



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA INDUSTRIAL

TEMA:

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LAS ÁREAS
DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA FÁBRICA CARNES Y
EMBUTIDOS DEL RANCHO DE LA CIUDAD DE IBARRA”**

AUTORA : Ibarra Ruano Mayra Liseth

DIRECTOR: Ing. Edwin Rosero MSc.

Ibarra – Ecuador

2014



FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica de Norte dentro del proyecto Reposición Digital Institucional determina la necesidad de disponer los textos completos de formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente investigación:

| DATOS CONTACTO | |
|-------------------------|---|
| CEDULA DE IDENTIDAD: | 100313799-7 |
| APELLIDOS Y NOMBRES: | Ibarra Ruano Mayra Liseth |
| DIRECCIÓN: | Carchi-Cantón Espejo-El Ángel-Abraham Herrera y Quiroga. |
| EMAIL: | mayliseth@hotmail.com |
| TELÉFONO FIJO: | 06 2 977- 661 |
| TELÉFONO MÓVIL | 0989280111 |
| DATOS DE LA OBRA | |
| TEMA: | <i>“Diseño de un sistema de gestión por procesos para las áreas de producción y comercialización de la Fábrica Carnes y Embutidos Del Rancho de la ciudad de Ibarra.”</i> |
| AUTOR: | Ibarra Ruano Mayra Liseth |
| FECHA: | 2014-01-13 |
| PROGRAMA: | Pre-Grado |
| TÍTULO POR EL QUE OPTA: | Ingeniero Industrial |
| DIRECTOR: | Ing. Edwin Rosero MSc. |

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Mayra Liseth Ibarra Ruano, con cedula de identidad Nro. 100313799-7, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en forma digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la biblioteca de la universidad con fines académicos, para ampliar la disposición del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión, en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CESIÓN DE DERECHO DE AUTOR DEL TRABAJO DEL GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Mayra Liseth Ibarra Ruano, con cédula de identidad Nro. 100313799-7, manifiesto mi voluntad de ceder la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la ley de propiedad intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6 en calidad de autor del trabajo de grado denominado: *“Diseño de un sistema de gestión por procesos para las áreas de producción y comercialización de la Fábrica Carnes y Embutidos Del Rancho de la ciudad de Ibarra.”*, que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniera Industrial, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento en el que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Firma:

Nombre: Mayra Liseth Ibarra Ruano

Cedula: 100313799-7

Ibarra a los 13 días del mes de Enero del 2014.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Ante las autoridades de la Universidad Técnica del Norte declaro que el contenido del proyecto cuyo título es: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA FÁBRICA CARNES Y EMBUTIDOS DEL RANCHO DE LA CIUDAD DE IBARRA.”**, presentada como requisito de graduación para obtener el título de Ingeniero Industrial, es de mi autoría y total responsabilidad.

Atentamente,



MAYRA IBARRA
AUTOR TRABAJO DE GRADO
C.C. 100313799-7

CERTIFICACIÓN

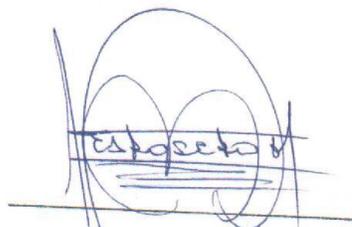
Ing. Edwin Rosero Director de Tesis de Grado desarrollado por la Estudiante MAYRA LISETH IBARRA RUANO.

CERTIFICA

Que, el Proyecto de Tesis de Grado titulado "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA FÁBRICA CARNES Y EMBUTIDOS DEL RANCHO DE LA CIUDAD DE IBARRA". ha sido realizado en su totalidad por la estudiante **Mayra Liseth Ibarra Ruano** bajo mi dirección, para la obtención del título de Ingeniera Industrial.

Luego de ser revisada, considero que se encuentra concluida y cumple con las exigencias y requisitos académicos de la Facultad de Ingeniería en Ciencias Aplicadas, Carrera de Ingeniería Industrial, autoriza su presentación y defensa para que pueda ser juzgada por el tribunal correspondiente.

Ibarra, Enero 2014

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Edwin Rosero', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat illegible due to the cursive nature of the writing.

ING. EDWIN ROSERO
DIRECTOR TRABAJO DE GRADO

DEDICATORIA

La culminación de mi carrera profesional quiero dedicársela a **Dios** quien ha sido la guía durante estos años de estudio. **A mis Padres** Maritza y Diego que son el pilar fundamental en mi vida, su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir, no solo para mí, sino para mis hermanos y familia en general, sin ellos jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora he logrado. También dedico este proyecto **a mi esposo**, compañero inseparable por sus consejos, paciencia y toda la ayuda que me brindo. A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Mayra Liseth Ibarra R.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por darme la fuerza necesaria para terminar mi carrera universitaria y así conseguir parte de mi sueño.

A toda mi familia en especial a mi madre, que gracias a su esfuerzo me brindó la oportunidad de estudiar, a mis hermanos por todo el apoyo y consejos que me han brindado.

A la Universidad Técnica del Norte, a los profesores y colaboradores de la Carrera de Ingeniería Industrial, por compartir sus conocimientos y experiencias, en especial al Ingeniero Edwin Rosero que gracias a su ayuda se ha cristalizado el presente trabajo.

A la Fábrica de Embutidos “Del Rancho”, en especial al Sr. Hugo Gomezjurado y a todo el personal, por abrirme las puertas y colabórame con su apoyo permitiéndome elaborar el presente trabajo.

Gracias a todos.

Mayra Liseth Ibarra R.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|--------------------------------------|
| CARATULA | I |
| AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN..... | II |
| CESIÓN DE DERECHO DE AUTOR | ¡Error! Marcador no definido. |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA | ¡Error! Marcador no definido. |
| CERTIFICACIÓN..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| DEDICATORIA..... | VI |
| AGRADECIMIENTO | VII |
| ÍNDICE GENERAL..... | VIII |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES | XIV |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | XVI |
| ÍNDICE DE ANEXOS | XVII |
| RESUMEN..... | XVIII |
| SUMARY | XXI |
| INTRODUCCIÓN..... | XXIII |
| PARTE TEÓRICA | 1 |
| CAPITULO I..... | 2 |
| 1. DEFINICIÓN, TIPOS, CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS DE LOS SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS..... | 3 |
| 1.1. INTRODUCCIÓN..... | 3 |
| 1.2. DEFINICIÓN DE SISTEMA..... | 3 |
| 1.3. DEFINICIÓN DE GESTIÓN..... | 4 |
| 1.4. DEFINICIÓN DE PROCESOS..... | 5 |
| 1.4.1. TIPOS DE PROCESOS..... | 5 |
| 1.5. DEFINICIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS..... | 6 |
| 1.5.1. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS..... | 8 |
| 1.5.2. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS | 8 |
| 1.5.2.1. Principales aspectos de la gestión por procesos..... | 10 |

| | | |
|-------------------|--|----|
| 1.6. | GESTIÓN FUNCIONAL VS GESTIÓN POR PROCESOS..... | 10 |
| 1.7. | BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS. | 12 |
| CAPITULO II..... | | 15 |
| 2. | LOS MODELOS DE GESTIÓN Y EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS..... | 15 |
| 2.1. | EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS COMO PRINCIPIO DE GESTIÓN..... | 15 |
| 2.2. | METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS..... | 19 |
| 2.3. | LEVANTAMIENTO DE PROCESOS. | 21 |
| 2.3.1. | MAPA DE PROCESOS. | 21 |
| 2.3.2. | DIAGRAMAS. | 25 |
| 2.3.3. | SIMBOLOGÍA PARA LA REPRESENTACIÓN DE LOS PROCESOS..... | 26 |
| 2.3.4. | CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO..... | 26 |
| 2.3.5. | INTERPRETACIÓN DEL PROCESO..... | 30 |
| 2.3.6. | DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS..... | 30 |
| 2.3.7. | PROCESO “VERSUS” PROCEDIMIENTO..... | 30 |
| 2.4. | EL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS..... | 31 |
| 2.4.1. | EL CONTROL DE LOS PROCESOS. | 32 |
| CAPITULO III..... | | 35 |
| 3. | EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008 – INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS A LOS PROCESOS. | 35 |
| 3.1. | SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD NORMA ISO 9001-2008..... | 35 |
| 3.1.1. | EVOLUCIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2008..... | 36 |
| 3.2. | RELACIONES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS CON LA NORMA ISO 9001:2008..... | 38 |
| 3.3. | INDICADORES DE GESTIÓN..... | 38 |
| 3.3.1. | IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES..... | 39 |
| 3.3.2. | INDICADORES DEL DESEMPEÑO ASOCIADOS A LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA. | 40 |
| 3.3.3. | CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS DE UNA BUENA MEDICIÓN..... | 44 |
| 3.3.4. | MEJORA CONTINUA..... | 45 |
| 3.3.5. | ACCIÓN CORRECTIVA..... | 46 |
| 3.3.6. | ACCIÓN PREVENTIVA..... | 46 |
| 3.3.7. | ACCIÓN DE MEJORA..... | 47 |
| CAPITULO IV..... | | 49 |

| | | |
|----------|--|----|
| 4. | LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CARNES Y EMBUTIDOS EN EL ECUADOR..... | 49 |
| 4.1. | INTRODUCCIÓN..... | 49 |
| 4.2. | PRODUCCIÓN DE CARNES Y EMBUTIDOS EN EL ECUADOR. | 50 |
| 4.3. | COMERCIALIZACIÓN DE CARNES Y EMBUTIDOS EN EL ECUADOR. | 51 |
| 4.3.1. | PRINCIPALES MERCADOS..... | 51 |
| 4.3.1.1. | Mercado Nacional. | 52 |
| 4.3.1.2. | Principales competidores..... | 53 |
| 4.3.1.3. | Plazas de Comercialización del producto..... | 56 |
| 4.3.1.4. | Análisis del mercado y la competencia. | 58 |
| 4.3.1.5. | Tendencias de precios. | 59 |
| 4.3.1.6. | Preferencia en el consumo..... | 61 |
| 4.4. | ESTADÍSTICAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CARNES Y EMBUTIDOS A NIVEL NACIONAL..... | 62 |
| | PARTE PRÁCTICA..... | 64 |
| | CAPITULO V | 65 |
| 5. | ANTECEDENTES, PERSONERÍA JURÍDICA, ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PLANEACIÓN ESTRATEGIA DE LA FABRICA CARNES Y EMBUTIDOS DEL RANCHO | 65 |
| 5.1. | ANTECEDENTES | 65 |
| 5.2. | PERSONERÍA JURÍDICA | 66 |
| 5.3. | ESTRUCTURA ORGANIZATIVA..... | 67 |
| 5.3.1. | ORGANIGRAMA | 67 |
| 5.3.2. | DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS ÁREAS DE LA FÁBRICA | 68 |
| 5.4. | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 77 |
| 5.4.1. | VISIÓN..... | 77 |
| 5.4.2. | MISIÓN | 77 |
| 5.4.3. | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 77 |
| 5.4.4. | VALORES CORPORATIVOS | 78 |
| 5.4.5. | ANÁLISIS FACTORES EXTERNOS..... | 79 |
| 5.4.5.1. | Clientes..... | 79 |
| 5.4.5.2. | Proveedores | 80 |
| 5.4.5.3. | Competencia..... | 82 |
| 5.4.5.4. | Económico..... | 86 |

| | |
|---|-----|
| 5.4.5.5. Político/Legal | 88 |
| 5.4.5.6. Social/Cultural..... | 89 |
| 5.4.5.7. Ambiental | 90 |
| 5.4.5.8. Tecnológico..... | 90 |
| 5.4.6. ANÁLISIS FACTORES INTERNOS | 92 |
| 5.4.6.1. Ubicación | 92 |
| 5.4.6.2. Talento humano..... | 95 |
| 5.4.6.3. Infraestructura | 100 |
| 5.4.6.4. Maquinaria y equipos | 101 |
| 5.4.6.5. Producción y Productos..... | 108 |
| 5.4.7. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN FODA Y ESTRATEGIAS DE MEJORA | 115 |
| 5.4.8. ESTRATEGIAS DE MEJORA | 116 |
| CAPITULO VI..... | 119 |
| 6. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS EN LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA FABRICA DEL RANCHO.... | 119 |
| 6.1. ÁREA DE PRODUCCIÓN | 119 |
| 6.1.1. LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECEPCIÓN, ALMACENAMIENTO Y ALISTAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS | 119 |
| 6.1.1.1. REQUERIMIENTOS DEL PEDIDO | 119 |
| 6.1.1.2. Recepción | 120 |
| 6.1.1.3. Almacenamiento..... | 120 |
| 6.1.1.4. Alistamiento de materias primas | 120 |
| 6.1.2. LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE PROCESOS DE FABRICACIÓN..... | 121 |
| 6.1.2.1. Molido..... | 121 |
| 6.1.2.2. Mezclado | 123 |
| 6.1.2.3. Cutter..... | 125 |
| 6.1.2.4. Embutido | 126 |
| 6.1.2.5. Amarrado..... | 129 |
| 6.1.2.6. Hornos | 130 |
| 6.1.2.7. Cocción..... | 132 |
| 6.1.2.8. Enfriado..... | 133 |
| 6.1.2.9. Corte | 134 |
| 6.1.2.10. Empaques..... | 135 |

| | |
|---|-----|
| 6.1.2.11. Etiquetado | 136 |
| 6.1.3. LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE PRODUCTO TERMINADO | 137 |
| 6.1.3.1. Almacenamiento..... | 137 |
| 6.1.4. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA (LAY – OUT)..... | 137 |
| 6.2. ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN | 145 |
| 6.2.1. LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN | 145 |
| 6.2.2. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y MEDIOS DE DISTRIBUCIÓN | 145 |
| 6.2.2.1. Punto de venta | 146 |
| 6.2.3. COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN | 149 |
| CAPITULO VII..... | 152 |
| 7. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA FÁBRICA CARNES Y EMBUTIDOS DEL RANCHO | 152 |
| 7.1. MAPA DE PROCESOS DE LA FABRICA CARNES Y EMBUTIDOS DEL RANCHO | 152 |
| 7.2. PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN | 158 |
| 7.2.1. DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN..... | 158 |
| 7.2.2. DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS PARA EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN..... | 188 |
| 7.3. INTERACCIÓN | 190 |
| 7.3.1. INTERACCIÓN MACROPROCESO FABRICA CARNES Y EMBUTIDOS DEL RANCHO | 191 |
| 7.3.2. INTERACCIÓN DE LOS PROCESO GERENCIALES, PRODUCTIVOS O DE REALIZACIÓN Y APOYO | 192 |
| 7.3.3. INTERACCIÓN DE PROCESOS DE DIRECCIÓN..... | 193 |
| 7.3.4. INTERACCIÓN DE PROCESOS DE REALIZACIÓN | 194 |
| 7.3.5. INTERACCIÓN DE PROCESOS DE APOYO..... | 195 |
| 7.3.6. INTERACCIÓN DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN O REALIZACIÓN..... | 196 |
| 7.3.7. INTERACCIÓN DE PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN | 197 |
| 7.4. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y MEJORAS EN PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN, ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORAS | 198 |
| 7.4.1. PROCESO DE PRODUCCIÓN | 198 |
| 7.4.1.1. Acciones preventivas..... | 198 |

| | |
|---|-----|
| 7.4.1.2. Acciones correctivas | 198 |
| 7.4.1.3. Acciones de mejora | 201 |
| 7.4.2. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN | 222 |
| 7.4.2.1. Acciones preventivas..... | 222 |
| 7.4.2.2. Acciones correctivas | 222 |
| 7.4.2.3. Acciones de mejora | 223 |
| 7.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS..... | 225 |
| INCREMENTO DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA | 233 |
| CONCLUSIONES..... | 240 |
| RECOMENDACIONES | 241 |
| GLOSARIO DE TÉRMINOS | 243 |
| BIBLIOGRAFÍA | 245 |
| ANEXOS | 247 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|-----|
| Ilustración N° 1: Definición de sistema..... | 4 |
| Ilustración N°2: Proceso..... | 5 |
| Ilustración N°3: Sistema de Gestión de los Procesos..... | 7 |
| Ilustración N°4: Características de la Gestión por Procesos | 9 |
| Ilustración N°5: Proceso..... | 17 |
| Ilustración N°6: Metodología para la Gestión por Procesos | 19 |
| Ilustración N°7:Macroprocesos | 23 |
| Ilustración N°8: Macroprocesos | 24 |
| Ilustración N°9: Caracterización del Proceso..... | 29 |
| Ilustración N°10: Control de los Procesos..... | 33 |
| Ilustración N°11: Jerarquía de Medidas en un Proceso..... | 42 |
| Ilustración N°12: Embutidos Plumrose | 53 |
| Ilustración N°13: Embutidos La Italiana | 54 |
| Ilustración N°14: Embutidos Juris..... | 54 |
| Ilustración N°15: Embutidos Don Diego | 55 |
| Ilustración N°16: Embutidos La Española | 55 |
| Ilustración N°17: Consumo de carne..... | 62 |
| Ilustración N°18: Producción Nacional de Carne | 63 |
| Ilustración N°19: Ventas Fabrica Carnes y Embutidos del Rancho..... | 86 |
| Ilustración N°20: Porcentaje de Crecimiento en Ventas Fabrica Carnes y Embutidos del Rancho..... | 87 |
| Ilustración N° 21: Macro localización de la Fábrica..... | 93 |
| Ilustración N° 22: Micro localización de la Fábrica..... | 95 |
| Ilustración N° 23: Infraestructura de la Fábrica del Rancho | 101 |
| Ilustración N° 24: Balanzas | 102 |
| Ilustración N° 25: Molino..... | 103 |
| Ilustración N° 26: Cutter | 103 |
| Ilustración N° 27: Mezcladora..... | 104 |
| Ilustración N° 28: Embutidora..... | 104 |
| Ilustración N° 29: Hornos..... | 105 |
| Ilustración N° 30: Marmitas | 106 |
| Ilustración N° 31: Etiquetadora | 106 |
| Ilustración N° 32: Rebanadora | 107 |
| Ilustración N° 33: Empacadora al vacio..... | 107 |
| Ilustración N° 34: Zona de Recepción de M.P. | 138 |
| Ilustración N° 35: Zona de Corte..... | 139 |
| Ilustración N° 36: Zona de Procesamiento..... | 139 |
| Ilustración N° 37: Zona de Masaje..... | 140 |
| Ilustración N° 38: Zona de Embutidos | 140 |

| | |
|---|-----|
| Ilustración N° 39: Zona de Amarrado | 141 |
| Ilustración N° 40: Zona de Ahumado y Escaldado | 141 |
| Ilustración N° 41: Zona de Cocción | 141 |
| Ilustración N° 42: Zona de Enfriamiento y Escurrido | 142 |
| Ilustración N° 43: Zona de Empaque y Etiquetado | 142 |
| Ilustración N° 44: Zona de Almacenamiento | 142 |
| Ilustración N° 45: Zona Administrativa | 143 |
| Ilustración N° 46: Zona Comercial..... | 143 |
| Ilustración N° 47: Cadena de Valor Fabrica carne y Embutidos del Rancho | 152 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla N° 1: Gestión Funcional Vs Gestión por Procesos..... | 11 |
| Tabla N° 2: Gestión Funcional Vs Gestión por Procesos..... | 12 |
| Tabla N° 3: Simbología para la representación de los procesos | 26 |
| Tabla N° 4: Tipo de indicadores..... | 41 |
| Tabla N° 5: Tipos de indicadores,J.B Rouse,M.Moñino,M.A Rodríguez..... | 42 |
| Tabla N° 6: Tipo de indicadores..... | 43 |
| Tabla N° 7: Características de los embutidos Ecuatorianos. | 51 |
| Tabla N° 8: Plazas de Comercialización. | 58 |
| Tabla N° 9: Precios de la Competencia..... | 61 |
| Tabla N° 10: Referencia de Compra | 62 |
| Tabla N° 11: Producción de la Fabrica Carnes y Embutidos del Rancho | 71 |
| Tabla N° 12: Proveedores de Materia Prima..... | 81 |
| Tabla N° 13: Proveedores de Insumos Prima..... | 82 |
| Tabla N° 14: Ventas Fabrica Carnes y Embutidos del Rancho..... | 86 |
| Tabla N° 15: Factor Económico..... | 87 |
| Tabla N° 16: Factores Políticos y Legales | 89 |
| Tabla N° 17: Factores Tecnológicos | 92 |
| Tabla N° 18: Número de Trabajadores de la Fabrica Del Rancho | 96 |
| Tabla N° 19: Clasificación de Trabajadores por Secciones Área de Producción..... | 97 |
| Tabla N° 20: Clasificación de Trabajadores por Secciones área de Comercialización..... | 98 |
| Tabla N° 21: Remuneraciones Fábrica Del Rancho..... | 99 |
| Tabla N° 22: Línea de Productos..... | 114 |
| Tabla N° 23: Matriz FODA..... | 115 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo 1: Proceso de Compras..... | 248 |
| Anexo 2: Proceso de Entrada de Materia Prima..... | 249 |
| Anexo 3: Proceso de Investigación y Desarrollo | 250 |
| Anexo 4: Proceso para la Elaboración de Embutidos..... | 251 |
| Anexo 5: Proceso de Comercialización..... | 252 |
| Anexo 6: Diagrama De Flujo Chorizo Español..... | 253 |
| Anexo 7: Diagrama De Flujo Salchicha Vienesas | 254 |
| Anexo 8: Diagrama De Flujo Salchicha Cervelat..... | 255 |
| Anexo 9: Diagrama De Flujo Longaniza..... | 256 |
| Anexo 10: Diagrama De Flujo Chorizo Ranchero | 257 |
| Anexo 11: Diagrama De Flujo Parrillada | 258 |
| Anexo 12: Diagrama De Flujo Choriqueso | 259 |
| Anexo 13: Diagrama De Flujo Colombiano..... | 260 |
| Anexo 14: Diagrama De Flujo Morcilla..... | 261 |
| Anexo 15: Diagrama De Flujo Salchicha Frankfurtr..... | 262 |
| Anexo 16: Diagrama De Flujo Mortadela | 263 |
| Anexo 17: Diagrama De Flujo Enrollado de Pollo..... | 264 |
| Anexo 18: Diagrama De Flujo Pechuga Marinada..... | 265 |
| Anexo 19: Diagrama De Flujo Chuleta Marinada..... | 266 |
| Anexo 20: Diagrama De Flujo Lomo Marinado | 267 |
| Anexo 21: Diagrama De Flujo Milanesa de Pollo..... | 268 |
| Anexo 22: Diagrama De Flujo Cordón Blue de Pollo..... | 269 |
| Anexo 23: Diagrama De Flujo Milanesa de Res | 270 |
| Anexo 24: Diagrama De Flujo Piernas Ahumadas..... | 271 |
| Anexo 25: Diagrama De Flujo Jamón de Pollo..... | 272 |
| Anexo 26: Diagrama De Flujo Tocino Ahumado | 273 |
| Anexo 27: Diagrama De Flujo Costilla Ahumado | 274 |
| Anexo 28: Diagrama De Flujo Pechuga Ahumado | 275 |
| Anexo 29: Diagrama De Flujo Pastel del Rancho..... | 276 |
| Anexo 30: Diagrama De Flujo Chuleta Ahumada..... | 277 |
| Anexo 31: Diagrama De Flujo Fajitas | 278 |
| Anexo 32: Proceso de Ventas..... | 279 |
| Anexo 33: Proceso de Comercialización..... | 281 |
| Anexo 34: Proceso de Ventas Directas..... | 282 |
| Anexo 35: Proceso de Ventas Directas..... | 283 |

RESUMEN

El presente estudio se realizó en la Fabrica Carnes y Embutidos del Rancho, ubicado en el sector Chorlavi, en el Rancho de Calorina de la Ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura. El presente trabajo de investigación presenta una metodología de Aplicación del Sistema de Gestión por Procesos, diseñada para el Mejoramiento de la Productividad y Calidad en las Áreas de Producción y Comercialización.

Si bien a nivel general un estudio de este tipo debe ser aplicado a toda la empresa, ya que todo el procedimiento necesita de un proceso, en este caso se aplicó Gestión por Procesos para el Área de Producción que es el área más importante de toda la empresa y a el Área de Comercialización donde se ha visto la necesidad de mejorar determinados niveles de calidad y productividad.

En toda empresa existen normas, procedimientos e instrucciones operativas que determinan como se ha de proceder en determinadas ocasiones o cual debe ser el mejor método para la realización de un proceso o una inspección.

La eficiencia en una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos: es decir comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos. Se habla de una actuación eficiente cuando dichos resultados se los alcanza con los recursos mínimos posibles que no afecten a la calidad y oportunidad.

En cambio se habla de eficiencia cuando los resultados de determinada actividad o servicio se obtiene independientemente de los recursos utilizados para obtenerlos.

La demanda creciente de embutidos en general y particularmente la preferencia de los consumidores finales y clientes de Carnes y Embutidos del Rancho, a expandir su producción para lo que necesita que todos sus procesos estén bien diseñados a fin de alcanzar todas las metas y objetivos deseados, la cual se hará realidad en el transcurso de los años.

Esta empresa familiar funciona en la provincia de Imbabura con los procesos fundamentales acordes a su evolución, unos han funcionado de la manera correcta y otros no, estos últimos han impedido optimizar el uso de los recursos.

Precisamente los Procesos de Producción y Comercialización son los que no han funcionado adecuadamente por lo que necesitan ser evaluados para determinar posibles falencias, superadas las mismas han de contribuir al fortalecimiento de los procesos gobernantes, básicos y habilitantes, para esto se debe recabar el compromiso de los trabajadores con la empresa laborando con eficiencia, eficacia y calidad.

Para este fin se ha realizado la presente investigación que plasmado en el documento adjunto y que consta de siete capítulos.

Con el diseño del sistema de gestión por procesos permitió obtener los primeros resultados sobre la eficiencia de los procesos que ejecuta el área de producción y comercialización, se determinaron los riesgos inherente y de control y se tuvo un primer acercamiento a las posibles irregularidades o errores en cuanto a control que tenía el área sometida a evaluación, las mismas que serian confirmadas posteriormente en el desarrollo de la fase de aplicación de papeles de trabajo pues es en ese momento es donde se obtiene ya la evidencia suficiente y competente de las falencias en la gestión.

Al finalizar el diseño de gestión por procesos, se logro cumplir con los objetivos establecidos, permitiendo a la Fabrica Carnes y Embutidos del Rancho, mejorar la gestión de sus procesos, minimizar los riesgos y optimizar sus recursos.

La Empresa está siendo demasiada flexible con sus procesos, al no tener manuales que les indique lo que deben realizar y a lo que se deben regir sus trabajadores.

La Fábrica debe realizar una evaluación continua a los procesos internos de la Empresa y las medidas correctivas implantadas en los procesos, con el objeto de una mejora continua y actualización en base a los cambios del entorno.

También debe realizar reuniones con los empleados y todo el personal de la Fábrica con el fin de establecer claramente sus funciones y responsabilidades, haciendo énfasis en la importancia que tienen cada uno de ellos.

El trabajo desarrollado, constituirá un modelo de Gestión favorable para los estudiantes de la UTN y toda persona interesada en la investigación profunda en empresas industriales dedicadas a producir y comercializar productos cárnicos.

SUMMARY

This study was conducted in the Factory Canned Meats Ranch, located in the Chorlavi sector, Calorina Ranch City Ibarra, Imbabura Province. This research paper presents a methodology Implementation Process Management System, designed for Improving Productivity and Quality in the Areas of Production and Commercialize.

While a general level a study of this type should be applied across the enterprise, since the procedure requires a process, in this case management was applied by Processes for the Production Area which is the most important area of all Area business and Commercialize which has seen the need to improve certain levels of quality and Productivity.

In every company there are rules, procedures and operating instructions that determine how it is to proceed in certain situations or what should be the best method for carrying a process or an inspection.

The efficiency of an organization is measured by the degree of fulfillment of the objectives set, meaning, comparing actual results with expected results. There is talk of an efficient action when such results are achieved with the minimum possible resources that do not affect the quality and opportunity.

We talk about effectiveness when the results of specific activities or services were obtained regardless of the resources used to obtain them.

The increasing demand for meats in general and particularly the preference of end users and customers Meats and Sausage Ranch, to expand its production for needs that all processes are well designed to achieve all desired goals and which will be realized in the course of years.

This family company operating in the province of Imbabura with fundamental processes according to their evolution, some have worked in the right way and others not, the latter have prevented optimal use of resources.

Precisely the production and commercialization processes are those that have not functioned properly so they need to be evaluated for possible flaws, overcome them should contribute to strengthening the basic and enabling, governing processes, this should seek the commitment of company workers laboring with efficiency, effectiveness and quality.

To this end, this research has made that reflected in the attached document and consists of seven chapters.

With the system design process management allowed the first results on the efficiency of the processes running the area of production and marketing , the inherent risks are identified and control and a first approach to possible irregularities or errors are taken into regarding control that had the area under evaluation, the same as would be later confirmed in the development of the implementation phase of working papers as it is at the moment is where it has already obtained sufficient competent evidence of the shortcomings in the management .

At the end of the design process management, it was possible to meet the objectives set, allowing the Factory Canned Meats Ranch, improve process management, minimize risk and optimize resources.

The Company is being flexible with their processes too, having no manual that tells them what to make and what should be governing them.

The factory should conduct ongoing internal processes of the company evaluation and corrective measures implemented in the processes, with the aim of continuous improvement and updating based on changes in the environment.

Must also hold meetings with employees and all personnel of the factory in order to clarify their respective roles and responsibilities, emphasizing the importance of each one of them.

The realized investigation will constitute a model for Management for UTNstudents and anyone interested in deep research in industrial to producing and commercialize meat products.

INTRODUCCIÓN

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos 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.

La Gestión por procesos supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico-funcional, que perdura desde mitas del siglo XIX.

En la actualidad, la Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM) está siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000).

La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

Para poder realizar una adecuada gestión se debe en primer lugar conocer minuciosamente las actividades para poderlas mejorar y optimizarlas, a continuación como todos sabemos que lo que no se mide no se puede mejorar se debe cuantificar y medir todos los procesos para poder realizar un seguimiento y hacer planes de mejoramiento y que estos sean pertinentes con los objetivos de la organización, a continuación detallamos el contenido de cada capítulo que tiene este estudio.

Capítulo I: Se encuentran las definiciones, tipos, características y beneficios del sistema de gestión por procesos.

Capítulo II: Se presenta la metodología de la Gestión por Procesos, métodos de levantamiento, sistemas y definiciones importantes como calidad, competitividad y productividad.

Capítulo III: Constata las definiciones referentes al Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 y a las definiciones y formulas de los indicadores de gestión aplicados a los procesos.

Capítulo IV: Se encuentra un análisis acerca de la producción y comercialización de carnes y embutidos en el Ecuador.

Capítulo V: Se presenta una breve introducción de los antecedentes, personería jurídica, estructura organizativa y planeación estratégica de la fábrica carnes y embutidos del rancho.

Capítulo VI: Consta de un diagnóstico sobre la situación actual de los procesos en las áreas de producción y comercialización de la fábrica del rancho.

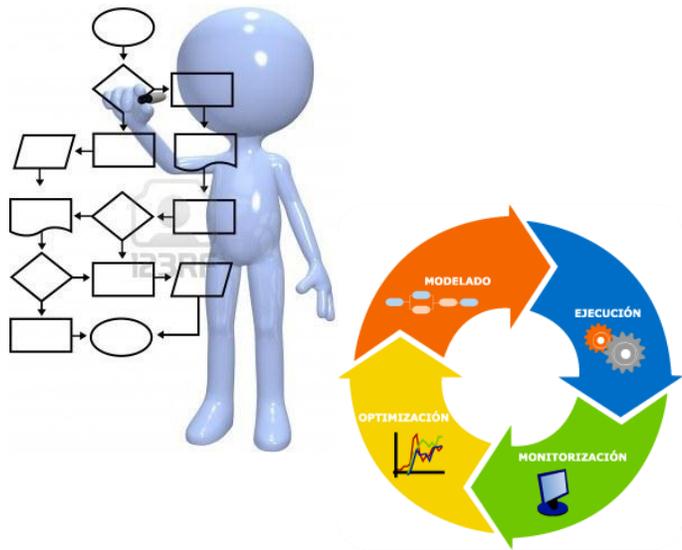
Capítulo VII: En este Capítulo se encuentra el Diseño del Sistema de Gestión por Procesos para el área de Producción y Comercialización de la Fábrica Carnes y Embutidos Del Rancho, productos, mapa de procesos, caracterización e internación de los procesos, acciones preventivas, correctivas y mejoras.

Y para finalizar este estudio se encuentran las conclusiones, recomendaciones, glosario de términos, bibliografía y anexos.



PARTE TEÓRICA

CAPITULO I



DEFINICIÓN, TIPOS, CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS DE LOS SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS.

CAPITULO I

1. DEFINICIÓN, TIPOS, CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS DE LOS SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

1.1. INTRODUCCIÓN.

Este proyecto de tesis propone un modelo de gestión por procesos, para la Fabrica Carnes y Embutidos del Rancho, debido a que no cuenta con procesos establecidos y estandarizados; de esta manera se mejorará su situación actual.

La propuesta de mejora incluye métodos y herramientas que ayudaran en la evaluación de los procesos y su efecto permitirá a la alta dirección tomar decisiones para la mejora continua.

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

Un Sistema de Gestión, por tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos y las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “buenos resultados” que desea, o lo que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos.

Fuente: (IBARRA, 2012)

1.2. DEFINICIÓN DE SISTEMA.

Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia.

Cada sistema existe dentro de otro más grande, por lo tanto un sistema puede estar formado por subsistemas y partes, y a la vez puede ser parte de un supersistema.

Fuente: (D.R.©, 1998 - 2012)

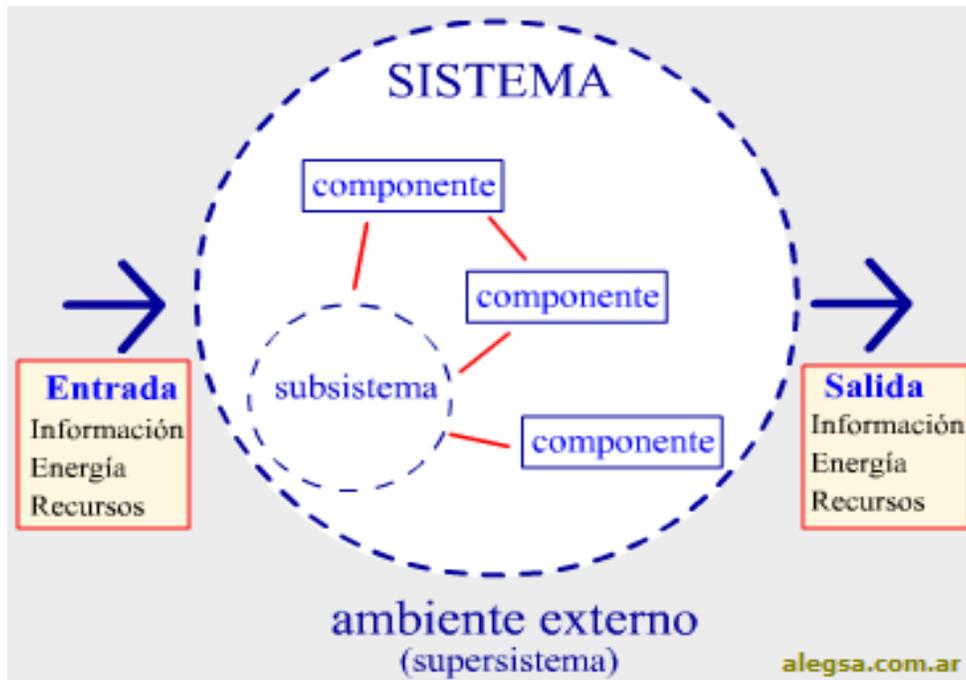


Ilustración N° 1: Definición de sistema

Fuente: (RESERVADOS, 998 - 2012)

La figura es la representación de la definición de sistema por ende un sistema es el que está formado por un conjunto de elementos que se encuentra relacionados entre sí para obtener un mismo resultado.

