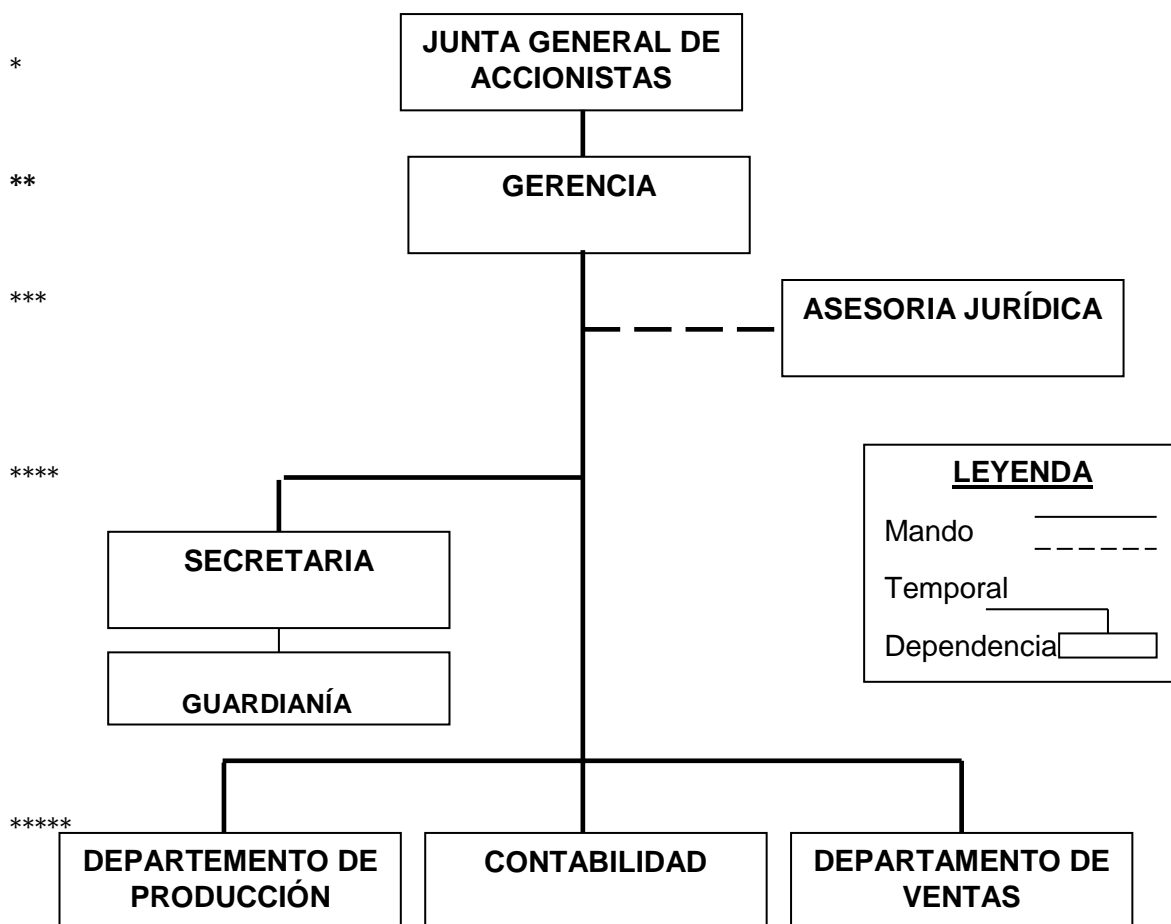
5. Nivel Operativo: en el nivel operativo se ubican los departamentos de Producción, Financiero y Comercialización. Cada uno de ellos con sus respectivos operarios.

Todos los miembros de este nivel mantienen contratos de trabajo amparados con el Código de Trabajo ecuatoriano bajo la modalidad de contrato.

Organigrama Actual

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

Gráfico N° 2

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

* Nivel Legislativo

** Nivel Ejecutivo

*** Nivel Asesor

**** Nivel Auxiliar

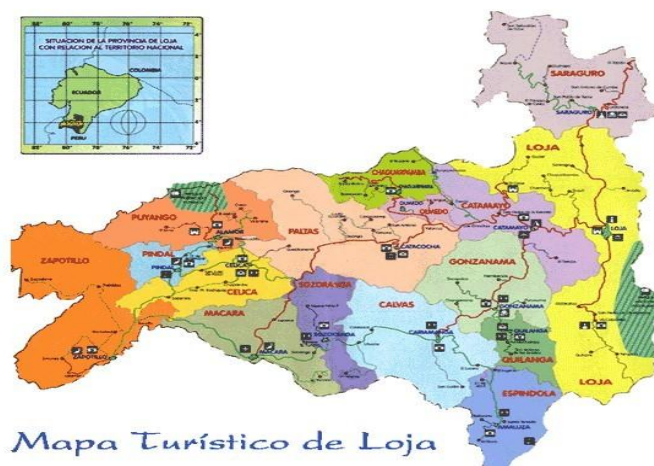
***** Nivel Operativo

ELABORACIÓN: La Autora**LOCALIZACIÓN:**

En cuanto a localización la empresa se encuentra en la ciudad de Loja

Gráfico N° 3

MACRO LOCALIZACIÓN



MICRO LOCALIZACIÓN

Sector Norte de la ciudad de Loja, calles Av. Orillas del Zamora y Azoguez.

Gráfico N° 4



Análisis e interpretación de la información obtenida en la entrevista realiza al Gerente.

1.- ¿Qué título profesional tiene usted?

El Gerente manifiesta que al momento no cuenta con un título profesional, pero que está estudiando Ingeniería Comercial.

2.- ¿Desde cuándo funciona la empresa?

Manifiesta que la empresa funciona desde 1985 esto es la principal lo que determina que cuenta con un promedio de 22 años en el mercado, mientras que la sucursal el Valle con tres años de experiencia.

3.- ¿Cuenta la empresa con variedad de productos?

Según la respuesta obtenida se determina que actualmente la empresa cuenta con variedad de productos, en lo referente al pollo asado, pollo brosterizado, chicharon de pollo, etc.

4.- ¿La empresa tiene algún producto exclusivo?

En lo referente a si la empresa cuenta con algún producto exclusivo, el Gerente manifiesta que es el chicharon de pollo ya que la empresa pollos Gusy fue el iniciador de este producto.

5.- ¿Tiene conocimiento pleno de lo que debe realizar dentro de la empresa?

Manifiesta que la experiencia que posee todos estos años le acreditan para saber lo que se tiene que hacer esto según su criterio.

6.- ¿La empresa tiene definido la misión y visión?

Cuando se le preguntó al Gerente si la empresa cuenta con misión y visión, manifestó que si pero ahora que se pretende dar un nuevo horizonte pide que se la revise y si es necesario se la reforme.

7.- ¿La empresa cuenta con un organigrama?

El Gerente manifiesta que el organigrama existente fue realizado como trabajo de investigación en el transcurso de sus estudios.

8.- ¿La empresa cuenta con los manuales de funciones de sus empleados?

Considera que no tiene manual de funciones ya que cada trabajador sabe lo que tiene que hacer por tal motivo lo considera innecesario.

9.- ¿Qué tipo de contrato tienen sus empleados?

Manifiesta que algunos solamente tienen contratos verbales y otros laborales, pero que tanto los unos como los otros están asegurados al seguro para evitarse problemas legales.

10.- ¿Se realiza inducción en el personal que ingresa?

El Gerente considera que no se realiza inducción al personal ya que al ponerlo a trabajar con otro compañero de experiencia este adquiere las habilidades para desempeñarse.

11.- ¿Se realiza capacitación al personal, de ser positiva la respuesta cada que tiempo?

El Gerente considera innecesario la capacitación ya que el trabajo es netamente interno.

12.- ¿Tienen incentivos los trabajadores, de ser positiva la respuesta, que tipo de incentivos?

El Gerente manifiesta que el pago de lo legal es incentivo, además el que se les da en la época de navidad como es un bono adicional.

13.- ¿Se establecen estrategias para mejorar los tiempos de trabajo, y servicios a clientes de la empresa?

Manifiesta que cada trabajador al adquirir experiencia sabe exactamente lo que tiene que hacer en el tiempo que es necesario para la venta de pollos.

14.- ¿De acuerdo a la importancia de requerimiento clasifíquelo por prioridad a cada uno?

Considera que cada cliente adquiere de acuerdo a su gusto por tal motivo no hay productos prioritarios porque ya sea asado o broster el producto tiene su acogida en el mercado.

15.- ¿Cuáles cree usted que son las falencias que tiene la empresa?

El Gerente manifiesta que básicamente todas las falencias se derivan por la resistencia que tienen los empleados al cambio esto cuando se da nuevas órdenes para nuevos procesos, de ahí se derivan las demás falencias.

16.- ¿La empresa cuenta con hoja de registro de entrada y salida de personal diariamente?

El Gerente manifiesta que el registro de entradas y salidas de personal es únicamente por medio de control en un libro que maneja la cajera.

17.- ¿Actualmente la empresa se encuentra endeudada?

El Gerente manifiesta que la empresa no está endeudada ya que posee un capital de haber trabajado 22 años

18.- ¿Considera rentable esta empresa?

El Gerente manifiesta que la empresa es rentable por ello se ha tomado la decisión de poner sucursales en los diferentes sectores de la ciudad.

Encuesta a los trabajadores de la empresa pollos Gusy

Pregunta N° 1

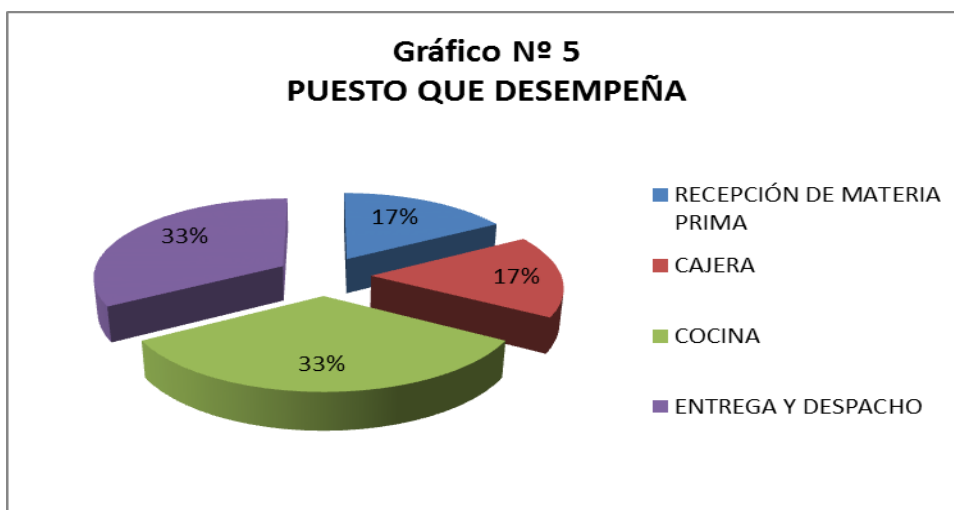
¿Identifique en qué proceso se desempeña usted dentro de la empresa?

CUADRO 2
PUESTO QUE DESEMPEÑA

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA	2	17
CAJERA	2	17
COCINA	4	33
ENTREGA Y DESPACHO	4	33
TOTAL	12	100

FUENTE: Encuesta Trabajadores de la empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiere al puesto que ocupan los trabajadores de la empresa Pollos Gusy, el 33% de ellos ocupan entre cocina y entrega o despacho de pedidos respectivamente; mientras, que el 17% entre recepción de materia prima y cajeras, las cajeras porque se turnan.

Pregunta N° 2

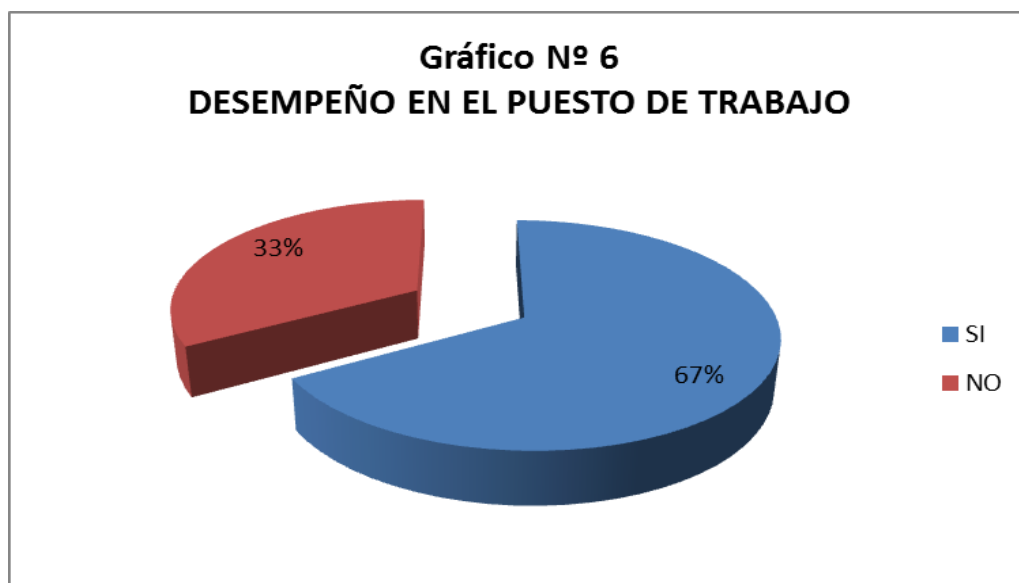
¿Está desarrollándose en la actualidad dentro del cargo o puesto para el cual fue contratado?

CUADRO 3
DESEMPEÑO EN EL PUESTO DE CONTRATO

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	67
NO	4	33
TOTAL	12	100

FUENTE: Encuesta Trabajadores de la empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 67% de los trabajadores encuestados manifiestan que si desempeñan el cargo para el cual fueron contratados; mientras, que el 33% restante de los trabajadores manifiestan que no ocupan esos puestos ya que por lo general ellos rotan constantemente.

Pregunta N° 3

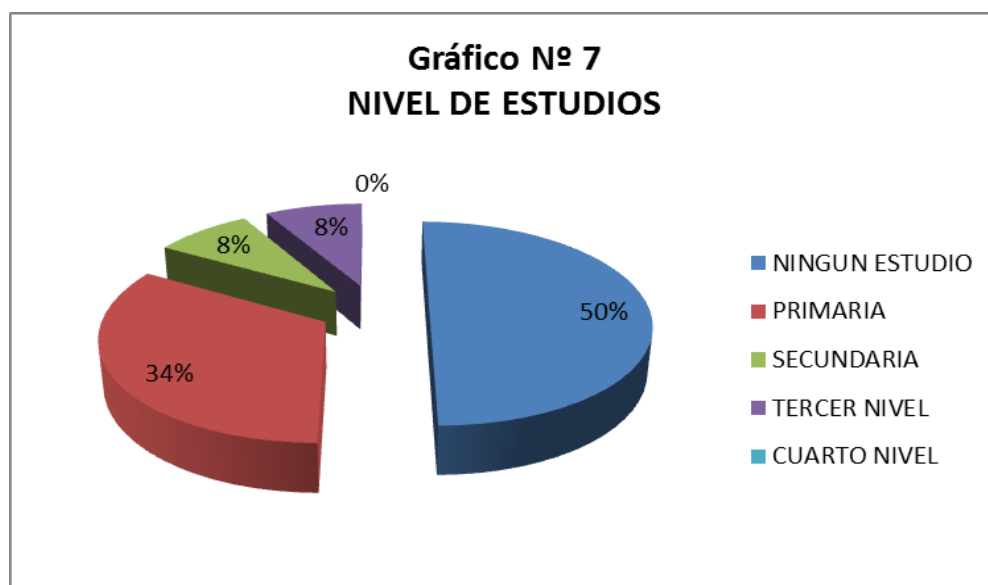
¿Qué nivel de estudio tiene usted?

CUADRO 4
NIVEL DE ESTUDIOS

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NINGUN ESTUDIO	6	50
PRIMARIA	4	34
SECUNDARIA	1	8
TERCER NIVEL	1	8
CUARTO NIVEL	0	0
TOTAL	12	100

FUENTE: Encuesta Trabajadores de la empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiere al nivel de estudios de los encuestados, el 50% de ellos no tienen ningún tipo de estudios, el 34% tienen estudios primarios, el 8% entre secundarios y estudios de tercer nivel respectivamente.

Pregunta N° 4

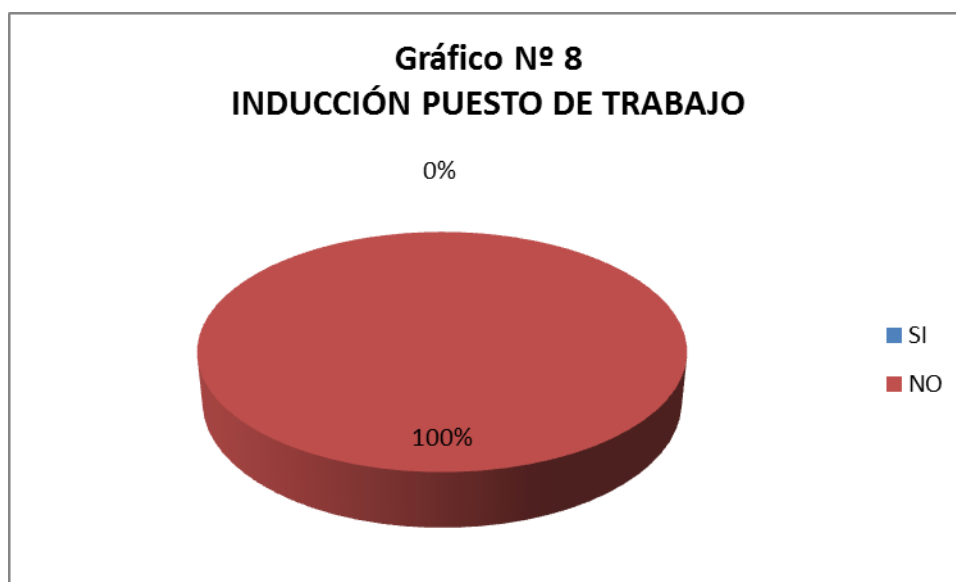
¿Recibió inducción a su puesto de trabajo?

CUADRO 5
INDUCCIÓN PUESTO DE TRABAJO

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	12	100
TOTAL	12	100

FUENTE: Encuesta Trabajadores de la empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100% de los encuestados manifiestan que no han recibido ningún tipo de inducción ya que únicamente trabajan con un compañero que tiene experiencia y el les enseña para que luego pasen a trabajar en ese puesto.

Pregunta N° 5

¿El proceso en el cual se desempeña tiene tiempos estándares?

CUADRO 6
TIEMPOS ESTANDARES

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	12	100
TOTAL	12	100

FUENTE: Encuesta Trabajadores de la empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Cómo se puede determinar en la presente interrogante sobre si el proceso en el cual se desempeña tiene estándares de calidad, el 100% de ellos manifiestan que no ya que realizan su actividad por cumplir con la misma, sin fijarse en que tiempo se demoran.

Pregunta N° 6

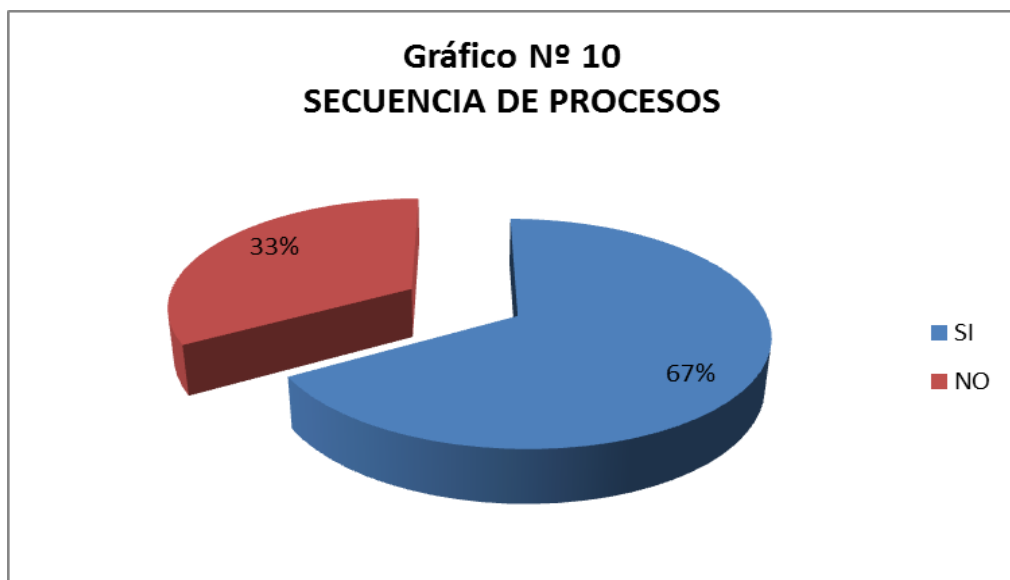
¿Las actividades que realiza tienen una secuencia dentro de la empresa?

CUADRO 7
SECUENCIA DE PROCESOS

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	67
NO	4	33
TOTAL	12	100

FUENTE: Encuesta Trabajadores de la empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 67% de los encuestados manifiestan que su trabajo tiene secuencia con el siguiente proceso dentro de la empresa; mientras, que el 33% no tienen una secuencia con otro proceso ya que es único.

Pregunta N° 7

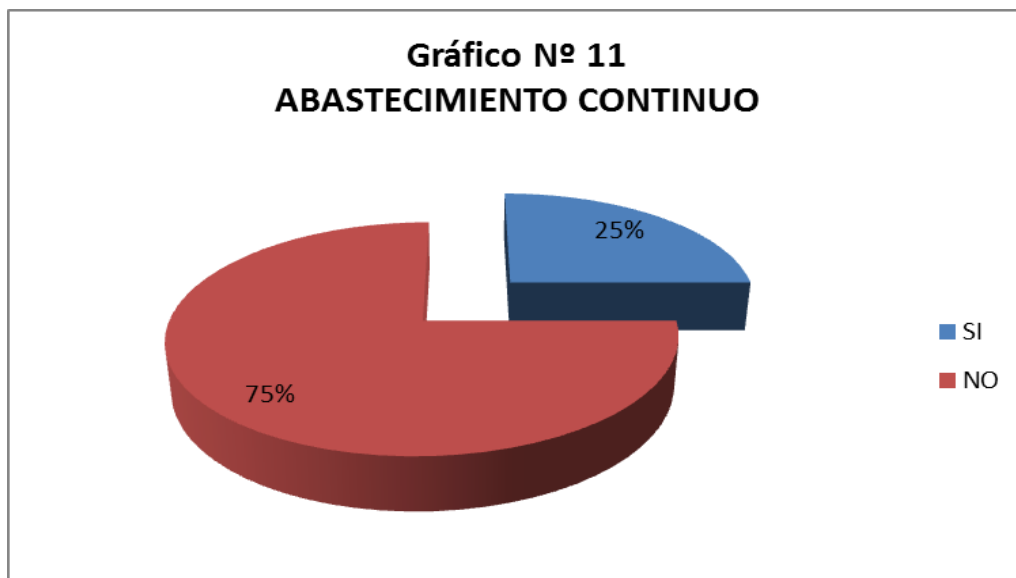
¿Su puesto de trabajo dentro de producción, abastece en forma continua al siguiente puesto de trabajo?

CUADRO 8
ABASTECIMIENTO CONTINUO

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	25
NO	9	75
TOTAL	12	100

FUENTE: Encuesta Trabajadores de la empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 75% de los encuestados manifiestan que el puesto de trabajo dentro de producción, no abastece en forma continua al siguiente puesto de trabajo; mientras, que el 25% de ellos en cambio creen que el puesto de trabajo dentro de producción, si abastece en forma continua al siguiente puesto de trabajo.

Pregunta N° 8

¿Se da algún tipo de capacitación relacionado con el trabajo que realiza?

**CUADRO 9
CAPACITACIÓN**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	12	100
TOTAL	12	100

FUENTE: Encuesta Trabajadores de la empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 100% de los encuestados manifiestan que no han recibido ningún tipo de capacitación ya que reciben una capacitación por parte del compañero que les enseña lo que tienen que hacer en su puesto de trabajo.

Pregunta N° 9

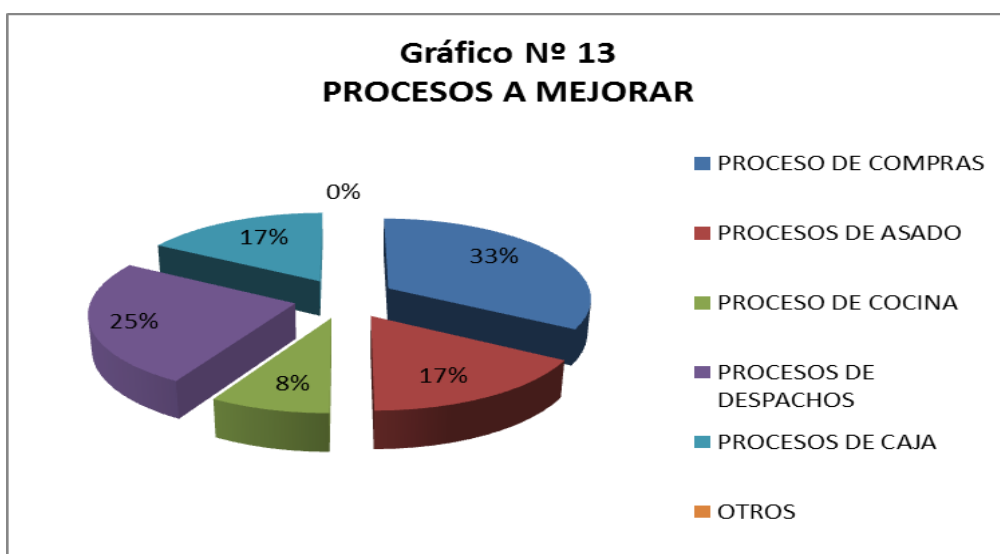
¿Según su criterio, que proceso se debe mejorar de acuerdo a los requerimientos de trabajo?

CUADRO 10
PROCESOS A MEJORAR

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PROCESO DE COMPRAS	4	33
PROCESOS DE ASADO	2	17
PROCESO DE COCINA	1	8
PROCESOS DE DESPACHOS	3	25
PROCESOS DE CAJA	2	17
TOTAL	12	100

FUENTE: Encuesta Trabajadores de la empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los encuestados el 33% de ellos manifiestan que se debe mejorar el proceso de compras en la empresa, el 25% el proceso de procesos de despachos, el 17% entre el proceso de caja y el proceso de asado; mientras, que el 8% debe mejorar el proceso de cocina, esto determina que en la empresa se tiene que mejorar algunos procesos.

Pregunta N° 10

¿Cree usted que la empresa tiene una buena administración y organización?

CUADRO 11
ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	12	100
TOTAL	12	100

FUENTE: Encuesta Trabajadores de la empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En este análisis el 100% de los encuestados manifiestan que la empresa no tiene una buena administración y organización ya que simplemente se realiza las actividades porque ellos ya conocen sus tareas mas no por lo que sus administradores les digan u organicen a la empresa.

Encuesta a los clientes de la empresa pollos Gusy

Pregunta Nº 1

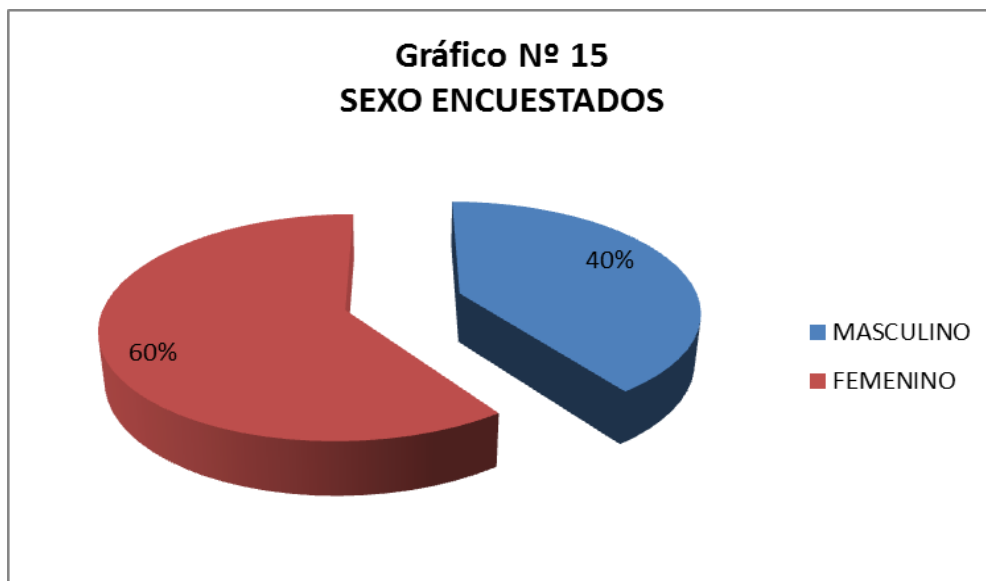
¿Indique su sexo y edad?