1.3. DEFINICIÓN DE GESTIÓN.

Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, se puede definir a la gestión como guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Fuente:(HUNT, 1993)

1.4. DEFINICIÓN DE PROCESOS.

Se define como “conjunto de actividades mutuamente relacionada o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Fuente: (ISO), O. I. (1987). GINEBRA, SUIZA.

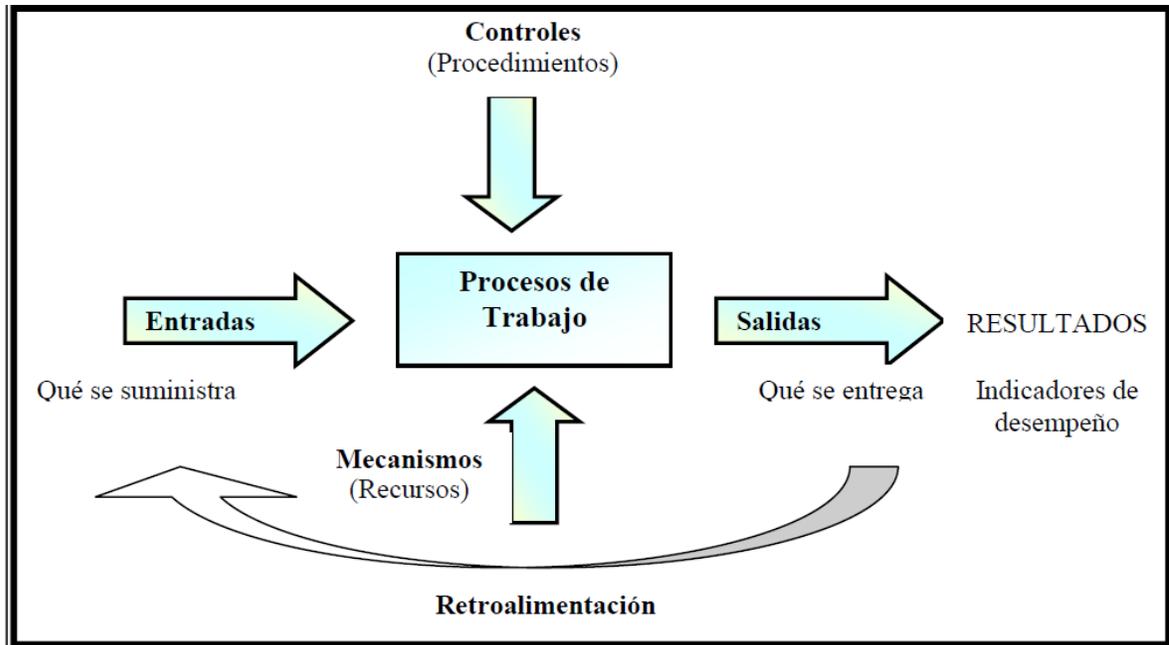


Ilustración N°2: Proceso

Fuente: (Muro, 2010)

Según las normas ISO 9000-2000 apartado 3.4.1 define un “Proceso” como: “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Considera además que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros procesos.

1.4.1. TIPOS DE PROCESOS.

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Claves y de Apoyo.

Procesos Estratégicos:

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudio de mercado, planificación y satisfacción de los clientes), sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada.

Procesos Claves.

Transforman los recursos en el producto/servicio aportándoles valor, es decir, conforme a los requisitos del cliente tanto interno como externo.

Son la razón de ser de la organización, sin los cuales esta no tendría sentido.

Son los responsables de lograr los objetivos de la empresa.

Ejemplos de procesos claves pueden ser, el proceso productivo, el proceso logístico, el proceso de compras, el proceso de ventas.

Procesos de Apoyo.

Proporcionan los recursos al resto de procesos según los requisitos de estos.

En este tipo se encuentran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requerimientos de las normas que establecen modelos de gestión.

Fuente: (Muro, 2010)

1.5. DEFINICIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

Según la norma ISO 9000:2000 es un sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Según el Modelo EFQM es un esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realice todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.

La gestión por procesos es un sistema de gestión organizacional, basado en criterios de Calidad Total, en el cual la atención se centra en los resultados de los procesos, los cuales, por otra parte, son objeto de simplificación y mejora continua.

La gestión por procesos evidencia las fortalezas y debilidades del sistema, determina qué procesos es necesario rediseñar o mejorar, establece prioridades de mejora, asigna responsabilidades explícitas sobre los procesos, aumenta la capacidad de la organización para crear valor y, sobre todo, crea un contexto favorable a la implantación y mantenimiento de planes de mejora continua. Al reordenar y simplificar los flujos de trabajo, facilita las tareas del personal, y al centrar el enfoque en los usuarios, aumenta la satisfacción de los mismos.

Fuente: (Instituto Andaluz de Tecnología, 2005)



Ilustración N°3: Sistema de Gestión de los Procesos

Fuente: (Grupo Gerdau Aza, 2001-2011)

1.5.1. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

Como un sistema de gestión de calidad es, el principal objetivo de la Gestión por Procesos es aumentar los resultados de la Organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios. Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes.
- Mejorar coordinación departamental.
- Elevar la calidad
- Aumentar la eficiencia
- Simplificar las tareas y procesos
- Asegurar las tareas y procesos en el logro de sus resultados esperados
- Reducir la fatiga

Fuente: (EUMED, 2010)

1.5.2. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

El Enfoque de procesos es uno de los principios de la gestión de la calidad, puntualizando que, identificar y gestionar una organización a través de procesos interrelacionados, contribuye a la eficacia y eficiencia de ésta a la hora de conseguir sus objetivos.

Fuente: (Jorge Puig-Duran Fresco, 2006)

La gestión por procesos percibe la organización como un sistema de procesos que permiten lograr la satisfacción del cliente. Fundamenta una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas departamentales.

Fuente: (PETEIRO, 2005)

| Características | | |
|---------------------------------|---------------------------------|--|
| | Esquema Tradicional | Gestión por procesos |
| <i>¿A quien satisfacer?</i> | Jefe | Cliente |
| <i>Centrarse en</i> | Tarea | Producto/Servicio |
| <i>Enfoque</i> | Fragmentado | Integrado |
| <i>Perspectiva del ejecutor</i> | Vertical | Horizontal |
| <i>Héroe/Heroína</i> | Gerente | Ejecutor |
| <i>Compañeros</i> | Aislados | Colegas |
| <i>Unidad de Trabajo</i> | Funcionario | Equipo |
| <i>Remuneración</i> | Con o sin resultados | Produciendo resultados |
| <i>Comportamiento</i> | Evitar Problemas o señalamiento | Solución de Problemas o empoderamiento |
| <i>Conocimientos</i> | Rutinarios | Agregan valor |
| <i>Entrenamiento</i> | Mínimo | Exponencial |
| <i>Dirección</i> | Supervisor | Aportes múltiples |

Ilustración N°4: Características de la Gestión por Procesos

Fuente: (D.R.©, 1998 - 2012)

Las características principales de la gestión por procesos es pasar de un esquema tradicional funcional a una gestión por procesos, satisfacer a los clientes y no solo a los jefes o dueño de la empresa, centrarse en el producto y los servicios que vamos a vender y dar a nuestros clientes, trabajar en equipo no de una manera individual, agregar valor, no hacer rutinarios nuestros conocimientos para así producir resultados y alcanzar las metas propuestas por la empresa.

Fuente: (IBARRA, 2012)

1.5.2.1.Principales aspectos de la gestión por procesos.

- Eliminación de burocracia innecesaria.
- Eliminación de duplicaciones de tareas.
- Aseguramiento del valor agregado.
- Simplificación de tareas y procesos.
- Reducción de tiempos de ciclo.
- Crecimiento de la capacidad de atención.
- Estandarización de tareas y procesos.
- Alianzas con los proveedores.
- Mecanismos automáticos anti-errores.

Fuente: (Instituto Andaluz de Tecnología, 2005)

1.6. GESTIÓN FUNCIONAL VS GESTIÓN POR PROCESOS.

Gestión Funcional

Es aquella en la cual el “qué hacer” lo define una estructura jerárquica, lo distribuye por áreas especializadas e independientes unas de otras, que se subdividen el trabajo por personas y lo controla mediante un flujo de órdenes, decisiones, acciones e informaciones permanentes de doble sentido vertical.

Gestión por Proceso

Es aquella a través de la cual se orienta el trabajo básicamente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, mediante el diseño de procesos de alto valor agregado.

La Gestión por Procesos implica un cambio de paradigmas y un cambio de actitud de las personas en la forma de hacer el trabajo.

Fuente: (PETEIRO, 2005)

| GESTIÓN POR FUNCIONES | GESTIÓN POR PROCESOS |
|--|--|
| Departamentos especializados. | Procesos valor añadido. |
| Departamento forma organizativa. | Forma natural organizar el trabajo. |
| Jefes funcionales. | Responsables de los procesos. |
| Jerarquía-control. | Autonomía-Autocontrol. |
| Burocracia-formalismo. | Flexibilidad-cambio-innovación. |
| Toma de decisiones centralizada. | Es parte del trabajo de todos. |
| Información jerárquica. | Información compartida. |
| Jerarquía para coordinar. | Coordinar el equipo. |
| Cumplimiento desempeño. | Compromiso con resultados. |
| Eficiencia: Productividad. | Eficiencia: Competitiva. |
| Como hacer mejor las tareas. | Que tareas hacer y para qué. |
| Organización por departamentos o áreas. | Organización orientada a los procesos. |
| Los departamentos condicionan la ejecución de las actividades. | Los procesos de valor añadido condicionan la ejecución de las actividades. |
| Autoridad basada en jefes departamentales. | Autoridad basada en los responsables del proceso. |
| Orientación interna de las actividades hacia el jefe o departamento. | Orientación externa hacia el cliente interno o externo. |

Tabla N° 1: Gestión Funcional Vs Gestión por Procesos.

Elaborado: Ibarra Mayra

| CENTRADO EN LA ORGANIZACIÓN | CENTRADO EN EL PROCESO |
|---|---|
| Los empleados son el problema. | El proceso es el problema. |
| Empleados. | Personas. |
| Hacer mi trabajo. | Ayudar a que se hagan las cosas. |
| Comprender mi trabajo. | Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso. |
| Evaluar a los individuos. | Evaluar el proceso. |
| Cambiar a la persona. | Cambiar el proceso. |
| Siempre se puede encontrar un mejor empleado. | Siempre se puede mejorar el proceso. |
| Motivar a las personas. | Eliminar barreras. |
| Controlar a las personas. | Desarrollo de las personas. |
| No confiar en nadie. | Todos estamos en esto conjuntamente. |
| Quien cometió el error. | Que permitió que el error se cometiera. |
| Corregir errores. | Reducir la variación. |
| Orientado a la línea de fondo. | Orientado al cliente. |

Tabla N° 2: Gestión Funcional Vs Gestión por Procesos.

Elaborado: Ibarra Mayra

1.7. BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.

Las principales ventajas de la gestión por procesos son la estandarización, la reducción de la variabilidad y la optimización de los recursos, y entre otras cosas:

Facilita la gestión de la ejecución de los procesos Análisis de puntos fuertes y áreas de mejora.

Identificación de las tareas o trabajos que realiza cada puesto conocer dónde empieza y acaban las responsabilidades de cada puesto Identificar la interacción y secuencia entre tareas, trabajos o actividades, Identificar los recursos, información, etc. que se necesitan para ejecutar los procesos, Identificar procesos críticos y cuellos de botella, aumenta la capacidad de reacción de la empresa ante los cambios.

- ✓ Mejor nivel de satisfacción de nuestro clientes
- ✓ Calidad
- ✓ Reducción de costos
- ✓ Reducción de los tiempos del proceso
- ✓ Gestión del cambio
- ✓ Visión sistémica de la organización
- ✓ Prevención de posibles errores
- ✓ Desarrollo de un sistema de evaluación
- ✓ Concentración en el “qué” se debe hacer y “por qué” se debe hacer
- ✓ Integra la cadena de operaciones del negocio (flujo de servicio, operación sencilla de los procesos, respuesta eficiente a los clientes).
- ✓ Orienta el esfuerzo de cada proceso hacia su misión o razón de ser, reconociendo el apoyo de otros procesos para lograr un objetivo común.

Fuente: (HUNT, 1993)

CAPITULO II



LOS MODELOS DE GESTIÓN Y EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

CAPITULO II

2. LOS MODELOS DE GESTIÓN Y EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

2.1. EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS COMO PRINCIPIO DE GESTIÓN.

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados, y así se recoge tanto en la familia ISO 9000 como en el modelo EFQM.

El principio de “enfoque basado en procesos” en la familia ISO 9000 del 2008

La actual familia de normas ISO 9000 del año 2008 para los “Sistemas de Gestión de la Calidad” ha permitido introducir unos cambios trascendentes en dichos sistemas en comparación con la anterior versión de 1994. La mayor evidencia de esto es precisamente el hecho de que esta familia de normas se sustenta en ocho Principios de Gestión de la Calidad, que no estaban recogidos en la anterior versión.

Esto pone de relieve la importancia de considerar estos principios como pilares básicos a tener en cuenta si se quieren implantar sistemas o modelos de gestión orientados a obtener buenos resultados empresariales de manera eficaz y eficiente, en términos de satisfacción de los diferentes grupos de interés, según proceda (ISO 9001 o ISO 9004).

Principios de Gestión de la Calidad

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el

personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque basado en procesos: Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Se podría afirmar que no es conveniente abordar la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad sin previamente haber analizado y entendido estos principios.

Este principio sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”.

Para poder comprender este principio, es necesario conocer qué se entiende por proceso.

Según la norma ISO 9000:2000 un proceso es “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de

entrada en resultados”. Con esta definición, se puede deducir que el enfoque basado en procesos enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de manera más eficiente si se consideran las actividades agrupadas entre sí, considerando, a su vez, que dichas actividades deben permitir una transformación de unas entradas en salidas y que en dicha transformación se debe aportar valor, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.



Ilustración N°5: Proceso

Fuente: (Instituto Andaluz de Tecnología, 2005)

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre “áreas de resultados” (ya que los procesos deben obtener resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades y para conducir a la organización hacia la obtención de los resultados deseados.

Este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso.
- Identificar la interrelación con otros procesos.
- Definir las responsabilidades respecto al proceso.
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia del proceso.
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

Al poder ejercer un control continuo sobre los procesos individuales y sus vínculos dentro del sistema de procesos (incluyendo su combinación e interacción) se pueden conocer los resultados que obtienen cada uno de los procesos y cómo los mismos contribuyen al logro de los objetivos generales de la organización. A raíz del análisis de los resultados de los procesos (y sus tendencias), se permite, además, centrar y priorizar las oportunidades de mejora.

El principio de “enfoque basado en procesos” en el modelo EFQM

La importancia del enfoque basado en procesos se hace también evidente a través de los fundamentos del modelo EFQM de Excelencia Empresarial.

De forma similar a como ocurre con la familia ISO 9000, el modelo EFQM reconoce que existen ciertos conceptos fundamentales que constituyen la base del mismo. La relación de fundamentos de gestión que contempla este modelo no obedece a ningún orden en particular ni trata de ser exhaustiva, ya que los mismos pueden cambiar con el paso del tiempo a medida que se desarrollen y mejoren las organizaciones excelentes.

Fuente:(Instituto Andaluz de Tecnología, GUÍA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS, 2012)

2.2. METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS.

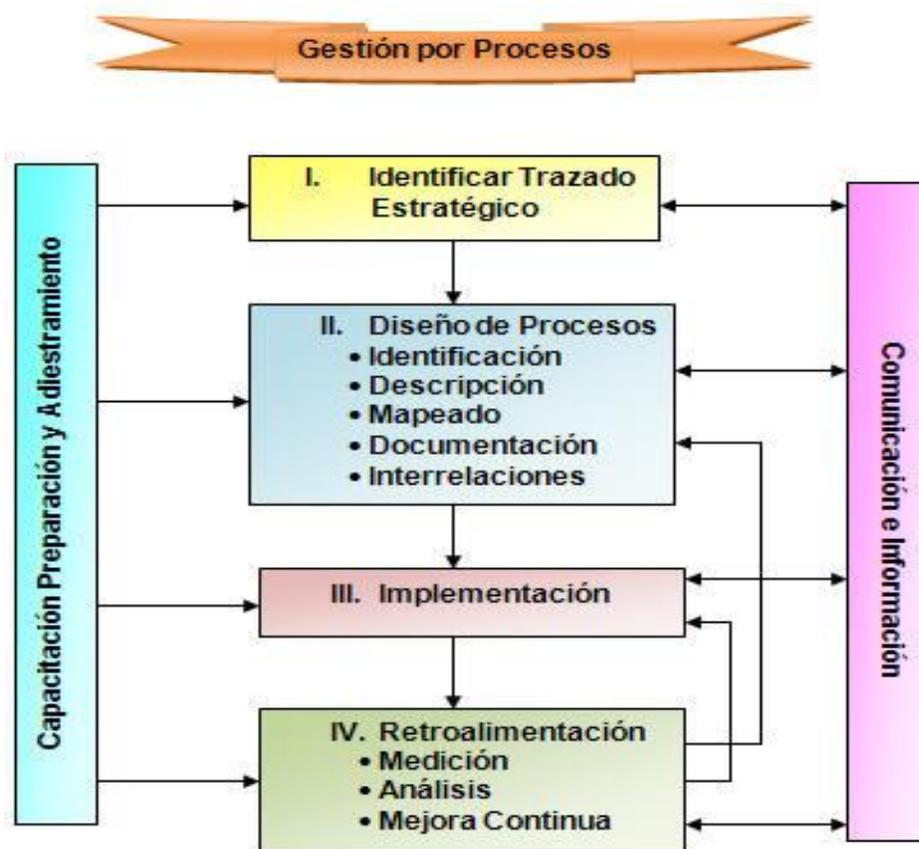


Ilustración N°6: Metodología para la Gestión por Procesos

Fuente: (D.R.©, 1998 - 2012)

a) Identificar Trazado Estratégico

Se conoce que un aspecto importante para alcanzar el éxito de las organizaciones consiste precisamente, en garantizar que la gestión por procesos se encuentre alineada de forma pertinente con la implementación de su dirección estratégica, como requerimiento indispensable para obtener resultados en términos de valor agregado percibido por los clientes internos y externos, como condición de efectividad y competitividad.

b) Diseño de Procesos

Como esta etapa es la que decide la forma en que posteriormente se va a implementar la gestión por procesos en las organizaciones. Se consideró incluir un conjunto de fases, las cuales deben acometerse de forma ordenada, tal y como se exponen a continuación.

- **Identificación:** Cada proceso por separado, para poder nombrarlo, así como también, ejercer su clasificación, reconocer sus límites, es decir, sus entradas y salidas, su objetivo, el valor que aporta al cliente interno o externo.
- **Descripción:** En esta fase se analiza en forma detallada las operaciones o actividades específicas de cada uno de los procesos, preservando el principio de la secuencia ordenada, lo que permitirá concretar su alcances y además eliminar aquellas actividades que no son necesarias y que por consiguiente lejos de agregar valor interferían en la efectividad de sus respectivas gestiones.
- **Indicadores:** Se definieron a través de diferentes formulas de cálculo que incluían las variables adecuadas para medir la efectividad de los resultados de cada uno de los procesos en las distintas entidades, precisando su unidad de medida, su frecuencia, sus rangos de valores y la posibilidad de compararlos con otros indicadores, tanto del mismo proceso, como de otros en cuestión. Los cuales podían ser trasladados posteriormente a un Tablero Comando, como fuente de medición, autoevaluación y de toma de decisiones estratégicas y operativas.

c) Implementación

Esta etapa es la más compleja de todas, porque es donde se pone de manifiesto con mayor fuerza, la lógica resistencia al cambio por parte de todo el personal de las entidades, pero al mismo tiempo es la más importante, porque es donde realmente se decide la efectividad de la gestión por procesos.

Por consiguiente en esta etapa se hace necesario elaborar los manuales de procedimientos de cada uno de los procesos en las diferentes entidades, porque

precisamente en los mismos, es donde se describe la forma, es decir, el cómo, cuando, donde y quién, conjuntamente con las competencias profesionales del personal, que se requieren, para ejecutar cada uno de los procesos.

d) Retroalimentación

Es una condición indispensable para garantizar la mejora continua en la gestión de los procesos, lo que permite incorporar ajustes pertinentes en función de aprovechar oportunidades, tanto internas como externas para mejorar su efectividad, evidenciadas por la necesidad de incorporar la dinámica del entorno contemporáneo al desempeño adecuado de las organizaciones. Pero para que se logre sistematizar la retroalimentación en las entidades, es preciso que durante la etapa de implementación, se trabaje en función de sembrar la semilla que permita potenciar su propia capacidad de cambio y su manejo eficaz.

La gestión de esta mejora puede incluir diversas aristas, tales como el análisis en el desarrollo y resultados de los procesos, con el propósito de erradicar errores detectados y alcanzar mejores niveles de efectividad y satisfacción de los clientes (internos y externos), así como también, en su secuencia lógica de las actividades, frecuencia, costo, equipamiento, tecnologías, características de las materias primas y materiales, etc.

Fuente: (Dr. González Mández L y Msc. Valle Calleyro E. , 2006)

2.3. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.

2.3.1. MAPA DE PROCESOS.

El mapa de procesos de una organización es la representación gráfica de su estructura de procesos, conformándose así el sistema de gestión de la misma. En el mapa de procesos se identifican los procesos y se conoce la estructura de los mismos, reflejando sus interacciones.

La forma de representación de los procesos en un mapa de procesos no es fija, el nivel de detalle dependerá de la propia organización, así como de la complejidad y el número de procesos que representa.

Es importante destacar que el propósito del mapa de procesos debe ser reflejar el funcionamiento de la organización mediante la definición de sus principales procesos, así como de sus interacciones. Este aspecto no se debe olvidar a la hora de optar por una u otra representación gráfica o de decidir el nivel de detalle.

Fuente:(Instituto Andaluz de Tecnología, 2005).

Pasos para realizar un mapa de procesos

Para realizar el mapa del proceso lo primero que debe hacerse es lo siguiente:

Delimitar los procesos:

- 1) Identificar quienes son los dueños, los clientes y los proveedores.
- 2) Plantear cual es el objetivo a alcanzar.
- 3) Qué y quien da impulso al proceso.
- 4) Cuáles son los elementos de entrada del proceso.
- 5) Como y a través de quien (responsable) y con quien (interrelaciones) se ejecuta el proceso.
- 6) Cuáles son los resultados del proceso (salida).
- 7) Cómo y cuando se mide, visualiza y evalúa la aptitud de funcionamiento.
- 8) Visualizar que el proceso es claro y comprensible (realización de un flujograma).
- 9) Evidenciar que el cliente está satisfecho hay que clasificar los procesos, preparar un modelo de proceso para la empresa y prepara la documentación de los procesos (descripción y flujograma).

Ejemplo 1: Clasificación en función de cuatro grupos de macroprocesos

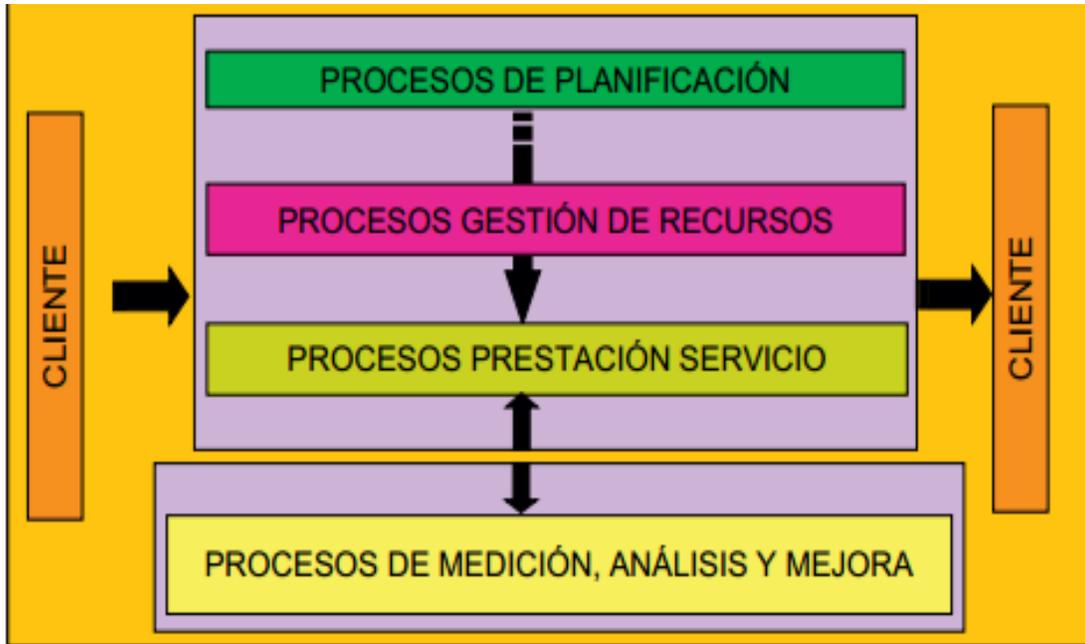


Ilustración N°7: Macroprocesos

Fuente: (Dr. González Mández L y Msc. Valle Calleyro E. , 2006)

Procesos de planificación: son aquellos que están vinculados a las responsabilidades de la dirección.

Procesos de gestión de recursos: son aquellos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos humanos, de infraestructura y materiales necesarios.

Procesos de realización del producto: son aquellos que permiten llevar a cabo la producción o prestación del servicio.

Procesos de medición, análisis y mejora: son aquellos que permiten a la organización realizar el seguimiento de sus procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

Ejemplo 2: Clasificación en función de tres grupos de macroprocesos



Ilustración N°8: Macroprocesos

Fuente: (Dr. González Mández L y Msc. Valle Calleyro E. , 2006)

Procesos estratégicos: son aquellos que están vinculados a las responsabilidades de la dirección. Se refiere fundamentalmente a procesos de planificación y aquellos que se consideren ligados a factores estratégicos o clave.

Procesos operativos: son aquellos que están ligados directamente a la realización del producto o la prestación del servicio.

Procesos de apoyo: son aquellos que dan soporte a los anteriores.

Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información).

2.3.2. DIAGRAMAS.

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de los pasos en un proceso, útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. El resultado puede ser un producto, servicio, información o una combinación de los tres. Al examinar cómo los diferentes pasos en un proceso se relacionan entre sí, se puede descubrir con frecuencia las fuentes de problemas potenciales. Los Diagramas de Flujo se pueden aplicar a cualquier aspecto del proceso desde el flujo de materiales hasta los pasos para hacer la venta u ofrecer un producto. Los Diagramas de Flujo detallados describen la mayoría de los pasos en un proceso. Con frecuencia este nivel de detalle no es necesario, pero cuando se necesita, el equipo completo normalmente desarrollará una versión de arriba hacia abajo; luego grupos de trabajo más pequeños pueden agregar niveles de detalle no es necesario, pero cuando se necesita, el equipo completo normalmente desarrollará una versión de arriba hacia abajo; luego grupos de trabajo más pequeños pueden agregar niveles de detalle según sea necesario durante el proyecto.

¿Cuándo se utiliza?

Cuando una empresa necesita ver cómo funciona realmente un proceso completo. Este esfuerzo con frecuencia revela problemas potenciales tales como cuello de botella en el sistema, pasos innecesarios y círculos de duplicación de trabajo.

Fuente: (Calidad)(ISO), O. I. (1987). GINEBRA, SUIZA.

2.3.3. SIMBOLOGÍA PARA LA REPRESENTACIÓN DE LOS PROCESOS

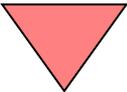
| SÍMBOLO | SIGNIFICADO | DESCRIPCIÓN |
|---|-------------|--|
|  | Operación. | Se efectúa algo que modifica las características de un objeto. |
|  | Transporte. | Se cambia de lugar un objeto o grupo de ellos sin cambiar sus características. |
|  | Demora. | Se interfiere el flujo de uno o varios objetos, con lo que se retarda el siguiente paso. |
|  | Inspección | Se verifica la calidad o cantidad de uno o varios objetos. |
|  | Almacenaje. | Cuando un objeto o varios son retenidos sin ser trabajados o procesados. |

Tabla N° 3: Simbología para la representación de los procesos

Fuente: (Giltow, 1990).

2.3.4. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto fortalece el trabajo en equipo

y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios.

La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto es la base misma para gerenciarlos.

Estos elementos son: Misión, líder, límites, clientes, productos, subprocesos, insumos, proveedores, base documental, indicadores, cargos involucrados y los recursos físicos o tecnológicos.

A continuación presento un breve significado de cada uno de los anteriores factores mencionados:

Misión: Es describir el objetivo o para qué existe ese proceso dentro de la organización. Deben evitarse descripciones altruistas o soñadoras. Simplemente es explicar la razón del proceso dentro de la organización. De aquí también puede surgir la necesidad de definirle el nombre en caso de que no se ajuste a las nuevas condiciones de la empresa.

Líder: Es la persona que le ha sido asignada la responsabilidad y autoridad de gerenciar el proceso. Recordemos que esta persona puede ser el jefe de alguna de las áreas o departamentos que intervienen en el proceso.

Límites: Es acordar con qué actividad se inicia el proceso y con cuál termina.

Clientes: Son tantos los internos como los externos que reciben directamente los productos o servicios que genera el proceso. Normalmente aquí se indican nombres de empresas, clientes individuales si es el caso y nombres de las áreas o procesos internos.

Productos: Son los entregables del proceso y que no serán objeto de ninguna otra transformación por parte del proceso que lo genera y que son entregados a los clientes.

Subprocesos: Son las grandes etapas que el proceso requiere realizar para transformar los insumos o materias primas en los productos.

Insumos: Son las materias primas y materiales directos que el proceso necesita para obtener sus productos.

Proveedores: Son las entidades internas y externas que entregan los insumos.

Base documental: Son todos aquellos manuales, reglamentación legal, especificaciones de los clientes, procedimientos documentados que se requieren para un adecuado control y garantizar que los productos obtenidos cumplen los requisitos del cliente, de la misma empresa, del sector y de los entes gubernamentales.

Indicadores: Son medidores que deben establecerse en determinadas etapas del proceso. También se les conoce como puntos de control.

Estos indicadores deben diseñarse para asegurar los resultados (indicadores de producto), para controlar el proceso en sí (indicadores de proceso) e indicadores a la entrada o inicio (indicadores de insumos).

Los indicadores de producto y de insumos miden normalmente la EFICACIA (calidad, oportunidad, seguridad, costo) y los de proceso miden EFICIENCIA (cantidad producida por horas hombre u horas máquina, aprovechamiento de materiales, desperdicios, rendimientos, defectos por unidad de producción, etc.).

Cargos involucrados: Es la identificación o relación de los cargos que intervienen en las diferentes etapas del proceso.

Recursos: Para identificar los equipos, maquinaria, software, hardware que el proceso requiere para obtener los productos y servicios.

La caracterización puede plasmarse en un esquema como el que se muestra a continuación:

La caracterización, como base para todo el despliegue de la gerencia de procesos, debe realizarse cuidadosamente, de manera que ésta sea coherente y consistente.

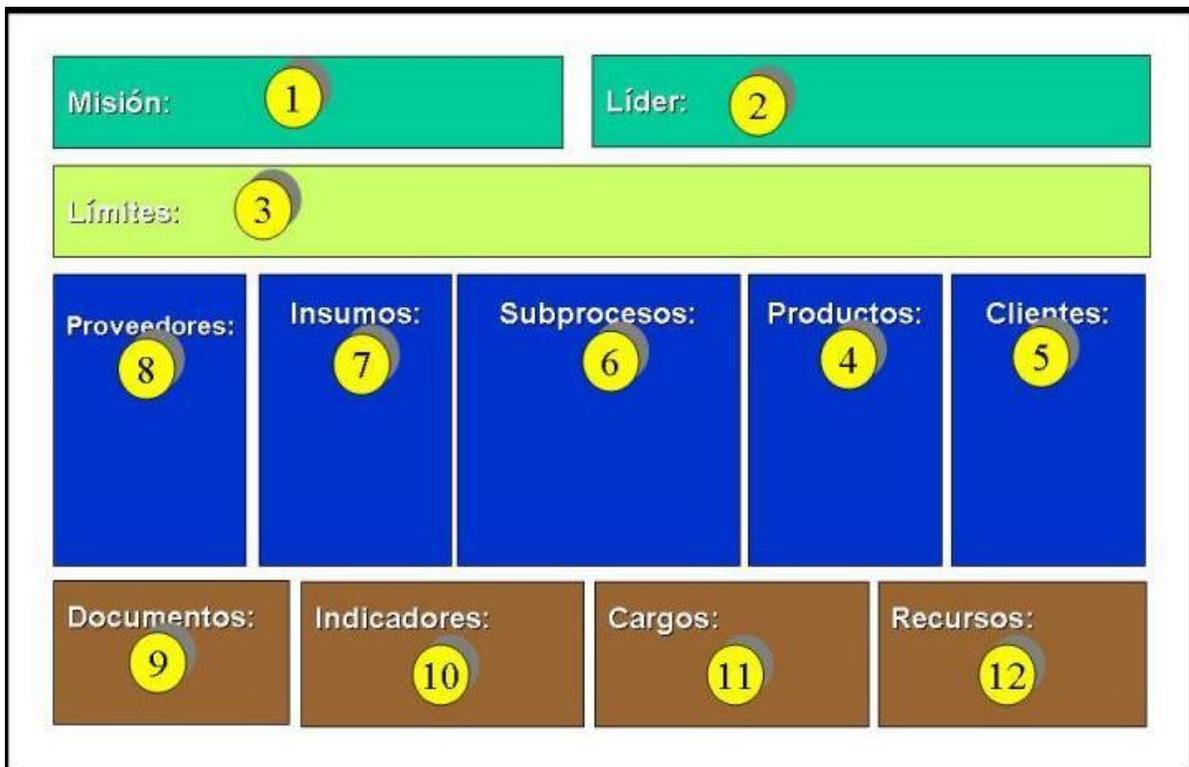


Ilustración N°9: Caracterización del Proceso

Fuente: (Dr. González Mández L y Msc. Valle Calleyro E. , 2006)

Identificación del conjunto de atributos que componen cada proceso en sus diferentes niveles. La caracterización es una descripción de los procesos en donde se analiza la finalidad, límites, líder, insumo y producto; esto permite hacerse una idea global de las actividades incluidas en cada proceso y a la vez comprender de una manera más clara la Organización en su conjunto.

Fuente: (Instituto Andaluz de Tecnología, GUÍA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS, 2012)

2.3.5. INTERPRETACIÓN DEL PROCESO

Es el Proceso de categorización, ordenación y descripción del comportamiento de uno o más indicadores de gestión o resultados, con la finalidad de conocer la direccionalidad de una determinada unidad de análisis.

Si un Diagrama de Flujo construye de forma apropiada y refleja el proceso de la forma que realmente opera, todos los miembros del equipo poseerán un conocimiento común, exacto del funcionamiento del proceso, Adicionalmente la empresa no necesita invertir el tiempo y la energía en observar el proceso cada vez que se quiera identificar problemas para trabajar, discutir teorías sobre las causas principales, examina el impacto de las soluciones propuestas o discutir las formas para mantenerlas mejoradas.

Otro uso de un Diagrama de Flujo es el de ayudar a un equipo a identificar las formas apropiadas para separar los datos para su análisis.

Fuente: (Giltow, 1990).

2.3.6. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

Documentación: Como cada uno de los procesos debe estar acompañado de su documentación correspondiente, la cual se expresa en una Ficha Técnica, que permite de forma sintética expresar los aspectos medulares reflejados en la fase de descripción, con el propósito de que contribuyan a alcanzar su adecuada implementación, medición, evaluación y autorregulación.

Fuente: ((ISO), 1987)

2.3.7. PROCESO “VERSUS” PROCEDIMIENTO

Una vez identificados los procesos se deberán precisar los procedimientos que se derivan de cada uno de ellos, los cuales serán documentados en el manual de procedimientos.