CUADRO 12
SEXO ENCUESTADOS

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	150	40
FEMENINO	224	60
TOTAL	374	100

FUENTE: Encuesta Clientes de la empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

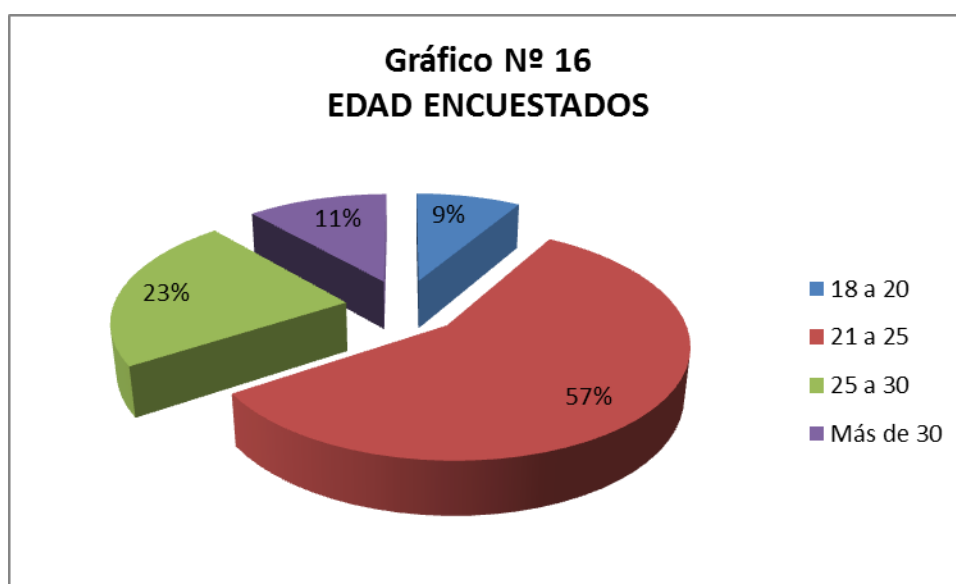
El 60% de los encuestados corresponde al sexo femenino; mientras que el 40% restante corresponde al sexo masculino, esto determina que la mayoría de encuestados por lo general son mujeres las que siempre colaboran en las encuestas.

**CUADRO 13
EDAD ENCUESTADOS**

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18 a 20	32	9
21 a 25	214	57
25 a 30	85	23
Más de 30	43	11
TOTAL	374	100

FUENTE: Encuesta Clientes de la empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

De la población encuestada el 57% de ellos están entre la edad de 21 a 25 años, el 23% entre 25 a 30 años de edad, el 11% están en más de 30 años de edad; y el 9% de ellos están entre 18 a 20 años de edad.

Pregunta N° 2

¿Usted es cliente constante, u ocasional de la empresa?

CUADRO 14
CONSTANCIA DE CLIENTES

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONSTANTE	350	94
OCASIONAL	24	6
TOTAL	374	100

FUENTE: Encuesta Clientes de la empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 94% de los encuestados son clientes constantes; mientras, que el 6% de ellos son clientes ocasionales, esto determina una constancia en los clientes esto por los años de experiencia que tienen en el mercado local.

Pregunta N° 3

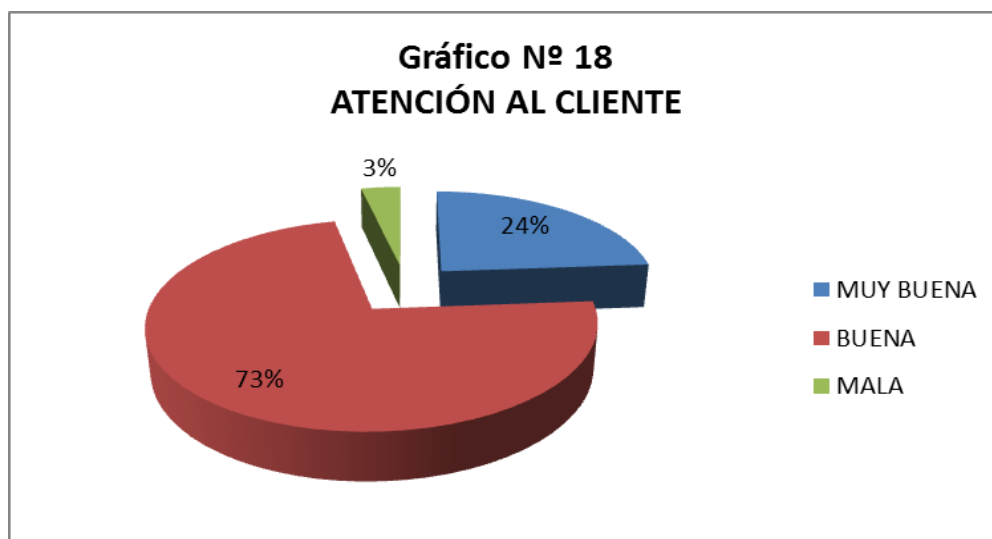
¿Cómo califica la atención en la empresa?

CUADRO 15
ATENCIÓN AL CLIENTE

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	89	24
BUENA	272	73
MALA	13	3
TOTAL	374	100

FUENTE: Encuesta Clientes de la empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiere a la atención que reciben en la empresa, el 73% consideran que la empresa tiene una buena atención, el 24% Muy buena atención; y, el 3% mala atención, esto determina que la empresa ofrece una buena atención a sus clientes.

Pregunta N° 4

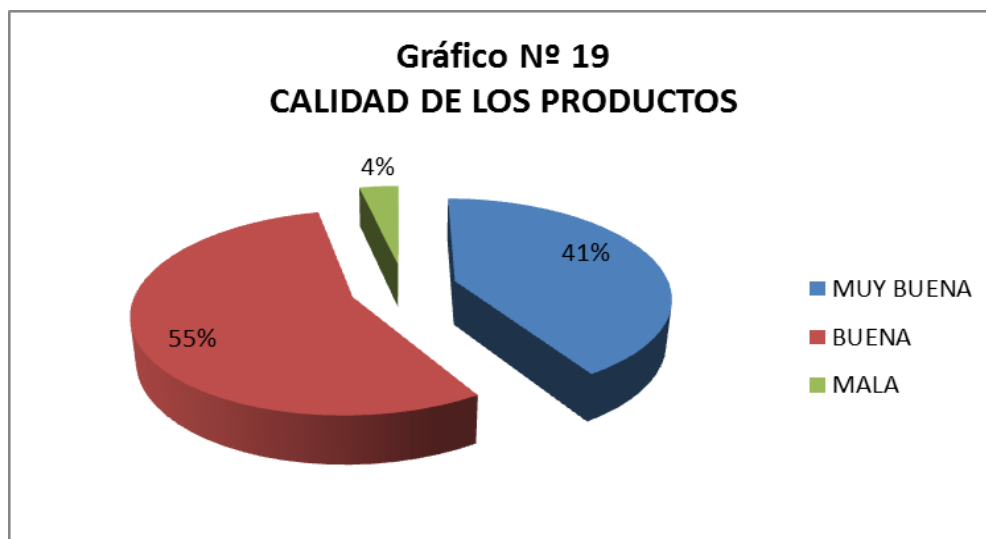
¿Cómo califica la calidad de los productos?

CUADRO 16
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	154	41
BUENA	207	55
MALA	13	3
TOTAL	374	100

FUENTE: Encuesta Clientes de la empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiere a la calidad de los productos que comercializa la empresa Pollos Gusy, el 55% de los clientes los considera de buena calidad, el 41% los considera de muy buena calidad; y, únicamente el 4% lo considera de mala calidad, esto determina que los productos que vende la empresa son de buena calidad.

Pregunta N° 5

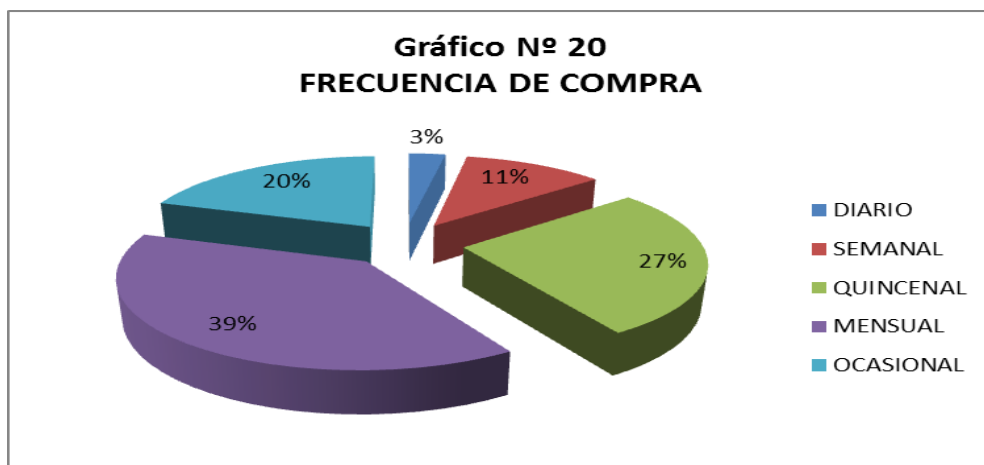
¿Con qué frecuencia consume los productos que ofrece la empresa?

CUADRO 17
FRECUENCIA DE COMPRA

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DIARIO	11	3
SEMANAL	42	11
QUINCENAL	101	27
MENSUAL	145	39
OCASIONAL	75	20
TOTAL	374	100

FUENTE: Encuesta Clientes de la empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 39% de los encuestados compra por lo general en la empresa Pollos Gusy Mensualmente, el 27% lo compran quincenalmente, el 20% ocasionalmente, el 11% semanalmente, y, el 3% compran a diario, esto determina que por lo general hay una compra mensual de los productos de la empresa.

Pregunta N° 6

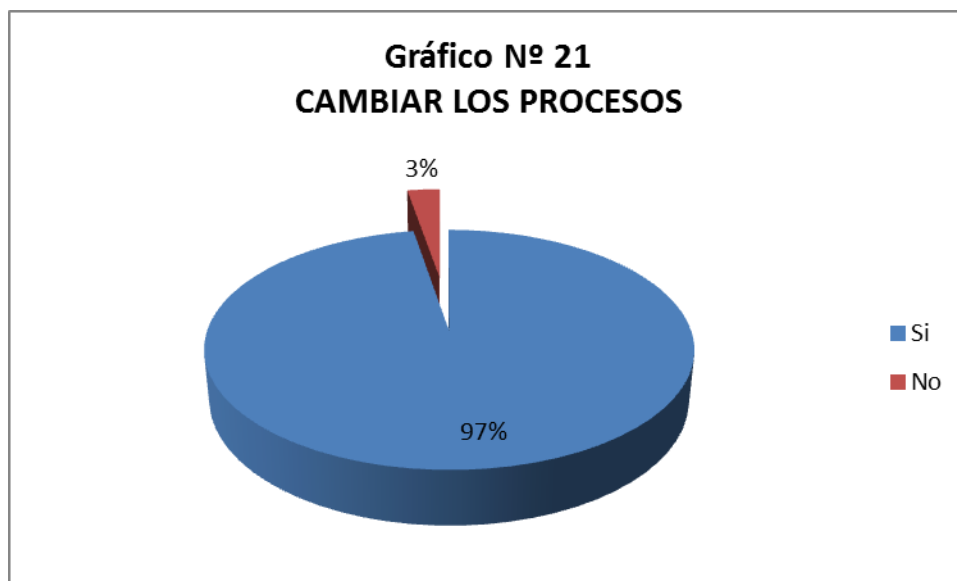
¿Cree que la empresa debe cambiar los procesos del servicio para motivar sus adquisiciones?

CUADRO 18
CAMBIAR LOS PROCESOS

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	364	97
No	10	3
TOTAL	374	100

FUENTE: Encuesta Clientes de la empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 97% de los encuestados consideran que la empresa Pollos Gusy debe cambiar los procesos de sus servicios para motivar sus adquisiciones, mientras que únicamente el 3% de ellos consideran que no ya que están conformes de como están realizando el trabajo.

Pregunta N° 7

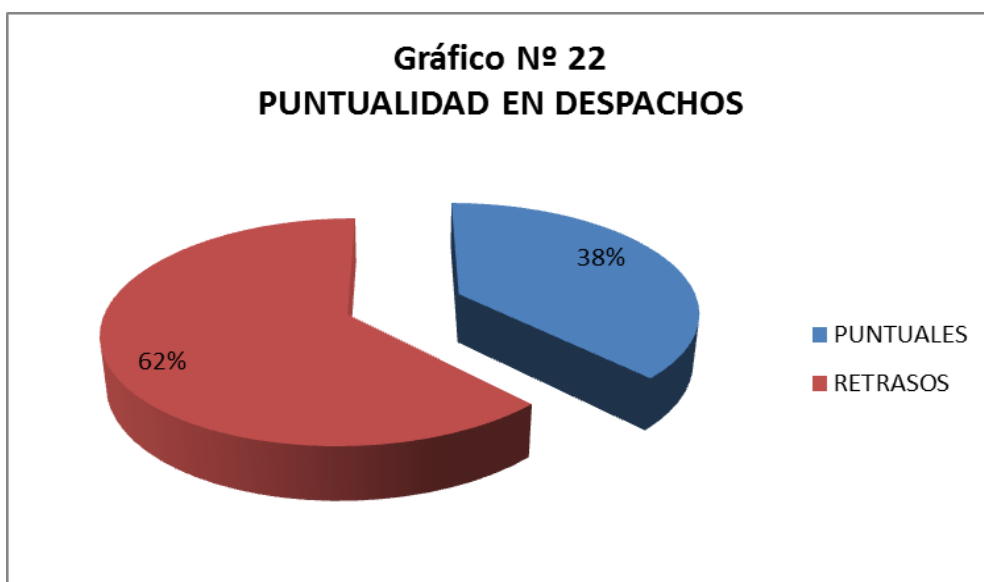
¿Sus despachos son puntuales o tienen retrasos?