Para este propósito se deberá establecer el flujo del proceso global de principio a fin, estableciendo los procedimientos que conforman al proceso.

Es una sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que tienen por objeto la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de materiales y tecnologías, y la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Fuente: (Instituto Andaluz de Tecnología, GUÍA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS, 2012)

2.4. EL SEGUIMIENTO Y LA MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos.

El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.

En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), qué es necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ello alineado con su misión u objeto, como no podría ser de otra manera.

Dado que la finalidad de los indicadores es conocer la capacidad y eficacia asociadas a un proceso, es importante en este punto introducir estos conceptos (ver cuadro adjunto).

Capacidad: Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

ISO 9000:2000

Fuente: (Giltow, 1990)

2.4.1. EL CONTROL DE LOS PROCESOS.

El seguimiento y medición de los procesos, como ya se ha expuesto, debe servir como mínimo para evaluar la capacidad y la eficacia de los procesos, y tener datos a través de mediciones objetivas que soporte la toma de decisiones.

Uno de los principios de Gestión de la Calidad establecidos por ISO 9000 del 2000 es el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, que establece que *“las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información”*.

Esto implica que para ejercer un control sobre los procesos, la información recabada por los indicadores debe permitir el análisis del proceso y la toma de decisiones que repercutan en una mejora del comportamiento del proceso.

Obviamente, estas decisiones deberán ser adoptadas por el responsable de la gestión del proceso o del conjunto de procesos (propietario), y se adoptará sobre aquellos parámetros del proceso (o del conjunto de procesos) para los que tiene capacidad de actuación.

Estos parámetros son los que en la ficha de proceso se han denominado como “variables de control”.

El esquema para el control del proceso es, por tanto, muy simple. A través de indicadores se analizan los resultados del proceso (para conocer si alcanzan los

resultados esperados) y se toman decisiones sobre las variables de control (se adoptan acciones). De la implantación de estas decisiones se espera, a su vez, un cambio de comportamiento del proceso y, por tanto, de los indicadores.

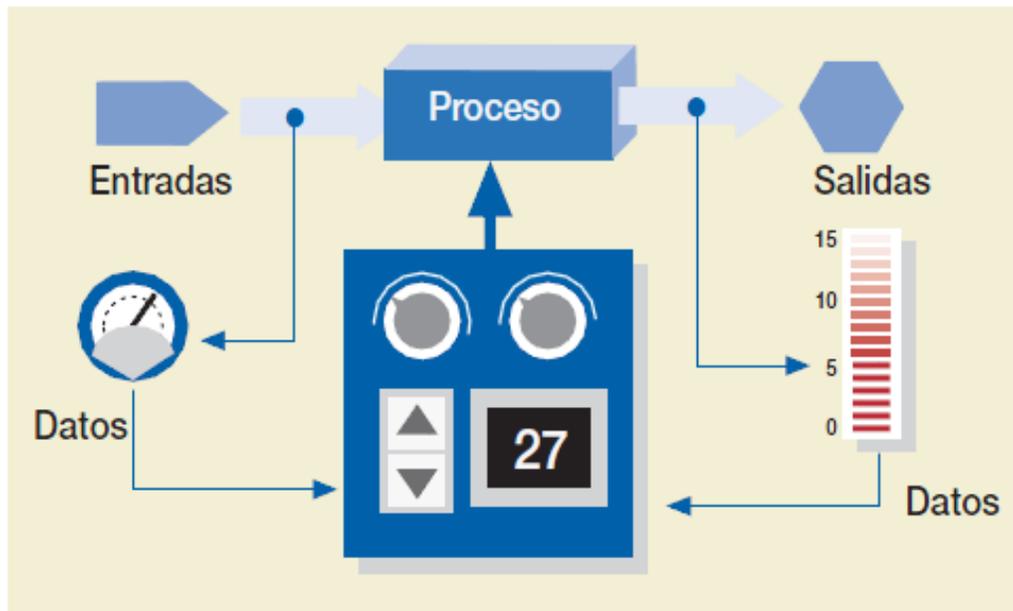
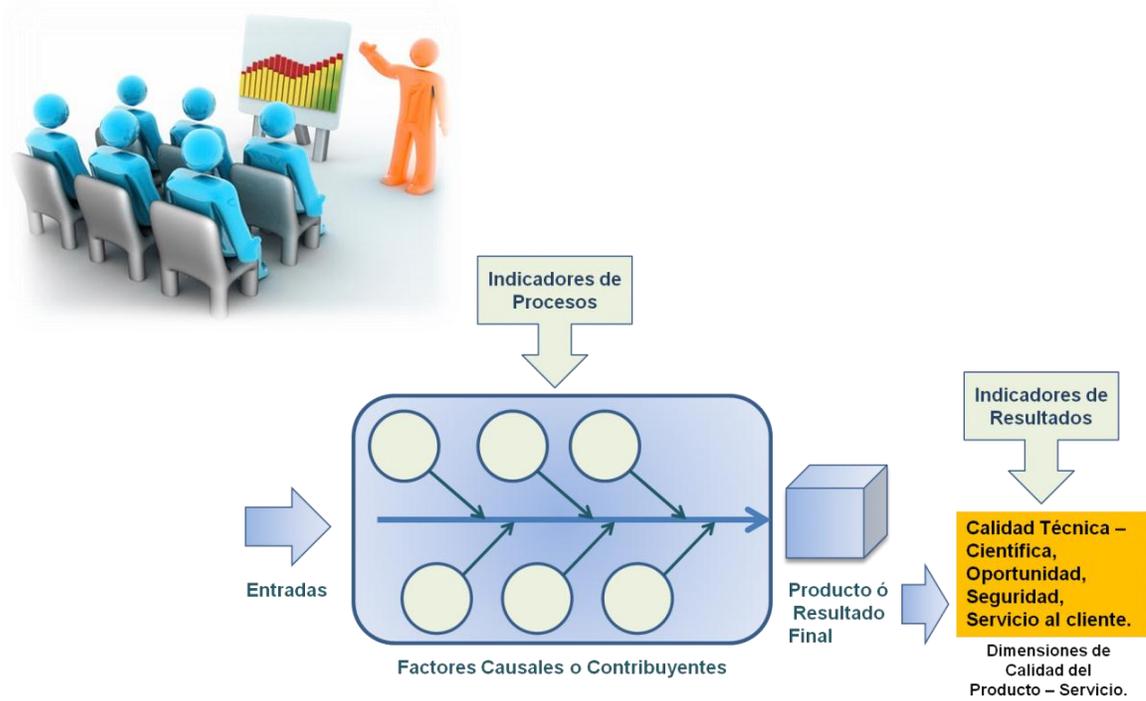


Ilustración N°10: Control de los Procesos

Fuente: (Instituto Andaluz de Tecnología, GUÍA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS, 2012)

CAPITULO III



EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008 – INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS A LOS PROCESOS.

CAPITULO III

3. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008 – INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS A LOS PROCESOS.

3.1. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD NORMA ISO 9001-2008

La base de cualquier crecimiento sólido en empresa es apostar por la calidad. El Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2008) le facilita los procesos y le hace sencilla a la organización la obtención del certificado de la ISO 9001:2008.

Esta norma internacional aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables.

Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

En otras palabras, un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

Normas ISO 9001:2008. ISO 9001:2008 es la versión más reciente de las Normas desarrolladas por la Organización Internacional de Normalización que se aplica cuando el objetivo es:

Lograr de forma coherente la satisfacción del usuario con los productos y servicios que presta la organización. Manifiestar la capacidad para demostrar la conformidad con los requisitos del usuario y de los reglamentos aplicables para mejorar continuamente el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Certificar aquellas organizaciones que buscan el reconocimiento del SGC, por una tercera parte; es decir, por un ente de certificación independiente, mediante un enfoque basado en procesos.

Fuente: (Feigenbaum, 1991)

3.1.1. EVOLUCIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2008

- **LA PRIMERA EDICIÓN DE LAS NORMAS ISO 9000.**

En el año de 1987 aparecieron 3 modelos para diseñar sistemas de aseguramiento de calidad:

1. ISO 9001 Modelo para el aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.
2. ISO 9002 Modelo para el aseguramiento de la calidad en producción, instalación y servicio.
3. ISO 9003 Modelo para el aseguramiento de la calidad en inspecciones y pruebas.

- **LA SEGUNDA EDICIÓN DE LAS NORMAS ISO 9000.**

En el año de 1994 se revisan las tres normas anteriores y se publica la 2da edición de las normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 y estuvieron vigentes hasta el 14 de diciembre del 2003.

- **LA TERCERA EDICIÓN DE LAS NORMAS ISO 9001.**

Durante el año 2000 se revisaron las normas ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994 y el 15 de diciembre de ese año se publicó la norma ISO 9001:2000

Sistemas de gestión de la calidad. Esta norma contempló un único modelo que reemplaza a los tres modelos anteriores.

La norma ISO 9001:2000 no solamente incorporó un cambio en su nombre sino un cambio radical haciendo mucho énfasis en la efectividad del sistema de gestión de la calidad y el mejoramiento del desempeño de las organizaciones.

Algunos expertos consideran que la norma ISO 9001:2000 evolucionó del concepto de “conformance” a “performance”, es decir, se evolucionó de demostrar el cumplimiento de requisitos al mejoramiento del desempeño de las organizaciones.

- **LA CUARTA EDICIÓN DE LA NORMA ISO 9001.**

La norma ISO 9001:2000 fue revisada en el año 2008 y el 15 de noviembre de este año se publicó la cuarta edición. El 14 de noviembre de 2008 a través del boletín 1180 informa que la edición **ISO 9001:2008** no contiene nuevos requisitos comparada con la 3ª edición de ISO 9001 y solamente proporciona aclaraciones de los requisitos existentes de ISO 9001:2000 basadas en los 8 años de experiencia de la implementación de esta norma a nivel mundial e introduce cambios con la intención de mejorar la consistencia con la norma de gestión ambiental ISO 14001:2004 para facilitar la integración de sistemas de gestión de calidad y sistemas de gestión ambiental.

El 20 de agosto de 2008 publicó la ISO el boletín 1152 donde da a conocer que la ISO (Organización Internacional de Normalización) y el IAF (Foro de Acreditación Internacional) han acordado implementar una suave migración de las certificaciones acreditadas hacia ISO 9001:2008, después de una consulta con grupos internacionales relacionados con la certificación de sistemas de calidad, y usuarios industriales de los servicios de certificación ISO 9001.

Un año después de la publicación de ISO 9001:2008 todas las certificaciones acreditadas emitidas (nuevas certificaciones y recertificaciones) deben ser con respecto a ISO 9001:2008.

Dos años después de la publicación de ISO 9001:2008 cualquier certificación existente emitida de ISO 9001:2000 dejará de ser válida.

Fuente: (SAYCE, 2004)

3.2. RELACIONES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS CON LA NORMA ISO 9001:2008

Tanto la Gestión por procesos como la norma ISO 9001:2008 promueven la adaptación de un enfoque basado en proceso ya que esto permite mejorar la eficiencia de un sistema de gestión, para aumentar la satisfacción del cliente.

Esta norma es especialmente importante ya que supone la confirmación del enfoque a procesos y hacia la mejora continua (incluyendo el ciclo PDCA).

En otras palabras la relación que existe entre la gestión por procesos y la norma ISO es que realizar una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

Fuente: (PORTER.M., 2004)

3.3. INDICADORES DE GESTIÓN

El término "Indicador", se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica–productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas o trabajos programados y planificados.

Los indicadores de gestión son claves para el pilotaje de los procesos relacionados. Cualquier indicador citado sirve para ver la evolución del proceso de GESTIÓN. Los indicadores nos permite ver la situación del proceso en todo momento y administrar los recursos necesarios para prevenir y cumplir realmente con los pedidos de los clientes y optimizar esos cuellos de botella que nos están limitando o que hemos considerados como límites.

Es muy frecuente en las organizaciones establecer indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar a los resultados de los mismos para tomar acciones. Pero es más que evidente que con esto solo conseguiremos establecer acciones para el futuro, dejando el presente a las inclemencias de los elementos.

Fuente: (SAYCE, 2004)

3.3.1. IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES

Los Indicadores le facilitan la supervisión de la propia organización. La finalidad del Cuadro de Mando es evidenciar la necesidad de toma de acciones, fundamentar y orientar las decisiones para alcanzar los objetivos previstos. Mejorando los procesos esenciales para la buena marcha de la organización.

La Norma UNE 6617 expone que el grado de desarrollo del Sistema de Indicadores es un reflejo del nivel de madurez de las organizaciones ya que la calidad de los Indicadores es muy importante para la gestión y para la toma de decisiones. De hecho la calidad de las decisiones está directamente relacionada con la calidad de la información utilizada.

¿Cuál es la importancia de los indicadores?

1. Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
4. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Fuente:(Instituto Andaluz de Tecnología, GUÍA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS, 2012)

3.3.2. INDICADORES DEL DESEMPEÑO ASOCIADOS A LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA.

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que consideramos conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.

| INDICADORES | DESCRIPCIÓN |
|------------------------|---|
| DE CUMPLIMIENTO | Se debe considerar que cumplir, tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. |
| DE EVALUACIÓN | La evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora; por ejemplo: evaluación del Proceso de Gestión Administrativa. |
| DE EFICIENCIA | La eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea, con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos; por ejemplo: Tiempo de despacho de pedido de embutidos, pérdida de clientes por retrasos de entregas. |
| DE EFICACIA | El ser eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito; los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos; por ejemplo: Verificación del presupuesto manteniendo un equilibrio entre ingreso y gastos. |
| DE GESTIÓN | El administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que permiten administrar realmente un proceso; por ejemplo: administración y/o gestión de los procesos de Gestión Comercial, Auditorías Interna o de Asesoría Legal. |

Tabla N° 4: Tipo de indicadores

Elaborado: Ibarra Mayra

Para ubicar los controles dentro de un Diagrama de Flujo de Despliegue de Actividades se debe tomar en cuenta los siguientes tipos:

| | |
|------|---|
| M1-E | Es un indicador por el cual el cliente externo valora la calidad del proceso. |
| M1-1 | Es un indicador usado por la organización para valorar, además de la consecución del M1-E aspectos eficiencia y eficacia. |
| M-2 | Indicador que es usado para valorar la calidad de una etapa del proceso, cuando hay cambio de dirección del flujo. |
| M-3 | Indicador que es usado para valorar la calidad de un paso de una etapa del proceso o de una actividad critica. |

Tabla N° 5: Tipos de indicadores, J.B Rouse, M. Moñino, M.A Rodríguez

Gráficamente se lo puede representar de la siguiente forma:

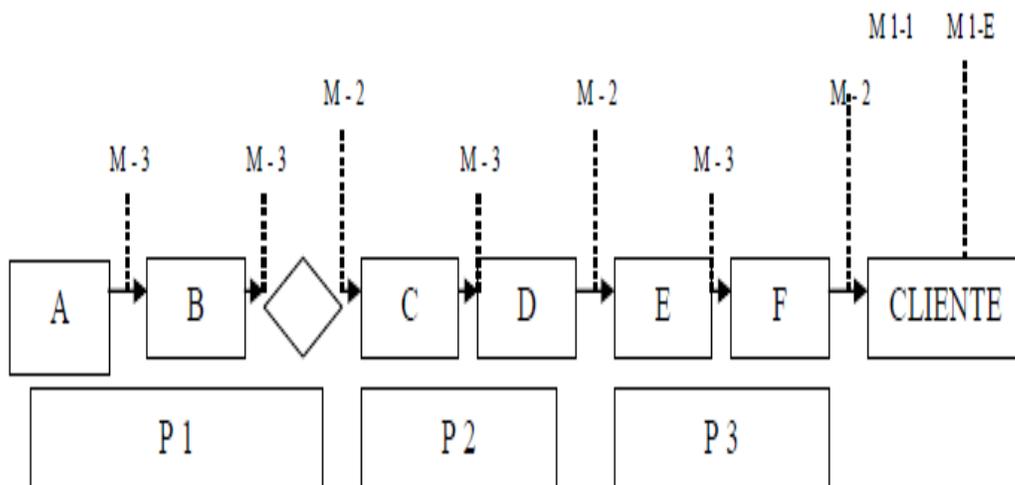


Ilustración N°11: Jerarquía de Medidas en un Proceso

Fuente: J.B Rouse, M. Moñino, M.A Rodríguez, La Gestión Por Procesos

| NOMBRE DEL INDICADOR | OBJETIVO | UNIDAD DE MEDIDA | FORMULA DE CALCULO | FRECUENCIA |
|--|--|------------------|--|------------|
| Manejo adecuado del presupuesto | Verificación del presupuesto o anual que mantienen un equilibrio entre ingresos y gastos | Porcentaje | $\frac{\text{Ingreso Total}}{\text{Gatos Total}} \times 100$ | Anual |
| Cumplimiento de los planes de pago | Verificar el cumplimiento de pagos y los flujos de caja. | Porcentaje | $\frac{\text{Nro Planes Cumplidos}}{\text{Nro Planes Planificados}} \times 100$ | Semestral |
| Implementación de proyectos de calidad | Constatar que los modelos de calidad se estén ejecutando | Porcentaje | $\frac{\text{Proyectos implementados}}{\text{Proyectos diseñados}} \times 100$ | Anual |
| Publicidad generada | Verificar los avisos publicitarios generados | Porcentaje | $\frac{\text{Nro Publicidad Efectuada}}{\text{Nro Publicidad Planificada}} \times 100$ | Semestral |

Tabla N° 6: Tipo de indicadores

Fuente: J.B Rouse, M. Moñino, M.A Rodríguez, La Gestión Por Procesos

3.3.3. CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS DE UNA BUENA MEDICIÓN

Medición: Es la "acción y efecto de medir" y medir es "determinar una cantidad comparándola con otra".

Importancia de la medición:

- ✓ La medición nos permite planificar con mayor certeza y confiabilidad.
- ✓ Nos permite discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.
- ✓ Nos permite analizar y explicar cómo han sucedido los hechos.

Se podrían seguir enumerando razones. Sin embargo, el elemento más importante y que incluye a los anteriores, es que la aplicación es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se den en la empresa y para gerenciar su mejoramiento.

El conocimiento profundo de un parte de admitir y conocer su variabilidad y sus causas y las mismas son imposibles de conocer sin medición. Conocer esto es precisamente la clave para gerenciar el proceso, para conquistar los objetivos de excelencia que se plantea la empresa.

Muchas veces se interpreta que la medición solo, es útil para conocer las tendencias "promedios", olvidando que estas son útiles dependiendo de cómo presentadas o procesadas y que cuando dirigimos procesos dentro de la empresa no nos basta solo las tendencias "promedios" sino que debemos ir más allá, conociendo como precisión la variabilidad en toda su gama y la interconexión de factores y causas en cada nueva situación.

Sin medición no podemos con rigurosidad y sistemáticamente las actividades del proceso de mejoramiento: evaluar, planificar, diseñar, prevenir, corregir y mantener, innovar y muchos más.

La medición no solo puede entenderse como un proceso de recoger datos, sino que debe insertarse adecuadamente en el sistema de toma de decisiones. Por ello debemos resaltar lo que varios autores siempre han destacado: para entender un fenómeno es necesario tener una teoría que nos ayude a explicarnos la concatenación y sucesión de los hechos que queremos estudiar. Los datos nos ayudaran a confirmar o a replantearnos nuestra teoría, pero siempre debemos contar con un marco teórico que nos posibilite caracterizar los datos que necesitamos y además nos ayude a interpretarlos. Se pueden tener muchos datos sobre la causa de un efecto, pero si no se tiende a clasificarlos, estudiar su frecuencia, aislar los principales y establecer sus relaciones, con finalidad, ya sea de poner bajo control el proceso o de mejorar su desempeño de poco servirán dichos datos y la medición.

Para garantizar la confiabilidad de los datos de un sistema de medición es necesario contar con un clima organizacional sano, donde los intereses comunes de la organización prevalezcan sobre los de los departamentos y mucho más sobre aquellos intereses individuales incompatibles con el logro de los objetivos del sistema analizado.

Las mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer uso de ellas, y adicionalmente deberá reunir y tener una serie de atributos indispensables.

3.3.4. MEJORA CONTINUA

El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;

El establecimiento de los objetivos para la mejora;

- a) La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;
- b) La evaluación de dichas soluciones y su selección;

- c) La implementación de la solución seleccionada;
- d) la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que han alcanzado los objetivos;
- e) la formalización de los cambios.

La organización debe mejorar continuamente la eficiencia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

Fuente: (ISO), O. I. (1987). GINEBRA, SUIZA.

3.3.5. ACCIÓN CORRECTIVA

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Debe establecer un procedimiento documentado para definir los requisitos para: Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes), determinar las causas de las no conformidades, evaluar la necesidad de adoptar acciones para: asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir, determinar e implementar las acciones necesarias, registrar los resultados de las acciones tomadas y revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

Es aquella emprendida para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseada, con el propósito de evitar que vuelva a ocurrir.

Fuente:(ISO), O. I. (1987). GINEBRA, SUIZA.

3.3.6. ACCIÓN PREVENTIVA

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas

deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales. Debe establecer un procedimiento documentado para definir para: determinar las no conformidades potenciales y sus causas, evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades, determinar e implementar las acciones necesarias, registrar los resultados de las acciones tomadas y revisar la eficiencia de las acciones preventivas tomadas.

Es aquella tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

Fuente: (ISO), O. I. (1987). GINEBRA, SUIZA.

3.3.7. ACCIÓN DE MEJORA

Son aquellas con las cuales se evidencia la mejora del SGC, más que el mantenimiento del mismo, y que no corresponden exactamente a correcciones, acciones correctivas o preventivas. Se relacionan con el hecho que a pesar que las cosas se están haciendo bien, o se está cumpliendo con los requisitos del sistema, se pueden hacer mejor. Son aquellas acciones que aumentan la capacidad de respuesta al usuario.

Fuente: (ISO), O. I. (1987). GINEBRA, SUIZA.

CAPITULO IV



**LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CARNES Y EMBUTIDOS EN EL
ECUADOR.**

CAPITULO IV

4. LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CARNES Y EMBUTIDOS EN EL ECUADOR.

4.1. INTRODUCCIÓN.

Tradicionalmente la elaboración de embutidos ha sido de forma empírica, ya que no se conocía la relación entre la actividad microbiana, y los cambios, fundamentalmente sensoriales, que se desarrollaban en el producto durante el curado.

En la actualidad sabemos que los cambios en la composición, sabor, olor y color que tienen lugar en los productos cárnicos fermentados se deben fundamentalmente a la microbiana natural o añadida, que se desarrolla en el producto durante la fermentación y maduración de este y ejerce una actividad enzimática intensa.

El proceso consta principalmente de la recepción de la materia prima, mezclado, emulsificación, embutido, ahumado cocimiento, enfriamiento, corte, empaclado y etiquetado, almacenamiento y distribución. Este flujo de producción busca optimizar el manejo, sanidad y rentabilidad para ofrecer un producto de la mayor calidad posible. Los embutidos se pueden definir como una mezcla de carne picada, grasa, sal, agentes del curado, azúcar, especias y otros aditivos, que es introducida en las tripas naturales o artificiales y sometida a un proceso de fermentación llevado a cabo por microorganismos, seguida de una fase de secado. El producto final se almacena para luego ser distribuido a los diferentes puntos de venta para su consumo.

Fuente: (ECUADOR, 2011)

En el país la actividad de fabricación de embutidos tiene más de 85 años, existen criaderos y granjas especializadas para el tratamiento de cerdos, reses y aves, que se usan como materia prima para la fabricación de embutidos.

4.2. PRODUCCIÓN DE CARNES Y EMBUTIDOS EN EL ECUADOR.

Al 11 de Octubre del 2011, el mercado manejaba más de 130 marcas, de las cuales el 60% pertenece a la industria formal y el 40% a la producción informal. Una fracción menor corresponde a importaciones.

Fuente: (PUBLICACION DIARIO HOY, 2011)

En el Ecuador el mercado de embutidos se encuentra distribuido de la siguiente manera: Funcionan más de 300 fábricas, de las cuales solo 30 están legalmente constituidas. De éstas, las tres empresas más grandes son Procesadora Nacional de Alimentos (Pronaca), Embutidos Plumrose y Embutidos Don Diego. En el sector laboran 25 000 personas de forma directa.

Según el Banco Central, hasta agosto de 2011 el Ecuador importó \$288 mil, de los cuales el 47% provino de los Estados Unidos y el 43%, de Chile. En igual período de 2010, las importaciones alcanzaron los \$311 mil, siendo Chile el principal proveedor con el 49%, seguido de Estados Unidos, con el 40%.

Entre los importadores de embutidos se encuentran: Supermercados La Favorita, Kodama S.A., El Español S.A., Alirap S.A., Italcom, entre otros.

Finalmente, una fuente importante de consumo proviene de la producción informal. La producción de estos embutidos es cuestionada por la mezcla de carnes y harinas de manera ilegal y por su comercialización, que la mayoría de veces, se la hace al aire libre.

Fuente: (ECUADOR, 2011)

4.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS EMBUTIDOS ECUATORIANOS.

Una de la principales características que tienen los embutidos ecuatorianos es que son Carnes Exóticas (Embutidos) y productos similares de carne, despojos o sangre; preparaciones alimenticias a base de estos productos.

Es la combinación de carnes de res, cerdo, pollo, queso, grasa, cuero con especias la cual le dan un sabor unico y caracteristico.

| CLASIFICACIÓN | CARACTERÍSTICAS |
|--|---|
| Embutidos frescos (Ejemplo: Salchichas frescas de cerdo, pollo) | Elaboradas a partir de carnes frescas picadas. No curadas, condimentadas y generalmente embutidas en tripas. Suelen cocinarse antes de su consumo. |
| Embutidos secos y semisecos (Ejemplos: Salami Servecero, salchichón) | Carnes curadas. Fermentadas y desecadas al aire, pueden ahumarse antes de desecarse. Se sirven frías. |
| Embutidos cocidos (Ejemplos: Embutidos de hígado, queso, mortadela) | Carnes curadas o no, picadas, condimentadas, embutidas en tripas, cocidas y a veces sahumadas. Generalmente se sirven frías. |
| Embutidos cocidos y ahumados (Ejemplos: Salchichas Frankfurt, Salami, Jamón) | Carnes curadas picadas, condimentadas, embutidas en tripas, ahumadas y completamente cocidas. No requieren tratamiento culinario posterior, pero pueden calentarse antes de ser servidas. |
| Embutidos ahumados no cocidos (Ejemplos: Salchichas de cerdo ahumadas, Mettwurst) | Se trata de carnes frescas, curadas o no, embutidas, ahumadas pero no cocidas. Han de cocinarse completamente antes de ser servidas. |

Tabla N° 7: Características de los embutidos Ecuatorianos.

Fuente: (P, Jhensy V. Suarez, 2002)

4.3. COMERCIALIZACIÓN DE CARNES Y EMBUTIDOS EN EL ECUADOR.

4.3.1. PRINCIPALES MERCADOS.

Estos pequeños productores representan el 80% de la oferta total que tiene por objeto satisfacer el mercado nacional y parcialmente los mercados fronterizos de Colombia y Perú, dentro del mercado nacional los principales fabricantes como consumidores de embutidos cárnicos están la provincia de Azuay, Pichincha, Guayas, Imbabura, Carchi.

Fuente:(IBARRA, 2012)

4.3.1.1.Mercado Nacional.

Ecuador produce mortadelas, jamones salchichas, chorizos, vienesa, paté. De estos productos, las más apetecidas son las mortadelas y las salchichas. Ambas variedades representan el 75% de la producción nacional. Le siguen el chorizo con 14%, jamón con 5% y el 6% restante pertenece a otras presentaciones. Según fuentes de la empresa Pronaca, este año se producirán 29 millones de kilos.

Existen otras cifras no oficiales, que cita la empresa Embutidos Don Diego, donde señala que en Ecuador se producen de 36 millones a 50 millones de kilos de embutidos anualmente; es decir, cada ecuatoriano consume de 2,77 a 3,85 kilos cada año. Éste margen es amplio y obedece a la cantidad de empresas que no están reguladas y no se puede tener una cifra concreta.

Según Jorge Llanos, gerente regional de Don Diego, la firma produce cerca de 4 000 toneladas al mes, y en el primer semestre de 2011 ha incrementado sus ventas en un 35%, en relación con el mismo período del año pasado.

A la firma cuencana La Italiana tampoco le ha ido mal. Ellos confirman que anualmente crecen a un promedio del 15%, superando la cifra de los \$4 millones.

Si bien no hay cifras exactas sobre el consumo de embutidos a escala nacional, un estudio de IpsaGroup, realizado en Quito y en Guayaquil, determina que, entre las dos ciudades, la primera concentra el 52%. Sin embargo, los hábitos de consumo en estas urbes son diferentes. En Guayaquil se consume más mortadela (un 37%) y en

Quito, salchichas (63%). En cuanto a marcas, también se observan diferencias. Los guayaquileños prefieren Plumrose y los quiteños, Juris, según señala el informe.

Arancel General: Este producto goza de las preferencias arancelarias, a raíz del Convenio que tienen Ecuador y Chile del año 1995. El Acuerdo de Complementación Económica ACE No. 32, que libera de aranceles para la importación de embutidos desde Chile hacia Ecuador. No obstante países que pertenecen a la Comunidad Andina de Naciones (CAN) tienen el mismo trato preferencial.

Fuente:(HOY, 2011)

4.3.1.2.Principales competidores.

Los principales competidores de la Fabrica Carnes y Embutidos de Rancho es Plumrose, Embutidos la Italiana, Juris, Don Diego y la Española.



Ilustración N°12: Embutidos Plumrose

Actualmente la marca PLUMROSE es **líder del mercado ecuatoriano**, cuenta con la mayor preferencia de consumidores debido a su calidad, constante innovación en productos, presentaciones y empaques adaptándose permanentemente a los gustos del consumidor.

Fuente:(PLUMROSE, 1976)



Ilustración N°13: Embutidos La Italiana

Es una empresa con responsabilidad social, espíritu innovador y vanguardista que se ha ubicado como líder en su rama, siempre buscando en todos los productos la más alta calidad con el uso de las mejores materias primas, con procesos definidos en todos los pasos, para lograr un producto final de excelente sabor y calidad.

Fuente:(Italiana)



Ilustración N°14: Embutidos Juris

Es una empresa que se dedica a la producción de embutidos en la ciudad de Guayaquil esta empresa funciona desde 1929, brindando a sus consumidores productos de alta calidad.

Fuente: (JURIS, 1929)



Ilustración N°15: Embutidos Don Diego

Don Diego es una empresa que empezó ofreciendo en el mercado ecuatoriano productos diferentes, sanos y exquisitos, basados en fórmulas y componentes de origen español pero adaptado al gusto del mercado ecuatoriano.

Fuente: (Diego, 1982)



Ilustración N°16: Embutidos La Española

Embutidos La Española es una empresa familiar, que inicio sus actividades en Cojutepeque, la española se remonta hace mas de 25 años con una receta familiar de origen Español, comerciándose los productos en esa época. Actualmente elabora embutidos conservando la tradición y el estilo artesanal.

Fuente: (ESPAÑOLA)

4.3.1.3.Plazas de Comercialización del producto.

Las principales plazas de comercialización de los productos que se procesan en la Fabrica Carnes y Embutidos del Rancho se encuentran en la provincia de Imbabura cubriendo en un 80% del mercado estas son:

Plazas de Comercialización de Carnes y Embutidos Del Rancho

| | |
|-------------------|--|
| Supermaxi |  |
| Sr. Edgar Viana |  |
| Hacienda Chorlavi |  |

| | |
|-------------------------------|--|
| <p>Hostería El Prado</p> |  |
| <p>Sra. Blanca Vargas</p> | <p>SUPER PARRILLADA</p> |
| <p>Brasero de Willy</p> | <p>Brasero de Willy</p> |
| <p>Sra. María Sol Rosales</p> |  |
| <p>Granja Jatun Cuy</p> |  |
| <p>Sr. José Hernández</p> |  |

| | |
|--------------|--|
| El Chaparral |  |
|--------------|--|

Tabla N° 8: Plazas de Comercialización.

Fuente: (IBARRA, 2012)

La Fabrica Carnes y embutidos también cuentan con un punto de venta en la ciudad de Ibarra, lo cual permite que los productos se vendan directamente del productor al consumidor, sin intermediarios, lo que garantiza precios de fábrica, brindando un producto de calidad y 100% natural.

Fuente: (IBARRA, 2012)

4.3.1.4. Análisis del mercado y la competencia.

Nuestros principales competidores son embutidos Juris, Plumrose, Don Diego, La Española y La Italiana, siendo el líder en el mercado nacional Embutidos Don Diego por su largo trabajo y mejoramiento constante y en la provincia de Imbabura el principal competidor de Embutidos Del Rancho es Embutidos Juris y Plumrose una ventaja que tiene la Fabrica del Rancho es que se encuentra en la ciudad de Ibarra lo que garantiza sus entregas a tiempo y es una ventaja frente a nuestra competencia, Don Diego se encuentra en la provincia de Cotopaxi y Juris en la ciudad de Guayaquil lo que les dificulta la distribución inmediata del producto.

Pero si nos referimos a una marca que nos ofrezca calidad, con una amplia gama de productos y a un bajo precio Embutidos Juris es una de ellas es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de Embutidos en la ciudad de Guayaquil brindando al consumidor una variedad de productos y distribuyendo su producto por

todo el país es por esto que nuestra principal competencia es Juris, Hay que tomar en cuenta que La Fabrica Carnes y Embutidos Del Rancho es una marcas que se consume en un 70% en la provincia de Imbabura un 20% Carchi y un 10% en la provincia de Pichincha.

Fuente: (IBARRA, 2012)

4.3.1.5.Tendencias de precios.

Los precios destinados para los embutidos han estado siempre en función de los costos de producción y a la oferta y demanda de los mismos. En el país, durante los últimos años, la estabilidad de la economía ha permitido que dichos precios no varíen significativamente, pero, en el año 2012, la especulación y factores políticos han permitido que la inflación sufra un aumento considerable, afectando así el incremento del precio de la salchicha y mortadela principalmente de la clase de los embutidos.

Se investigó el precio de las Salchichas y Mortadelas para hacer una relación de precios, sin ser posible obtener el precio al cual se venden estos productos al primer intermediario, sin embargo, se puede suponer que la ganancia del intermediario es del 10%.

Para los productos en estudio se tomaron las cinco principales marcas de las mencionadas en el análisis de la oferta, en los supermercados más grandes de la ciudad de Ibarra (Supermaxi), encontrando que el precio promedio para salchicha de 500 gramos es de \$3.29 USD y para mortadela del mismo peso es de \$2,40 USD.

Además se encontró en el mercado municipal y algunas tercenas que se vendía salchicha a granel, es decir sin marca y por consiguiente de mala calidad, cuyo precio es de \$ 0,75 USD la libra.

Fuente: (IBARRA, 2012)

PRECIOS DE LA COMPETENCIA

| PRODUCTO: SALCHICHAS | | |
|-----------------------------|-----------------|---------------|
| MARCA | CANTIDAD | PRECIO |
| Plumrose | 500 gr | 3,19 |
| Juris | 500 gr | 2,95 |
| Don Diego | 500 gr | 2,35 |
| La Europea | 500 gr | 3,90 |
| Mr.Fritz | 500 gr | 2,10 |
| La Danesa | 500 gr | 1,95 |

Fuente: Trabajo de Campo en supermercados y tiendas de Ibarra

| PRODUCTO: MORTADELA | | |
|----------------------------|-----------------|---------------|
| MARCA | CANTIDAD | PRECIO |
| Juris | 500 gr | 3,12 |
| La Danesa | 500 gr | 1,70 |
| La Italiana | 500 gr | 1,99 |
| Mr.Fritz | 500 gr | 2,55 |
| La Europea | 500 gr | 2,65 |

Tabla N° 9: Precios de la Competencia

Fuente: Trabajo de Campo en supermercados y tiendas de Ibarra

4.3.1.6. Preferencia en el consumo.

La cultura de consumo en la población ecuatoriana ha evolucionado en cuanto a sus preferencias de compra, en especial para los productos alimenticios, La costumbre del consumidor ha estado basada generalmente en el precio, debido en especial a factores económicos, sin embargo, en la actualidad el precio de los embutidos no incide en gran medida en la compra, sino más bien otros factores, de tal manera que el 38,1 % de quienes consumen embutidos prefieren comprar un producto por calidad; el 34,0 % analiza el precio, y, el 26,4 % compra por la marca.

PREFERENCIA DE COMPRA

| DEMANDA | PREFERENCIA | FRECUENCIA | PORCENTAJE | PORCENTAJE ACUMULADO |
|--------------|-----------------|------------|--------------|----------------------|
| CONSUMIDOR | Precio | 180 | 22,50 | 22,50 |
| | Marca | 140 | 17,50 | 40,00 |
| | Calidad | 202 | 25,25 | 65,25 |
| | Publicidad | 8 | 1,00 | 66,25 |
| | SUBTOTAL | 530 | 66,25 | |
| NO CONSUMEN | | 270 | 33,75 | |
| | SUBTOTAL | 270 | 33,75 | |
| TOTAL | | 800 | 100 | |

Tabla N° 10: Referencia de Compra

Fuente:(Banco Central Del Ecuador (BCE))

4.4. ESTADÍSTICAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CARNES Y EMBUTIDOS A NIVEL NACIONAL.

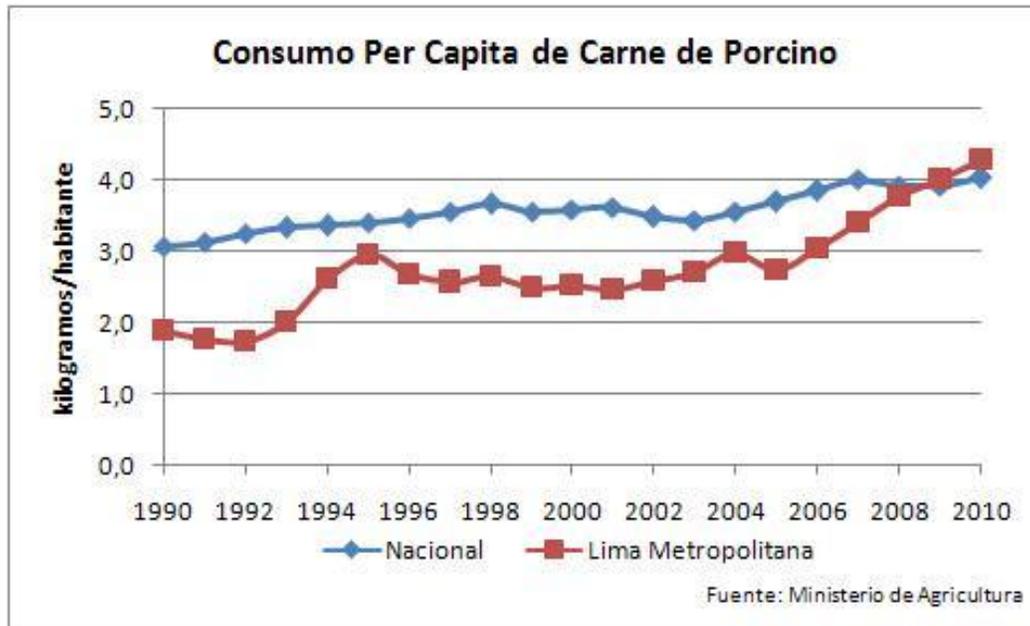


Ilustración N°17: Consumo de carne

Fuente: Ministerio de Agricultura



Ilustración N°18: Producción Nacional de Carne

Fuente: Ministerio de Agricultura

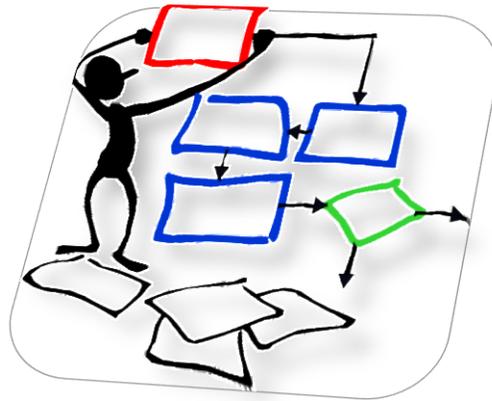
La producción nacional de carne porcina el año 2011, considerando a los animales en pie, fue de 156,353 toneladas, en el gráfico adjunto se puede ver cómo ha evolucionado la producción nacional de porcinos. A junio de este año, la producción de animales en pie fue de 78,051 toneladas, 2% superior a la producción a junio del año pasado.

Las cinco principales regiones productoras de carne de porcino representaron el 60.42% de la producción total del país.

Fuente: Ministerio de Agricultura



PARTE PRACTICA



CAPITULO V



**ANTECEDENTES, PERSONERÍA JURÍDICA, ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y
PLANEACIÓN ESTRATEGIA DE LA FABRICA CARNES Y EMBUTIDOS
DEL RANCHO**

CAPITULO V

**5. ANTECEDENTES, PERSONERÍA JURÍDICA, ESTRUCTURA
ORGANIZATIVA Y PLANEACIÓN ESTRATEGIA DE LA FABRICA
CARNES Y EMBUTIDOS DEL RANCHO**

5.1. ANTECEDENTES

CARNES Y EMBUTIDOS DEL RANCHO está ubicada en la ciudad de Ibarra – Ecuador panamericana sur Km. 4 a la altura de la hostería rancho de Carolina. Nuestra empresa fue creada, desde el año de 1998, utilizando normas y técnicas suizas de alta calidad, introdujeron en el mercado una selecta línea de carnes y embutidos de consumo masivo.

Los mismo que acompañados por un comprometido y talentoso equipo de colaboradores, han dirigido la empresa hacia una importante participación en el sector de alimentos; mérito obtenido por la calidad, variedad y presentaciones de sus productos, reconocida por nuestros consumidores.

Somos una empresa mediana, pero que contamos con programas de protección al consumidor conocidos mundialmente como Análisis de riesgos y puntos críticos de control, BPM (Buenas prácticas de Manufactura).Nuestras materias provienen de granjas cuidadosamente escogidas para la selección de carne de res, cerdo y pollo, lo que nos permite cumplir la calidad.

El grupo de clientes y consumidores que actualmente poseemos nos ha permitido crecer y expandir nuestro mercado hasta cubrir actualmente el 100% de la provincia de Imbabura y un gran sector de Pichincha.

Nuestros productos, se venden directamente del productor al consumidor, sin intermediarios, lo que garantiza precios de fábrica, brindando un producto de calidad y 100% natural.

5.2. PERSONERÍA JURÍDICA

La Fabrica Carnes y Embutidos es una empresa de un solo propietario, la misma que cumple con todos los requisitos legales de funcionamiento como tales pueden ejercer derechos y contraer obligaciones a través del representante legal y están tipificadas por la Ley, es decir las Ley determina las características de las mismas y que por tanto alinean una decretada especie de compañía.

Fuente: (RANCHO, 1998)

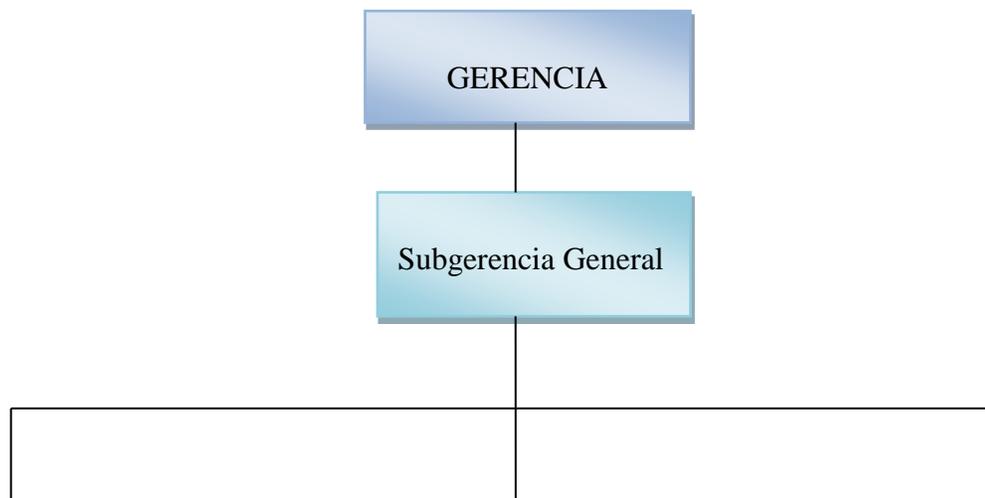


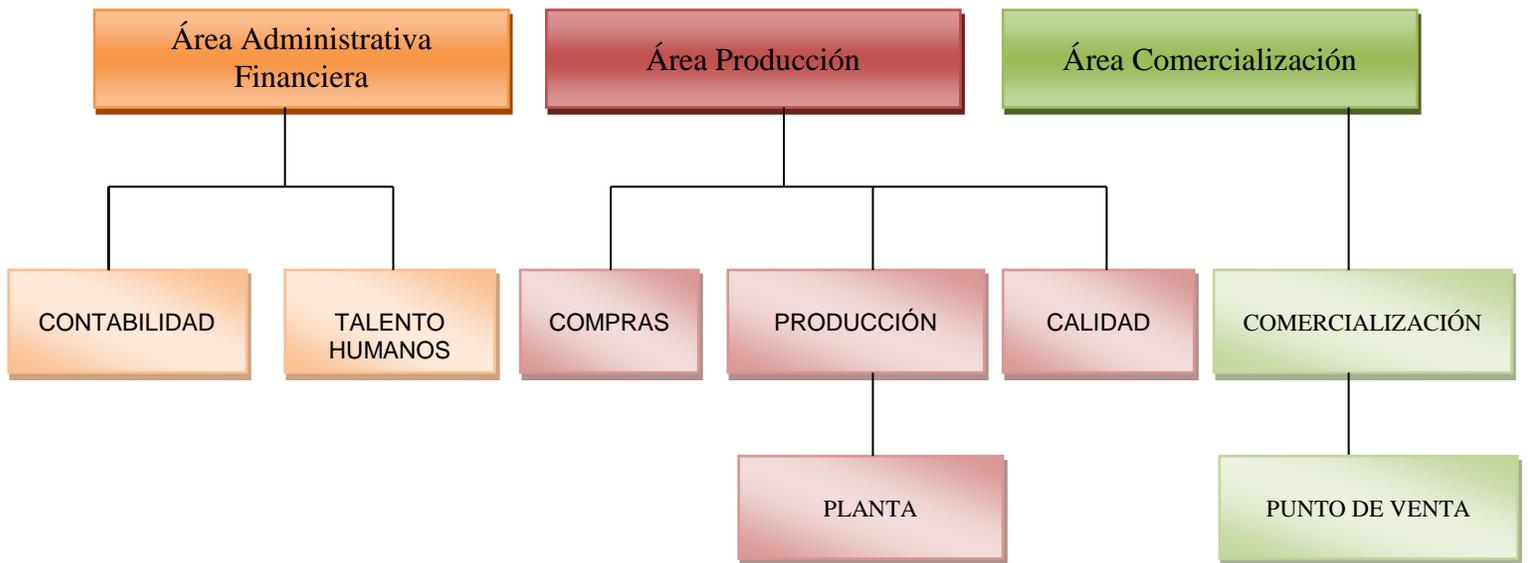
Gomdel

Fuente: (RESERVADOS, 998 - 2012)

5.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

5.3.1. ORGANIGRAMA





Fuente: (RANCHO, 1998)

5.3.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS ÁREAS DE LA FÁBRICA

ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Esta área es la encargada de realizar las siguientes actividades:

- Definir, aplicar y controlar los sistemas y procedimientos de todas las unidades de la empresa.
- Controlar la aplicación de normas y principios para el registro y control de las transacciones comerciales y financieras que garanticen la razonabilidad y validez de la información.
- Representar a la empresa en todos los actos y transacciones con terceros.
- Administrar los sistemas de selección y manejo de personal.
- Diseñar las políticas salariales que se apliquen en la empresa.
- Proveer a cada una de las unidades de la empresa los bienes y elementos que permitan el desarrollo normal de la actividad.
- Preparar el presupuesto operativo anual de la empresa.

- Controlar el manejo financiero, para que las disponibilidades de recursos permitan atender oportunamente las exigencias inmediatas de la actividad de la empresa.
- Efectuar los pagos correspondientes tanto a los trabajadores como proveedores de materias primas.
- Dentro de esta área también se efectúan las cobranzas.

El direccionamiento y control de la actividad en el área administrativa y financiera ha sido ejecutado totalmente por el Gerente de la empresa, quien además permanentemente está vigilando la fase productiva.

Para facilitar su gestión ha definido a la área administrativa financiera en contabilidad, quien cumple funciones de secretaría también, y se encarga tanto de los registros del movimiento contable, sustentado en las facturas y recibos de venta elaborados en la oficinas Del Rancho.

Fuente: (RANCHO, 1998)

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Uno de los objetivos básicos para la creación de la empresa fue brindar a la provincia de Imbabura alimentos de calidad y 100% naturales.

Por tal motivo la empresa cuenta con un área de producción, que es la responsable de elaborar embutidos en base a las especificaciones técnicas y nutricionales.

La Fábrica del Rancho tiene un promedio de producción de 320 Kilos Diarios.

PRODUCCIÓN FÁBRICA DEL RANCHO

| Productos | # de Paradas | Cantidad en Kilos | | Frecuencia con la que se realiza | |
|--------------------|--------------|---------------------|-------|----------------------------------|-------------------|
| | | Cantidad por parada | Total | N° Veces | Periodo |
| Chorizo Español | 4 | 21 | 84 | 1 | Diario |
| Chorizo Ranchero | 2 | 21 | 42 | 1 | Diario |
| Salchicha Cervelat | 4 | 21 | 84 | 1 | Diario |
| Vienesa Gruesa | 1 | 20 | 20 | 1 | Diario |
| Vienesa Delgada | 1 | 20 | 20 | 2 | Veces a la Semana |

| | | | | | |
|-----------------------|---|----------------|----------------|---|----------------------|
| Longaniza | 1 | 20 | 20 | 1 | Diario |
| Morcilla | 1 | 20 | 20 | 2 | Veces a la Semana |
| Jamón Americano | 1 | 20 | 20 | 2 | Veces a la Semana |
| Jamón Visking | 1 | 20 | 20 | 1 | Veces a la Semana |
| Mortadela | 1 | 25 | 25 | 2 | Veces a la Semana |
| Tacos Mortadela | | | | | Solo con pedido |
| Pastel Mexicano | | | | | Solo con pedido |
| Salchicha Frankourter | 1 | 40 | 40 | 1 | Veces en quince días |
| Parrillada | | | | | Solo con pedido |
| Chorizoqueso | 1 | 15 | 15 | 2 | Veces a la Semana |
| Salami Cervecero | 1 | 20 | 20 | 2 | Veces a la Semana |
| Salami de Ajo | 1 | 18 Tubos de 25 | 18 Tubos de 25 | 1 | Veces a la Semana |
| Chorizo Colombiano | 1 | 15 | 15 | 1 | Veces a la Semana |
| Jamón de Pollo | 1 | 25 | 25 | 1 | Veces a la Semana |
| Salchicha Hot Dog | 1 | 15 | 15 | 2 | Veces a la Semana |

Tabla N° 11: Producción de la Fabrica Carnes y Embutidos del Rancho

Fuente: (IBARRA, 2012)

| Producto | Inventario Inicial | | | | | Producción del Día | | | | | Despacho del Día | | | | | Saldo final del Día | | | | |
|-----------------------|--------------------|----------|----------|---------|---------|--------------------|----------|----------|---------|---------|------------------|----------|----------|---------|---------|---------------------|----------|----------|---------|---------|
| | 3000 gr. | 2000 gr. | 1000 gr. | 500 gr. | 250 gr. | 3000 gr. | 2000 gr. | 1000 gr. | 500 gr. | 250 gr. | 3000 gr. | 2000 gr. | 1000 gr. | 500 gr. | 250 gr. | 3000 gr. | 2000 gr. | 1000 gr. | 500 gr. | 250 gr. |
| Chorizo Español | 49 | | | | | 19 | | 7 | | | | | 5 | | | 68 | | 2 | | |
| Chorizo Ranchero | 16 | | | | | 5 | | 4 | | | | | 3 | | | 21 | | 1 | | |
| SalchichaiCervelat | 60 | | | | | 6 | | 5 | | | | | 4 | | | 66 | | 1 | | |
| Vienesas Gruesa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vienesas Delgada | | | 9 | | | | | 7 | 6 | 12 | | | | 6 | 12 | | | 16 | | |
| Longaniza | | 24 | | | | | | | | | | 10 | | | | | 14 | | | |
| Morcilla | 15 | | 2 | | | | | | | | | | 2 | | | 15 | | | | |
| Jamon Americano | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| JamonVisking | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mortadela | 36 | | 5 | | 1 | | | 19 | | | | | 13+2 | | | 36 | | 9 | | 1 |
| Tacos Mortadela | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pastel Mexicano | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Salchicha Frankourter | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Parrillada | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Chorizoqueso | | | 17 | 1 | | | | | | | | | 6 | | | | | 11 | 1 | |
| Salami Cervecero | 14,975 | 4 | | | | 6,830 | | | | | | | 10 | | | 14,98 | | 16 | | |
| Salami de Ajo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Chorizo Colombiano | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Jamon de Pollo | | | 2 | 1 | | | | 20,560 | | | | | 10 | | | | | 12,560 | 1 | |
| Salchicha Hot Dog | | | 8 | | | | | 7 | | | | | | | | | | 15 | | |

Tabla 5.2. Producción Diaria de la Fábrica Carnes y Embutidos Del Rancho

Elaborado: (IBARRA, 2012)

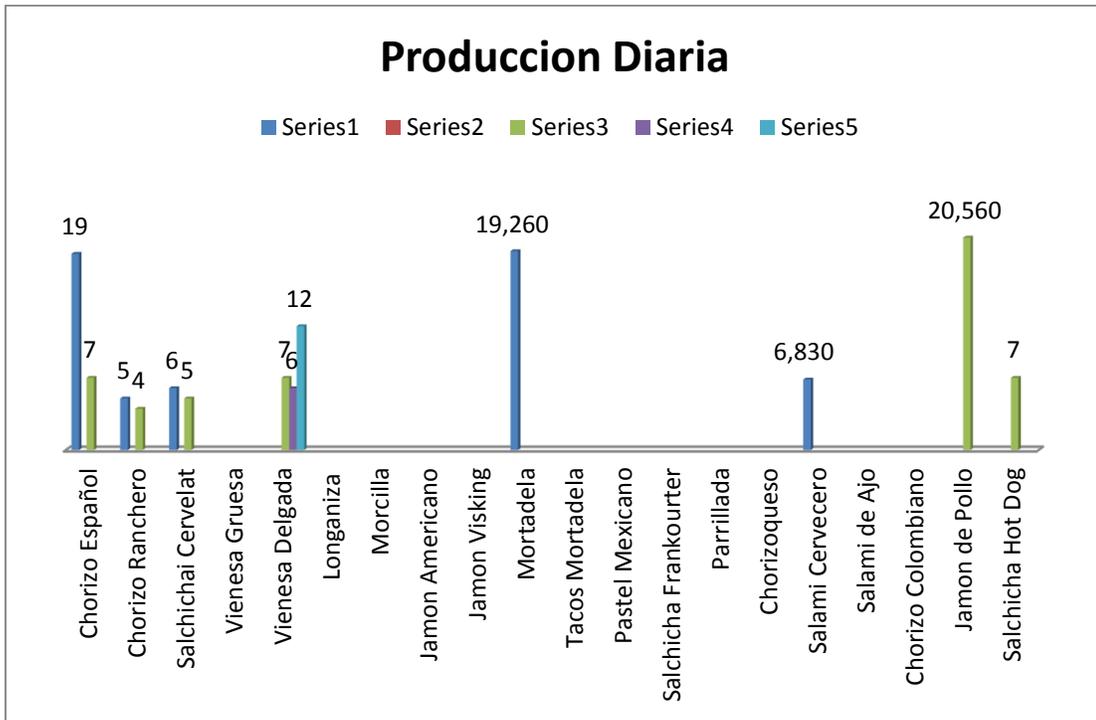


Ilustración N° 17: Producción Diría

Elaborado: Ibarra Mayra

Sección de control:

Es la sección donde se supervisa los diferentes procedimientos para la elaboración de los productos y además donde se controla, la carga y descarga de materia prima y productos terminados así como ingreso y salida de personal.

Fuente: (IBARRA, 2012)

Sección de estacionamiento:

Esta sección es utilizada para la descarga de materia prima, carga de productos terminados y propiamente estacionamiento de vehículos (en la noche), que son propiedad de la empresa.

Fuente: (IBARRA, 2012)

Sección de Almacenaje:

Esta sección es utilizada para almacenar tanto la materia prima, como los productos terminados debiendo ser estos espacios cerrados con una adecuada refrigeración, para evitar que el producto o la materia prima se malogren.

Fuente: (IBARRA, 2012)

Sección de pesado:

Esta sección es para el pesado tanto de la materia prima como de los productos terminados, bien sea al ingresar o al salir de la fábrica.

Fuente: (IBARRA, 2012)

Sección de corte:

Es el área que se utiliza para el corte de las carnes que intervienen en la fabricación de los embutidos.

Fuente: (IBARRA, 2012)

Sección de molido:

Es la sección donde se encuentra la moledora que se utiliza para reducir la dimensión de las carnes y otros insumos que puedan intervenir en los diferentes procesos.

Fuente: (IBARRA, 2012)

Sección de semimezclado:

Es la sección que se utiliza para mezclar ligeramente y lentamente los ingredientes. En esta área se encuentra la mezcladora Cutter.

Fuente: (IBARRA, 2012)

Sección de mezclado:

Es donde se mezcla lentamente la masa para enviarlo posteriormente a la embutidora para envasarlos.

Fuente: (IBARRA, 2012)

Sección de embutido:

Es donde se procede a embutir y envasar el producto ya sea en tripa o en bolsa de celulosa.

Fuente: (IBARRA, 2012)

ÁREA COMERCIALIZACIÓN

Esta área contempla el objeto mismo de la empresa, es decir, la negociación de productos, lo que se produce en la empresa.

Actualmente la empresa utiliza el siguiente canal de comercialización.

Fabricante - Minorista - Consumidor:

Este canal los emplean algunas empresas mandando a sus empleados (que ganan un salario por parte de la empresa) a que hagan las ventas directamente a los minoristas (con el precio de lista de la empresa productora), y estos a su vez los venden al consumidor final, este canal de distribución utiliza la Fabrica Del Rancho.

Fabricante – Consumidor:

Este canal la utilizan las empresas cuando abren una pequeña tienda, para vender los productos directamente al consumidor final.

Puntos de Ventas

La Fabrica Canes y Embutidos Del Rancho cuenta con un punto de Venta en la ciudad de Ibarra, dirección Av. Teodoro Gómez No. 728 - y Bolívar principalmente por tener gran acogida de público, y por ende se debe buscar abastecer estos mercados, dado que nuestro producto está orientado a la calidad.



Ilustración N°18: Punto de Venta de la Fábrica Del Rancho

Fuente: (IBARRA, 2012)

5.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

5.4.1. VISIÓN

Ser líder en la zona norte del país en la producción y comercialización de alimentos sanos y nutritivos, con productos elaborados de acuerdo a normas de calidad suizas reconocidas internacionalmente, respetuosos del medio ambiente y de nuestro entorno, contribuyendo al desarrollo del país, con un equipo de trabajo comprometido e innovador que satisfaga adecuadamente las necesidades de nuestros clientes y consumidores.

Fuente:(RANCHO, 1998)

5.4.2. MISIÓN

Elaborar y proveer alimentos de calidad y servicios de excelencia para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores, con innovación permanente de productos, contribuyendo al bienestar de los empleados y la comunidad, con mayor rentabilidad y eficacia.

Fuente:(RANCHO, 1998)

5.4.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Posicionar a nuestra marca dentro del segmento líder del mercado.
- Incorporar permanentemente nuevas tecnologías en los procesos productivos.
- Desarrollar y capacitar a nuestro personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.
- Satisfacer los requerimientos de los clientes.
- Asegurar que el almacenamiento y manejo de materia prima, materiales, empaques y producto terminado garantice su calidad e higiene (inocuidad).

- Respetar el medioambiente a través de un desarrollo sostenible en todas las etapas involucradas en proceso productivo.

Fuente:(RANCHO, 1998)

5.4.4. VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos son aquellos principios que se los deben considerar como la base de la gestión de todos los colaboradores de la organización. No es suficiente haber planteado una misión y una visión sin tener definidos los principios y valores, pues se corre el peligro de establecer un mapa del camino inmoral y poco ético.

Los principios son leyes naturales, verdades profundas y objetivas, inquebrantables, externas a las personas que permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta. Los valores son de carácter subjetivo, pertenecen al interior de las personas. Con ello, se pretende introducir prácticas e integrar hábitos a la conducta de la gente.

Los valores corporativos **DEL RANCHO** son:

- **ESFUERZO:** Es la energía con la que se trabaja voluntariamente para conseguir resultados exitosos. Se valora el esfuerzo personal como factor principal en la ecuación del crecimiento de la empresa.
- **RESPONSABILIDAD:** Es la capacidad de las personas de comprometerse con su trabajo y las tareas asignadas, así como, responder ante las consecuencias de las acciones de la empresa.
- **HONESTIDAD:** Es un principio que valora la franqueza, la búsqueda permanente de la verdad, la capacidad y libertad para expresar lo que se piensa o se siente acerca de otra persona o de una situación determinada.
- **COMPROMISO:** Es la interacción, el esfuerzo y la contribución de todos los colaboradores hacia el logro de los resultados de la empresa.
- **PROFESIONALISMO:** Es la capacidad de asumir el trabajo asignado y hacerlo bien, compartiendo la visión de la empresa y dando lo mejor de cada

uno con perseverancia, proactividad, iniciativa y creatividad, autonomía y control del propio trabajo, tendiendo a la satisfacción del cliente interno y externo.

- **RESPECTO:** Es tratar a la gente con educación y amabilidad.
- **SERVICIO:** Es brindar atención oportuna y amable a todos los relacionados con la empresa.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Es el trabajo mancomunado que provoca un intercambio de experiencias y una sinergia que enriquece, una transmisión de conocimientos y creencias, y una mayor efectividad en el logro de los objetivos personales y empresariales.

Fuente:(RANCHO, 1998)

5.4.5. ANÁLISIS FACTORES EXTERNOS

5.4.5.1.Clientes

La empresa está enfocada a todo segmento, es decir sus clientes potenciales son todas las personas mayores de tres años ya que el producto que ofrece la fábrica es de consumo masivo el mismo que satisface necesidades de la sociedad.

Del Rancho produce y comercializa embutidos que son de consumo masivo para personas de todo nivel social y económico, hecho que ha permitido cubrir un gran porcentaje la demanda ecuatoriana y a su vez enfrentar exigencias de los clientes con el objetivo de llegar al mismo en las mejores condiciones y poder atenderlos con un producto de calidad y precio.

Del Rancho es una empresa que se ha orientado por completo al cliente desde su nacimiento. La empresa considera a sus clientes como verdaderos socios de negocio, y puesto que vende alimentos, procura establecer relaciones de largo plazo con sus clientes. Los principales clientes de la Fabrica Carnes y Embutidos del Rancho mantienen una relación comercial de varios años, y la empresa se está

esforzando por promover su venta. El objetivo de toda venta es de llegar a establecer un contrato de mantenimiento con los clientes para dar soporte técnico a largo plazo.

Fuente:(IBARRA, 2012)

5.4.5.2.Proveedores

Los proveedores son aquellos que abastecen a las empresas de materias primas, componentes, productos semielaborados, terminados y servicios. El tranzar buenas relaciones entre proveedores y empresas permite que ambos salgan beneficiados además las empresas deben estar alerta de las presiones competitivas de los proveedores para garantizar que las compras se las realicen de las mejores fuentes para que los productos se los fabriquen con las mejores materias primas.

Por otra parte una empresa no puede vender un producto si no puede fabricarlo o comprarlo, es por eso que las empresas necesitan de los proveedores ya que estos proveen de bienes o servicios requeridos por las empresas para fabricar lo que vende ya que son fundamentales para el éxito del marketing de la empresa dentro del mercado, debido a que la tarea fundamental de los proveedores hacia las empresas consiste en estar incluido en la mayor parte de los directorios especializados, desarrollar un vigoroso programa de publicidad y promoción, y hacerse una buena reputación en el mercado para que de esta manera las empresas puedan crecer en el mercado por medio de los proveedores.

La Fabrica Carnes y Embutidos del Rancho considera que sus proveedores son aliados estratégicos y verdaderos socios de negocios. Los principales aliados estratégicos Del Rancho son:

Pronaca, ProChile, Fruterías del Litoral, Frigorífico Alemania, Supermaxi, Godo Ruiz, Habitalsa, Alitecno, Cintas Textiles, Alitecno, Aditmak. La empresa procura ser cumplida con sus proveedores y demanda de ellos el mismo nivel de compromiso.

Fuente: (RANCHO, 1998)

| MATERIA PRIMA | UNIDAD | PROVEEDOR | CIUDAD |
|-----------------------------|---------|------------------------|-----------|
| Carne de Res | Kg. | Supermaxi | Ibarra |
| | | El Mundo de las Carnes | Quito |
| Carne de Chancho | Entero | Sr. Marcelo Ruiz | Ibarra |
| | | Frutera de Literol | Guayaquil |
| Chuletas Cortadas | Kg. | Frutera de Literol | Guayaquil |
| | | Grasa de Chancho | Quito |
| Grasa de Chancho | Kg. | Frutera de Literol | Guayaquil |
| Costillas | Kg. | Frutera de Literol | Guayaquil |
| Cuero | Kg. | Frutera de Literol | Guayaquil |
| | | Grasa de Chancho | Quito |
| Pollo | Kg. | Habitats | Quito |
| Tripas Naturales de Chancho | Madejas | Frigorífico Alemania | Ibarra |
| | | Sr. Fernando Telio | Riobamba |

Tabla N° 12: Proveedores de Materia Prima

Fuente: (IBARRA, 2012)

| INSUMOS | UNIDAD | PROVEEDOR | CIUDAD |
|----------------|----------|----------------------|-----------|
| AJO | Unidades | Frutera de Litoral | Guayaquil |
| Agino Moto | Kg. | Frutera de Litoral | Guayaquil |
| Sal | Kg. | Supermaxi, Godo Ruiz | Ibarra |
| Comino | Kg. | Supermaxi, Godo Ruiz | Ibarra |
| Pimienta | Kg. | Supermaxi, Godo Ruiz | Ibarra |
| Nuez Moscada | Kg. | Supermaxi, Godo Ruiz | Ibarra |
| Canela | Kg. | Supermaxi, Godo Ruiz | Ibarra |
| Colorante | Litros | Levapan | Ibarra |
| Tripa Plástica | Metros | Alitecno | Quito |
| Piola | Unidades | Cintas Textiles | Quito |
| Verduras | Unidades | Supermaxi | Ibarra |
| Almidones | Kg. | Aditmaq | Quito |
| Persevantes | Kg. | Alitecno | Quito |
| Etiquetas | Unidades | Waetiquetas | Quito |
| Fundas | Unidades | Plásticos el Dorado | Ibarra |

Tabla N° 13: Proveedores de Insumos

Fuente: (IBARRA, 2012)

5.4.5.3.Competencia

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

La ventaja que tiene Embutidos del Rancho es el bajo precio de venta de sus productos, lo que significa que la empresa posee una propiedad diferencial, algo que las demás no tienen y que le permite obtener mayor clientela y posicionamiento en el mercado frente a otras compañías.

Directa

En los últimos tiempos la Fabrica Del Rancho ha tenido mucha competencia por la expansión del mercado de embutidos su competencia directa es Plumrose, Juris, Mr. Fritz, La Europea y Pronaca.

Indirecta

La competencia indirecta de embutidos Del Rancho son los diferentes locales de Carnes y embutidos de la provincia de Imbabura lo cuales no se encuentran registradas sus marcas (Marcas Clandestinas).

| SALCHICHAS | PESO | JURIS | LA EUROPEA | PRONACA | DON DIEGO | GUILLO | PLUMROSE | LA SUIZA |
|---------------------------|--------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | | PRECIO FABRICA |
| SALCH VIENESAS | 1 KILO | 3.93 | 2.44 | | 5.54 | 2.91 | | 1.30 |
| SALCH FRANKFURTER | 1 KILO | 4.56 | 4.44 | | 5.59 | 4.04 | | 2.90 |
| SALCH FRANKFURTER NATURAL | 1 KILO | 4.90 | | | | | | 5.10 |
| SALCH COCTAIL | 1 KILO | 4.71 | 3.92 | | 5.59 | 4.11 | | 1.30 |
| SALCH PARRILLERAS | 1 KILO | 5.17 | | | | | | 0.00 |
| SALCH OLMAS | 1 KILO | 5.09 | | | 5.88 | 4.37 | | 4.00 |
| SALCH ESPECIALES DE FREIR | 1 KILO | 6.82 | | | | | | |
| SALCH BOTONES PARA ASADO | 1 KILO | 6.82 | 5.43 | | | 5.28 | | |
| SALCH SUPER HOT DOG | 1 KILO | 5.71 | 3.74 | 4.27 | 6.73 | | | 1.30 |
| SALCH MORCILLA NEGRA | 1 KILO | 5.20 | | | 6.84 | 4.16 | | 3.13 |
| SALCH POLLO TIPO VIENESA | 1 KILO | 4.77 | 4.54 | 4.45 | 6.31 | 4.04 | | 2.55 |
| SALCH POLLO PREMIUM | 1 KILO | 4.77 | | 4.45 | 6.31 | | | |
| SALCH POLLO TIPO COCTEL | 1 KILO | 4.90 | | | | | | 3.07 |
| JAMONES | | | | | | | | |
| PIERNA | 1 KILO | 10.09 | 8.77 | | | 8.40 | 12.48 | 7.02 |
| ESPALDA | 1 KILO | 7.64 | 6.24 | | | 5.83 | 8.90 | 3.83 |
| AMERICANO | 1 KILO | 6.79 | 5.70 | | 8.36 | 4.87 | | 4.29 |
| DELICATESEN | 1 KILO | 10.71 | | | | | | |
| CANADIENSE | 1 KILO | 12.89 | | | | | | |
| SERRANO | 1 KILO | 16.10 | | | 20.58 | | | 18.10 |
| POLLO | 1 KILO | 8.09 | 8.38 | | 10.70 | 5.90 | | 6.44 |
| SALAMIS | | | | | | | | |
| AJO | 1 KILO | 6.74 | | | 8.56 | | | 4.93 |
| VIENES | 1 KILO | 6.91 | | | | | | |

Fuente: Fábrica de Embutidos del Rancho
Elaborado: Ibarra Mayra

- **Matriz FODA frente a la Competencia**

FORTALEZAS

- ✓ Es un producto de excelente calidad y buen sabor.
- ✓ Posee un porcentaje de deshidratación mucho menor que el de la competencia.
- ✓ La presentación del producto y su forma de empaque se personaliza con facilidad si aumentar los costos de forma considerable para brindarle al cliente lo que desea.
- ✓ El desperdicio es mínimo y se utiliza para otro producto. Esto hace que la materia prima sea aprovechada en un 98%.

OPORTUNIDADES

- ✓ Aumento en el consumo del producto.
- ✓ Precio menor que el de la competencia.

DEBILIDADES

El presupuesto para publicidad y mercadeo es poco.

- ✓ La marca es desconocida en el mercado.
- ✓ El espacio de almacenamiento en frío es limitado.
- ✓ El transporte en la región con frigoríficos es costoso e insuficiente lo cual limitaría el crecimiento hacía otras zonas.