CUADRO 19
PUNTUALIDAD EN DESPACHOS

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PUNTUALES	141	38
RETRASOS	233	62
TOTAL	374	100

FUENTE: Encuesta Clientes de la empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En cuanto se refiere a la puntualidad en los despachos, el 62% de los clientes manifiestan que se demoran en la entrega de los pedido, mientras que el 38% consideran que los despachos son entregados oportunamente, esto determina que este proceso debe ser mejorado urgentemente.

g. DISCUSIÓN

Estructura actual de la empresa “Pollos Gusy” sucursal El Valle de la ciudad de Loja

CUADRO 20
RECURSOS HUMANOS

RECURSOS HUMANOS	NOMBRE	AÑOS DE EDAD
Gerente General	Ing. Hans Delgado	35
Gerente Administrativo	Ing. Alexander Delgado	38
Contadora	Lic. Rody Paulina Poma	41
Cajero	Sr. Daniel Alvarado	28
Despachador	Sr. John Peña	24
Despachador	Sr. Félix Jirón	26
Mesero	Sr. Mauricio Guamán	24
Mesero	Sr. Pablo Alvarado	23
Cocina	Sra. Patricia Sánchez	31
Cocina	Sr. Leopoldo Mera	30
Preparador de Pollo	Sr. Ramiro Jirón	27
Preparador de Pollo	Sr. Francisco Peña	29

FUENTE: Empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora

Infraestructura y equipamiento

La infraestructura física de la empresa “Pollos Gusy”, se encuentra determinada por las siguientes áreas:

- ✓ Área Administrativa (Gerencia, Contabilidad)
- ✓ Área de Almacenamiento
- ✓ Área de Producción.
- ✓ Área de Ventas

Productos que oferta la empresa “Pollos Gusy”

Los productos que oferta la empresa son:

- ✓ POLLO ASADO
- ✓ 1/2 POLLO ASADO
- ✓ 1/4 POLLO ASADO
- ✓ PRESA ASADA
- ✓ POLLO BROSTER
- ✓ 1/2 POLLO BROSTER
- ✓ 1/4 POLLO BROSTER
- ✓ PRESA BROSTER
- ✓ POLLO A LA PLANCHA
- ✓ CHULETA CON MENESTRA
- ✓ CHURRASCO
- ✓ BISTECK DE CARNE

- ✓ LOMO APANADO
- ✓ 1/4 POLLO ASADO CON MENESTRA
- ✓ PAPI POLLO
- ✓ SALCHIPAPAS
- ✓ SUPERSALCHIPAPA
- ✓ PAPA ESTUDIANTIL
- ✓ HAMBURGUESA SUPER
- ✓ HAMBURGUESA GIGANTE
- ✓ HAMBURGUESA JR
- ✓ PORCION DE PAPA
- ✓ PORCION DE ARROZ
- ✓ PORCION DE MENESTRA
- ✓ CONSOME
- ✓ CAFÉ
- ✓ AGUA AROMATICA
- ✓ PORCION DE PAPA
- ✓ PORCION DE ARROZ
- ✓ PORCION DE MENESTRA
- ✓ CONSOME
- ✓ HORCHATA
- ✓ REFRESCO
- ✓ JUGOS NATURALES
- ✓ BATIDOS

Misión de la empresa “Pollos Gusy”

“Ofrecer a nuestros clientes que conocen de nuestra tradición, alimentos de calidad con una excelente relación, costo, beneficio, así como un servicio de primera calidad orientado a satisfacer y superar sus expectativas complaciendo así su paladar”.

Visión de la empresa “Pollos Gusy”

“Posicionarnos en el mercado nacional, estableciendo una cadena exitosa, con un alto reconocimiento por el sabor y calidad de nuestros productos y nuestra cultura de servicio, generando así altos retornos financieros a nuestra inversión”.

Objetivos:

- ✓ Buscar y mantener la competitividad a través del mejoramiento e innovación de conocimientos de nuestro recurso humano e instalaciones modernas, brindando al cliente un servicio único que nos diferencie por la calidad más que por el precio.
- ✓ Participación en el mercado con un mínimo del 30% de los locales de la venta de pollo.
- ✓ Capacitar al personal para mejorar la atención al cliente para marcar la diferencia.

- ✓ Innovar la presentación y desarrollo del producto y del local.
- ✓ Presentar nuevas alternativas de ventas.

Conformación del equipo de reingeniería y funciones a cumplir

Para ejecutar la reingeniería se ha formado un grupo de personas encargados de rediseñar los procesos de la empresa “Pollos Gusy” de la ciudad de Loja.

Este equipo de reingeniería lo integran: El Gerente de la Empresa – Sr. Hans Delgado, La Contadora – Lic. Rody Paulina Poma, El Despachador – Sr. John Peña, el Mesero – Sr. Mauricio Guamán, El jefe de cocina - Sra. Patricia Sánchez, el Preparador de pollo Sr. Ramiro Jirón, y Livia Dianita Loján responsable de la investigación.

Las funciones que va a cumplir este equipo son las siguientes:

- Analizar los resultados de las encuestas
- Determinar las falencias en los procesos de los servicios en general
- Seleccionar los responsables de cada uno de los procesos en la elaboración de los productos que van a ser rediseñados.
- Determinación de objetivos, estrategias y metas para los nuevos procesos.

- Rediseño de los procesos
- Determinar nuevos roles del personal y delimitación de los requerimientos técnicos.
- Cronograma de implementación de los nuevos procesos
- Presupuesto para la implementación de los nuevos procesos

Identificación de los procesos claves en la empresa “Pollos Gusy”

Una vez reunidos el equipo de reingeniería y analizados los resultados de las encuestas aplicadas y las entrevistas realizadas, se determinó:

De acuerdo a las encuestas aplicadas los procesos que deberían mejorar están; Pregunta No. 9; el 33% sostienen que se debe mejorar los **procesos de compras**, seguido el 25%, indican que se debe mejorar los **procesos de despacho**; el 17% el **proceso de asado**; el 17% el **proceso de caja**; y, el 8% el **proceso de cocina**.

Delimitación de los procesos e incidencia de los mismos

Selección de los encargados de cada proceso

Para que los trámites y el servicio se agilite, se ha seleccionado dentro de cada proceso un responsable:

Proceso de compras Sr. Hans Delgado

Proceso de caja Sr. Daniel Alvarado

Proceso de cocina Sra. Patricia Sánchez

Proceso de asado Sr. Ramiro Jirón

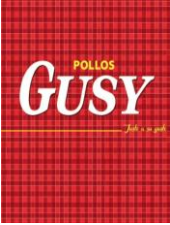





Proceso de despacho Sr. John Peña

Proceso de Compras:

Para el proceso de compra de los insumos y materias primas se realiza en la empresa todos los días ya que son productos alimenticios, tales como los pollos, alineo, carnes, papas, pan, etc.; el control suele hacerse sobre los productos que se compra ya que estos tienen que ser frescos con un olor agradable. *Control de calidad del producto terminado.*

El control de calidad del producto terminado en la empresa utiliza el mismo método descrito en el control de materias primas.

**MAPEO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA POLLOS GUSY
DE LA CIUDAD DE LOJA
PROCESO DE COMPRAS
FLUJOGRAMA DEL PROCESO "COMPRAS"
Flujo grama No. 1.**

 ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSPECCIÓN 	OPERACIÓN 	TRANSPORTE 	DEMORA 	INSPECCIÓN 	TIEMPO PARA EJECUCIÓN
Pedido del Dpto. correspondiente	Gerente		●				10 minutos
Lista de compras	Cocina	●					05 horas
Visita proveedores	Gerente	●					30 minutos
Compra de lista de pedidos	Gerente Cocina		●				45 minutos
Transporte de compras	Gerente Cocina			●			20 minutos
Control de calidad	Cocina					●	25 minutos
Entrega de lista de productos	Gerente Cocina		●				25 minutos
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO							160 MINUTOS

Fuente: Empresa Pollos Gusy.

Elaborado por: La Autora

Análisis de los procesos por parte del equipo de reingeniería

Análisis del Proceso de Compras

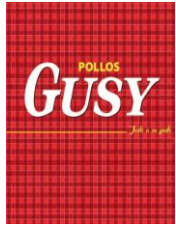





El proceso de compras de acuerdo a los resultados efectuados en la encuesta aplicada a los empleados, es considerado como uno de los más importantes en la empresa ya que en este proceso se define la calidad de alimentación que se brinda a los clientes, este proceso lleva a determinar que la empresa se demora mucho tiempo en la compra de alimentos, pudiendo reducir tiempos y movimientos ya que por ejemplo puede pedir que los proveedores que regularmente tiene la empresa le entreguen el producto directamente a la empresa y por ende reducirá significativamente los tiempos y movimientos de la empresa, por lo tanto *es necesario el realizar un proceso de reingeniería.*

Proceso de Caja

Para este proceso se determina que intervienen tanto los clientes como el cajero, esto es que en primer lugar el cliente coge la carta de productos y precios, con ello se acerca a caja para cancelar y realizar el pedido respectivo, de pendiendo del pedido realiza el cobro respectivo por intermedio del cajero.

Así mismo el cajero entrega la factura respectiva y una ficha con el número del pedido que lleva el cliente a su mesa a esperar la entrega de su pedido, el cajero entrega el pedido a cocina para que realice el proceso respectivo.

PROCESO DE CAJA
FLUJOGRAMA DEL PROCESO “CAJA”
Flujo grama No. 2

 ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSPECCIÓN 	OPERACIÓN 	TRANSPORTE 	DEMORA 	INSPECCIÓN 	TIEMPO PARA EJECUCIÓN
Entrega de carta de precios	Mesero		●				02 minutos
Recibe el pedido del cliente	Mesero	●					04 horas
Cobra los valores correspondientes	Caja		●				05 minutos
Emite factura y tique	Caja		●				05 minutos
Entrega de tique a despachador	Caja			●			05 minutos
Entrega de factura y ficha de pedido	Caja	●					10 minutos
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO							31 MINUTOS

FUENTE: Empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora

Análisis de los procesos por parte del equipo de reingeniería

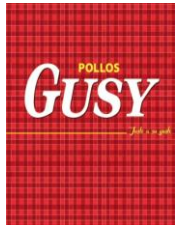





Análisis del Proceso de Caja.

Este proceso de acuerdo a la investigación realizada se determina que es importante darle agilidad al cliente ya que al realizar el pedido tarda mucho tiempo, específicamente en la entrega del tique para el despacho del pedido, siendo esto una debilidad fundamental en la empresa pollos Gusy, por tal manera *es necesario el realizar en este proceso una reingeniería, para poder minimizar tiempos y movimientos*

Proceso de Cocina

El proceso de cocina determina la preparación de alimentos, esto es que recibido de parte de caja el tique de pedido, se procede a realizar la preparación de los alimentos, esto es el consomé, hamburguesas, chuleta, churrasco, papas fritas, etc., esto dependiendo del pedido, es un proceso en el cual intervienen el control de calidad a cada instante ya que de la preparación depende el éxito o fracaso de la empresa, ya que el sabor que posee la empresa pollos Gusy es por su sabor de la preparación de los alimentos, especialmente el sabor de los pollos asados, claro está que el asado de los pollos son realizados en otro proceso en el cual no interviene cocina.

PROCESO DE COCINA
FLUJOGRAMA DEL PROCESO “COCINA”
Flujo grama No. 3

 ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSPECCIÓN 	OPERACIÓN 	TRANSPORTE 	DEMORA 	INSPECCIÓN 	TIEMPO PARA EJECUCIÓN
Recibe el pedido de despachador	Mesero		●				02 minutos
Elabora el pedido	Cocina			→	●		15 minutos
Control de calidad	Cocina	●		←			05 minutos
Supervisión del cocinero principal	Cocina	●		↓			05 minutos
Entrega del pedido al despachador	Cocina		●	→			05 minutos
Control de calidad	Cocina	●		←			05 minutos
Emite informe de pedidos	Cocina		●				05 minutos
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO							42 MINUTOS

FUENTE: Empresa Pollos Gusy

ELABORACION: La Autora

Análisis de los procesos por parte del equipo de reingeniería

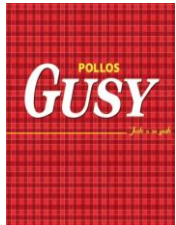





Análisis del Proceso de Cocina.

Este proceso es uno de los más importantes en la empresa Pollos Gusy, es el proceso más largo y uno de los que realmente no tiene problemas ya que los alimentos son preparados con anticipación, claro esta se demora cuando son alimentos que se preparan ocasionalmente, por ejemplo carne asada, churrasco, etc.; *de acuerdo al análisis se puede realizar una disminución de tiempos en algunos pasos del proceso, mas no movimientos que son los indispensables y necesarios, en este proceso se realizará la compra de una cocina industrial que ayudara a ahorrar tiempo.*

Proceso de Asado

Este proceso se inicia cuando se genera una orden de producción, de esta manera el trabajador encargado de realizar el asado en primer lugar realiza el adobe del pollo a ser asado, luego de esto pasa a ser enganchado a las varillas de soporte para ser asadas en el asador a carbón, el mismo encargado del asado es el encargado de realizar el despacho del pollo asado, es decir realiza la puesta en cada plato del pollo asado, en todo este proceso se realiza el control de calidad.

PROCESO DE ASADO
FLUJOGRAMA DEL PROCESO “ASADO”
Flujo grama No. 4

 ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSPECCIÓN 	OPERACIÓN 	TRANSPORTE 	DEMORA 	INSPECCIÓN 	TIEMPO PARA EJECUCIÓN
Recibe el pollo	Cocina	●					10 minutos
Adobo del pollo	Cocina		●				20 minutos
Introducción del pollo en los pinchos de acero	Cocina		●				05 minutos
Asado del pollo en el asador de carbón	Cocina					●	35 minutos
Control de calidad	Cocina	●					05 minutos
Saca el pollo asado	Cocina		●				05 minutos
Almacena en horno	Cocina					●	02 minutos
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO							82 MINUTOS

FUENTE: Empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora

Análisis de los procesos por parte del equipo de reingeniería

Análisis del Proceso de Asado.

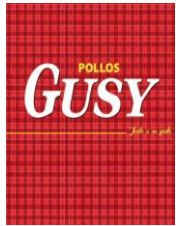





Este proceso es uno de los más importantes en la empresa, ya que requiere de la participación de todo el personal que participa en el proceso productivo; el proceso consiste en la transformación de la materia prima en producto; el proceso de acuerdo a la observación efectuada es muy lento, por cuanto requiere de mucho tiempo, en el desarrollo del proceso de producción; por lo tanto *se hace necesario efectuar la reingeniería respectiva, por lo tanto la propuesta consiste en que los trabajadores se dividan en dos grupos, y al mismo tiempo dos trabajadores realicen el asado con anticipación y no esperar que se acabe el pollo asado; de esta manera se podría optimizar el tiempo disponible y los recursos humanos y económicos de la empresa, compra de un nuevo asador automático*

Proceso de Despacho.

Este proceso se inicia cuando el cliente hace su pedido, el cual pasa al proceso de cocina en el que se realiza el proceso de despacho del pedido, el mismo que previamente tiene que tener un control de calidad para determinar que el producto que pasa a los clientes cumple con las especificaciones de calidad, buen gusto y sabor. Cabe indicar que para el despacho es necesario que el pedido este previamente cancelado en caja

para poder ser despachado, finalmente se realiza una inspección del pedido realizado con la satisfacción del cliente.

PROCESO DE DESPACHO
FLUJOGRAMA DEL PROCESO “DESPACHO”
Flujo grama No. 5

 ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSPECCIÓN 	OPERACIÓN 	TRANSPORTE 	DEMORA 	INSPECCIÓN 	TIEMPO PARA EJECUCIÓN
Entrega de cubiertos al cliente	Mesero		●				02 minutos
Recepción de cocina y asador los alimentos	Despachador		●				02 minutos
Control de calidad	Despachador	●					05 minutos
Arreglo de pedido en charoles	Mesero		●				02 minutos
Entrega de alimentos al cliente	Mesero		●				02 minutos
Recepción de tique de despacho	Mesero	●					02 minutos
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO							15 MINUTOS

FUENTE: Empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora

Análisis de los procesos por parte del equipo de reingeniería.

Análisis del Proceso de Despacho.

Este proceso tiene que ser uno de los más ágiles de la empresa, pero lamentablemente en base al análisis realizado se ha determinado que la empresa no cuenta con un personal que realice las actividades en menos tiempo, esto debido a que el empleado puede descartar algunos pasos como por ejemplo la entrega del tique, el arreglo de los alimentos que directamente pueden ser elaborados por los de caja que ya no están con el proceso, *con ellos se determina que es necesario realizar una reingeniería a este proceso, con el fin de minimizar tiempos y movimientos.*

Nueva estructura organizacional de la empresa Pollos Gusy

Nueva estructura administrativa

Con la finalidad de mejorar los procesos de la empresa Pollos Gusy de la ciudad de Loja, el equipo de reingeniería, ha designado a los responsables de cada uno de las Áreas de los procesos a ser estructurados, para que se encarguen de coordinar el trabajo conjuntamente con el resto de personal:

Gerente Sr. Hans Delgado

Proceso de compras Ing. Hans Delgado

Proceso de caja Sr. Daniel Alvarado

Proceso de cocina Sra. Patricia Sánchez

Proceso de asado Sr. Ramiro Jirón

Proceso de despacho Sr. John Peña

Todo este personal asignado, realizará y coordinará su trabajo en el área que le corresponde e informará mensualmente en una reunión con todos los líderes para evaluar la labor desplegada y tomar decisiones

Misión

Proceso

La misión debe ser diseñada tomando en consideración las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace la empresa?
- ¿Con cuales criterios lo hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿Con qué lo hace?

Del análisis realizado a La Empresa Pollos Gusy, encontramos que cuenta con una Misión pero no está bien definida de tal manera que procedemos a diseñar una nueva misión:

CUADRO 21

MISIÓN

QUIENES SOMOS (identidad)	QUE BUSCAMOS (propósitos)	QUE HACEMOS (motivación)	PARA QUE TRABAMOS
Pollos Gusy una empresa productora de pollos asados y brosterizados en la ciudad de Loja	Ofrecer pollos asados y brosterizados de la mejor calidad a los clientes	Proporcionar alimentos de calidad atodos los clientes y de la sociedad en general	Para ofrecer una variada gama de alimentos de alta calidad a precios accesibles que contribuyan al bienestar de salud y económico de las familias.

Fuente: Misión propuesta

Elaboración: La Autora

Propuesta de Misión

MISION ESTRUCTURADA

OFRECER POLLOS ASADOS Y BROSTERIZADOS DE BUENA CALIDAD PARA NUESTRO BENEFICIO Y EL DE NUESTROS CLIENTES, A SU VEZ ADQUIRIR CONOCIMIENTOS PRÁCTICOS QUE NOS PERMITAN DESARROLLARNOS EN UN ÁMBITO LABORAL REAL

¿Qué hace la Organización? Brindar a nuestros clientes pollos asados y brosterizados.

¿Con cuales criterios lo hace? Para todo tipo de gustos.

¿Cómo lo hace? A través de una atención oportuna, personalizada, y confiable a sus necesidades.

¿Para qué lo hace? en busca del desarrollo de la micro empresa de la ciudad y provincia de Loja.

¿Con qué lo hace? Con la participación de talento humano altamente calificado y con tecnología avanzada.

Visión

Proceso

La visión debe ser diseñada tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

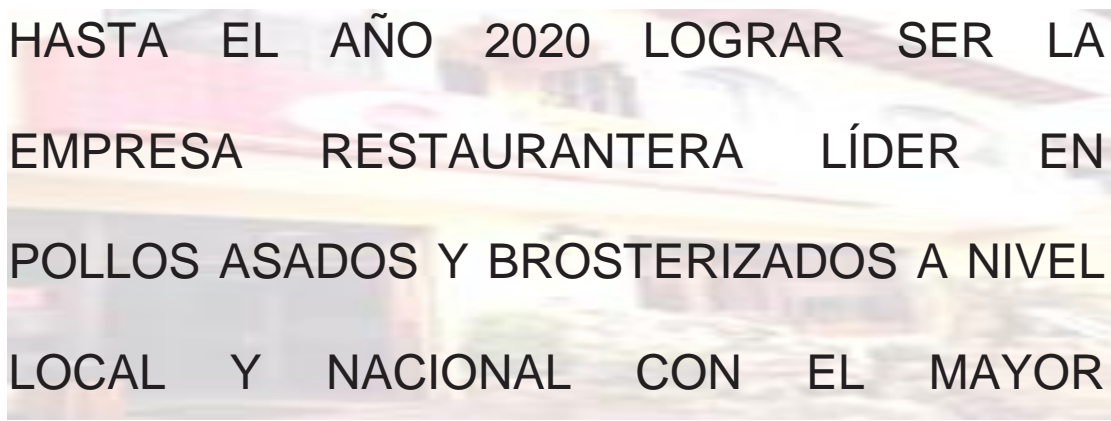
- Debe ser propuesta por los líderes de la empresa más el criterio del resto de miembros. Sólo así se logra el compromiso total.
- Debe definirse un horizonte de planificación
- Debe ser lo más realista posible. De ahí la importancia de considerar los resultados del diagnóstico
- Debe tomar en cuenta los valores corporativos y la misión de la empresa

- Debe ser motivadora
- Debe incorporar palabras relacionadas a calidad, productividad y responsabilidad social, como fuentes de ventajas competitivas.

Del análisis realizado a La Empresa Pollos Gusy, encontramos que cuenta con una Visión pero no está bien definida de tal manera que procedemos a diseñarla:

Propuesta de Visión

VISION ESTRUCTURADA



HASTA EL AÑO 2020 LOGRAR SER LA
EMPRESA RESTAURANTERA LÍDER EN
POLLOS ASADOS Y BROSTERIZADOS A NIVEL
LOCAL Y NACIONAL CON EL MAYOR
PRESTIGIO E INNOVACIÓN.

Determinación de objetivos, estrategias y metas para los nuevos procesos

Proceso de compras

Objetivo:

Agilizar el proceso de compra de materia prima para la preparación de alimentos en la empresa Pollos Gusy.

Estrategias:

- ✓ Disminuir tiempos en la compra de materia prima.
- ✓ Identificar a los proveedores para que entreguen los productos a domicilio
- ✓ Coordinar las actividades entre los trabajadores en el proceso de compras.

Metas:

Entre las metas que ha propuesto el equipo de reingeniería con respecto al proceso de compras están las siguientes:

- ✓ Reducir en un 50% el tiempo empleado para la compra de materia prima.

- ✓ Mantener en un 100%, la eficacia en el proceso de selección de materia prima.

Rediseño de los procesos

En los actuales momentos, el trabajo en equipo, y el replanteamiento de funciones en los diferentes procesos es la clave para el desarrollo y el éxito en la empresa “Pollos Gusy”, por cuanto se trata de un grupo de personas bien organizadas y capacitadas, cada uno con sus responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, que es aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas orientaciones y consideraciones oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un solo horizonte.

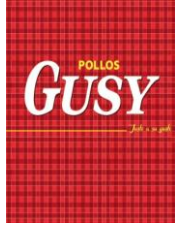





Con la presente reingeniería de algunos procesos la empresa continuará produciendo productos de alta calidad, lo cual dará buenos resultados, acortando actividades en los procesos, que es básico para disminuir las demoras en los diferentes procesos.

CUADRO 22

PROCESO DE COMPRAS REDISEÑADO

Nombre del Proceso	COMPRAS
Inicio y fin del Proceso	Pedido del Dpto. correspondiente hasta la entrega del pedido correspondiente.
Encargado del proceso	Sr. Hans Delgado
Descripción del proceso	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Gerente recoge el pedido del departamento de cocina o asador, para poder realizar las compras respectivas, de acuerdo al pedido de cada uno de ellos se realiza la lista de compras, al mismo tiempo se realiza el listado de compras, proceso que se estima que duraría (5 min.) ✓ A partir de ellos el Gerente llama a los proveedores para que pro formen y entreguen los pedidos (proceso que dura 10 min.) ✓ Para el sub proceso de compra de lista de productos, este se lo realizará siempre y cuando los proveedores no tengan la materia prima respectiva para el proceso de compra (proceso que dura 20 min.) ✓ Luego de la compra tanto al proveedor o compra realizada directamente en los puestos de abasto, se realiza el traslado de la materia prima a la empresa (proceso que dura 10 min.) ✓ Para remitir la materia prima a las áreas requirientes se realiza un control de calidad para determinar si la materia prima no está en mal estado (proceso que dura 05 min.) ✓ Posteriormente se realiza la entrega de la materia prima a los diferentes departamentos que requieren esta materia prima (proceso que dura 10 min.)

MAPA DEL NUEVO PROCESO DE COMPRAS
FLUJOGRAMA DEL PROCESO “COMPRAS” REDISEÑADO
Flujo grama No. 6

 ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSPECCIÓN 	OPERACIÓN 	TRANSPORTE 	DEMORA 	INSPECCIÓN 	TIEMPO PARA EJECUCIÓN
Pedido del Dpto. correspondiente con lista de pedidos	Gerente		●				05 minutos
Llamado a proveedores	Cocina		●				10 minutos
Compra de lista de pedidos	Gerente						20 minutos
Transporte de compras	Gerente Cocina			●			10 minutos
Control de calidad	Gerente Cocina	●					05 minutos
Entrega de lista de productos	Cocina		●				10 minutos
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO							60 MINUTOS

FUENTE: Empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora

Conclusión

El proceso de compras ha sido mejorado por cuanto se suprimió una etapa que se consideraba una pérdida de tiempo y se redujo de 160 minutos a 60 minutos todo el proceso; es decir se redujo en un 140% el tiempo con respecto al proceso anterior y no se necesita realizar ninguna inversión económica.

Proceso de caja

Objetivo:

Disminuir los tiempos en el proceso de caja, a fin de agilizar las compras por parte de los clientes de la empresa Pollos Gusy.

Estrategias:

- ✓ Disminuir tiempos en el proceso de pago en caja.
- ✓ Asignar nuevas funciones a los encargados del proceso de caja
- ✓ Identificar los nudos críticos para disminuir los tiempos y movimientos.

Metas:

Entre las metas que ha propuesto el equipo de reingeniería con respecto al proceso de caja están las siguientes:

Reducir en un 40% el tiempo empleado para el pago en caja por parte de los clientes de la empresa.

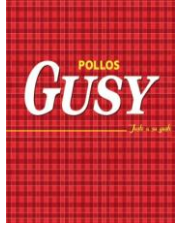





CUADRO 23
PROCESO DE CAJA REDISEÑADO

Nombre del Proceso	CAJA
Inicio y fin del Proceso	Entrega de carta de precios al cliente y al finalizar se entrega la factura y ficha de pedido al cliente
Encargado del proceso	Sr. Daniel Alvarado
Descripción del proceso	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El encargado de caja entrega la carta de precios al cliente para que este pueda escoger su pedido, proceso que se estima que duraría (2 min.) ✓ Luego de entregar la carta recibe el pedido por parte del cliente para ser registrado en la caja registradora (proceso que dura 02 min.) ✓ Registrado en la caja registradora, el cajero cobra los valores correspondientes por el valor a ser consumido (proceso que dura 02 min.) ✓ Luego de recibir el valor emite la factura y entrega un tique al cliente para que pueda ser despachado en la mesa que se le asigna o que escogió el cliente (proceso que dura 02 min.) ✓ Posteriormente pasa una copia del tique al despachador para que se sirva despachar el pedido (proceso que dura 01 min.)

FUENTE: Empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora

MAPA DEL NUEVO PROCESO DE CAJA
FLUJOGRAMA DEL PROCESO “CAJA” REDISEÑADO
Flujo grama No. 7

 ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSPECCIÓN 	OPERACIÓN 	TRANSPORTE 	DEMORA 	INSPECCIÓN 	TIEMPO PARA EJECUCIÓN
Entrega de carta de precios	Despachador		●				02 minutos
Recibe el pedido del cliente	Despachador	●					02 minutos
Cobra los valores correspondientes	Cajera		●				02 minutos
Emite factura y tique	Cajera		●				02 minutos
Entrega de tique a despachador	Cajera			●			01 minutos
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO							09 MINUTOS

FUENTE: Empresa Pollos Gusy
ELABORACION: La Autora

Conclusión

El proceso de caja ha sido mejorado por cuanto se suprimió la última etapa que se consideraba una pérdida de tiempo porque el momento de realizar la factura se entrega la misma al cliente y se redujo de 42 minutos a 09 minutos todo el proceso; es decir se redujo en un 80% el tiempo con respecto al proceso anterior y no se necesita realizar ninguna inversión económica.

Proceso de cocina

Objetivo:

Agilizar el proceso de cocina para una mejor atención al cliente, siendo esta oportuna y eficaz.

Estrategias:

- ✓ Establecer dos grupos de trabajo en el proceso de cocina.
- ✓ Redefinir las tareas o funciones de los trabajadores para el proceso de cocina del Área de Producción.
- ✓ Coordinar las actividades con los trabajadores.

Metas:

Entre las metas que ha propuesto el equipo de reingeniería con respecto al proceso de cocina están las siguientes:

- ✓ Reducir en un 50% el tiempo empleado para el proceso de cocina.

Ayudar a conservar el 100% de la productividad de la empresa

CUADRO 24

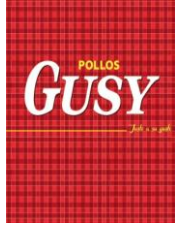





PROCESO DE COCINA REDISEÑADO

Nombre del Proceso	COCINA
Inicio y fin del Proceso	Recibe el pedido de despachador para la preparación de los alimentos al final emite informe de pedidos para llevar un control.
Encargado del proceso	Sra. Patricia Sánchez
Descripción del proceso	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El despachador entrega el pedido a cocina, para que este pueda preparar los alimentos (proceso que dura 1 min.) ✓ Con la orden del pedido, procede el cocinero a despachar o preparar los alimentos si estos no está preparados (proceso que dura 05 min.) ✓ Elaborado el pedido realiza un control de calidad para determinar que el pedido cumpla con los requerimientos en esta parte la realiza el cocinero principal o jefe de cocina (proceso que dura 02 min.) ✓ Luego de realizar el control de calidad si este cumple con las especificaciones se entrega el pedido al despachador (proceso que dura 02 min.) ✓ Posteriormente se realiza un control de calidad por parte del despachador a fin de determinar que el proceso esta con todo lo necesario (proceso que dura 01 min.) ✓ El despachador emite el informe de pedido, esto a fin de llevar un control de lo pedido con lo despachado y cobrado (proceso que demora 1 min.)