AMENAZAS

Constante encarecimiento del cerdo por escasez en ciertas temporadas.

- ✓ Grandes marcas de cárnicos con gran presupuesto para publicidad.

ESTRATEGIAS (FO)

- Entregar muestras a todos los clientes potenciales, para que puedan ver su calidad y probar el sabor que dará a sus comidas.
- Hacer demostraciones comparativas con otros productos ya existentes en el mercado para mostrar su menor deshidratación en comparación con las otras marcas.
- Enviar un catalogo con el producto y sus bondades, también contando el servicio personalizado en cuanto a empaque.

ESTRATEGIAS (DO)

- Visitar a los clientes y ofrecer nuestro producto, mostrando sus ventajas.
- Mantener un precio bajo de lanzamiento, y de esta manera lograr que los consumidores miren hacia otro lado.

ESTRATEGIAS (FA)

- Hacer convenios con el proveedor potencial para garantizarle el volumen de compra y que él nos garantice el precio.
- Costear el producto con un margen de seguridad apropiado para no castigar la utilidad de manera significativa por las fluctuaciones del precio de la materia prima en el año.
- Buscar en el mediano plazo un canal para exportar a países vecinos.

ESTRATEGIAS (DA)

- Hacer alianzas con proveedores para promover el consumo de carne y embutidos sus derivados con el logo de la marca.

Fuente: (IBARRA, 2012)

5.4.5.4.Económico

Para la Fabrica Carnes y Embutidos del Rancho en el aspecto económico es necesario ver datos de ventas de Carnes y Embutidos hasta el año 2012.

| FABRICA CARNES Y EMBUTIDOS DEL RANCHO | |
|---------------------------------------|----------|
| AÑO | VENTAS |
| 2008 | 18146,66 |
| 2009 | 19519,66 |
| 2010 | 20546,67 |
| 2011 | 21077,08 |
| 2012 | 22075,58 |

Tabla N° 14: Ventas Fabrica Carnes y Embutidos del Rancho

Fuente: Base de Datos Empresa

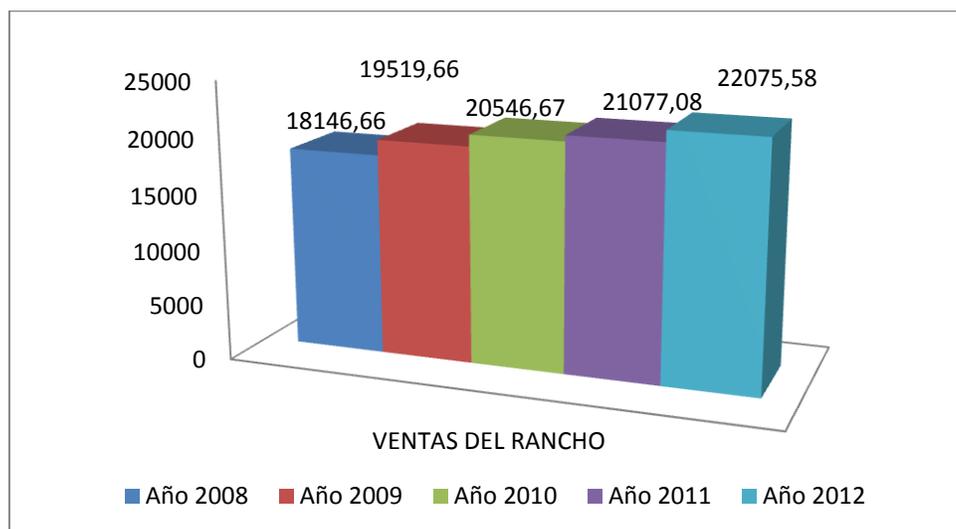


Ilustración N°19: Ventas Fabrica Carnes y Embutidos del Rancho

Fuente: Base de Datos Empresa

Según los datos de ventas de los últimos cinco años el crecimiento del año 2008 al 2009 es del 17 %, del 2009 al 2010 es del 13%, del 2010 al 2011 es del 7%, del 2011 al 2012 es de 13% y en crecimiento del 2009 al 2012 es del 50%.

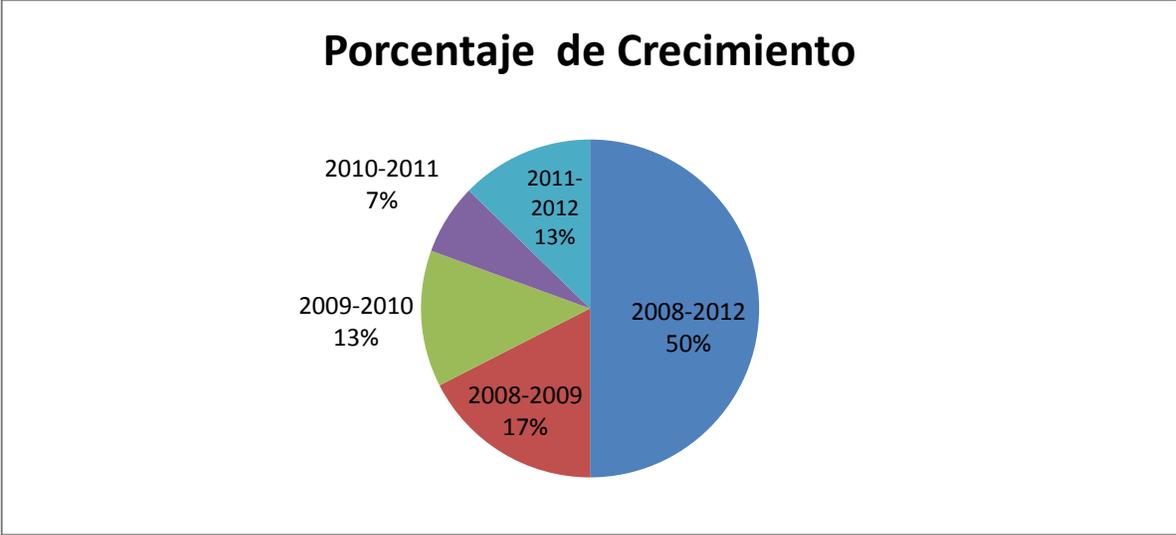


Ilustración N°20: Porcentaje de Crecimiento en Ventas Fabrica Carnes y Embutidos del Rancho

Fuente: Base de Datos Empresa.

| FACTOR ECONÓMICO | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------|-------|------|----------|-------|------|
| FACTORES | OPORTUNIDADES | | | AMENAZAS | | |
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| PIB | | X | | | | |
| TASAS DE INTERÉS ELEVADAS | | | | | X | |
| INFLACIÓN EN MATERIAS PRIMAS CÁRNICAS | | | | | X | |

Tabla N° 15: Factor Económico

Fuente: (IBARRA, 2012)

5.4.5.5.Político/Legal

Reformas arancelarias

El actual gobierno de Rafael Correa, propuso una reducción al IVA, del 12 % al 10%, compensando dicho descuento con un incremento de aranceles en productos finales, de ser realidad tal situación sería un factor negativo de alto impacto en el consumo, esto significaría un reducción en la recaudación fiscal, lo cual generaría una reducción en los ingresos de los administradores públicos, personas que acuden frecuentemente a comer en los restaurantes, el impacto para las empresas que elaboran productos cárnicos sería moderadamente negativo, puesto que influiría directamente en la reducción del consumo de productos cárnicos en restaurantes.

Patente de productos cárnicos mejorados

El instituto ecuatoriano de protección intelectual (IEPI) es la entidad encargada de salvaguardar los derechos de uso de los productos a través de una marca exclusivos de la empresa; las innovaciones en los productos cárnicos procesados sobre nuevas mezclas, sabores, colores y aromas que el productor haya aplicado, le proporcionará un derecho exclusivo de uso durante un determinado tiempo, considerando un impacto moderadamente positivo para el sector de productos cárnicos procesados, le dan la oportunidad al productor de seguir renovando o creando nuevos productos afines a su marca o empresa, y les permita competir con los demás teniendo un producto único, garantizado y patentado en el mercado.

Inestabilidad política

La inestabilidad política en el Ecuador ha producido una crisis social económica, manifestada en protestas continuas, con el derrocamiento de tres presidentes constitucionalmente electos, en los últimos diez años, esto se traduce en un impacto moderadamente negativo para las empresas procesadoras de cárnicos, el consumo en restaurantes ha disminuido notablemente, observándose una tendencia al ahorro en tiempos de inestabilidad política.

Políticas socialistas del nuevo gobierno

En el gobierno del Economista. Rafael Correa se observa una política de estado socialista, en ella se destaca la protección de las industrias nacionales ante industrias extranjeras, lo cual es altamente positivo para la industria alimenticia; en los últimos años se ha observado el ingreso de productos cárnicos altamente competitivos (en precios y calidad) en el mercado nacional de origen extranjero, y al darse una política de libre comercio devastaría al productor nacional.

Fuente: (RUANO, 2012)

| FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES | | | | | | |
|--|---------------|-------|------|----------|-------|------|
| FACTORES | OPORTUNIDADES | | | AMENAZAS | | |
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Reformas arancelarias | | | | | X | |
| Patente de productos cárnicos mejorados | | X | | | | |
| Inestabilidad | | | | | X | |
| Políticas socialistas del nuevo gobierno | X | | | | | |

Tabla N° 16: Factores Políticos y Legales

Fuente: (IBARRA, 2012)

5.4.5.6.Social/Cultural

La oferta de los embutidos está condicionada a varios factores sociales, como hábitos de consumo por parte de la población, que están relacionados con el comportamiento del cliente frente al producto y su percepción. Hay algunos factores que han modificado los esquemas tradicionales en lo que se refiere al consumo y preparación de los alimentos, entre ellos se puede anotar el rol de la madre en el núcleo familiar. La mujer ha tenido desde siempre una participación directa ya que su

función laboral estaba delimitada al hogar. Actualmente, la mujer tiene un rol mucho más amplio y participativo en la sociedad y en el ambiente laboral, por lo que el tiempo dedicado a la preparación de alimentos se ha reducido notablemente. Además de la aplicación de la tecnología que hace, cada día, la vida y las actividades diarias mucho más fáciles y eficientes.

Fuente: (RUANO, 2012)

5.4.5.7.Ambiental

En lo que respecta al entorno ambiental, la Fabrica Carnes y Embutidos Del Rancho es una empresa comprometida en la conservación del medio ambiente, respetando las normas y leyes establecidas como el manejo de residuos, es una empresa enfocada en el respeto por la conservación del recurso, comprando siempre los productos a proveedores que respeten las normas ambientales con el fin de poner un grano de arena y contrarrestar un gran problema como son los impactos ambientales.

Fuente: (RUANO, 2012)

5.4.5.8.Tecnológico

Disponibilidad de Maquinarias Nacionales

En el Ecuador se producen maquinarias para la industria cárnica de bajo nivel tecnológico, en relación a las producidas en otros países. Por lo general las maquinarias producidas en el Ecuador son imitaciones de maquinarias extranjeras, observándose que los fabricantes ecuatorianos no disponen de una preparación técnica sobre la fabricación de maquinarias para la industria cárnica, sin embargo es un factor moderadamente positivo, puesto que las empresas fabricantes de productos cárnicos, pueden aprovechar la alta habilidad técnica de los fabricantes nacionales para la construcción de maquinarias y equipos en lo que no se requiera una mayor aportación tecnológica, como es la fabricación de tanques de lavado,

mesas industriales, coches para transporte de materias primas, frigoríficos, entre otros.

Fuente: (IBARRA, 2012)

Disponibilidad de Maquinarias Extranjeras

Se observa que las maquinarias extranjeras disponen de una mejor tecnología que las producidas en el Ecuador, al adquirir tecnologías extranjeras, el comprador dispone de garantías de hasta 5 años, acceso a créditos y asesoramiento técnico, pero todo ello a un precio superior, el impacto en la industria alimenticia es moderadamente negativo, puesto que las maquinarias extranjeras son diseñadas para montar líneas de producción, lo cual obliga al empresario a adquirir maquinarias y equipos compatibles unos con otros.

Fuente: (HOY, 2011)

Maquinarias empleadas por los proveedores de Materias Primas Cárnicas

Se observa que los camales a nivel nacional no disponen de adecuados equipos, maquinarias y procedimientos de trabajo, para el sacrificio de ganado porcino y bovino. Por el contrario los camales privados (como los de Agropesa y Pronaca) si disponen de modernos equipos, maquinarias y procedimientos, con respecto a los camales municipales; el impacto para los productores de embutidos es altamente negativo porque se encuentran expuestos a adquirir materias primas de baja calidad procedentes de camales municipales, pero también corren el riesgo de no ser atendido por empresas privadas puesto que dan preferencia a clientes que adquieren grandes volúmenes de materias primas cárnicas.

Fuente: (PRONACA, 1957)

Incremento en el precio de la Energía Eléctrica

La tarifa eléctrica promedia anual ha tenido un incremento del 214 % en el período de 1990 y el 2004; observándose, que en el sector industrial, la tarifas se ha

incrementado en un 115 % para el mismo período; **el impacto** en la industria alimenticia ha sido moderadamente negativo, puesto que se han encarecido todas los productos que ingresan y salen del proceso productivo.

| FACTORES TECNOLÓGICOS | | | | | | |
|---|---------------|-------|------|----------|-------|------|
| FACTORES | OPORTUNIDADES | | | AMENAZAS | | |
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Disponibilidad de maquinaria nacional | | x | | | | |
| Disponibilidad de maquinaria Extranjera | | | | | x | |
| Maquinaria de proveedores nacionales | | | | x | | |
| Incremento en el precio de la energía eléctrica | | | | | x | |

Tabla N° 17: Factores Tecnológicos

Fuente: (IBARRA, 2012)

5.4.6. ANÁLISIS FACTORES INTERNOS

5.4.6.1.Ubicación

La Fabrica Carnes y Embutidos Del Rancho se encuentra localizada en Ibarra- Provincia de Imbabura-Ecuador, su fabrica se encuentra en la Panamericana Sur KM 4 / Hostería Rancho de Carolina tanto las oficinas administrativas como la planta de producción se encuentran emplazadas en este lugar.

La distribución de su producción la realiza por diferentes canales de distribución como a través del punto de venta que se encuentra en la Av. Teodoro Gómez No. 728 - y Bolívar de la ciudad de Ibarra.

También la distribución de sus productos se realiza por medio de agentes vendedores a intermediarios.

Fuente: (IBARRA, 2012)

MACRO UBICACIÓN

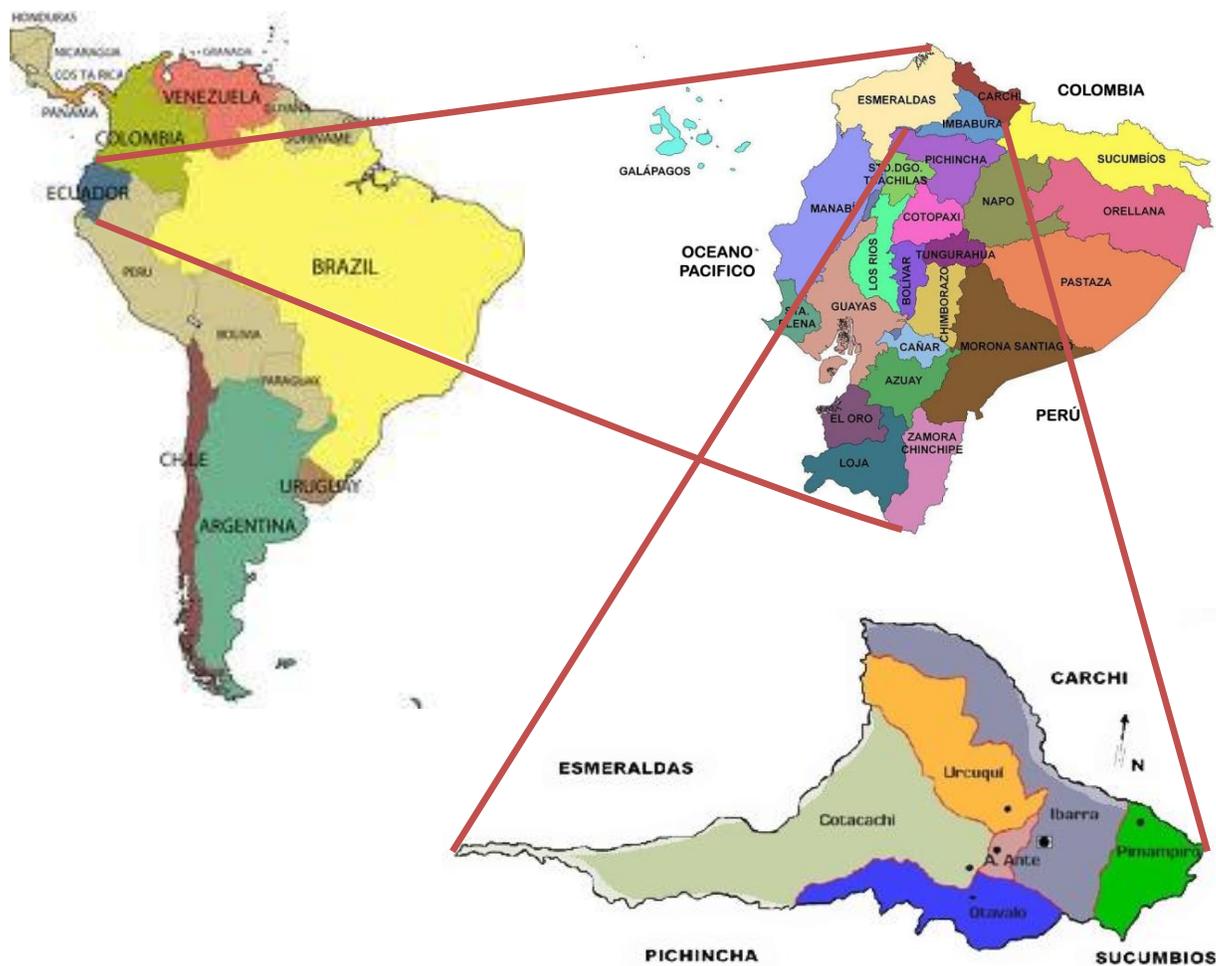
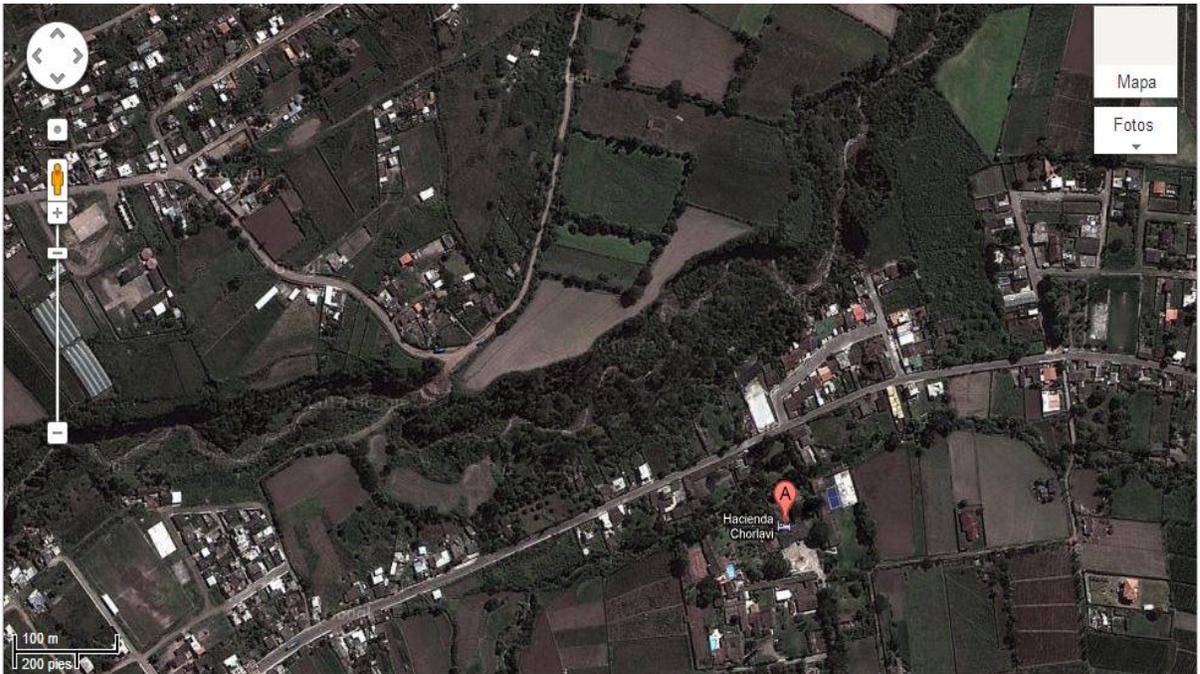
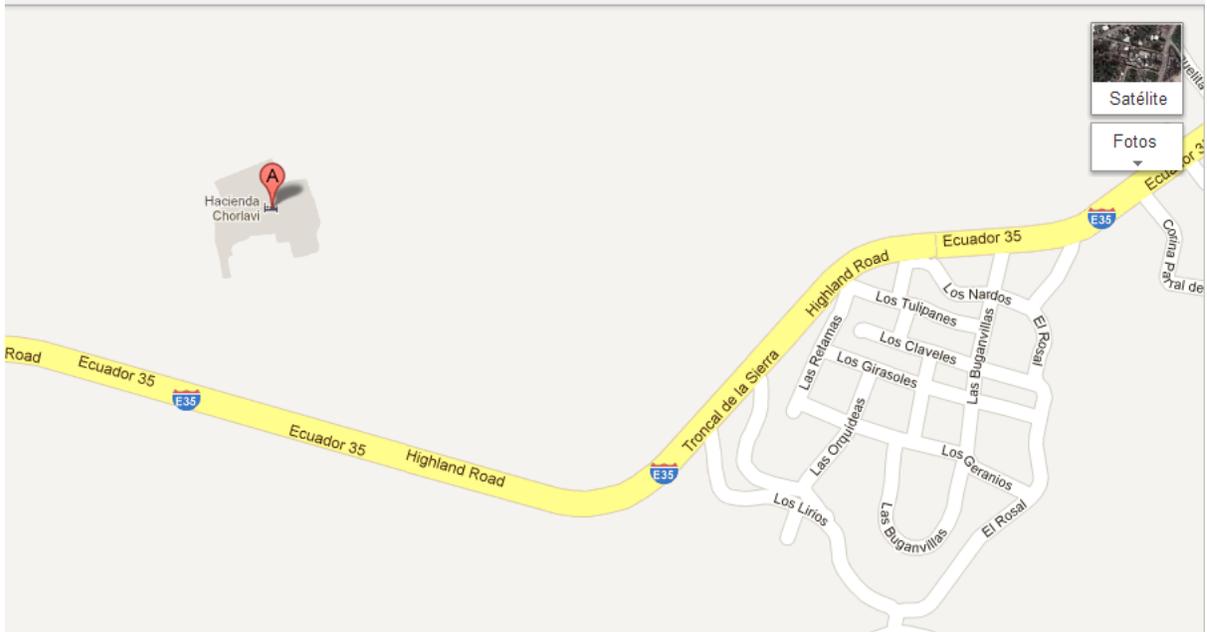


Ilustración N° 21: Macro localización de la Fábrica.

Fuente: (IMBABURA)

MICRO UBICACIÓN



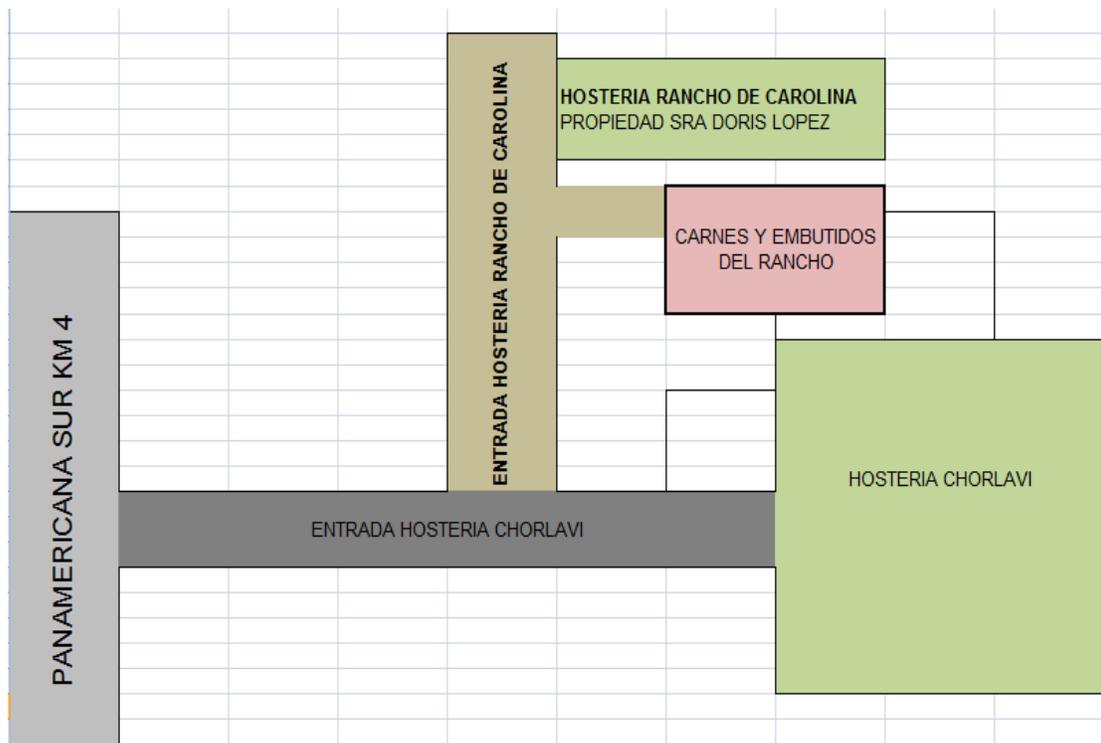


Ilustración N° 22: Micro localización de la Fábrica.

Fuente: (IMBABURA)

5.4.6.2. Talento humano

- **Habilidad Técnica de Talento Humano**

Del Rancho es una empresa mediana, que cuenta con 5 personas encargadas de la administración, 12 de la producción y 3 de la comercialización, dispone de programas de protección al consumidor conocidos mundialmente como análisis de riesgos y puntos críticos de control, BPM (Buenas prácticas de Manufactura).

En cuanto al talento humano operativo es favorable para la empresa, ya que manejan todas las actividades que se realizan y se adaptan efectivamente a los cambios que se dan, de acuerdo a los intereses de la empresa.

| SECCIÓN | MUJERES | HOMBRES | TOTAL |
|------------------|----------------|----------------|--------------|
| ADMINISTRATIVO | 3 | 1 | 4 |
| RECURSOS HUMANOS | 1 | 0 | 1 |
| PRODUCCIÓN | 4 | 6 | 10 |
| CALIDAD | 0 | 1 | 1 |
| COMPRAS | 1 | 0 | 1 |
| COMERCIALIZACIÓN | 1 | 1 | 2 |
| PUNTO DE VENTA | 1 | 0 | 1 |
| TOTAL | 11 | 9 | 20 |

Tabla N° 18: Número de Trabajadores de la Fábrica Del Rancho

Fuente: (RANCHO, 1998)

El presente estudio está encaminado hacia el Área de producción donde tenemos que el talento humano se distribuye de la siguiente manera.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

| MANO DE OBRA | | | | | |
|--------------|------------------------------|---|--------------------------|-----------|----------------------------|
| DIRECTA | | | | INDIRECTA | |
| 1 | Adquisiciones | 1 | Horno | 1 | Jefe de Producción |
| 1 | Recepción de Materia Prima | 2 | Escalado | 1 | Jefe de Control de Calidad |
| 1 | Pesado Materia Prima Cárnica | 2 | Ecurrido | 1 | Supervisor |
| 2 | Clasificación y Selección | 2 | Enfriamiento | 1 | Jefe de Bodega |
| 1 | Operador en el Molino | 2 | Empaque | 2 | Bodeguero |
| 1 | Operador Cutter | 2 | Cortado | 1 | Jefe de Mantenimiento |
| 1 | Mezcladora | 2 | Empaque y Almacenamiento | 1 | Director de Operaciones |
| 2 | Embutidora | | | | |
| 4 | Amarrado | | | | |

Tabla N° 19: Clasificación de Trabajadores por Secciones Área de Producción.

Fuente: (RANCHO, 1998)

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

| DIRECTA | |
|---------|-----------------|
| 1 | Distribución |
| 1 | Ventas |
| 1 | Punto de Ventas |

Tabla N° 20: Clasificación de Trabajadores por Secciones área de Comercialización.

Fuente: (RANCHO, 1998)

| REMUNERACIONES | | | |
|----------------------------------|----------------------|-----------------|----------------|
| CARGO | NOMBRES | CANTIDAD | MENSUAL |
| Gerente | Carolina Delgado | 1 | 500 |
| Subgerente | Hugo Gomezjurado | 1 | 500 |
| Jefe de Control de Calidad | Patricio Lozada | 1 | 500 |
| Recursos Humanos y Secretaria | Darly | 1 | 380 |
| Contadora | Anita Potosí | 1 | 380 |
| Cobranzas | Janeth Moreno | 1 | 380 |
| Jefe de Producción | Eduardo Dávila | 1 | 400 |
| Bodega | Carlos | 1 | 318 |
| Operador | Pedro Muñoz | 1 | 360 |
| Auxiliar Operador | Juan Carlos Enríquez | 1 | 360 |
| Auxiliar Operador | Jaime Cadena | 1 | 360 |
| Operador | Henry Chamorro | 1 | 400 |
| Operador | Mayra Chafuel | 1 | 400 |
| Operador | Susana Cuero | 1 | 400 |
| Ayudarte | Cecilia Yépez | 1 | 360 |
| Ayudante | María Arango | 1 | 360 |
| Operador | Santiago | 1 | 400 |
| Chofer, Repartidor y Despachador | Luis Tapia | 1 | 400 |
| Ventas | Ximena | 1 | 318 |
| Punto de venta | Mónica Peña | 1 | 318 |
| TOTAL | | 20 | 7794 |

Tabla N° 21: Remuneraciones Fábrica Del Rancho.

Fuente: (RANCHO, 1998)

5.4.6.3. Infraestructura

La Fabrica Carnes y Embutidos Del Rancho, cuenta con una moderna planta, con 20 empleados vinculados directamente; acondicionada con tecnología y con el personal capacitado para realizar este trabajo, cumpliendo así, con los estándares de calidad, orientados al mejoramiento continuo de los procesos que se desarrollan en la organización. Esto se lo realiza para llevar al consumidor final un buen producto y garantizar una permanente calidad y satisfacción.

Atendemos dos tipos de mercado: Uno enfocado a estrato medio alto con productos especializados en la cadena de restaurantes y hoteles, en la ciudad de Ibarra en las cuales se venden especialmente Jamón Americano, Salami, Pollo Relleno, Pastel Mexicano, Lomo Fino. Y el otro enfocado al estrato medio bajo con líneas de productos cárnicos embutidos como Mortadela De Pollo Y Mortadela Especial, Salchicha Vienesas, Chorizos Español, Chorizo Ranchero, Choriqueso, Chuleta De Cerdo, Longaniza, Pinchos, Parrilladas los cuales son comercializados en diferentes tiendas y supermercados de la ciudad.





Ilustración N° 23: Infraestructura de la Fábrica del Rancho

Fuente: (IBARRA, 2012)

5.4.6.4. Maquinaria y equipos

El equipo y maquinaria que dispone la planta de producción de la Fábrica, en su mayoría es de procedencia Alemana, a continuación se enumerará algunas de las que intervienen en el procesos de producción.

Fuente: (IBARRA, 2012)

- **Balanza.**

Existen balanzas tipo plataforma, para controlar el peso de la materia prima cárnica y el peso de los productos luego de ser cocinados u horneados. La capacidad de la balanza va desde los 300 a 1500 kg, con material de acero inoxidable.



Ilustración N° 24: Balanzas

Fuente: (IBARRA, 2012)

- **Molino.**

Esta máquina sirve para el proceso de molido de materia prima Cárnica que cuenta la planta, todas la líneas de embutidos, utilizan esta máquina para el proceso de molido, posee un material de acero inoxidable.



Ilustración N° 25: Molino

Fuente: (IBARRA, 2012)

- **Cutter.**

Este tipo de máquina se utiliza para mezclar los ingredientes cárnicos y no cárnicos para obtener una pasta fina.

La pasta fina que se obtiene, sirve como ingrediente para los productos manufacturados.



Ilustración N° 26: Cutter

Fuente: (IBARRA, 2012)

- **Mezcladores.**

En éste tipo de máquinas se mezclan los productos provenientes del molino, cutter, y la materia prima no cárnica (especias, antioxidantes, etc.).



Ilustración N° 27: Mezcladora

Fuente: (IBARRA, 2012)

- **Embutidoras.**

Estas máquinas, se complementan con otras para brindar la mejor función, se compone de un cilindro dentro del cual se mueve un pistón que comprime la masa y la dirige hacia una salida, donde se acopla una boquilla o embudo de medida y largo apropiados al grosor del producto.



Ilustración N° 28: Embutidora

Fuente: (IBARRA, 2012)

- **Hornos.**

Los hornos sirven para ahumar al producto está hecho de acero inoxidable aquí se almacena las carnes como los embutidos por tiempo y temperatura según sea el producto.

Ahumado directo, donde el humo se obtiene de la quema de aserrín o leña por debajo del producto. Este tiene la desventaja de que el humo y el calor no está distribuido uniformemente.



Ilustración N° 29: Hornos

Fuente: (IBARRA, 2012)

- **Marmitas.**

Son contenedores de agua a gas esta constituidos por una estructura completamente soldada acero inoxidable, que sirven para cocer los productos.



Ilustración N° 30: Marmitas

Fuente: (IBARRA, 2012)

- **Etiquetadoras.**

Esta máquina realiza la función de colocar el número de lote, fecha de elaboración y expiración, mediante aire comprimido seca la superficie donde se va a colocar los datos.



Ilustración N° 31: Etiquetadora

Fuente: (IBARRA, 2012)

- **Rebanadora.**

Esta máquina se utiliza para realizar el corte de producto en rebanadas, puede ser de forma rectangular o circular.

La máquina cuenta con una balanza incorporada que verifica los pesos a ser empacados.



Ilustración N° 32: Rebanadora

Fuente: (IBARRA, 2012)

- **Empacadora al vacío.**

Se la llama también empacadora continua, se la utiliza para el empaqueo al vacío de los productos, esta máquina le da un termo formado al material de empaque y retira todo el oxígeno que tenga el empaque en su interior.