FUENTE: Empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora

MAPA DEL NUEVO PROCESO DE COCINA
FLUJOGRAMA DEL PROCESO "COCINA" REDISEÑADO
Flujo grama No. 8

 ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSPECCIÓN 	OPERACIÓN 	TRANSPORTE 	DEMORA 	INSPECCIÓN 	TIEMPO PARA EJECUCIÓN
Recibe el pedido de despachador	Cocina		●				01 minutos
Elabora el pedido	Cocina			→	●		05 minutos
Control de calidad	Cocina	●					02 minutos
Entrega del pedido al despachador	Cocina		●				02 minutos
Control de calidad	Despachador	●					01 minutos
Emite informe de pedidos	Despachador		●				01 minutos
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO							12 MINUTOS

FUENTE: Empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora

Conclusión

El proceso de cocina ha sido mejorado por cuanto se suprimió la etapa de supervisión del cocinero principal que está en la misma sub etapa de preparación de pedidos que se consideraba una pérdida de tiempo porque al momento de realizar el pedido en ese momento se puede realizar el control de calidad y se redujo de 31 minutos a 12 minutos todo el proceso; es decir se redujo en un 30% el tiempo con respecto al proceso anterior y no se necesita realizar ninguna inversión económica.

Proceso de asado

Objetivo:

Reducir los tiempos en el proceso de asado del pollo.

Estrategias:

- ✓ Establecer dos grupos de trabajo en el proceso de asado.
- ✓ Realizar procesos de asado con anticipación, reorganizando los grupos de trabajo.
- ✓ Coordinar las actividades con los trabajadores.

Metas:

Entre las metas que ha propuesto el equipo de reingeniería con respecto al proceso de asado están las siguientes:

- ✓ Reducir en un 30% el tiempo empleado para el proceso de asado.
- ✓ Ayudar a conservar el 100% de la productividad de la empresa

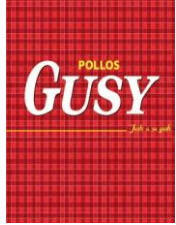





CUADRO 25
PROCESO DE ASADO REDISEÑADO

Nombre del Proceso	ASADO
Inicio y fin del Proceso	Recibe el pollo para ser asado para que al final lo almacene en el horno a fin de que permanezca caliente.
Encargado del proceso	Sr. Ramiro Jirón
Descripción del proceso	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El asador recibe los pollos a ser asados (proceso que dura 5 min.) ✓ Recibidos los pollos se encarga de adobar cada uno de ellos en una tina que contiene los aliños necesarios (proceso que dura 10 min.) ✓ Posteriormente introduce los pollos en los pinchos de acero amarrados con alambre de amarre para que estos se caigan al momento de dar las vueltas en el asador eléctrico (proceso que dura 05 min.) ✓ Luego los introduce los pinchos de acero en el asador eléctrico a fin de que se ase el pollo y carga de carbón (proceso que dura 35 min.) ✓ Posteriormente se realiza un control de calidad por parte del asador a fin de determinar que el pollo se encuentra asado (proceso que dura 01 min.) ✓ Con el paso anterior puede sacar el pollo y almacenar al mismo tiempo (proceso que demora 2 min.)

FUENTE: Empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora

MAPA DEL NUEVO PROCESO DE ASADO
FLUJOGRAMA DEL PROCESO “ASADO” REDISEÑADO
Flujo grama No. 9

 ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSPECCIÓN 	OPERACIÓN 	TRANSPORTE 	DEMORA 	INSPECCIÓN 	TIEMPO PARA EJECUCIÓN
Recibe el pollo	Cocina	●					05 minutos
Adobo del pollo	Cocina		●				10 minutos
Introducción del pollo en los pinchos de acero	Cocina		●				05 minutos
Asado del pollo en el asador de carbón	Cocina						35 minutos
Control de calidad	Cocina	●					01 minutos
Saca el pollo asado y almacena el mismo	Cocina		●				02 minutos
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO							58 MINUTOS

FUENTE: Empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora

Conclusión

El proceso de asado ha sido mejorado por cuanto se logró realizar un análisis minucioso mejorando los tiempos y suprimiendo el paso de sacado del pollo al mismo se lo asigno como sacado del pollo y almacenado al mismo tiempo ya que es un proceso continuo que no puede estar separado y se redujo de 82 minutos a 52 minutos todo el proceso; es decir se redujo en un 20% el tiempo con respecto al proceso anterior y no se necesita realizar ninguna inversión económica, a menos que la empresa quiera invertir en un asador si la utilización de carbón, es decir directamente a fuego, con ello se redujo el proceso de asado del pollo en tiempos y movimientos por cuanto el asador no carga el carbón cada momento.

Proceso de despacho

Objetivo:

Reducir los tiempos en el proceso de despacho de alimentos hacia los clientes.

Estrategias:

- ✓ Redefinir las actividades de los despachadores de alimentos.

- ✓ Coordinar las actividades con los trabajadores de otros procesos, específicamente caja y cocina.

Metas:

Entre las metas que ha propuesto el equipo de reingeniería con respecto al proceso de caja están las siguientes:

- ✓ Reducir en un 20% el tiempo empleado para el proceso de asado.
- ✓ Ayudar a conservar el 100% de la productividad de la empresa

CUADRO 26

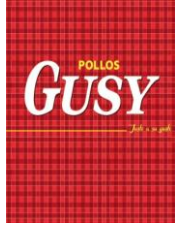





PROCESO DE DESPACHO REDISEÑADO

Nombre del Proceso	DESPACHO
Inicio y fin del Proceso	Inicia con la entrega de cubiertos al cliente hasta finalizar con la recepción del tique de despacho.
Encargado del proceso	Sr. John Peña
Descripción del proceso	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El despachador pone los cubiertos en la mesa en la cual están los clientes (proceso que dura 1 min.) ✓ Recibe el pedido de cocina o del asador dependiendo del pedido (proceso que dura 2 min.) ✓ Posteriormente realiza un control de calidad, esto más para determinar si esta todo el pedido (proceso que dura 05 min.) ✓ Luego arregla los charoles del pedido para ser entregado al cliente (proceso que dura 02 min.) ✓ Posteriormente se entrega el pedido al cliente retirando el tique del pedido de la mesa (proceso que dura 02 min.) ✓ Con el paso anterior puede sacar el pollo y almacenar al mismo tiempo (proceso que demora 2 min.)

FUENTE: Empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora

MAPA DEL NUEVO PROCESO DE DESPACHO
FLUJOGRAMA DEL PROCESO “DESPACHO” REDISEÑADO
Flujo grama No. 10

 ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSPECCIÓN 	OPERACIÓN 	TRANSPORTE 	DEMORA 	INSPECCIÓN 	TIEMPO PARA EJECUCIÓN
Entrega de cubiertos al cliente	Mesero		●				01 minutos
Recepción de cocina y asado los alimentos	Despachador		●				02 minutos
Control de calidad	Despachador	●					05 minutos
Arreglo de pedido en charoles	Mesero		●				02 minutos
Entrega de alimentos al cliente	Mesero		●				02 minutos
TOTAL DE TIEMPO EMPLEADO							12 MINUTOS

FUENTE: Empresa Pollos Gusy

ELABORACIÓN: La Autora

Conclusión

El proceso de despacho ha sido mejorado por cuanto se suprimió la etapa de retiro de tique de la mesa del cliente ya que esta se la hace en la misma sub etapa de entrega del pedido, además se ha realizado un análisis de tiempos ahorrando tiempo en los pasos del proceso con lo que se redujo de 15 minutos a 12 minutos todo el proceso; es decir se redujo en un 10% el tiempo con respecto al proceso anterior y no se necesita realizar ninguna inversión económica.

**COMPARACIÓN DE TIEMPOS DE DURACIÓN DE PROCESOS
ACTUALES Y PROCESOS REDISEÑADOS**

CUADRO 27

Proceso	Duración Actual	Duración Rediseño	Diferencia en minutos
PROCESO DE COMPRA	160 min.	60 min.	100 min.
PROCESO DE CAJA	42 min.	09 min.	33 min.
PROCESO DE COCINA	31 min.	09 min.	22 min.
PROCESO DE ASADO	82 min.	52 min.	30 min.
PROCESO DE DESPACHO	15 min.	12 min.	3 min.
TOTAL	330 min.	142 min.	188 min.

FUENTE: Flujo gramas del 1 al 10

ELABORACIÓN: La Autora

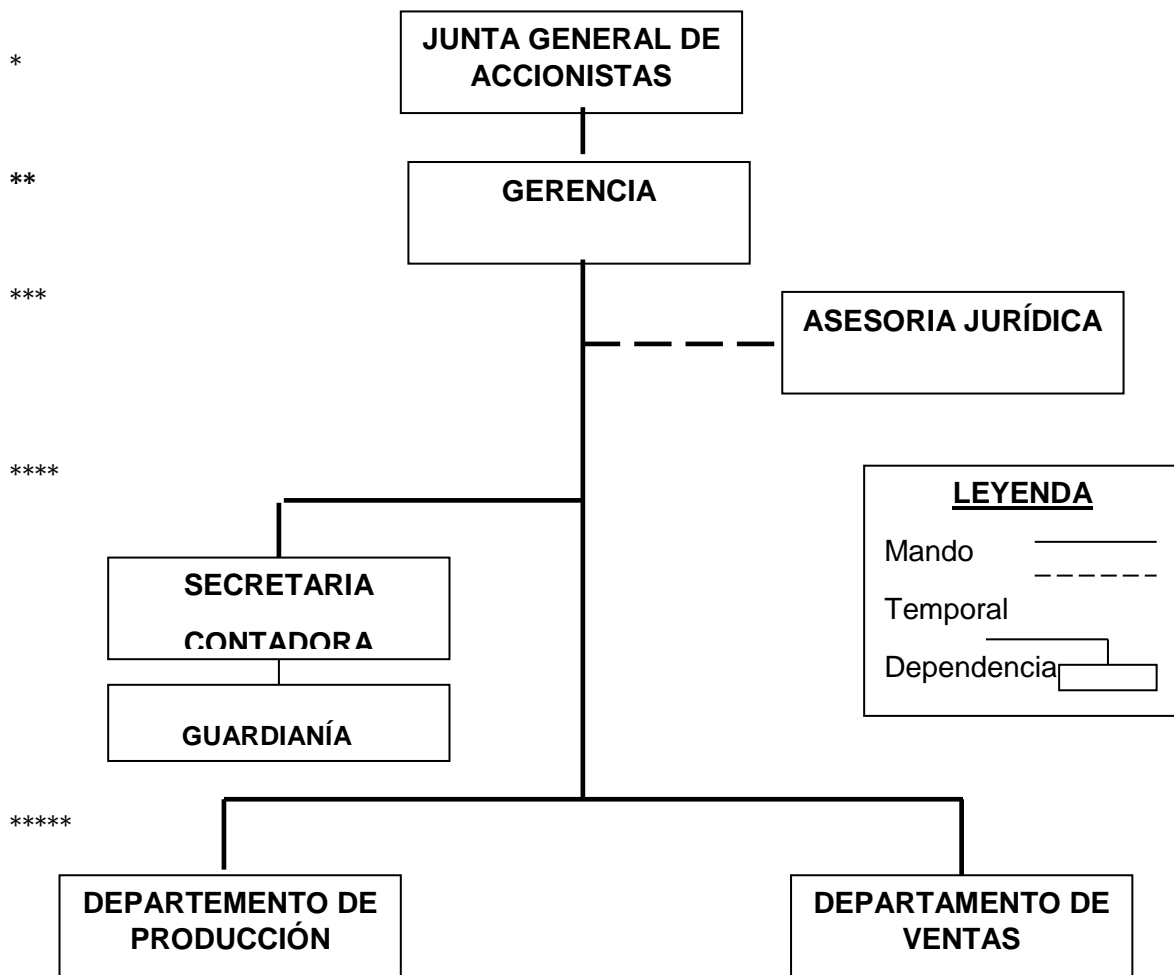
Como se puede evidenciar en la tabla comparativa se obtuvo una disminución relativamente considerable en los tiempos de realización de los procesos llevados a cabo en la empresa “Pollos Gusy”. Los cambios obtenidos con el rediseño de los procesos permiten alcanzar reducciones de los tiempos lo cual representa un ahorro sustancial de tiempo, el cual puede ser aprovechado en la ejecución de otras actividades dentro de la empresa.

- En el proceso de compras se ahorra un 62,5%
- En el proceso de caja se ahorra un 21,42%, esto determina que es más eficiente el cobro, por ende el despacho es más ágil al cliente.
- Se sigue con el proceso de cocina, en el cual se ahorra un tiempo de 22 minutos, realizando la actividad con mayor eficiencia y eficacia.

- Posteriormente en el proceso de asado se ahorra 30 minutos, en el cual determina el ahorro de tiempo y movimientos con ahorro de dinero.
- Finalmente se determina un ahorro de tres minutos en el proceso de despacho, lo que evidencia que la empresa atenderá con una rapidez de satisfacción al cliente.

De esta manera se ha reducido el tiempo de trabajo, aprovechando eficientemente a los trabajadores, disminuyendo la carga y responsabilidad de trabajo a todos de manera equitativa.