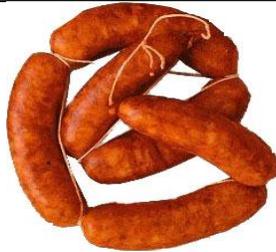


Ilustración N° 33: Empacadora al vacío

Fuente: (IBARRA, 2012)

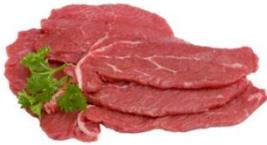
5.4.6.5. Producción y Productos

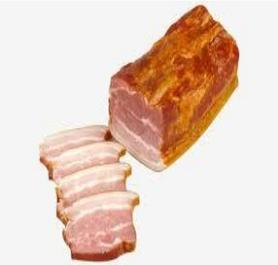
| Nro. | NOMBRE | FOTO | CARACTERÍSTICAS |
|------|-------------------------|---|---|
| 1 | Chorizo Español |  | El Chorizo Español es curado (bien al aire, bien ahumado), elaborado principalmente a base de carne de cerdo picada y adobada con especias, siendo la más característica el pimentón, que es el elemento más distintivo del chorizo frente a otras salchichas, y también el que le da su color característico rojo. |
| 2 | Salchicha Vienes |  | La Vienes se produce, junto con los condimentos y especias de primera calidad. El producto es ligeramente ahumado y tiene un sabor único. |

| | | | |
|---|---------------------------|---|--|
| | | | |
| 3 | Chorizo Ranchero |  | Es un producto en el que sus ingredientes son elegidos cuidadosamente para dar sazón de la clásica comida mexicana, comúnmente recomendado para freír. |
| 4 | Longaniza |  | La longaniza es un embutido largo, relleno de carne de cerdo picada. |
| 5 | Parrillada |  | Es un embutido especial para parrilladas este producto se lo realiza con carne de chanco, grasa, condimentos y especias además pasa por un proceso de ahumado. |
| 6 | Choriqueso |  | Es un embutido especial ya que está compuesto de carne de chanco, grasas, queso maduro, condimentos y especias, sabor característico. |
| 7 | Chorizo Colombiano |  | Este chorizo está compuesto de Carnes de res y chanco, cebolla, perejil, ajo fresco, azafrán y condimentos. |
| | | | |

| | | | |
|----|------------------------------|---|--|
| 8 | Morcilla |  | Es un embutido a base de sangre (en su mayoría de cerdo) coagulada, de color semi-oscuro característico. |
| 9 | Salchicha Frankfourtr |  | Es una salchicha elaborada mediante cocción en agua caliente o en horno, hecha de pura carne de cerdo, su sabor especial se logra por el proceso de ahumado. |
| 10 | Jamón Americano |  | El clásico de la familia, elaborado con carne 100% de cerdo. Cada mordida es fresca y llena de sabor. |
| 11 | Jamón Visking |  | Jamón elaborado a partir del músculo entero del pernil, con un porcentaje no menor del 98% de carne magra. Especial para rebanar y/o pan de jamón |
| 12 | Pastel Mexicano |  | Esta elaborado a partir carne molida con verduras y condimentos. |
| 13 | Salami de Ajo |  | El Salami es un embutido salado que se elabora con una mezcla de carnes de res y chancho sazonadas y que es posteriormente ahumado y curado al aire, este embutido se lo condimenta con ajo fresco y pimienta. |

| | | | |
|----|-------------------------------|---|---|
| 14 | Salami Cervecero |  | <p>Producto cárnico, cocido, elaborado con carne de res y grasa de cerdo, mezclado y condimentado con especias naturales, dejando ver sobre su superficie de corte trozos de carne y grasa, embutidos en tripas artificiales que permiten ahumarse ya sea con humo natural.</p> |
| 15 | Mortadela |  | <p>Se trata de un embutido cocinado, compuesto por una emulsión de carne de res, carne de cerdo y grasa de cerdo finamente picada, mezclada con tocino de chanco.</p> |
| 16 | Enrollado de Pollo |  | <p>Es un producto que está compuesto de pollo deshuesado con rellano de carnes y verduras sumí horneado.</p> |
| 17 | Pechuga Marinada |  | <p>Es un producto que está compuesto de pechugas de pollo deshuesado con un marinado de especial naturales.</p> |
| 18 | Chuleta Marinada |  | <p>Es un producto que está compuesto de chuetas de chanco con un marinado de especial naturales.</p> |

| | | | |
|----|--|---|---|
| | | | |
| 19 | Lomo Marinada |  | Es un producto que está compuesto de lomo con un marinado de especial naturales. |
| 21 | Milanesa de Pollo |  | Es un producto que está compuesto de pollo deshuesado condimentado con especias en polvo y apanadura. |
| 22 | Cordón Blue de Pollo |  | Es un producto que está compuesto de carne de pollo muy suave y condimentado con ajo y pimienta, rellena de jamón, queso. |
| 23 | Milanesa de Res |  | Es un producto que está compuesto de filetes muy delgados de carne de res. |
| 24 | Piernas y Pospiernas Ahumadas |  | Son piernas y pospiernas que pasan por el proceso de ahumado. |
| 25 | Jamón de | | El clásico de la familia, elaborado con carne 100% de pollo. Cada |

| | | | |
|----|--------------------------|---|--|
| | Pollo |  | mordida es fresca y llena de sabor. |
| 26 | Tocino Ahumado |  | Es un producto que está compuesto del tocino de chanco y pasa por el proceso de ahumado. |
| 27 | Costilla Ahumada |  | Son las costillas ahumadas sazonadas con especias. |
| 28 | Pechuga Ahumada |  | Es un producto que está compuesto de pollo ahumado. |
| 29 | Pastel del Rancho |  | Es un producto que está compuesto carnes molidas y mezclado con verduras. |
| 30 | Chuleta Ahumada | | Es un producto que está compuesto de chuletas de res y pasan por el proceso de ahumado. |

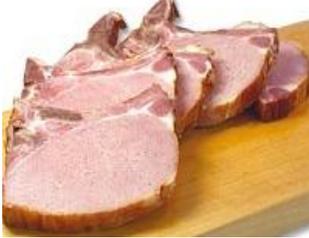
| | | | |
|----|-------------------------|---|---|
| | |  | |
| 31 | Fajitas Apanadas |  | Son tiras de pollo sacadas de la pechuga de pollo y apanadas. |
| 32 | Cuero |  | Sabor característico proceso de semi-ahumado. |
| 33 | Carne Asadero |  | Son carnes de res y de chancho especiales para parrillada. |

Tabla N° 22: Línea de Productos

Elaborado: Ibarra Mayra

5.4.7. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN FODA Y ESTRATEGIAS DE MEJORA

| | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Calidad preferida en restaurantes como en hoteles. • Alta concentración de la población ibarreña. • Alta barrera de entrada por exigencias sanitarias. • Alta barrera financiera a nuevos competidores. | <ul style="list-style-type: none"> • Pocas regulaciones municipales. • Inflación en materias primas cárnicas. • Número de competidores. • Plazos de crédito a clientes. |
| FORTALEZAS | ESTRATEGIA FO | ESTRATEGIA FA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Participación moderada en el mercado de los restaurantes, hoteles, tiendas y supermercados. • Disposición de vendedores directos y punto de venta. • Bajos costos de distribución y ventas. • Cumplimiento de las exigencias de los clientes. • Competencia con precios reducidos. • Trabajo en equipo. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia de consolidación y desarrollo en el segmento de mercado de los restaurantes, hoteles, supermercados en la ciudad de Ibarra. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño de un servicio de ventas y posventas. 2. Estrategia de promoción focalizada al segmento de mercado de los restaurantes y supermercados. 3. Desarrollo de una estrategia de alianza con proveedores. |
| DEBILIDAD | ESTRATEGIA DO | ESTRATEGIA DA |
| <ul style="list-style-type: none"> • Falta de planeación empresarial. • Inadecuado manejo de la liquidez. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de un direccionamiento estratégico empresarial. 2. Diseño de un sistema de investigación y desarrollo para el mejoramiento y creación de nuevos productos. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque de calidad del producto ajustada a los requerimientos de los consumidores. 2. Establecimiento de políticas de créditos y de descuentos. |

Tabla N° 23: Matriz FODA

Fuente: (IBARRA, 2012)

5.4.8. ESTRATEGIAS DE MEJORA

a) ESTRATEGIAS FO

1. Estrategia de consolidación y desarrollo en el segmento de mercado de los restaurantes, hoteles, tiendas y supermercados en la ciudad de Ibarra.

Explicación.- Buscar atender eficientemente al segmento de mercado para todo tipo de consumidores.

b) ESTRATEGIA FA

1. Diseño de un servicio de venta y posventa.

Explicación.- Ofrecer una mejor atención a los clientes, convirtiendo a los vendedores en asesores de clientes e informantes de la empresa sobre novedades relacionadas con el producto y la competencia.

2. Estrategia de promoción focalizada al segmento de mercado de los restaurantes, hoteles y supermercados.

Explicación.- Se buscará aplicar una campaña de publicidad y promoción exclusiva para este segmento de mercado.

3. Desarrollar una estrategia de alianza con proveedores.

Explicación.- Crear una cultura organizacional de confianza y compromiso con los principales proveedores de la empresa a fin de disminuir los costos de almacenamiento bajo la modalidad de justo a tiempo, buscando conseguir créditos de proveedora y adquirir materias primas a precios convenientes.

c) ESTRATEGIA DO

1. Generación de un direccionamiento estratégico empresarial.

Explicación.- Uso, evaluación y actualización del presente proyecto.

2. Establecimiento de un mejor plan de ventas directas.

Explicación.- Mejora la fuerza de ventas y la comercialización mediante la contratación de vendedores directos, los mismos que permitirán mejorar en posicionamiento de la empresa en el mercado.

3. Diseño de un sistema de investigación y desarrollo para el mejoramiento y creación de nuevos productos.

Explicación.- iniciar un programa de investigación y desarrollo para el mejoramiento de los productos actuales, como también para la creación de nuevas variedades.

d) ESTRATEGIA DA

1. Enfoque de calidad del producto ajustada a los requerimientos de los consumidores.

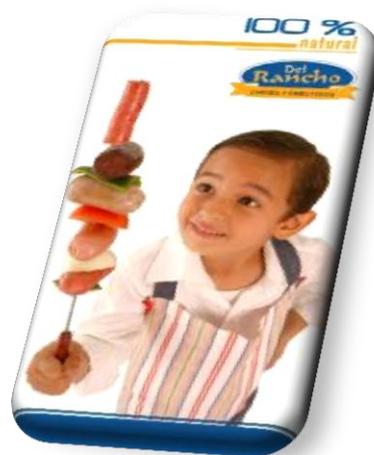
Explicación.- Elaborar productos según los requerimientos del cliente lo que incluye variedad de calidad y nuevas presentaciones.

2. Establecimiento de políticas de créditos y de descuentos.

Explicación.- Mejorar el tiempo de recuperación del capital.

Fuente: (IBARRA, 2012)

CAPITULO VI



**SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS EN LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN
Y COMERCIALIZACIÓN DE LA FÁBRICA DEL RANCHO**

CAPITULO VI

6. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS EN LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA FABRICA DEL RANCHO

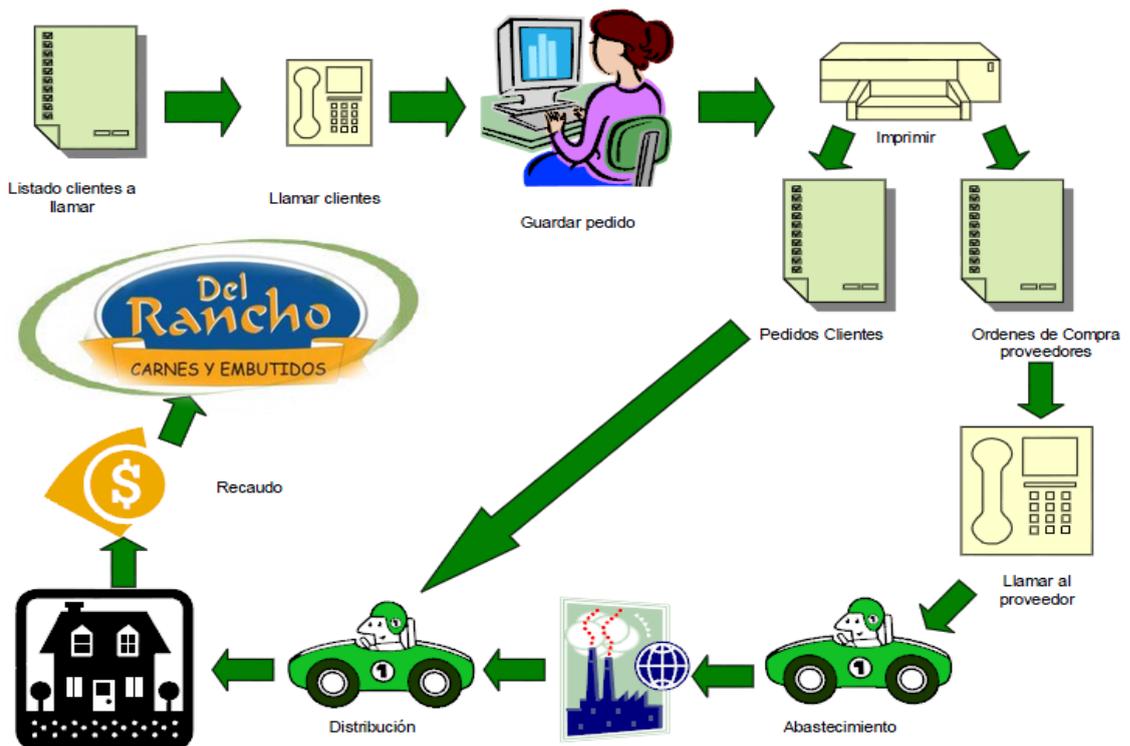
6.1. ÁREA DE PRODUCCIÓN

En la planta de producción “Del Rancho” los productos embutidos comparten algunos productos los mismos métodos y procesos de producción, las variables que los hacen diferentes son el tiempo, cantidad y tipo de ingredientes, por lo cual el método que se describirá a continuación servirá para todas las líneas de producción de productos embutidos cárnicos.

Fuente: (IBARRA, 2012)

6.1.1. LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECEPCIÓN, ALMACENAMIENTO Y ALISTAMIENTO DE MATERIAS PRIMAS

6.1.1.1. REQUERIMIENTOS DEL PEDIDO



6.1.1.2.Recepción

Ingresa la M.P. juntamente con los Insumos a la Fabrica Carnes y Embutidos Del Rancho, en fundas previa calificación por la persona que adquiere la materia prima, la misma que se adquiere en los lugares donde se cumplen con la normas de higiene y salud.

El encargado de la recepción de la M.P. verifica que se cumpla con todo el pedido de la compra esto se realiza mediante un pesado y conteo de toda la materia prima que ingresara a la planta.

Fuente: (IBARRA, 2012)

6.1.1.3.Almacenamiento

Luego de la recepción de la Materia Prima, pasa al área de almacenamiento donde se separan los insumos y la materia prima, los insumos se almacenan en la bodega y la materia prima que son las carnes, grasas, cuero van directo al congelador.

Fuente: (IBARRA, 2012)

6.1.1.4.Alistamiento de materias primas

Dentro del proceso de alistamiento de materias primas hay que realizar dos pasos que son:

Clasificación

La materia prima ingresada es clasificada por el jefe de producción, en carne de res, pollo, chancho, tocino, grasas y cueros esto lo realiza en forma visual y manualmente.

Fuente: (IBARRA, 2012)

Selección

Una vez clasificada la carne se realiza una selección separando la carne en caso de encontrar carne no apta para la producción, la cual es reportada a adquisiciones para su respectiva devolución.

La selección también consiste en seleccionar las mejores carnes para la producción dependiendo del producto a fabricar ya que cada uno tiene diferentes ingredientes, no todos se realizan con las mismas carnes.

Fuente: (IBARRA, 2012)

6.1.2. LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE PROCESOS DE FABRICACIÓN

6.1.2.1. Molido

| PROCESO DE MOLIDO | |
|---|---|
|  | |
| 1 | Verificar que la materia prima cárnica y no cárnica estén con su respectivo indicador y correspondan a la fórmula. |
| 2 | Verificar que el disco del molido sea el correcto, si no está el disco adecuado, proceder a cambiarlo con las herramientas dispuestas para el efecto. |
| 3 | Tomar las gavetas plásticas con materia prima cárnica. |
| 4 | Colocar la materia prima cárnica en el molino. |
| 5 | Ubicar la gaveta plástica a un costado. |
| 6 | Levantar el dispositivo de protección del molino. |
| 7 | Bajar el dispositivo de protección. |
| 8 | Colocar la materia prima en la tolva del molino. |
| 9 | Hacer que toda la materia prima se vierta en la tolva del molino. |
| 10 | Encender el molino. |
| 11 | Activar el botón de descenso de carro para que baje, mantener |

- presionado el botón hasta que esté completamente en el suelo.
- 12 Tomar una gaveta plástica con materia prima cárnica y llevarlas hacia el carro colocado en el elevador del molino.
 - 13 Colocar en el carro del elevador, la materia prima cárnica.
 - 14 Ubicar la gaveta plástica a un costado.
 - 15 Activar el elevador del molino.
 - 16 Verificar la cantidad de materia prima molida, que se está depositando en el carro transportador, colocado en la parte de descarga del molino.
 - 17 Si el carro transportador está lleno apagar el molino y llevar la materia prima molida a pesar.
 - 18 Llevar la materia prima cárnica ya pesada a su destino.
 - 19 Activar el botón de bajada de carro del molino para que descienda.
 - 20 Repetir la operación 3 a 5 hasta que el carro este lleno, verificando la cantidad de materia prima cárnica molida depositada en la parte de descarga del molino.
 - 21 Llevar la masa que se obtiene en el molino a pesar.
 - 22 Llevar la materia prima cárnica a su destino.
 - 23 Repetir las operaciones hasta que la materia prima cárnica esté molida.
 - 24 Limpiar el puesto de trabajo cada vez que haya materia prima en el piso.

Elaborado: Ibarra Mayra

6.1.2.2.Mezclado

PROCESO DE MEZCLADO



- 1 Verificar si la mezcladora se encuentra limpia.
- 2 Colocar gavetas plásticas en la compuerta izquierda de descarga de la tolva de la mezcladora.
- 3 Tomar un carro transportador con materia prima cárnica molida y colocarlo en el elevador de la mezcladora.
- 4 Activar el elevador de la mezcladora con el carro transportador puesto.
- 5 Bajar el elevador, quitar el carro transportador vacío.
- 6 Colocar el carro transportador junto al molino.
- 7 Repetir los puntos 2 a 4 hasta que se termine la materia prima cárnica molida dispuesta según la fórmula para la batida.
- 8 Activar la mezcladora.
- 9 Adicionar condimentos y aditivos mientras la máquina mezcladora está activa según el orden preestablecido.
- 10 Esperar el tiempo de mezclado establecido para que la masa sea uniforme.
- 11 Colocar emulsificador, en la parte de descarga derecha de la mezcladora.
- 12 Abrir las compuertas de descarga de la mezcladora manualmente.
- 13 Descargar la masa de la tolva de la mezcladora, y colocarla en el emulsificador.
- 14 Colocar un carro transportador en la parte de descarga del emulsificador.
- 15 Activar el emulsificador y continuar descargando la masa de la mezcladora hasta que la tolva del emulsificador esté llena.
- 16 Dejar de descargar la masa de la mezcladora.
- 17 Llevar el carro lleno a pesar, y anotar su peso en la hoja de control.

- 18 Llevar la masa emulsificada a su destino.
- 19 Retornar a la mezcladora abierta con un carro vacío y cambiar el carro del emulsificador si está lleno con uno vacío.
- 20 Llevar el carro lleno a pesar y conducirlo a su destino.
- 21 Retornar a la mezcladora abierta con un carro transportador vacío.
- 22 Empezar a descargar la masa de la mezcladora en la tolva del emulsificador.
- 23 Llevar carro lleno a pesar.
- 24 Anotar peso en hoja de control.
- 25 Llevar la masa emulsificada a su destino.
- 26 Repetir el procedimiento hasta que la materia prima en la tolva de la mezcladora se acabe.
- 27 Limpiar el puesto de trabajo con agua a presión y el equipo de limpieza.

Elaborado: Ibarra Mayra

6.1.2.3.Cutter

PROCESO DE CUTTER



- 1 Verificar si el Cutter se encuentra limpio.
- 2 Abrir la tapa del cutter.
- 3 Tomar las gavetas con la materia prima cárnica molida de primera mezcladora y colocar en el Cutter.
- 4 Luego se procede a cerrar la tapa del Cutter.
- 5 Retirar las gavetas de al frente del Cutter.
- 6 Activar el Cutter.
- 7 Adicionar condimentos y aditivos mientras la máquina mezcladora está activa según el orden preestablecido.
- 8 Esperar el tiempo de mezclado establecido para que la masa este fina y uniforme.
- 9 Colocar emulsificador, en la parte de descarga derecha de la mezcladora.
- 10 Abrir el Cutter manualmente.
- 11 Descargar la masa de la tolva del Cutter, y colocarla en las gavetas.
- 12 Colocar un carro transportador para trasladar las gavetas.
- 13 Descargar las gavetas con la masa.
- 14 Pesar, y anotar su peso en la hoja de control.
- 15 Llevar la masa hacia el área de Embutido.
- 16 Repetir el procedimiento 10, 11, 12, 13, 14 hasta que la materia prima en la tolva del Cutter se acabe.
- 17 Limpiar el puesto de trabajo con agua a presión y el equipo de limpieza.

Elaborado: Ibarra Mayra

6.1.2.4.Embutido

PROCESO DE EMBUTIDO

Embutir la masa fina en tripas artificial



- 1 Verificar que el puesto de trabajo este limpio.
- 2 Colocar las tripas artificiales en la mesa a lado de la embutidora.
- 3 Ir amarrando un extremo de la tripa artificial con hilo de amarre.
- 4 Colocar el embutidor de acuerdo al calibre de la tripa artificial.
- 5 Sujetar bien con una llave el embutidor.
- 6 Ubicar la tripa artificial en dispositivo para el embutido.
- 7 Encender la Embutidora.
- 8 Tomar las gavetas con la masa.
- 9 Abrir la tapa de la Embutidora.
- 10 Colocar la masa dentro de la Embutidora.
- 11 Cerrar la tapa cuando esté llena la Embutidora.
- 12 Activar el proceso de embutido.
- 13 Tomar y verificar peso, diámetro y apariencia de una dentro de las 3 primeras piezas embutidas.
- 14 Detener proceso de embutido.
- 15 Calibrar la embutidora de ser necesario.
- 16 Activar la embutidora y proceder a colocar la masasea esta fina o gruesa en la tripaartificial.
- 17 Controlar nuevamente las primeras piezas embutidas.
- 18 Traer las demás gavetas con la masa para ser embutida.
- 19 Verificar que las piezas embutidas estén siendo colocadas en el carro transportador de para llevar al Área de Hornos y Cocción.
- 20 Repetir el procedimiento hasta que toda la pasta o masa se hayan terminado.

Elaborado: Ibarra Mayra

PROCESO DE EMBUTIDO

Embutir la masa fina en tripas sintética



- 1 Verificar que el puesto de trabajo este limpio.
- 2 Colocar el embutidor de acuerdo al calibre de la tripa.
- 3 Sujetar bien con una llave el embutidor.
- 4 Colocar la tripa sintética en dispositivo para el embutido.
- 5 Comprobar la embutidora, ajustarlo de ser necesario.
- 6 Encender la embutidora.
- 7 Con la mano ir sujetando la tripa conforme se va embutiendo.
- 8 Ir colocando una por una las tripas sintéticas en los palos para pasar al área de hornos.
- 9 Continuar embutiendo.
- 10 Repetir el procedimiento hasta que se termine la masa en la tolva de la embutidora.
- 11 Limpiar el puesto de trabajo
- 12 Colocar los palos en el carro transportador.
- 13 Llenar el carro transportador de hornos con las porciones.
- 14 Llevar, una vez lleno el carro transportador de hornos hacia la sección de hornos.

Elaborado: Ibarra Mayra

PROCESO DE EMBUTIDO

Embutir la masa fina en tripas natural



- 1 Verificar que el puesto de trabajo este limpio.
- 2 Verificar que las tripas naturales estén a la mano, de lo contrario ir a la bodega de materia prima cárnica, solicitar lo necesario y llevar a las embutidoras.
- 3 Colocar en una tina con agua las tripas naturales para que salga la sal.
- 4 Desenredar cada tripa introduciendo agua por un extremo de la tripa.
- 5 Luego de que están correctamente lavadas las tripas se procede a poner en una tina plástica todas las tripas a un lado de la embutidora.
- 6 Colocar el embutidor de acuerdo al calibre de la tripa.
- 7 Sujetar bien con una llave el embutidor.
- 8 Abrir la tapa de la embutidora.
- 9 Llenar la embutidora con la masa.
- 10 Cerrar la tapa de la Embutidora.
- 11 Encender la embutidora.
- 12 Realizar un nudo en un lado de la tripa.
- 13 Colocar la tripa natural del lado que está abierta en el dispositivo de embutido.
- 14 Activar la embutidora.
- 15 Detener la embutidora cuando la tripa natural este por terminar.
- 16 Sujetar el extremo con la misma tripa realizándole un nudo.
- 17 Repetir el procedimiento 5.2 a 5.11, hasta que la masa se termine.
- 18 Verificar que la mesa este limpia.
- 19 Tomar gancho
- 20 Tomar una tripa embutida.
- 21 Colocarla junto al gancho.

- 22 Tomar un ovillo de hilo de amarre.
- 23 Amarrar un extremo de la tripa embutida.
- 24 Asegurar el extremo de la tripa amarrada en el gancho.
- 25 Amarrar en porciones a lo largo de tripa embutida.
- 26 Cuando se hayan amarrado las tripas asegurarlas al gancho.
- 27 Llevar las tripas embutidas al carro transportador.

Elaborado: Ibarra Mayra

6.1.2.5. Amarrado

PROCESO DE AMARRADO



- 1 Verificar que el puesto de trabajo este limpio.
- 2 Transportar las gavetas con las tripas embutidas.
- 3 Ir colocando una por una las tripas embutidas en la mesa.
- 4 Extender a la tripa a lo largo de la mesa.
- 5 Coger el hilo de amarre y proceder amarrar según el tipo de embutido.
- 6 Cada vez que se vaya amarrando se debe ir girando a la tripa.
- 7 Cuando se haya terminado con el proceso de amarre se debe procede a retirar las tripas de la mesa.
- 8 Luego se va colocando las tripas amarradas en los palos para ser llevados al horno o a las marmitas de cocción.
- 9 Repetir el procedimiento hasta que todas las tripas estén amarradas.

Elaborado: Ibarra Mayra

6.1.2.6.Hornos

PROCESO DE AHUMADO



- 1 Encender la leña en el horno.
- 2 Tomar el carro con las gavetas del Área Embutido y Amarrado.
- 3 Verificar que el horno se encuentre con la temperatura adecuada.
- 4 Colocar los palos en la estantería del horno para el proceso de ahumado.
- 5 Anotar hora de ingreso del producto en el horno.
- 6 Verificar constantemente el producto que se está ahumando.
- 7 Luego de 30 min de ahumado los embutidos deben poseer un color rojizo lo cual indica que el producto está listo para la cocción este proceso es para los chorizos.
- 8 Realizar este proceso 2, 3, 4, 5, 6 hasta que todos los embutidos este ahumados.

Elaborado: Ibarra Mayra

PROCESO DE AHUMADO

Ahumado de Carnes



- 1 Encender la leña en el horno.
- 2 Tomar el carro con las carnes colocadas en los palos con ganchos de acero inoxidable.
- 3 Verificar que el horno se encuentre con la temperatura adecuada.
- 4 Colocar los palos en la estantería del horno para el proceso de ahumado.
- 5 Anotar hora de ingreso del producto en el horno.
- 6 Verificar constantemente el producto que se está ahumando.
- 7 Luego de 1 hora de ahumado las carnes deben poseer un color característico lo cual indica que el producto está listo para pasar al siguiente proceso.
- 8 Realizar este proceso 2, 3, 4, 5, 6, 7 hasta que toda la carnes este ahumada.

Elaborado: Ibarra Mayra

6.1.2.7.Cocción

- Marmitas

PROCESO DE COCCIÓN



- 1 Tomar el carro proveniente de las embutidoras y del proceso de Amarre.
- 2 Verificar con el termómetro la temperatura del agua.
- 3 Retirar la tapa de las marmitas
- 4 Luego colocar todas los embutidos
- 5 Colocar en una marmita disponible.
- 6 Anotar hora de ingreso y temperatura de la marmita.
- 7 Esperar que se cocine el producto.
- 8 Quitar la tapa de la marmita utilizando un gancho y guantes.
- 9 Colocar los ganchos para levantar el producto cocido.
- 10 Sacar el producto y llevar al siguiente proceso que es el escurrido y enfriado.

Elaborado: Ibarra Mayra

6.1.2.8.Enfriado

PROCESO DE ENFRIADO Y ESCURRIDO



- 1 Sacar lo embutidos de las marmitas y de los hornos.
- 2 Poner en los tanques de enfriamiento que contiene agua potable a una temperatura ambiente en la cual se coloca los embutidos, en donde reposa por 10 minutos aproximadamente.
- 3 Luego pasan al proceso de escurrido.
- 4 Los embutidos enfriados se colocan en un coche por 10 minutos tiempo aproximado, luego de este tiempo se deja reposar en las mesas para proceder con su corte.

Elaborado: Ibarra Mayra

6.1.2.9.Corte

PROCESO DE CORTADO



- 1 Tomar el carro proveniente del área de enfriado y escurrido.
- 2 El corte se realiza con la ayuda de un utensilio apropiado para el corte, se corta se realiza en cada segmento donde fueron divididos previamente en el amarre, y al mismo tiempo se va clasificando de acuerdo a la calidad, (embutidos muy cortos, muy largos o con la presencia de cuerpos extraños etc.) se va colocando en bandejas los embutidos escogido como buenos y los no conformes se separan y se pesa para ser devueltas a producción, este peso en registrado en la hoja de control diaria.

Elaborado: Ibarra Mayra

6.1.2.10. Empaques

PROCESO DE EMPAQUE



- 1 Traer gavetas plásticas con el producto a ser empacado.
- 2 Pelar la tripa artificial de cada uno de los productos y acomodarlos en un costado de la mesa.
- 3 Levantar la tapa del dispositivo de rebanado en la máquina.
- 4 Tomar piezas de producto sin tripa artificial y colocarlas en el dispositivo de Rebanado.
- 5 Cerrar la tapa del dispositivo de rebanado.
- 6 Accionar el interruptor
- 7 Tomar las rebanadas en la parte de descarga de la máquina Rebanadora.
- 8 Verificar peso de las primeras rebanadas.
- 9 Calibrar el rebanado de ser necesario.
- 10 Repetir el procedimiento 10.9 a 10.10 de ser necesario.
- 11 Colocar envase para termo formado de ser necesario.
- 12 Tomar las porciones rebanadas que están verificadas.
- 13 Colocarlas en porciones en los envases para termo formado.
- 14 Accionar la termo formadora.
- 15 Tomar el producto empacado.
- 16 Colocar etiqueta adhesiva.
- 17 Acomodar en una gaveta plástica.
- 18 Repetir el procedimiento 5.15 las veces que sea necesario.
- 19 Colocar un Identificador a los productos empacados para que sean llevados a despacho.

Elaborado: Ibarra Mayra

6.1.2.11. Etiquetado

PROCESO DE FECHADORAS



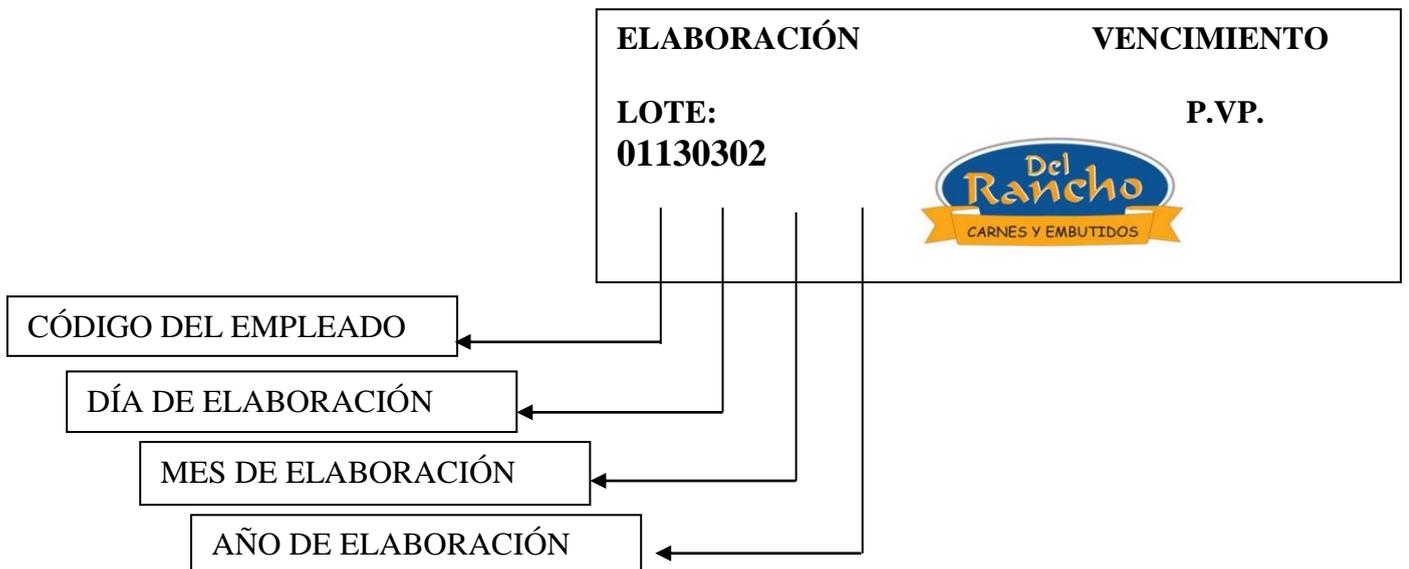
- 1 Tomar el carro que proviene de marmitas
- 2 Llevarlo junto a la fechadora.
- 3 Colocar gavetas plásticas en la parte de descarga de la fechadora.
- 4 Colocar los productos en la parte de carga de la fechadora
- 5 Tomar los productos (un segundo operario) e irlos colocando en las gavetas plásticas.
- 6 Repetir el proceso hasta que se terminen los productos.

Elaborado: Ibarra Mayra

ETIQUETA

- **NOMBRE MARCA COMERCIAL**
- **NOMBRE DEL PRODUCTO**
- **PESO**
- **CONDICIONES DE CONSERVACIÓN**
- **INGREDIENTES**
- **REGISTRO SANITARIO #**
- **PESO**
- **PRECIO**
- **LOTE**
- **FECHA DE ELABORACIÓN**
- **FECHA DE CADUCIDAD**
- **NORMA INEN 1338**
- **DIRECCIÓN**
- **TELÉFONO**

INTERPRETACIÓN DEL LOTE



6.1.3. LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE PRODUCTO TERMINADO

6.1.3.1. Almacenamiento

Una vez realizado el conteo físico y registrar los datos se colocan en refrigeración a una temperatura de 4 °C ordenándoles de acuerdo a los lotes, y por presentación.

6.1.4. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA (LAY – OUT)

En toda industria alimentaria es de vital importancia disponer de una planta diseñada para tener suficiente amplitud, correcta compatibilidad entre ambientes, asegurando una buena funcionalidad a todo el equipo de trabajo.

Para una buena distribución se debe tener en cuenta algunos principios básicos de distribución como:

Principio de la satisfacción y seguridad: Si bien es un principio que resulta costoso para ser cumplido, a largo plazo es favorable. La planta de embutidos deberá contar con pisos libres de obstrucciones, que permita que las diferentes

labores se realicen de modo eficiente. Deberá existir una adecuada ventilación y una temperatura óptima. Por otra parte, el nivel de ruido debe ser aceptable, lo que contribuirá a una adecuada comunicación entre los trabajadores y evitará posibles trastornos mentales.

Principio de flexibilidad: La planta deberá ser amplia para que permita un reordenamiento ante un cambio en el proceso de producción con las cantidades a producir. Este principio es importante debido a la rapidez con la que se den los cambios tecnológicos hoy en día, y a los nuevos requerimientos del mercado.

Principio de la integración del conjunto: La planta debe ser diseñada de tal forma que se cumpla con el diagrama relacional óptimo planteado en el proyecto. Así mismo, la distribución de los diversos compartimientos en una planta de procesamiento de embutidos considera determinadas curvas de gran afinidad, áreas con relación a otros, así como la continuidad de las operaciones a realizarse según el flujo de producción, por lo que conviene señalar cuáles serán éstas zonas.

Distribución de Zonal de Planta

Las zonas que trabaja la planta de procesamiento de embutidos Del Rancho son las siguientes:

- **Zona de recepción:** zona en la cual se realizan las siguientes actividades.
- Recepción de M.P.
- Clasificación de M.P.
- Selección de M.P.



Ilustración N° 34: Zona de Recepción de M.P.
Elaborado: Ibarra Mayra

- **Zona de Corte:** zona en la cual se realizan las siguientes actividades.
- Sección animales mayores.
- Sección animales menores.
- Corte primario de animales.



Ilustración N° 35: Zona de Corte
 . Elaborado: Ibarra Mayra

- **Zona de procesamiento:** zona en la cual se realizan las siguientes actividades.
- Pre-mezcla.
- Mezcla.



Ilustración N° 36: Zona de Procesamiento.
 Elaborado: Ibarra Mayra

- **Zona de Masaje:** en ésta área se realizan las siguientes actividades.
- Adición de aglutinantes.
- Sales y otros aditivos.
- Masaje y mezcla final.



Ilustración N° 37: Zona de Masaje
Elaborado: Ibarra Mayra

- **Zona de Embutido:** en esta área se realiza ya el embutido de lo procesado.



Ilustración N° 38: Zona de Embutidos
Elaborado: Ibarra Mayra

- **Zona de Amarrado.**



Ilustración N° 39: Zona de Amarrado
Elaborado: Ibarra Mayra

- **Zona de Ahumado y Escaldado.**



Ilustración N° 40: Zona de Ahumado y Escaldado
Elaborado: Ibarra Mayra

- **Zona de Cocción.**



Ilustración N° 41: Zona de Cocción
Elaborado: Ibarra Mayra

- Zona de Enfriamiento y Escurrido.



Ilustración N° 42: Zona de Enfriamiento y Escurrido
Elaborado: Ibarra Mayra

- Zona de Empaque y Etiquetado



Ilustración N° 43: Zona de Empaque y Etiquetado
Elaborado: Ibarra Mayra

- Zona de Almacenamiento



Ilustración N° 44: Zona de Almacenamiento
Elaborado: Ibarra Mayra

- **Zona de Administrativa.**



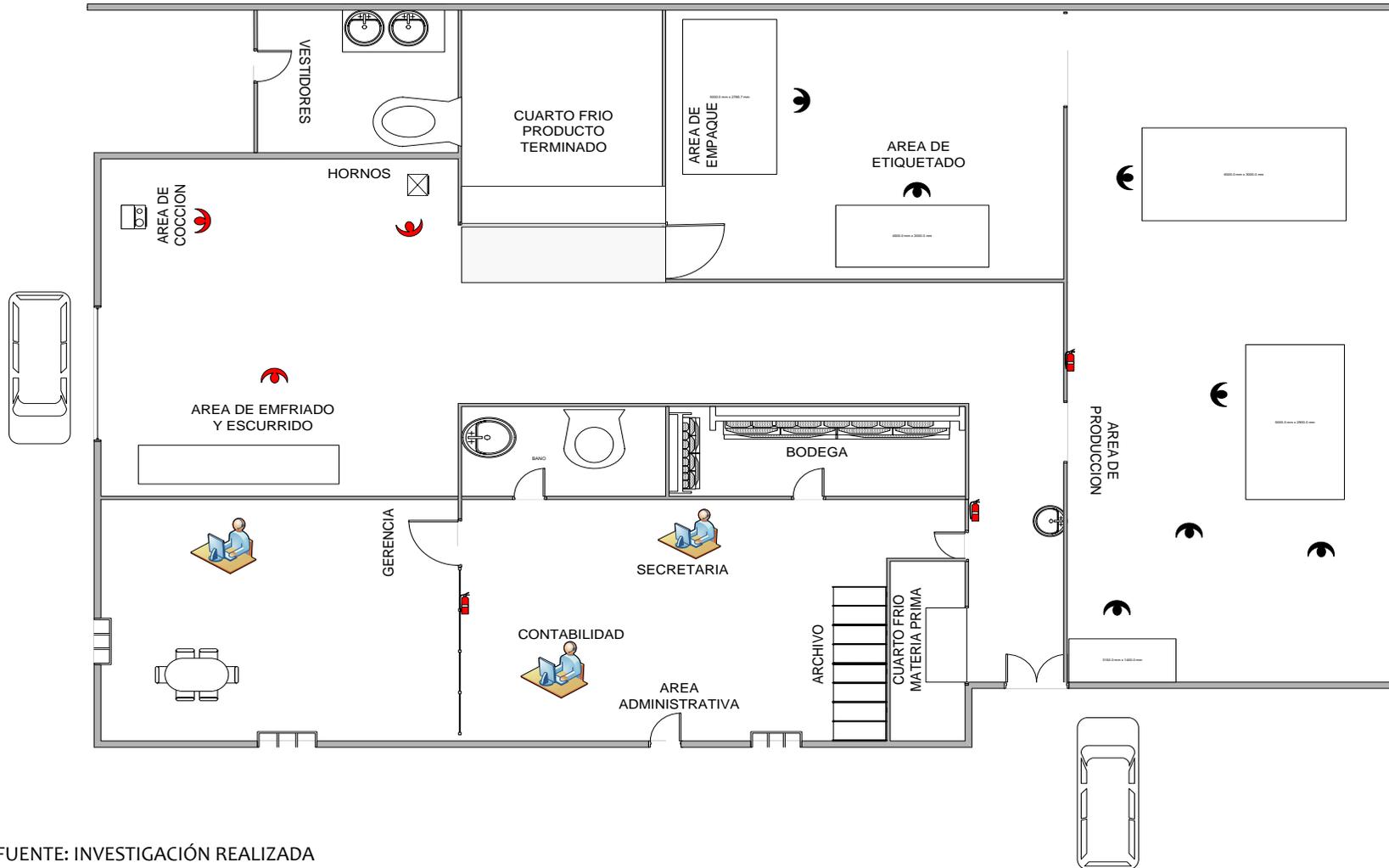
Ilustración N° 45: Zona Administrativa
Elaborado: Ibarra Mayra

- **Zona Comercial.**



Ilustración N° 46: Zona Comercial
Elaborado: Ibarra Mayra

DISTRIBUCION DE PLANTA



FUENTE: INVESTIGACIÓN REALIZADA
ELABORADO POR: MAYRA IBARRA
PROYECTO: DEL RANCHO

6.2. ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

6.2.1. LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO VENTA



1. La planta Del Rancho cuenta con un punto de venta el mismo que sirve para exhibición y venta de productos, tanto a mayoristas como a minoristas y público en general.
2. Poner en los tanques de enfriamiento que contiene agua potable a una temperatura ambiente en la cual se coloca los embutidos, en donde reposa por 10 minutos aproximadamente.
3. Luego pasan al proceso de escurrido.
4. Los embutidos enfriados se colocan en un coche por 10 minutos tiempo aproximado, luego de este tiempo se deja reposar en las mesas para proceder con su corte.

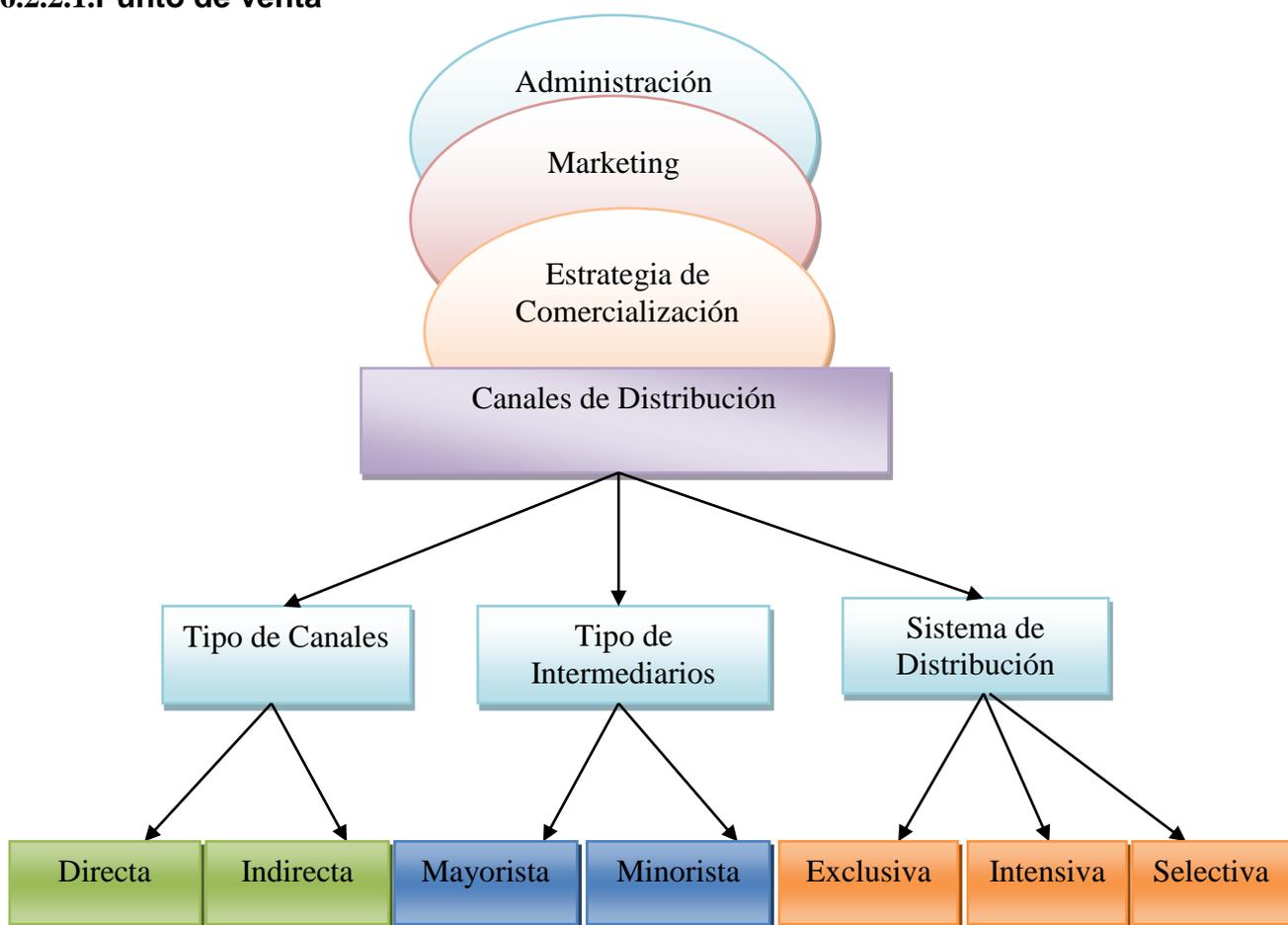
Elaborado: Ibarra Mayra

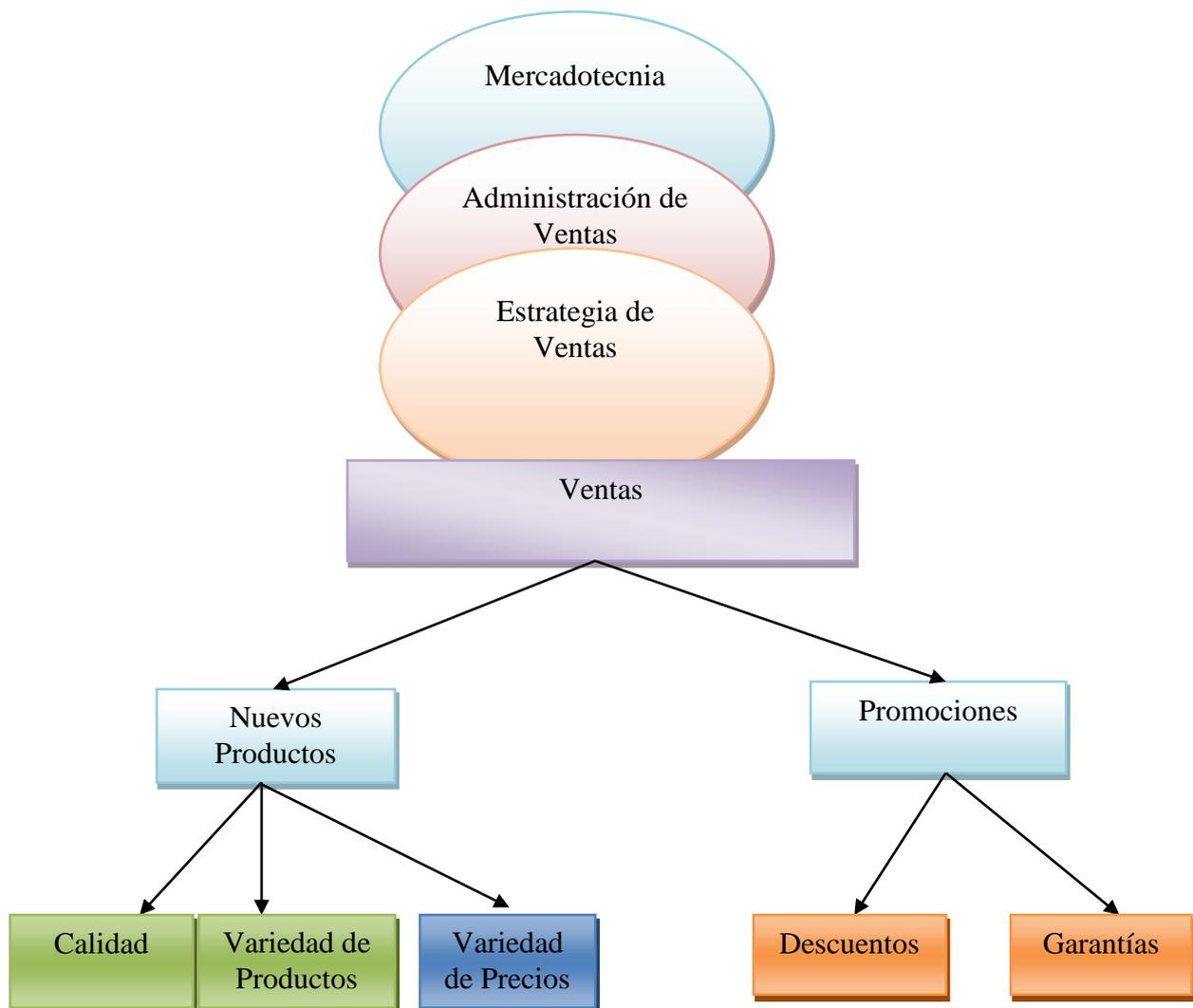
6.2.2. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y MEDIOS DE DISTRIBUCIÓN

Canal de distribución es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas y/o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente **intermediarios**.

6.2.2.1. Punto de venta





Canal Directo

La Fabrica Carnes y Embutidos del Rancho es una fabrica dedicada a vender los productos directamente a los clientes, es decir no intervienen los intermediarios ya que cuenta con un punto de venta.

Canal Directo o Canal 1 (del productor o fabricante a los consumidores)

Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario.

Canal Indirecto

Es en donde existe la intervención de uno o más intermediarios que permite que un Producto llegue al consumidor final. Un canal de distribución suele ser indirecto, porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que forman el camino que recorre el producto.

6.2.3. COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN

| Nro. | Nombre | Precio A | Precio B | Precio C | Precio D | Punto de Venta | Venta Al Publico |
|------|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------------|------------------|
| 1 | Chorizo Español | 4,80 | 5,42 | 5,69 | 6,26 | 4,38 | 7,70 |
| 2 | Salchicha Vienesas | 4,80 | 5,42 | 5,69 | 6,26 | 4,38 | 7,70 |
| 3 | Chorizo Ranchero | 4,80 | 5,42 | 5,69 | 6,26 | 4,38 | 7,70 |
| 4 | Longaniza | 5,80 | 6,55 | 6,76 | 7,57 | 5,30 | 9,31 |
| 5 | Parrillada | 1,55 | 1,75 | 1,84 | 2,02 | 1,42 | 2,49 |
| 6 | Choriqueso | 5,80 | 6,55 | 6,88 | 7,57 | 5,30 | 9,31 |
| 7 | Chorizo Colombiano | | 5,42 | 5,69 | 6,26 | 4,38 | |
| 8 | Morcilla | 5,80 | 6,55 | 6,88 | 7,55 | 5,30 | 9,31 |
| 9 | Salchicha Frankfourtr | 4,00 | 4,52 | 4,74 | 5,22 | 3,65 | 6,42 |
| 10 | Jamón Americano | 5,72 | 6,09 | 6,86 | 7,46 | 5,23 | 9,18 |
| 11 | Jamón Visking | 5,99 | 7,34 | 7,71 | 8,48 | 5,94 | 10,43 |
| 12 | Pastel Mexicano | 3,70 | 4,18 | 4,39 | 4,83 | 3,38 | 5,94 |
| 13 | Salami de Ajo | 4,74 | 5,35 | 5,62 | 6,19 | 4,33 | 7,61 |
| 14 | Queso de Chancho | 6,49 | 7,73 | 7,70 | 8,47 | 5,93 | 10,42 |
| 15 | Salami Cerveceros | 5,70 | 6,44 | 6,76 | 7,44 | 7,21 | 9,15 |

| | | | | | | | |
|----|-------------------------------|------|------|-------|-------|------|-------|
| 16 | Mortadela | 3,45 | 3,90 | 4,09 | 4,50 | 3,15 | 5,54 |
| 17 | Enrollado de Pollo | 8,96 | 8,96 | 9,86 | 9,99 | 8,59 | 11,19 |
| 18 | Pechuga Marinada | 6,94 | 6,94 | 7,63 | 7,80 | 6,71 | 8,74 |
| 19 | Chuleta Marinada | 6,99 | 7,99 | 8,79 | 8,99 | 7,73 | 9,04 |
| 20 | Lomo Marinada | 8,38 | 9,00 | 9,90 | 10,19 | 8,76 | 10,16 |
| 22 | Milanesa de Pollo | 7,34 | 7,34 | 8,07 | 8,30 | 7,14 | 9,30 |
| 23 | Cordo de Pollo | 8,44 | 8,44 | 9,29 | 9,56 | 8,22 | |
| 24 | Milanesa de Res | 8,61 | 8,61 | 9,47 | 10,39 | 8,94 | 11,64 |
| 25 | Piernas y Pospiernas Ahumadas | 8,00 | 8,00 | 8,80 | 8,99 | 7,73 | 10,07 |
| 26 | Jamón de Pollo | 9,17 | 9,17 | 10,09 | 10,09 | 8,68 | 11,30 |
| 27 | Tocino Ahumado | | 6,60 | | | | |
| 28 | Costilla Ahumada | 9,20 | 9,20 | 9,20 | | | |
| 29 | Pechuga Ahumada | 8,20 | 9,02 | 9,92 | | 8,20 | |
| 30 | Pastel del Rancho | | | | | 6,40 | |
| 31 | Chuleta Ahumada | 9,10 | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|---------------------|------|------|------|------|------|--|
| 32 | Fajitas Ahumadas | 5,80 | 5,80 | | | 5,25 | |
| 33 | Cuero | 2,26 | 2,26 | 2,49 | 2,38 | 2,05 | |
| 34 | Carne Asadero | 4,73 | 4,73 | 5,20 | 4,98 | 4,28 | |

CAPITULO VII



DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA FÁBRICA CARNES Y EMBUTIDOS DEL RANCHO

CAPITULO VII

7. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA FÁBRICA CARNES Y EMBUTIDOS DEL RANCHO

7.1. MAPA DE PROCESOS DE LA FABRICA CARNES Y EMBUTIDOS DEL RANCHO

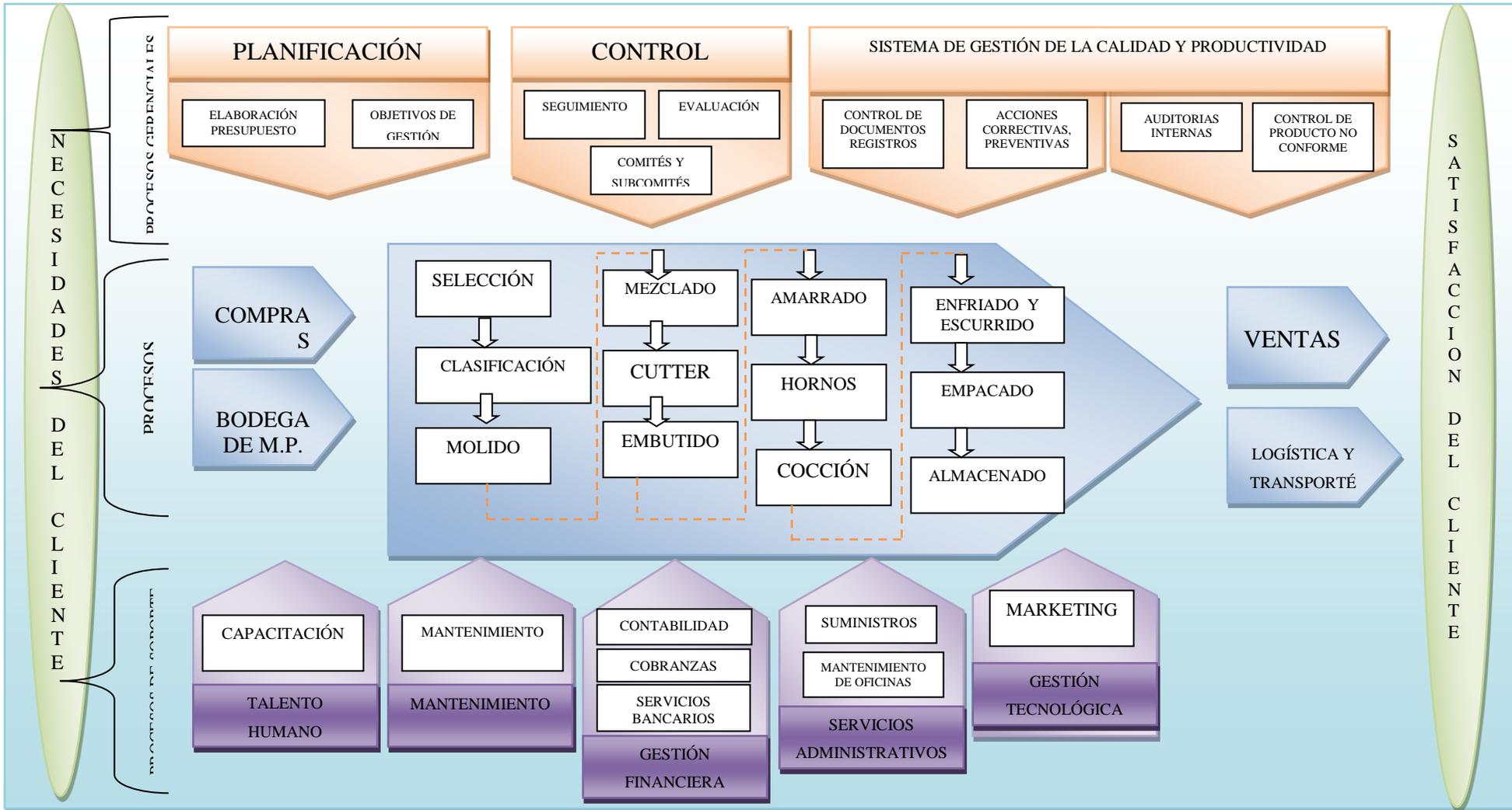


Ilustración N° 47: Cadena de Valor Fabrica carne y Embutidos del Rancho

Elaborado: Ibarra Mayra

La elaboración de la Cadena de Valor (Mapa de Procesos), fue diseñada de acuerdo a las operaciones que realiza la Fabrica Carnes y Embutidos del Rancho, así este mapa servirá como soporte para los demás procesos y subprocesos Del Rancho.

Procesos Gerenciales.

a. Procesos de planificación.

- Proceso de Elaboración del Presupuestos.
- Proceso de Elaboración de Objetivos de Gestión.

b. Procesos de Control

- Procesos de Seguimiento.
- Proceso de Evaluación.
- Proceso de Conformación de Comités y Subcomités.

c. Procesos de Gestión de Implementación del SGC.

- Proceso de Control de Documentación y Registros.
- Proceso de Acciones Preventivas, Correctivas y de Mejora.
- Proceso de Auditorías Internas.
- Proceso de Control de Producto No Conforme.

Procesos Productivos o de Realización.

- **Proceso de Compras.**
- **Proceso de Bodega de Materia Prima.**
- **Proceso de Producción.**
- Proceso de Selección.
- Procesos de Clasificación.
- Proceso de Molido.
- Proceso de Mezclado.
- Proceso de Cutter.
- Proceso de embutido.
- Proceso de Amarrado.
- Proceso de Horneado.

- Proceso de Cocción.
- Proceso de Enfriado.
- Proceso de Escurrido.
- Proceso de Empacado y Etiquetado.
- Proceso de Almacenado.
- **Proceso de Comercialización**
- Proceso de Ventas.
- Proceso de Logística y Transporte.

Procesos de Apoyo o Soporte.

- **Proceso de Gestión de Talento Humano.**
- Proceso de capacitación.
- **Proceso de Mantenimiento**
- Proceso de Mantenimiento
- **Proceso de Gestión Financiera**
- Proceso de Cobranzas.
- Procesos de Contabilidad.
- Procesos de Servicios Bancarios.
- **Proceso de Servicios Administrativos**
- Procesos de Mantenimiento de Oficinas.
- Proceso de Suministros.
- **Proceso de Gestión Tecnológica**
- Proceso de Marketing.

CARACTERIZACIÓN

En la caracterización se muestra las variables que afectan directamente al proceso, podemos ver las entradas y salidas a continuación podemos ver la caracterización del Proceso de Producción.

FÁBRICA CARNES Y EMBUTIDOS DEL RANCHO

IBARRA – ECUADOR

HOJA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESO

PROCESO: PRODUCTIVOS O DE REALIZACIÓN
SUBPROCESO: ELABORACIÓN DE EMBUTIDOS
RESPONSABLE: JEFE DE PRODUCCIÓN
ELABORADO: MAYRA IBARRA

REVISÓ:
APROBÓ:

CÓDIGO:
VERSIÓN:
PÁGINAS:
FECHA:

OBJETIVO

Desarrollar y Producir Alimentos de Calidad, buscando obtener la satisfacción de los clientes, a través de Mejorar nuestros procesos de Producción y Comercialización, mediante un SGC, asegurando la capacidad contante de nuestro talento humano, alcanzando un beneficio económico de los propietarios y colaboradores.

CONTROLES

Rendimiento en las actividades.
Eficiencia del Proceso.
Eficacia del Proceso.
Productividad del Proceso.
Seguimiento de Planes de Producción.

ALCANCE

Este proceso se considera desde la planificación de la producción, hasta el almacenado del producto terminado.

MECANISMOS O HERRAMIENTAS

Flujograma de Procesos.

| PROVEEDOR | ENTRADA | REQUISITOS | SALIDAS | CLIENTE | REQUISITOS |
|--|------------------------|--|-------------------------------------|----------------------------|--|
| Cliente | Requisitos del Cliente | Tiempo de entrega, Calidad de producto, Precio, Calidad de Servicio. | Satisfacción del Cliente | Cliente (Consumidor Final) | Sabor, Olor, Forma, Presentación, Precio |
| Producción | Programa de Producción | Tiempo de entrega del pedido | Materia Prima | Producción | Precio, Cantidad |
| Compras | Ordenes de Compra | Tiempo de Entrega, Calidad de producto, Fondos Disponibles. | Check list, Recepción M.P. | Distribuidores | Precio, Utilidad, Calidad |
| Proveedores de Carnes | Materia Prima | Calidad Según Especificaciones: Peso y Cantidad. | Control Usos, Control Stocks | Producción | Especificaciones |
| Proveedor Químicos, Mantenimiento y Empaques | Insumos y Materiales | Características de Recursos, Según la necesidad de Producción. | Desperdicios de Material de Empaque | Recicladores | Clasificación según, Tipo de Desecho |

| RECURSOS |
|--|
| Humanos. Líder del Proceso. Operadores |
| TECNOLÓGICOS/EQUIPOS/OTROS |
| Capacitación Mantenimiento |

| ALCANCE |
|--|
| Políticas, planes estratégicos y operativos de la empresa. |

| INDICADORES | |
|--|---|
| Eficiencia: | Porcentajes de pedidos entregados. Porcentajes de productos innovados. Nivel de eficiencia de la M.O. |
| Eficiencia: | Cobertura del proceso de Producción. Nivel de eficiencia de las M.O. |
| Productividad: | Nivel de Productividad M.O. en el Proceso. |
| Otros indicadores como Gastos de Operaciones, etc. | |

| DOCUMENTACIÓN SOPORTE |
|---|
| INTERNO |
| Reglamento Interno Manual de Procedimientos Documentación de Buenas Prácticas de Manufactura Normas INEN |
| EXTERNO |
| Documentos de Permisos Sanitarios Derecho de Patente. |

| SISTEMA DE INFORMACIÓN |
|--|
| Software Contable. Software de Inventarios. |

Fuente: Hoja de Caracterización del Proceso de Producción. Elaboración: Ibarra Mayra.

7.2. PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

7.2.1. DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

En la planta de producción “Del Rancho” los productos embutidos comparten en un gran porcentaje los mismos métodos y procesos de producción como se expuso en el Capítulo VI, a continuación se presentan métodos Propuesto para la producción.

Proceso de molido de materia prima cárnica.

| | | |
|---|-----------------|-----------------|
|  | TITULO: | CÓDIGO: |
| | MOLINO | PAGINA: |
| | | FECHA: |
| | | REV. #: |
| PREPARADO | REVISADO | APROBADO |
| Mayra Liseth Ibarra Ruano | | |
| 1. PROPÓSITO. Obtener materia prima cárnica molida. | | |
| 2. ALCANCE. Operario. | | |
| 3. REFERENCIAS. | | |
| 4. MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS. | | |
| 4.1. MATERIALES. | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Materia prima cárnica. • Materia prima no cárnica. | | |
| 4.2. HERRAMIENTAS. | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas para cambios de disco de moler. • Gavetas plásticas. • Equipo de limpieza. | | |
| 4.3. EQUIPO. | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Molino. • Gaveta de carga. | | |

5. MÉTODO.

- 5.1.** Verificar que la materia prima cárnica y no cárnica estén con su respectivo indicador y correspondan a la fórmula.
- 5.2.** Verificar que el disco del molido sea el correcto, si no está el disco adecuado, proceder a cambiarlo con las herramientas dispuestas para el efecto.
- 5.3.** Tomar las gavetas plásticas con materia prima cárnica.
- 5.4.** Colocar la materia prima cárnica en el molino.
- 5.5.** Ubicar la gaveta plástica a un costado.
- 5.6.** Levantar el dispositivo de protección del molino.
- 5.7.** Bajar el dispositivo de protección.
- 5.8.** Colocar la materia prima en la tolva del molino.
- 5.9.** Hacer que toda la materia prima se vierta en la tolva del molino.
- 5.10.** Encender el molino.
- 5.11.** Activar el botón de descenso de carro para que baje, mantener presionado el botón hasta que esté completamente en el suelo.
- 5.12.** Tomar una gaveta plástica con materia prima cárnica y llevarlas hacia el carro colocado en el elevador del molino.
- 5.13.** Colocar en el carro del elevador, la materia prima cárnica.
- 5.14.** Ubicar la gaveta plástica a un costado.
- 5.15.** Activar el elevador del molino.
- 5.16.** Verificar la cantidad de materia prima molida, que se está depositando en el carro transportador, colocado en la parte de descarga del molino.
- 5.17.** Si el carro transportador está lleno apagar el molino y llevar la materia prima molida a pesar.
- 5.18.** Llevar la materia prima cárnica ya pesada a su destino.
- 5.19.** Activar el botón de bajada de carro del molino para que descienda.
- 5.20.** Repetir la operación 5.3 a 5.5 hasta que el carro este lleno, verificando la cantidad de materia prima cárnica molida depositada en la parte de descarga del molino.
- 5.21.** Llevar la masa que se obtiene en el molino a pesar.

- 5.22. Llevar la materia prima cárnica a su destino.
- 5.23. Repetir las operaciones hasta que la materia prima cárnica esté molida.
- 5.24. Limpiar el puesto de trabajo cada vez que haya materia prima en el piso.

Elaborado: Ibarra Mayra

Después de hacer un analizar al proceso de molido definimos a este proceso de la siguiente manera:

| | | |
|--|-----------------|-----------------|
|  | TÍTULO: | CÓDIGO: |
| | MOLINO | PAGINA: |
| | | FECHA: |
| | | REV. #: |
| PREPARADO | REVISADO | APROBADO |
| Mayra Liseth Ibarra Ruano | | |
| 1. PROPÓSITO. Obtener materia prima cárnica molida. | | |
| 2. ALCANCE. Operario. | | |
| 3. REFERENCIAS. | | |
| 4. MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS. | | |
| 4.1 MATERIALES. | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Materia prima cárnica. • Materia prima no cárnica. | | |
| 4.2 HERRAMIENTAS. | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Herramientas para cambios de disco de moler. • Carros transportadores. • Gavetas plásticas. • Equipo de limpieza. | | |

a. **EQUIPO.**

- Molino.
- Elevador de carros.
- Carros de carga.

5. MÉTODO.

- 5.1. Verificar que el disco del molido sea el correcto, si no está el disco adecuado, proceder a cambiarlo con las herramientas dispuestas para el efecto.
- 5.2. Colocar materia prima en el carro colocado en el elevador y acomodar.
- 5.3. Repetir la operación 5.3 a 5.5 hasta que el carro este lleno.
- 5.4. Colocar todos los carros disponibles para la descarga de la materia prima cárnica cerca de la máquina.
- 5.5. Levantar el dispositivo de protección del molino e introducir el carro.
- 5.6. Bajar el dispositivo de protección.
- 5.7. Activar el elevador de carros para colocar la materia prima en la tolva del molino.
- 5.8. Hacer que toda la materia prima se vierta en la tolva del molino.
- 5.9. Encender el molino.
- 5.10. Activar el botón de descenso del elevador. (DESCENSO AUTOMÁTICO)
- 5.11. Tomar una gaveta plástica con materia prima cárnica y llevarlas hacia el carro colocado en el elevador del molino.
- 5.12. Colocar en el carro del elevador, la materia prima cárnica.
- 5.13. Ubicar la gaveta plástica a un costado.
- 5.14. Activar el elevador del molino.
- 5.15. Llevar la materia prima molida a pesar.
- 5.16. Llevar la materia prima cárnica ya pesada a su destino.
- 5.17. Activar el botón de descenso del elevador (DESCENSO AUTOMÁTICO).
- 5.18. Repetir la operación 5.3 a 5.5 hasta que el carro este lleno, verificando la cantidad de materia prima cárnica molida depositada en la parte de descarga del molino.
- 5.19. Llevar la masa que se obtiene en el molino a pesar

- 5.20. Llevar la materia prima cárnica a su destino.
- 5.21. Repetir las operaciones hasta que la materia prima cárnica esté molida.
- 5.22. Limpiar el puesto de trabajo cada vez que haya materia prima en el piso.

Elaborado: Ibarra Mayra

Para el método de Trabajo propuesto se suprime ciertas actividades del método de trabajo. En el Molino se suprime las actividades:

- 5.1 La verificación de los ingredientes de las masas, se la realiza al momento de pesar y se coloca los ingredientes en grupo.
- 5.3 Los ingredientes de las Fórmulas son colocados junto al elevador del molino, por los encargados de pesar los ingredientes.
- 5.13 El descenso del elevador era asistido por el operario, con la adaptación de un mecanismo automático, el operario quedaría libre.

Proceso de mezclado.