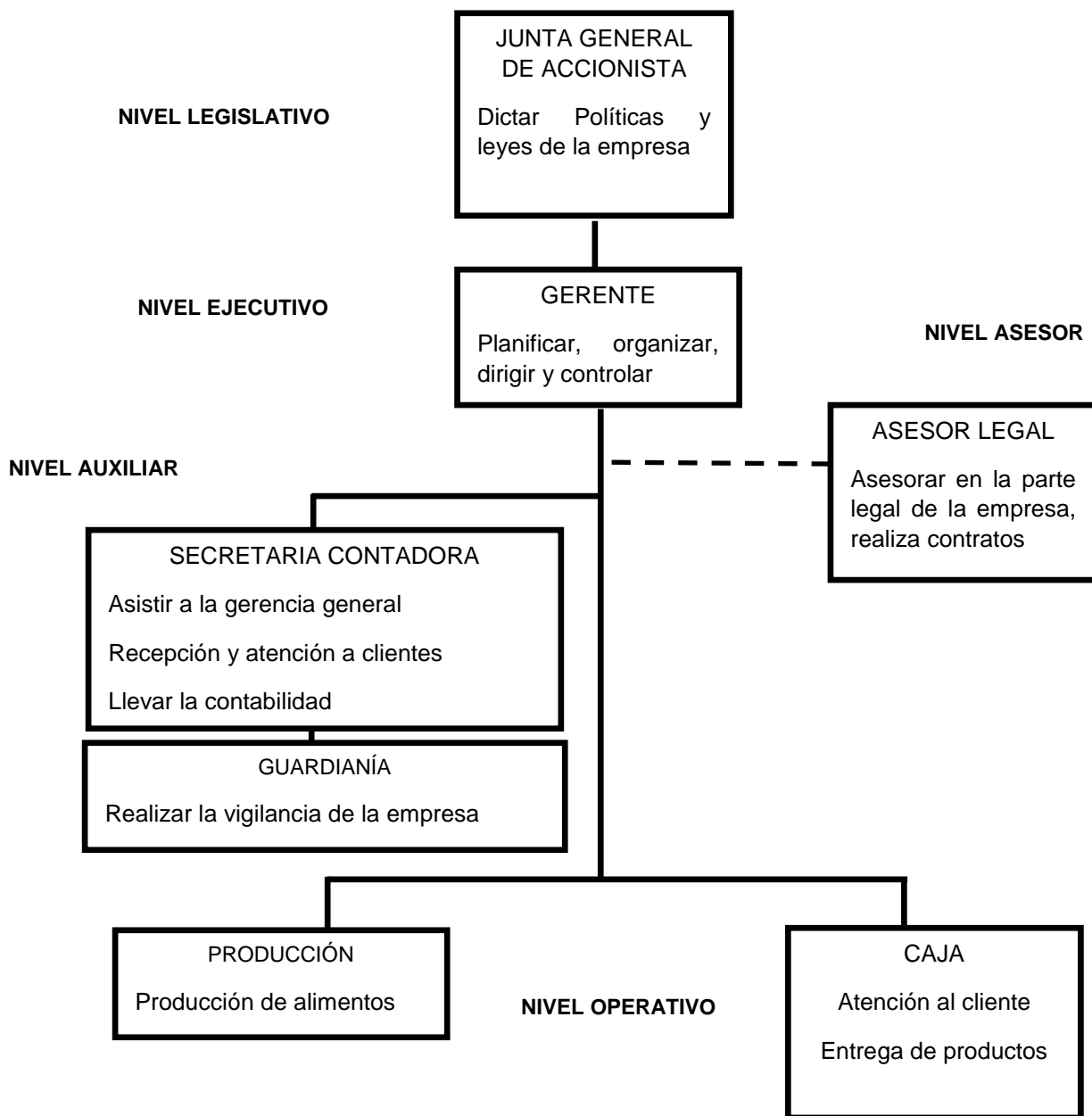
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO



- * Nivel Legislativo
- ** Nivel Ejecutivo
- *** Nivel Asesor
- **** Nivel Auxiliar
- ***** Nivel Operativo

ELABORACIÓN: La Autora

ORGANIGRAMA FUNCIONAL





Fuente: Investigación de campo


Elaboración: La Autora


**DETERMINAR NUEVOS ROLES DEL PERSONAL Y DELIMITACIÓN DE
LOS REQUERIMIENTOS TÉCNICOS.**


ROLES DEL PERSONAL


CÓDIGO: 01	TÍTULO DEL PUESTO: GERENTE	
DEPENDENCIA: GERENCIA		
SUPERVISA A: TODO EL PERSONAL		
MISIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Planificar, programar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en la microempresa. 		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Ejercer la representación legal judicial y extrajudicial de la microempresa. ✚ Diseñar, implementar y mantener procedimientos de producción, finanzas y de mercadeo. ✚ Tramitar órdenes, controles, cheques y más documentos que el reglamento lo autorice, aprobando, autorizando y firmando para lograr un correcto desenvolvimiento de la microempresa. ✚ Nombrar y contratar trabajadores cumpliendo con los requisitos del caso. ✚ Organizar cursos de capacitación. ✚ Manejar las actividades productivas, financieras y comerciales de la microempresa. 		
RESPONSABILIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Responder por equipos a su cargo hasta un valor de \$ 2000. 		
REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto):		
<ul style="list-style-type: none"> ✚ EDUCACIÓN: Título de Ingeniero Comercial. ✚ EXPERIENCIA: Dos años en funciones similares. 		


CÓDIGO: 02	TÍTULO DEL PUESTO: SECRETARIA CONTADORA	
DEPENDENCIA: GERENCIA		
DEPENDE DE: GERENTE		
MISIÓN <ul style="list-style-type: none"> ✚ Realizar labores de secretaría y brindar asistencia directa a la Administración de la empresa. 		
FUNCIONES <ul style="list-style-type: none"> ✚ Redactar y mecanografiar todo tipo de correspondencia, como oficios, memorandos, circulares, etc. ✚ Atender al público que solicite información de la empresa. ✚ Mantener archivos de la correspondencia enviada y recibida. ✚ Controlar la asistencia del personal. ✚ Atender la correspondencia, manejándola con diplomacia y eficiencia. ✚ Las demás que le asigne el Jefe de Unidad o Gerente de área, dentro del ámbito de su actividad. ✚ Llevar y controlar la contabilidad general de la empresa. ✚ Mantener un correcto manejo de los libros contables. ✚ Elaborar roles de pago y tramitar la documentación referente al IESS. ✚ Preparar los estados financieros correspondientes. ✚ Presentar informes y análisis de tipo contable, económico y financiero de las labores que realiza al gerente de la empresa. ✚ Las demás que le asigne el Jefe de Unidad o Gerente de área, dentro del ámbito de su actividad. 		
RESPONSABILIDAD <ul style="list-style-type: none"> ✚ Responder por equipos a su cargo hasta un valor de \$ 1500. 		
REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto): <ul style="list-style-type: none"> ✚ EDUCACIÓN: Título Contador Público Auditor. ✚ EXPERIENCIA: 1 año en funciones afines. ✚ ADICIONALES: Haber participado en cursos de relaciones humanas y atención al cliente. 		

CÓDIGO: 03	TÍTULO DEL PUESTO: ASESOR JURIDICO	
DEPENDENCIA: GERENCIA		
DEPENDE DE: GERENTE		
MISIÓN <ul style="list-style-type: none"> ✚ Realizar las labores legales que la empresa requiera antes y después de su constitución así como durante su funcionamiento. 		
FUNCIONES TÍPICAS <ul style="list-style-type: none"> ✚ Fungir como órgano de consulta en materia legal. ✚ Apoyar y asesorar en la elaboración e interpretación de los contratos laborales y las Condiciones Generales de Trabajo. ✚ Atender los asuntos judiciales de la microempresa. ✚ Asesorar en asuntos legales a directivos y ejecutivos. Representar legalmente a la microempresa en asuntos judiciales. 		
RESPONSABILIDAD <ul style="list-style-type: none"> ✚ No tiene responsabilidad de valor. 		
REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto): <ul style="list-style-type: none"> ✚ EDUCACIÓN: Título a nivel universitario de Doctor en Jurisprudencia. ✚ EXPERIENCIA: Un año en funciones inherentes al cargo. 		

CÓDIGO: 04	TÍTULO DEL PUESTO: CAJERO	
DEPENDENCIA: DEPARTAMENTAL		
DEPENDE DE: GERENCIA		
MISIÓN <ul style="list-style-type: none"> ✚ Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades que se realicen en la empresa en referencia a ventas en caja. 		
FUNCIONES TÍPICAS <ul style="list-style-type: none"> ✚ Cobranzas en caja. ✚ Mantener un sistema adecuado de caja. ✚ Establecer stocks mínimos y máximos de dinero. ✚ Presentar informes de ventas. ✚ Pasar informes diarios de dinero. ✚ Cuadre diario de caja ✚ Las demás que le asigne el Gerente general, dentro del ámbito de su actividad. 		
RESPONSABILIDAD <ul style="list-style-type: none"> ✚ Responder por dinero a su cargo hasta un valor de \$ 3000. 		
REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto): <ul style="list-style-type: none"> ✚ EDUCACIÓN: Ing. en Administración de Empresas. ✚ EXPERIENCIA: Dos años en labores de ventas. ✚ ADICIONAL: Tener cursos de capacitación en ventas. 		

CÓDIGO: 05	TÍTULO DEL PUESTO: DESPACHADOR	
DEPENDENCIA: DEPARTAMENTAL		
DEPENDE DE: GERENCIA		
MISIÓN ✚ Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades que se realicen en la empresa en referencia a entrega de alimentos al cliente.		
FUNCIONES TÍPICAS ✚ Entrega de productos a la mesa. ✚ Atender al cliente. ✚ Establecer pedidos. ✚ Coordinación directa con el cliente. ✚ Pasar el alimento a los clientes. ✚ Las demás que le asigne el Gerente general, dentro del ámbito de su actividad.		
RESPONSABILIDAD ✚ Responder por dinero a su cargo hasta un valor de \$ 200.		
REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto): ✚ EDUCACIÓN: No indispensable. ✚ EXPERIENCIA: No indispensable. ✚ ADICIONAL: No indispensable.		

CÓDIGO: 06	TÍTULO DEL PUESTO: COCINERO	
DEPENDENCIA: DEPARTAMENTAL		
DEPENDE DE: GERENCIA		
MISIÓN <ul style="list-style-type: none"> ✚ Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades que se realicen en la Cocina. 		
FUNCIONES TÍPICAS <ul style="list-style-type: none"> ✚ Producir los alimentos. ✚ Realiza el control de calidad. ✚ Recepción de materia prima. ✚ Manejo de maquinaria para preparar alimentos. ✚ Pasar el alimento a los despachadores. ✚ Las demás que le asigne el Gerente general, dentro del ámbito de su actividad. 		
RESPONSABILIDAD <ul style="list-style-type: none"> ✚ No es responde por dinero 		
REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto): <ul style="list-style-type: none"> ✚ EDUCACIÓN: No indispensable. ✚ EXPERIENCIA: un año en funciones de cocina. ✚ ADICIONAL: No indispensable. 		

CÓDIGO: 07	TÍTULO DEL PUESTO: ASADOR	
DEPENDENCIA: DEPARTAMENTAL		
DEPENDE DE: GERENCIA		
MISIÓN ✚ Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades que se realicen en la el asado del pollo.		
FUNCIONES TÍPICAS ✚ Encargado de la recepción del pollo. ✚ Adobe del pollo para ser cocinado. ✚ Manejo de maquinaria para asado del pollo. ✚ Pasar el pollo a los despachadores. ✚ Mantener la maquinaria para el asado en buen estado ✚ Las demás que le asigne el Gerente general, dentro del ámbito de su actividad.		
RESPONSABILIDAD ✚ No es responde por dinero		
REQUISITOS MÍNIMOS (Requisitos del Puesto): ✚ EDUCACIÓN: No indispensable. ✚ EXPERIENCIA: un año en funciones de cocina. ✚ ADICIONAL: No indispensable.		

DELIMITACION DE LOS REQUERIMIENTOS

Requerimientos de personal

En la reingeniería no se hace necesaria la incorporación de personal nuevo al equipo de la empresa “Pollos Gusy”.

PRESUPUESTO DE LOS REQUERIMIENTOS ECONÓMICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS NUEVOS PROCESOS

ACTIVIDADES	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Compra de asador automático rotativo	1	2.346,14	2.346,14
Cocina industrial 4 quemadores	1	480,00	480,00
TOTAL			2.826,14

Para la implementación de la presente reingeniería hará necesario la adquisición de maquinaria nueva, ya que la existente ha cumplido su ciclo de vida, además la que se propone como el asador automático eléctrico es mucho más rápido que el de carbón. Dichas adecuaciones representa la inversión de \$ 1.630,00 que no representa monto mayor.

h. CONCLUSIONES

- ✓ En la empresa “Pollos Gusy”, la aplicación de la reingeniería permitirá disminuir los tiempos en algunos procesos, pues se eliminaron demoras innecesarias, estableciéndose nuevos tiempos en los diferentes procesos.
- ✓ Con la reingeniería se establecen y se redefinen los roles de los trabajadores, en el proceso general, proceso de producción de pollos asados, proceso de compras y proceso de ventas; de esta manera cada trabajador conoce exactamente cuál es el rol que tiene que cumplir en algunas etapas de los antes mencionados procesos, logrando mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de las tareas.
- ✓ A partir de la reingeniería se consigue reducir 188 minutos en todos los procesos que actualmente mantiene la empresa “Pollos Gusy”, sin que esta reducción signifique una disminución de la calidad del producto.
- ✓ Con la reingeniería, los líderes de los servicios tienen mayor conocimiento y control de los procesos, de esta manera ellos puede orientar las actividades con mayor precisión en los procesos de la empresa.

- ✓ Es imprescindible la realización de la reingeniería de procesos para reducir los tiempos en las etapas, brindar un conocimiento detallado de las funciones y mantener en forma coordinada todas las actividades de la empresa.

- ✓ La reingeniería de los procesos que se sugiere es factible económicamente, ya que no se incurre en gasto por parte de la empresa.

i. RECOMENDACIONES

- ✓ Es imprescindible que se implante la Reingeniería de procesos en la empresa “Pollos Gusy”, a fin de mejorar los tiempos de ejecución de los procesos, esto retribuirá en el buen desempeño de los empleados y trabajadores de la empresa y en la producción con un producto de calidad.
- ✓ Se recomienda que se adquiera los accesorios que son indispensables a fin de implementar la reingeniería en forma total.
- ✓ Se recomienda se mantenga el número de empleados que actualmente laboran, por cuanto es un número ideal que se adapta a las necesidades actuales de la empresa “Pollos Gusy”.
- ✓ Que la Universidad Nacional de Loja, en una campaña de apoyo a la sociedad, difunda estos trabajos a fin de que las personas emprendedoras puedan motivarse y seguir con sus proyectos en beneficio de las empresas y ciudadanía en general.

j. BIBLIOGRAFIA

- ✓ HAMMER, Michael y CHAMPY, James. Reingeniería de procesos. Editorial Carvajal, Edición 2009. Nueva York USA.
- ✓ LEFCOVICH Mauricio. Reingeniería de Procesos – Administración y Gerencia. Septiembre 2010.
- ✓ GRUPO KAIZEN. S.A. 2010. Reingeniería. San José – Costa Rica.
- ✓ Reingeniería – Grupo Kaizen S.A. San José – Costa Rica.
- ✓ REYES, Agustín. Administración Moderna. Editorial Limusa. México. 2009.
- ✓ Reingeniería – Grupo Kaizen S.A. San José – Costa Rica.
- ✓ COLUNGA, Dávila Carlos. "La calidad en el servicio"; Panorama editorial; México, 2011
- ✓ MODULO VIII. Dirección de Recursos Humanos. Universidad Nacional de Loja. Año 2008.

- ✓ MARTÍN, William B. "Servicios de calidad al cliente: la cortesía en el trabajo"; Editorial Trillas; México, 2008.

- ✓ Reingeniería – Grupo Kaizen S.A. San José – Costa Rica.

- ✓ Repositorio.utm.edu.ec/.../ESTUDIO%20DE%20FACTIBILIDAD.

k. ANEXOS**ANEXO No. 1.*****FICHA DE RESUMEN DEL PROYECTO DE TESIS*****TITULO**

“REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA “POLLOS GUSY”
SUCURSAL EL VALLE DE LA CIUDAD DE LOJA.

PROBLEMA

La actividad empresarial en el Ecuador es condicionada por muchos factores; entre ellos se tiene la competitividad de cada una frente a sus competidores internos y externos, refiriéndonos a competidores externos a las empresas que provienen del extranjero.

La empresa “Pollos Gusy” nace hace 22 años en marzo de 1985 fruto del esfuerzo de los esposos Delgado Bustán hacen realidad el sueño de emprender en la industria alimenticia luego de 8 años de comenzar en pequeños proyectos, en el mes mencionado se hace realidad la creación de lo que hoy es una de las empresas pioneras en la industria y ejemplares hijos de Loja que con la fe y optimismo primero en el ser supremo y luego en esta nuestra tierra.

En las calles Imbabura y Avenida Universitaria nace en un modesto local la idea de servir lo más exquisito para sus clientes y luego de varios años y con la respuesta de sus satisfechos consumidores deciden invertir en un propio local y moderno a pocos pasos sin perder la tradición se traslada a la Avenida Kennedy llamada en aquella época entre Imbabura y Colon que hoy es su casa cada día con mayores y vanguardistas actualizaciones en gratitud a quienes debemos nuestro crecimiento estamos pendientes de brindar lo que necesita un amigo y socio nuestro como son ustedes queridos consumidores.

Cabe indicar que actualmente la empresa está organizada con la Junta de accionistas, la Gerencia y tres departamentos operativos: el departamento de producción, departamento encargado de las finanzas y el departamento de ventas. Los procesos que actualmente lleva a cabo para la producción de las diferentes líneas de productos y los procesos de comercialización (adquisiciones y ventas) poseen claras falencias que hasta el momento no han permitido una optimización de los recursos y una mejor utilización del componente humano.

Solo por mencionar; en el proceso de adquisición de materia prima existen los protocolos de autorización de la Gerencia lo cual en muchas veces ocasiona una verdadera descoordinación por cuanto la Gerencia está fuera de la empresa en busca de alianzas estratégicas.

De allí la necesidad de replantear los procesos de verificación de la calidad, quizá incrementando o moviendo el personal que actualmente cuenta la empresa.

De lo mencionado se determina que la empresa debe someterse a un proceso de redefinición de los procesos por cuanto los actuales han ocasionado deficiencias y des optimización de recursos empresariales.

De lo expuesto se delimita el problema investigativo: ***“LA FALTA DE UNA REINGENIERIA DE PROCESOS EN LA EMPRESA “POLLOS GUSY” DE LA CIUDAD DE LOJA HA OCASIONADO UN DESMEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN Y UN DESAPROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS EMPRESARIALES LO QUE LA VUELVE VULNERABLE A LA EMPRESA FRENTE A LA COMPETENCIA EXISTENTE EN EL MERCADO.”***

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Realizar la reingeniería de los procesos de la empresa “Pollos Gusy” sucursal el valle de la ciudad de Loja.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa Pollos Gusy de la ciudad de Loja
- Identificar los procesos que intervienen en las diferentes actividades que realizan en la empresa.
- Realizar una propuesta de mejoramiento en los procesos incluyendo el diseño de nuevos formatos para disminuir los tiempos y costos.
- Implementar un manual de funciones adecuado para la empresa pollos Gusy.
- Elaborar un presupuesto para la implementación de la reingeniería de procesos en la empresa.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente investigación se propondrá algunos Métodos y Técnicas de investigación, que permitirá el cumplir con los objetivos propuestos en la presente.

MÉTODOS

MÉTODO CIENTÍFICO.- Este método permitirá el poder aplicar los conocimientos de las Ciencias Administrativas, como el proceso de Reingeniería de procesos, cumpliendo con el análisis de los conceptos, teorías y propuestas científicas dentro de la Administración.

MÉTODO ANALÍTICO.- En donde se describirá los fundamentos teóricos y matemáticos que el proyecto tenga como carta de presentación para el gerente personas que deseen conocer los resultados obtenidos de este trabajo. La metodología que se está proponiendo y la que se utilizara en el desarrollo a más de esta.

MÉTODO DEDUCTIVO.- El método deductivo se realizará los análisis correspondientes a recabar información pertinente a los cuadros estadísticos, análisis de los procesos, planteamiento de las propuestas que nos permitan llegar a establecer las conclusiones y recomendaciones que el proyecto tiene y las soluciones que se pueda establecer para los parámetros descritos en la propuesta de la Reingeniería.

MÉTODO DESCRIPTIVO.- Permitirá realizar análisis matemáticos y estadísticos con la representación gráfica de cuadros estadísticos, histogramas, pasteles, etc. Apoyados de modelos matemáticos que

servirán para la demostración objetiva de todo y cada uno de los datos e información recabada a los largo de las etapas del desarrollo de la investigación, para el estudio de mercado se aplicara la técnica de la encuesta, parte del estudio de campo será realizado por el método de la observación directa y la otra parte por medio del método mecánico como pueden ser grabaciones o aplicación de videos.

MÉTODO ESTADÍSTICO.- Este método se aplicará para reunir, organizar y analizar datos numéricos ya que ayuda a resolver problemas y representar gráficamente; a través de éste método se podrá medir los resultados obtenidos de la encuesta y así poder determinar el mayor porcentaje de las fortalezas y debilidades de Pollos Gusy las cuales permitirán determinar el problema de la aplicación de la Reingeniería en la empresa.

TÉCNICAS

LA OBSERVACIÓN

Es una técnica que consiste en observar atentamente un fenómeno causa o efecto e ir tomando información y registrándolo para su posterior utilización.

Observar no es lo mismo que mirar. Mirar significa observar sin atención. La observación científica debe ser previamente preparada. A través de esta técnica se conocerán cada una de las actividades que se efectúan en los procesos de producción y comercialización en la empresa *Pollos Gusy* de la ciudad de Loja.

Como técnicas se aplicará además entrevistas a los empleados que actualmente trabajan en la empresa y que son en número de 12. Además se entrevistará al Gerente y directivos de la empresa con el fin de determinar la percepción de la problemática actual por parte de la alta administración además de conocer sus expectativas frente a la presente investigación.

ENCUESTA

Se empleará para conocer la opinión de las personas de la ciudad de Loja, que son los clientes de la empresa Pollos Gusy.

Para la aplicación de las encuestas se hará a los clientes de Pollos Gusy, de la que se desprende que según las facturas emitidas en el año 2014 a los clientes en un promedio de 5.800 facturas (Clientes), para ello aplicaremos una muestra representativa.

Determinación del tamaño de la muestra

$$n = \frac{N}{1+Nx^2}$$

Esta fórmula al ser aplicada proporcionó como resultado:

$$n = \frac{5.800}{1+5.800(0.05)^2}$$

$$n = \frac{5.800}{15,5} = 374 \text{ encuestas a aplicar}$$

ANEXO N° 2



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (MED)
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA POLLOS GUSY
 DE LA CIUDAD DE LOJA**

Estimado amigo/a con el compromiso de cumplir con los requerimientos académicos para la elaboración de la tesis de grado de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja que tiene como tema: **“REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA “POLLOS GUSY” SUCURSAL EL VALLE DE LA CIUDAD DE LOJA”**, estoy interesado en el desarrollo de una investigación para lo cual, preciso de su información veraz y confiable. El proceso se llevara sin ocuparle demasiado de su tiempo.

1.- ¿Identifique en que proceso se desempeña usted dentro de la empresa?

RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA	()
CAJERA	()
COCINA	()
ENTREGA Y DESPACHO	()

2.- ¿Está desarrollándose en la actualidad dentro del cargo o puesto para el cual fue contratado?

SI	()
NO	()

3.- ¿Qué nivel de estudio tiene usted?

Ningún estudio ()
Primaria ()
Secundaria ()
Tercer Nivel ()
Cuarto Nivel ()

4.- ¿Recibió inducción a su puesto de trabajo?

SI ()
NO ()

5.- ¿El proceso en el cual se desempeña tiene tiempos estándares?

SI ()
NO ()

6.- ¿Su proceso tiene secuencia con el siguiente proceso dentro de la empresa?

SI ()
NO ()

7.- Su puesto de trabajo dentro de producción, abastece en forma continua al siguiente puesto de trabajo

SI ()
NO ()

8.- ¿Se da algún tipo de capacitación relacionado con el trabajo que realiza?

SI ()

NO ()

9.- ¿Según su criterio, que proceso se debe mejorar de acuerdo a los requerimientos de trabajo?

Proceso de compras ()

Procesos de asado ()

Proceso de cocina ()

Procesos de despacho ()

Procesos de caja ()

Otros ()

Si selecciona otros procesos, indique cual es

.....
.....

10.- ¿Cree que la empresa ha crecido, ha decrecido o se mantiene?

Crecido ()

Decrecido ()

Mantenido ()

11.- Considera usted que la persona que está actualmente en la administración de la empresa es la más adecuada?

SI ()

NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 3



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (MED)
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA POLLOS GUSY DE LA CIUDAD DE LOJA

Estimado amigo/a con el compromiso de cumplir con los requerimientos académicos para la elaboración de la tesis de grado de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja que tiene como tema: **“REINGENIERIA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA “POLLOS GUSY” SUCURSAL EL VALLE DE LA CIUDAD DE LOJA”**, estoy interesado en el desarrollo de una investigación para lo cual, preciso de su información veraz y confiable. El proceso se llevara sin ocuparle demasiado de su tiempo.

1.- ¿Indique su sexo y edad?

SEXO ()

EDAD ()

2.- ¿Usted es cliente constante, u ocasional de la empresa?

CONSTANTE ()

OCASIONAL ()

3.- ¿Usted compra de todos los productos o solo determinados?

TODOS ()

DETERMINADOS ()

4.- ¿Cómo califica la calidad de los productos?

Excelente	()
Buena	()
Mala	()
Pésima	()

5.- ¿Con qué frecuencia consume los productos que ofrece la empresa?

DIARIO	()
SEMANAL	()
QUNCENAL	()
MENSUAL	()

6.- ¿Qué forma de pago utiliza?

Tarjeta de crédito	()
Contado	()

7.- ¿Sus despachos son puntuales o tienen retrasos?

PUNTUALES	()
RETRASOS	()

ANEXO N° 4**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (MED)
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA POLLOS GUSY DE LA
CIUDAD DE LOJA**

- 1.- ¿Qué título profesional tiene usted?**
- 2.- ¿Desde cuándo funciona la empresa?**
- 3.- ¿Cuenta la empresa con variedad de productos?**
- 4.- ¿La empresa tiene algún producto exclusivo?**
- 5.- ¿Tiene conocimiento pleno de lo que debe realizar dentro de la empresa?**
- 6.- ¿La empresa tiene definido la misión y visión?**
- 7.- ¿La empresa cuenta con un organigrama?**
- 8.- ¿La empresa cuenta con los manuales de funciones de sus empleados?**
- 9.- ¿Qué tipo de contrato tienen sus empleados?**

10.- ¿Se realiza inducción en el personal que ingresa?

11.- ¿Se realiza capacitación al personal, de ser positiva la respuesta cada que tiempo?

12.- ¿Tienen incentivos los trabajadores, de ser positiva la respuesta, que tipo de incentivos?

13.- ¿Se establecen estrategias para mejorar los tiempos de trabajo, y servicios a clientes de la empresa?

14.- ¿De acuerdo a la importancia de requerimiento de productos por el cliente, indique el producto y clasifíquelo por prioridad a cada uno?

15.- ¿Cuáles de las siguientes falencias considera que tiene la empresa?

- ✓ Personal poco capacitado ()
- ✓ Resistencia al cambio ()
- ✓ Infraestructura ()
- ✓ Maquinaria deficiente ()
- ✓ Falta de secuencias de los procesos ()
- ✓ Empleados poco colaboradores ()
- ✓ Falta de organización ()
- ✓ Falta de personal ()
- ✓ Personal inconforme de su trabajo ()
- ✓ Malas relaciones de trabajo ()
- ✓ Falta de materia prima ()
- ✓ Incumplimiento de proveedores ()
- ✓ Falta de pagos a proveedores ()
- ✓ Proveedores no definidos ()
- ✓ Falta de capital de trabajo ()
- ✓ Falta de publicidad ()
- ✓ Falta de promociones ()
- ✓ Clientes no definidos ()
- ✓ Falta de vendedores ()
- ✓ Despachos inoportunos ()
- ✓ Falta de atención al cliente ()
- ✓ Problemas con facturación ()
- ✓ Problemas con cobranzas ()

✓ Falta de nuevos clientes ()

16.- ¿La empresa cuenta con hoja de registro de entrada y salida de personal diariamente?

17.- ¿De acuerdo a su criterio, la empresa está?

Sobre endeudada ()

Poco endeudamiento ()

No endeudada ()

18.- ¿Considera rentable esta empresa?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 5

FOTOS



ANEXO N° 6

FICHA DE INFORMACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA		MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA		CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS						
				FICHA TÉCNICA DE PROCESOS						
NOMBRE DEL PROCESO	COMPRAS	FECHA	15/02/2016	RESUMEN						
		CARRERA		Actividad	Número de pasos					
OBJETIVO	Determinar el proceso de compras para elaborar pollos asados y broterizados			Operación 	4					
ALCANCE				Transporte 	1					
RESPONSABLE DE EJECUCIÓN	Gerente			Espera 	1					
ENTRADA (Empieza)		SALIDA (Termina)		Inspección 	1					
				Archivo 	1					
				TOTAL						
Nro	Descripción de Actividades	Tiempo en minutos	Simbología					Observación		
										
1	Pedido del Dpto. correspondiente	10				x				
2	Lista de compras	5				x				
3	Visita proveedores	30			x					
4	Compra de lista de pedidos	45		x						
5	Transporte de compras	20	x							
6	Control de calidad	25				x				
7	Entrega de lista de productos	25				x				
Responsable del levantamiento de información		Livia Dianita Loján Acaro								

I. ÍNDICE

Caratula.....	i
Certificación.....	ii
Carta de Autorización.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
a. Título.....	1
b. Resumen.....	2
c. Introducción.....	8
d. Revisión de Literatura.....	11
e. Materiales y Métodos.....	37
f. Resultados.....	41
g. Discusión.....	68
h. Conclusiones.....	124
i. Recomendaciones.....	126
j. Bibliografía.....	127
k. Anexos.....	129

I. Indice.....145