Mezcladoras

| | | |
|--|-----------------|-----------------|
|  | TITULO | CÓDIGO: |
| | MEZCLADORAS | PAGINA: |
| | | FECHA: |
| | | REV. #: |
| PREPARADO | REVISADO | APROBADO |
| Mayra Liseth Ibarra Ruano | | |
| 1. PROPÓSITO. Obtener una masa uniforme a partir de materia prima cárnica y no cárnica. | | |
| 2. ALCANCE. Operario. | | |
| 3. REFERENCIAS. | | |
| 4. MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS. | | |

| |
|--|
| <p>4.1. MATERIALES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materia prima cárnica molida. • Materia prima no cárnica. • Condimentos y especias. |
| <p>4.2. HERRAMIENTAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carros transportadores. • Gavetas • Herramientas para la limpieza • Paleta de Plástico |
| <p>4.3. EQUIPO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevador de carros. • Carros de carga. • Emulsificador. |
| <p>5. MÉTODO.</p> <p>5.1. Verificar si la mezcladora se encuentra limpia.</p> <p>5.2. Colocar gavetas plásticas en la compuerta izquierda de descarga de la tolva de la mezcladora.</p> <p>5.3. Tomar un carro transportador con materia prima cárnica molida y colocarlo en el elevador de la mezcladora.</p> <p>5.4. Activar el elevador de la mezcladora con el carro transportador puesto.</p> <p>5.5. Bajar el elevador, quitar el carro transportador vacío.</p> <p>5.6. Colocar el carro transportador junto al molino.</p> <p>5.7. Repetir los puntos 5.2 a 5.4 hasta que se termine la materia prima cárnica molida dispuesta según la fórmula para la batida.</p> <p>5.8. Activar la mezcladora.</p> <p>5.9. Adicionar condimentos y aditivos mientras la máquina mezcladora está activa según el orden preestablecido.</p> <p>5.10. Esperar el tiempo de mezclado establecido para que la masa sea uniforme.</p> <p>5.11. Colocar emulsificador, en la parte de descarga derecha de la mezcladora.</p> <p>5.12. Abrir las compuertas de descarga de la mezcladora manualmente.</p> |

- 5.13. Descargar la masa de la tolva de la mezcladora, y colocarla en el emulsificador.
- 5.14. Colocar un carro transportador en la parte de descarga del emulsificador.
- 5.15. Activar el emulsificador y continuar descargando la masa de la mezcladora hasta que la tolva del emulsificador esté llena.
- 5.16. Dejar de descargar la masa de la mezcladora.
- 5.17. Llevar el carro lleno a pesar, y anotar su peso en la hoja de control.
- 5.18. Llevar la masa emulsificada a su destino.
- 5.19. Retornar a la mezcladora abierta con un carro vacío y cambiar el carro del emulsificador si está lleno con uno vacío.
- 5.20. Llevar el carro lleno a pesar y conducirlo a su destino.
- 5.21. Retornar a la mezcladora abierta con un carro transportador vacío.
- 5.22. Empezar a descargar la masa de la mezcladora en la tolva del emulsificador.
- 5.23. Llevar carro lleno a pesar.
- 5.24. Anotar peso en hoja de control.
- 5.25. Llevar la masa emulsificada a su destino.
- 5.26. Repetir el procedimiento hasta que la materia prima en la tolva de la mezcladora se acabe.
- 5.27. Limpiar el puesto de trabajo con agua a presión y el equipo de limpieza.

Elaborado: Ibarra Mayra

Después de hacer un análisis al proceso de mezclado definimos a este proceso de la siguiente manera:

| | | |
|--|-----------------|-----------------|
|  | TÍTULO | CÓDIGO: |
| | MEZCLADORAS | PAGINA: |
| | | FECHA: |
| | | REV. #: |
| PREPARADO | REVISADO | APROBADO |
| Mayra Liseth Ibarra Ruano | | |
| 1. PROPÓSITO. Obtener una masa uniforme a partir de materia prima cárnica y no cárnica. | | |

| |
|---|
| 2. ALCANCE. Operario. |
| 3. REFERENCIAS. |
| 4. MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS. |
| <p>4.1. MATERIALES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materia prima cárnica molida. • Materia prima no cárnica. • Condimentos. |
| <p>4.2. HERRAMIENTAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carros transportadores. • Gavetas • Herramientas para la limpieza • Paleta de Plástico |
| <p>4.3. EQUIPO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevador de carros. • Carros de carga. • Emulsificador. |
| <p>5 MÉTODO.</p> <p>5.1 Verificar si la mezcladora se encuentra limpia.</p> <p>5.2 Colocar gavetas plásticas en la compuerta izquierda de descarga de la tolva de la mezcladora.</p> <p>5.3 Tomar un carro transportador con materia prima cárnica molida y colocarlo en el elevador de la mezcladora.</p> <p>5.4 Activar el elevador de la mezcladora con el carro transportador puesto.</p> <p>5.5 Bajar el elevador, quitar el carro transportador vacío.</p> <p>5.6 Colocar el carro transportador junto al molino.</p> <p>5.7 Repetir los puntos 5.2 a 5.4 hasta que se termine la materia prima cárnica molida dispuesta según la fórmula para la batida.</p> <p>5.8 Activar la mezcladora.</p> <p>5.9 Adicionar condimentos y aditivos mientras la máquina mezcladora está activa según</p> |

el orden preestablecido.

- 5.10 Esperar el tiempo de mezclado establecido para que la masa sea uniforme.
- 5.11 Abrir las compuertas de descarga de la mezcladora manualmente.
- 5.12 Descargar la masa de la tolva de la mezcladora, y colocarla en el emulsificador.
- 5.13 Colocar un carro transportador en la parte de descarga del emulsificador.
- 5.14 Activar el emulsificador y el temporizador
- 5.15 Dejar de descargar la masa de la mezcladora.
- 5.16 Cambiar el carro transportador por uno vacío.
- 5.17 Activar el emulsificador y el temporizador
- 5.18 Llevar el carro lleno a pesar, y anotar su peso en la hoja de control.
- 5.19 Llevar la masa emulsificada a su destino.
- 5.20 Repetir actividades 5.14 a 5.20 hasta terminar la masa de la tolva.
- 5.21 Anotar peso en hoja de control.
- 5.22 Limpiar el puesto de trabajo con agua a presión y el equipo de limpieza.

Elaborado: Ibarra Mayra

En el caso de las mezcladoras se eliminan del método actual las siguientes actividades.

- 5.11 el movimiento del emulsificador de una mezcladora a otra, en la distribución de planta propuesta se considera la implementación de un molino más.
- 5.17 La incorporación de un temporizador al emulsificador deja libre al operario para otras actividades, el trabajador deja de vigilar el carro transportador.

Proceso de Cutter

Después de hacer un análisis al proceso de Cutteo definimos a este proceso de la siguiente manera:

| | | |
|--|-----------------------------|-----------------|
|  | TITULO CUTTER | CÓDIGO: |
| | | PAGINA: |
| | | FECHA: |
| | | REV. #: |
| PREPARADO | REVISADO | APROBADO |
| Mayra Liseth Ibarra Ruano | | |
| 1. PROPÓSITO. Obtener una masa fina a partir de materia prima cárnica y no cárnica. | | |
| 2. ALCANCE. Operario. | | |
| 3. REFERENCIAS. | | |
| 4. MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS. | | |
| 4.1. MATERIALES. <ul style="list-style-type: none"> • Materia prima cárnica molida. • Materia prima no cárnica. • Condimentos. • Persevantes. | | |
| 4.2. HERRAMIENTAS. <ul style="list-style-type: none"> • Gavetas • Herramientas para la limpieza • Paleta de Plástico | | |
| 4.3. EQUIPO. <ul style="list-style-type: none"> • Carros de carga. • Emulsificador. | | |
| 5. MÉTODO. | | |
| 5.1. Verificar si el Cutter se encuentra limpio. | | |
| 5.2. Abrir la tapa del cutter. | | |
| 5.3. Tomar las gavetas con la materia prima cárnica molida de primera mezcladora y colocar en el Cutter. | | |
| 5.4. Luego se procede a cerrar la tapa del Cutter. | | |
| 5.5. Retirar las gavetas de al frente del Cutter. | | |

- 5.6. Activar el Cutter.
- 5.7. Adicionar condimentos y aditivos mientras la máquina mezcladora está activa según el orden preestablecido.
- 5.8. Esperar el tiempo de mezclado establecido para que la masa este fina y uniforme.
- 5.9. Colocar emulsificador, en la parte de descarga derecha de la mezcladora.
- 5.10. Abrir el Cutter manualmente.
- 5.11. Descargar la masa de la tolva del Cutter, y colocarla en las gavetas.
- 5.12. Colocar un carro transportador para trasladar las gavetas.
- 5.13. Descargar las gavetas con la masa.
- 5.14. Pesar, y anotar su peso en la hoja de control.
- 5.15. Llevar la masa hacia el área de Embutido.
- 5.16. Repetir el procedimiento 5.10, 5.11, 5.12, 5.13, 5.14 hasta que la materia prima en la tolva del Cutter se acabe.
- 5.17. Limpiar el puesto de trabajo con agua a presión y el equipo de limpieza.

Elaborado: Ibarra Mayra

Proceso de embutido.

| | | |
|---|-----------------|-----------------|
|  | TITULO | CÓDIGO: |
| | EMBUTIDORAS | PAGINA: |
| | | FECHA: |
| | | REV. #: |
| PREPARADO | REVISADO | APROBADO |
| Mayra Liseth Ibarra Ruano | | |
| 1. PROPÓSITO. Embutir la masa fina en tripas artificial. | | |
| 2. ALCANCE. Operario. | | |
| 3. REFERENCIAS. | | |
| 4. MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS. | | |
| 4.1. MATERIALES. | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Hilo de amarre. | | |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tripa Artificial (diferentes calibres). • Agua. |
| <p>4.2. HERRAMIENTAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carros transportadores. |
| <p>4.3. EQUIPO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Embutidoras. • Carros de carga. |
| <p>5. MÉTODO.</p> <p>5.1. Verificar que el puesto de trabajo este limpio.</p> <p>5.2. Colocar las tripas artificiales en la mesa a lado de la embutidora.</p> <p>5.3. Ir amarrando un extremo de la tripa artificial con hilo de amarre.</p> <p>5.4. Colocar el embutidor de acuerdo al calibre de la tripa artificial.</p> <p>5.5. Sujetar bien con una llave el embutidor.</p> <p>5.6. Ubicar la tripa artificial en dispositivo para el embutido.</p> <p>5.7. Encender la Embutidora.</p> <p>5.8. Tomar las gavetas con la masa.</p> <p>5.9. Abrir la tapa de la Embutidora.</p> <p>5.10. Colocar la masa dentro de la Embutidora.</p> <p>5.11. Cerrar la tapa cuando esté llena la Embutidora.</p> <p>5.12. Activar el proceso de embutido.</p> <p>5.13. Tomar y verificar peso, diámetro y apariencia de una dentro de las 3 primeras piezas embutidas.</p> <p>5.14. Detener proceso de embutido.</p> <p>5.15. Calibrar la embutidora de ser necesario.</p> <p>5.16. Activar la embutidora y proceder a colocar la masa sea esta fina o gruesa en la tripa artificial.</p> <p>5.17. Controlar nuevamente las primeras piezas embutidas.</p> <p>5.18. Traer las demás gavetas con la masa para ser embutida.</p> <p>5.19. Verificar que las piezas embutidas estén siendo colocadas en el carro transportador de para llevar al Área de Hornos y Cocción.</p> <p>5.20. Repetir el procedimiento hasta que toda la pasta o masa se hayan terminado.</p> |

Elaborado: Ibarra Mayra

Después de hacer un análisis al proceso de embutido definimos a este proceso de la siguiente manera:

Embutidoras

| | | |
|--|-----------------|-----------------|
|  | TÍTULO | CÓDIGO: |
| | EMBUTIDORAS | PAGINA: |
| | | FECHA: |
| | | REV. #: |
| PREPARADO | REVISADO | APROBADO |
| Mayra Liseth Ibarra Ruano | | |
| 1. PROPÓSITO. Embutir la masa fina en tripas artificiales. | | |
| 2. ALCANCE. Operario. | | |
| 3. REFERENCIAS. | | |
| 4. MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS. | | |
| 4.1. MATERIALES. <ul style="list-style-type: none"> • Clips de amarre. • Tripa artificial (diferentes calibres). • Agua. • Hilo de Amarre | | |
| 4.2. HERRAMIENTAS. <ul style="list-style-type: none"> • Carros transportadores. • Carros transportadores para marmitas. | | |
| 4.3. EQUIPO. <ul style="list-style-type: none"> • Embutidoras. • Elevador de carros. • Carros de carga. • Clipadoras. | | |

5. MÉTODO.

- 5.1. Verificar que el puesto de trabajo este limpio.
- 5.2. Colocar las tripas artificiales en el recipiente de agua.
- 5.3. Comprobar el programa en la embutidora.
- 5.4. Ubicar la tripa artificial en dispositivo para el embutido.
- 5.5. Colocar un carro transportador de marmitas en la parte de descarga de la embutidora.
- 5.6. Tomar carro transportador con la pasta.
- 5.7. Colocar carro transportador en el elevador de carros y activarlo.
- 5.8. Activar el proceso de embutido.
- 5.9. Tomar y verificar peso diámetro y apariencia de una dentro de las 3 primeras piezas embutidas.
- 5.10. Detener proceso de embutido
- 5.11. Calibrar la embutidora de ser necesario.
- 5.12. Activar la embutidora y proceder a colocar la pasta fina en la tripa sintética
- 5.13. Controlar nuevamente las primeras piezas embutidas.
- 5.14. Repetir 5.11 y 5.15 de ser necesario.
- 5.15. Bajar el elevador, quitar el carro transportador vacío, y colocarlo a un costado.
- 5.16. Traer otro carro transportador con la pasta fina para ser embutida.
- 5.17. Verificar que las piezas embutidas estén siendo colocadas en el carro transportador de marmitas.
- 5.18. Cambiar el carro lleno de producto embutido.
- 5.19. Repetir el procedimiento hasta que los carros de pasta fina se hayan terminado.

Elaborado: Ibarra Mayra

Para la embutidora la actividad que cambia es:

- 5.20 El colocar una nueva tripa artificial , el tiempo que toma esto es considerable dentro del ciclo, mientras la máquina se encuentra embutiendo el operario debe estar preparando la nuevo tripa artificial para el embutido.

Embutidoras

Después de hacer un analizar al proceso de embutido definimos a este proceso de la siguiente manera:

| | | |
|---|------------------------------|-----------------|
|  | TITULO EMBUTIDORAS | CÓDIGO: |
| | | PAGINA: |
| | | FECHA: |
| | | REV. #: |
| PREPARADO | REVISADO | APROBADO |
| Mayra Liseth Ibarra Ruano | | |
| 1. PROPÓSITO. Embutir la masa fina en tripas sintética. | | |
| 2. ALCANCE. Operario. | | |
| 3. REFERENCIAS. | | |
| 4. MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS. | | |
| 4.1. MATERIALES. <ul style="list-style-type: none"> • Tripa Sintética. • Masa fina. | | |
| 4.2. HERRAMIENTAS. <ul style="list-style-type: none"> • Carros transportadores. • Carros transportadores para hornos. | | |
| 4.3. EQUIPO. <ul style="list-style-type: none"> • Embutidoras. • Elevador de carros. • Carros de carga. • Porcionadora, Retorcedora. | | |

5. MÉTODO.

- 5.1. Verificar que el puesto de trabajo este limpio.
- 5.2. Colocar el embutidor de acuerdo al calibre de la tripa.
- 5.3. Sujetar bien con una llave el embutidor.
- 5.4. Colocar la tripa sintética en dispositivo para el embutido.
- 5.5. Comprobar la embutidora, ajustarlo de ser necesario.
- 5.6. Encender la embutidora.
- 5.7. Con la mano ir sujetando la tripa conforme se va embutiendo.
- 5.8. Ir colocando una por una las tripas sintéticas en los palos para pasar al área de hornos.
- 5.9. Continuar embutiendo.
- 5.10. Repetir el procedimiento hasta que se termine la masa en la tolva de la embutidora.
- 5.11. Limpiar el puesto de trabajo
- 5.12. Colocar los palos en el carro transportador.
- 5.13. Llenar el carro transportador de hornos con las porciones.
- 5.14. Llevar, una vez lleno el carro transportador de hornos hacia la sección de hornos.

Elaborado: Ibarra Mayra

Embutidoras

| | | |
|---|-----------------|-----------------|
|  | TÍTULO | CÓDIGO: |
| | EMBUTIDORAS | PAGINA: |
| | | FECHA: |
| | | REV. #: |
| PREPARADO | REVISADO | APROBADO |
| Mayra Liseth Ibarra Ruano | | |
| 1. PROPÓSITO. Embutir la masa fina en tripas natural. | | |
| 2. ALCANCE. Operario. | | |
| 3. REFERENCIAS. | | |
| 4. MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS. | | |

4.1. MATERIALES.

- Hilo de amarre.
- Tripa natural.
- Agua.

4.2. HERRAMIENTAS.

- Carros transportadores.
- Esmeril.
- Ganchos.

4.3. EQUIPO.

- Embutidoras.
- Elevador de carros.
- Carros de carga.

5. MÉTODO.

- 5.1.** Verificar que el puesto de trabajo este limpio.
- 5.2.** Verificar que las tripas naturales estén a la mano, de lo contrario ir a la bodega de materia prima cárnica, solicitar lo necesario y llevar a las embutidoras.
- 5.3.** Colocar en una tina con agua las tripas naturales para que salga la sal.
- 5.4.** Desenredar cada tripa introduciendo agua por un extremo de la tripa.
- 5.5.** Luego de que están correctamente lavadas las tripas se procede a poner en una tina plástica todas las tripas a un lado de la embutidora.
- 5.6.** Colocar el embutidor de acuerdo al calibre de la tripa.
- 5.7.** Sujetar bien con una llave el embutidor.
- 5.8.** Abrir la tapa de la embutidora.
- 5.9.** Llenar la embutidora con la masa.
- 5.10.** Cerrar la tapa de la Embutidora.
- 5.11.** Encender la embutidora.
- 5.12.** Realizar un nudo en un lado de la tripa.
- 5.13.** Colocar la tripa natural del lado que está abierta en el dispositivo de embutido.
- 5.14.** Activar la embutidora.

- 5.15. Detener la embutidora cuando la tripa natural este por terminar.
- 5.16. Sujetar el extremo con la misma tripa realizándole un nudo.
- 5.17. Repetir el procedimiento 5.2 a 5.11, hasta que la masa se termine.
- 5.18. Verificar que la mesa este limpia.
- 5.19. Tomar gancho
- 5.20. Tomar una tripa embutida.
- 5.21. Colocarla junto al gancho.
- 5.22. Tomar un ovillo de hilo de amarre.
- 5.23. Amarrar un extremo de la tripa embutida.
- 5.24. Asegurar el extremo de la tripa amarrada en el gancho.
- 5.25. Amarrar en porciones a lo largo de tripa embutida.
- 5.26. Cuando se hayan amarrado las tripas asegurarlas al gancho.
- 5.27. Llevar las tripas embutidas al carro trasportador.

Elaborado: Ibarra Mayra

Después de hacer un analizar al proceso de embutido definimos a este proceso de la siguiente manera:

| | | |
|---|-----------------|-----------------|
|  | TITULO | CÓDIGO: |
| | EMBUTIDORAS | PAGINA: |
| | | FECHA: |
| | | REV. #: |
| PREPARADO | REVISADO | APROBADO |
| Mayra Liseth Ibarra Ruano | | |
| 1. PROPÓSITO. Embutir la masa fina en tripas natural | | |
| 2. ALCANCE. Operario. | | |
| 3. REFERENCIAS. | | |
| 4. MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS. | | |
| 4.1. MATERIALES. | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Hilo de amarre. | | |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tripa natural. • Agua. |
| <p>4.2. HERRAMIENTAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carros transportadores. • Carros transportadores para marmitas. • Esmeril. • Ganchos. |
| <p>4.3. EQUIPO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Embutidoras. • Elevador de carros. • Carros de carga. |
| <p>5. MÉTODO.</p> <p>5.1. Verificar que el puesto de trabajo este limpio.</p> <p>5.2. Verificar que las tripas naturales estén a la mano, de lo contrario ir a la bodega de materia prima cárnica, solicitar lo necesario y llevar a la embutidora.</p> <p>5.3. Colocar en una tina con agua las tripas naturales.</p> <p>5.4. Tomar carro transportador con la masa proveniente del molino.</p> <p>5.5. Colocar carro transportador en el elevador de carros y activar el elevador.</p> <p>5.6. Colocar la tripa natural en el dispositivo de embutido.</p> <p>5.7. Activar la embutidora.</p> <p>5.8. Detener la embutidora cuando la tripa natural este por terminar.</p> <p>5.9. Repetir el procedimiento 5.2 a 5.11, hasta que la masa se termine.</p> <p>5.10. Verificar que la mesa este limpia.</p> <p>5.11. Colocar la varilla en un extremo.</p> <p>5.12. Tomar una tripa embutida.</p> <p>5.13. Colocarla junto a la varilla.</p> <p>5.14. Tomar un ovillo de hilo de amarre.</p> <p>5.15. Amarrar un extremo de la tripa embutida.</p> |

- 5.16. Asegurar el extremo de la tripa amarrada en la varilla.
- 5.17. Amarrar en porciones a lo largo de tripa embutida.
- 5.18. Cuando se hayan amarrado las porciones asegurarlas a la varilla al gancho.
- 5.19. Llevar a la varilla al carro transportador.

Elaborado: Ibarra Mayra

En la Embutidora el método que se enfoca al amarrado, se cambia la colocación de las porciones amarradas en gancho por la colocación directa en las varillas de los carros de hornos, de esta forma se elimina un paso que no le da valor al producto y se libera a un trabajador.

Proceso de Amarrado

| | | |
|---|-------------------------------|-----------------|
|  | TITULO Amarrado | CÓDIGO: |
| | | PAGINA: |
| | | FECHA: |
| | | REV. #: |
| PREPARADO | REVISADO | APROBADO |
| Mayra Liseth Ibarra Ruano | | |
| 1. PROPÓSITO. Amarrar tripas artificiales, naturales. | | |
| 2. ALCANCE. Operario. | | |
| 3. REFERENCIAS. | | |
| 4. MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS. | | |
| 4.1. MATERIALES. <ul style="list-style-type: none"> • Hilo de Amarre | | |
| 4.1. HERRAMIENTAS. <ul style="list-style-type: none"> • Palos la colocar los embutidos. | | |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Carro transportador de palos. |
| 4.2. EQUIPO. <ul style="list-style-type: none"> • Manualmente. • Carros de carga. • Clipadoras. |
| 5. MÉTODO. <p>5.1. Verificar que el puesto de trabajo este limpio.</p> <p>5.2. Transportar las gavetas con las tripas embutidas.</p> <p>5.3. Ir colocando una por una las tripas embutidas en la mesa.</p> <p>5.4. Extender a la tripa a lo largo de la mesa.</p> <p>5.5. Coger el hilo de amarre y proceder amarrar según el tipo de embutido.</p> <p>5.6. Cada vez que se vaya amarrando se debe ir girando a la tripa.</p> <p>5.7. Cuando se haya terminado con el proceso de amarre se debe proceder a retirar las tripas de la mesa.</p> <p>5.8. Luego se va colocando las tripas amarradas en los palos para ser llevados al horno o a las marmitas de cocción.</p> <p>5.9. Repetir el procedimiento hasta que todas las tripas estén amarradas.</p> |

Elaborado: Ibarra Mayra

Procesos de Ahumado

| | | |
|---|-----------------|-----------------|
|  | TÍTULO | CÓDIGO: |
| | Ahumado | PAGINA: |
| | | FECHA: |
| | | REV. #: |
| PREPARADO | REVISADO | APROBADO |
| Mayra Liseth Ibarra Ruano | | |
| 1. PROPÓSITO. Ahumar embutidos | | |
| 2. ALCANCE. Operario. | | |
| 3. REFERENCIAS. | | |
| 4. MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS. | | |
| 4.1. MATERIALES. | | |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Producto en proceso. |
| 4.2. HERRAMIENTAS. <ul style="list-style-type: none"> • Carros transportadores. |
| 4.3. EQUIPO. <ul style="list-style-type: none"> • Horno • Leña |
| 5. MÉTODO. <p>5.1. Encender la leña en el horno.</p> <p>5.2. Tomar el carro con las gavetas del Área Embutido y Amarrado.</p> <p>5.3. Verificar que el horno se encuentre con la temperatura adecuada.</p> <p>5.4. Colocar los palos en la estantería del horno para el proceso de ahumado.</p> <p>5.5. Anotar hora de ingreso del producto en el horno.</p> <p>5.6. Verificar constantemente el producto que se está ahumando.</p> <p>5.7. Luego de 30 min de ahumado los embutidos deben poseer un color rojizo lo cual indica que el producto está listo para la cocción este proceso es para los chorizos.</p> <p>5.8. Realizar este proceso 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6 hasta que todos los embutidos este ahumados.</p> |

Elaborado: Ibarra Mayra

| | | |
|---|-------------------|-----------------|
|  | TÍTULO | CÓDIGO: |
| | Ahumado de Carnes | PAGINA: |
| | | FECHA: |
| | | REV. #: |
| PREPARADO | REVISADO | APROBADO |
| Mayra Liseth Ibarra Ruano | | |
| 1. PROPÓSITO. Ahumar a las carnes | | |
| 2. ALCANCE. Operario. | | |
| 3. REFERENCIAS. | | |
| 4. MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS. | | |

4.1. MATERIALES.

- Producto en proceso.

4.2. HERRAMIENTAS.

- Carros transportadores.

4.3. EQUIPO.

- Horno
- Leña

5. MÉTODO.

5.1 Encender la leña en el horno.

5.2 Tomar el carro con las carnes colocadas en los palos con ganchos de acero inoxidable.

5.3 Verificar que el horno se encuentre con la temperatura adecuada.

5.4 Colocar los palos en la estantería del horno para el proceso de ahumado.

5.5 Anotar hora de ingreso del producto en el horno.

5.6 Verificar constantemente el producto que se está ahumando.

5.7 Luego de 1 hora de ahumado las carnes deben poseer un color característico lo cual indica que el producto está listo para pasar al siguiente proceso.

5.8 Realizar este proceso 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.7 hasta que toda la carnes este ahumada.

Elaborado: Ibarra Mayra

Proceso de Cocción

| | | |
|--|-------------------------------|-----------------|
|  | TITULO Marmitas | CÓDIGO: |
| | | PAGINA: |
| | | FECHA: |
| | | REV. #: |
| PREPARADO | REVISADO | APROBADO |
| Mayra Liseth Ibarra Ruano | | |
| 1. PROPÓSITO. Cocinar la masa embutida en la tripa natural, sintética, artificial. | | |
| 2. ALCANCE. Operario. | | |
| 3. REFERENCIAS. | | |
| 4. MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS. | | |
| 4.1. MATERIALES. <ul style="list-style-type: none"> • Producto en proceso. | | |
| 4.2. HERRAMIENTAS. <ul style="list-style-type: none"> • Carros transportadores. • Termómetros | | |
| 4.3. EQUIPO. <ul style="list-style-type: none"> • Marmitas | | |
| 5. MÉTODO. | | |
| 5.1. Tomar el carro proveniente de las embutidoras y del proceso de Amarre. | | |
| 5.2. Verificar con el termómetro la temperatura del agua. | | |
| 5.3. Retirar la tapa de las marmitas | | |
| 5.4. Luego colocar todas los embutidos | | |
| 5.5. Colocar en una marmita disponible. | | |
| 5.6. Anotar hora de ingreso y temperatura de la marmita. | | |
| 5.7. Esperar que se cocine el producto. | | |
| 5.8. Quitar la tapa de la marmita utilizando un gancho y guantes. | | |
| 5.9. Colocar los ganchos para levantar el producto cocido. | | |
| 5.10. Sacar el producto y llevar al siguiente proceso que es el escurrido y enfriado. | | |

Elaborado: Ibarra Mayra

Procesos de Enfriado y Escurrido

| | | |
|---|---------------------------------------|-----------------|
|  | TITULO Enfriado y Escurrido | CÓDIGO: |
| | | PAGINA: |
| | | FECHA: |
| | | REV. #: |
| PREPARADO | REVISADO | APROBADO |
| Mayra Liseth Ibarra Ruano | | |
| 1. PROPÓSITO. Enfriar y Escurrir las carnes. | | |
| 2. ALCANCE. Operario. | | |
| 3. REFERENCIAS. | | |
| 4. MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS. | | |
| 4.1. MATERIALES. <ul style="list-style-type: none"> • Producto en proceso. | | |
| 4.3. HERRAMIENTAS. <ul style="list-style-type: none"> • Carros transportadores. | | |
| 4.4. EQUIPO. <ul style="list-style-type: none"> • Tanques de agua. | | |
| 5. MÉTODO. | | |
| 5.1. Sacar lo embutidos de las marmitas y de los hornos. | | |
| 5.2. Poner en los tanques de enfriamiento que contiene agua potable a una temperatura ambiente en la cual se coloca los embutidos, en donde reposa por 10 minutos aproximadamente. | | |
| 5.3. Luego pasan al proceso de escurrido. | | |
| 5.4. Los embutidos enfriados se colocan en un coche por 10 minutos tiempo aproximado, luego de este tiempo se deja reposar en las mesas para proceder con su corte. | | |

Elaborado: Ibarra Mayra

Procesos de Cortado

| | | |
|--|------------------------------|-----------------|
|  | TITULO Cortado | CÓDIGO: |
| | | PAGINA: |
| | | FECHA: |
| | | REV. #: |
| PREPARADO | REVISADO | APROBADO |
| Mayra Liseth Ibarra Ruano | | |
| 1. PROPÓSITO. Cortar los Embutidos Jamón y Mortadela | | |
| 2. ALCANCE. Operario. | | |
| 3. REFERENCIAS. | | |
| 4. MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS. | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gavetas. | | |
| 4.1. MATERIALES. | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Producto en proceso. | | |
| 4.2. HERRAMIENTAS. | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Carros transportadores. | | |
| 4.3. EQUIPO. | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Cortadora. | | |
| 5. MÉTODO. | | |
| 5.1. Tomar el carro proveniente del área de enfriado y escurrido. | | |
| 5.2. El corte se realiza con la ayuda de un utencillo apropiado para el corte, se corta se realiza en cada segmento donde fueron divididos previamente en el amarre, y al mismo tiempo se va clasificando de acuerdo a la calidad, (embutidos muy cortos, muy largos o con la presencia de cuerpos extraños etc.) se va colocando en bandejas los embutidos escogido como buenos y los no conformes se separan y se pesa para ser devueltas a producción, este peso en registrado en la hoja de control diaria. | | |

Elaborado: Ibarra Mayra

Procesos de Empaque

| | | |
|--|-------------------------------|-----------------|
|  | TITULO EMPAQUES | CÓDIGO: |
| | | PAGINA: |
| | | FECHA: |
| | | REV. #: |
| PREPARADO | REVISADO | APROBADO |
| Mayra Liseth Ibarra Ruano | | |
| 1. PROPÓSITO. Empacar los productos en un envase termo formado al vacío. | | |
| 2. ALCANCE. Operario. | | |
| 3. REFERENCIAS. | | |
| 4. MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS. | | |
| 4.1. MATERIALES. <ul style="list-style-type: none">• Producto semi-elaborado.• Envase para termo formado.• Mesas. | | |
| 4.2. HERRAMIENTAS. <ul style="list-style-type: none">• Gavetas plásticas.• Cuchillos. | | |
| 4.3. EQUIPO. <ul style="list-style-type: none">• Banda transportadora.• Balanza.• Empacadora termo formadora.• Etiquetas autoadhesivas de producto. | | |
| 5. MÉTODO. <ul style="list-style-type: none">5.1. Traer gavetas plásticas con el producto a ser empacado.5.2. Pelar la tripa artificial de cada uno de los productos y acomodarlos en un costado de la mesa.5.3. Levantar la tapa del dispositivo de rebanado en la máquina.5.4. Tomar piezas de producto sin tripa artificial y colocarlas en el dispositivo de Rebanado. | | |

- 5.5. Cerrar la tapa del dispositivo de rebanado.
- 5.6. Accionar el interruptor
- 5.7. Tomar las rebanadas en la parte de descarga de la máquina Rebanadora.
- 5.8. Verificar peso de las primeras rebanadas.
- 5.9. Calibrar el rebanado de ser necesario.
- 5.10. Repetir el procedimiento 10.9 a 10.10 de ser necesario.
- 5.11. Colocar envase para termo formado de ser necesario.
- 5.12. Tomar las porciones rebanadas que están verificadas.
- 5.13. Colocarlas en porciones en los envases para termo formado.
- 5.14. Accionar la termoformadora.
- 5.15. Tomar el producto empacado.
- 5.16. Colocar etiqueta adhesiva.
- 5.17. Acomodar en una gaveta plástica.
- 5.18. Repetir el procedimiento 5.15 las veces que sea necesario.
- 5.19. Colocar un Identificador a los productos empacados para que sean llevados a despacho.

Elaborado: Ibarra Mayra

Proceso de Fechadora

| | | |
|---|-----------------|-----------------|
|  | TÍTULO | CÓDIGO: |
| | FECHADORAS | PAGINA: |
| | | FECHA: |
| | | REV. #: |
| PREPARADO | REVISADO | APROBADO |
| Mayra Liseth Ibarra Ruano | | |
| 1. PROPÓSITO. Colocar información necesaria para identificar el producto. | | |
| 2. ALCANCE. Operario. | | |
| 3. REFERENCIAS. | | |
| 4. MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS. | | |
| 4.1. MATERIALES. | | |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tinta. • Indicadores de papel. |
| 4.2. HERRAMIENTAS. <ul style="list-style-type: none"> • Carros transportadores. • Gavetas plásticas. • Aire comprimido |
| 4.3. EQUIPO. <ul style="list-style-type: none"> • Fechadora. |
| 5. MÉTODO. <p>5.1. Tomar el carro que proviene de marmitas</p> <p>5.2. Llevarlo junto a la fechadora.</p> <p>5.3. Colocar gavetas plásticas en la parte de descarga de la fechadora.</p> <p>5.4. Colocar los productos en la parte de carga de la fechadora</p> <p>5.5. Tomar los productos (un segundo operario) e irlos colocando en las gavetas plásticas.</p> <p>5.6. Repetir el proceso hasta que se terminen los productos.</p> |

Elaborado: Ibarra Mayra

Después de hacer un analizar al proceso de fechado definimos a este proceso de la siguiente manera:

| | | |
|---|-----------------|-----------------|
|  | TÍTULO | CÓDIGO: |
| | FECHADORA | PAGINA: |
| | | FECHA: |
| | | REV. #: |
| PREPARADO | REVISADO | APROBADO |
| Mayra Liseth Ibarra Ruano | | |
| 1. PROPÓSITO. Colocar información necesaria para identificar el producto. | | |
| 2. ALCANCE. Operario. | | |
| 3. REFERENCIAS. | | |
| 4. MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS. | | |

| |
|--|
| <p>4.1. MATERIALES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tinta. • Indicadores de papel. |
| <p>4.2. HERRAMIENTAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carros transportadores. • Gavetas plásticas. • Aire comprimido. |
| <p>4.3. EQUIPO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fechadora. |
| <p>5. MÉTODO.</p> <p>5.1. Tomar el carro que proviene de marmitas</p> <p>5.2. Llevarlo a la mesa elevadora, y acomodar productos.</p> <p>5.3. Colocar gavetas plásticas en la parte de descarga de la fechadora.</p> <p>5.4. Colocar los productos en la parte de carga de la fechadora</p> <p>5.5. Tomar los productos (un segundo operario) e irlos colocando en las gavetas plásticas.</p> <p>5.6. Repetir el proceso hasta que se terminen los productos.</p> |

Elaborado: Ibarra Mayra

En el proceso de fechado se cambio la actividad 5.2 de únicamente colocar el carro de marmitas junta a la máquina por colocarla en una mesa elevadora, esto a mas de facilitar que el operador tome los productos del carro, reduce el tiempo que le toma al operario acomodar el carro junto a la fechadora.

7.2.2. DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS PARA EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

| | | |
|---|----------------------------|-----------------|
|  | TITULO Venta | CÓDIGO: |
| | | PAGINA: |
| | | FECHA: |
| | | REV. #: |
| PREPARADO | REVISADO | APROBADO |
| Mayra Liseth Ibarra Ruano | | |
| 1. PROPÓSITO. Comercialización de Carnes y Embutidos | | |
| 2. ALCANCE. Vendedor | | |
| 3. REFERENCIAS. | | |
| 4. MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS. | | |
| 4.1. MATERIALES. <ul style="list-style-type: none"> • Marketing | | |
| 4.2. HERRAMIENTAS. <ul style="list-style-type: none"> • Carros Distribuidor | | |
| 4.3. EQUIPO. <ul style="list-style-type: none"> • Vendedores | | |
| 5. MÉTODO. <p>5.1. La planta Del Rancho cuenta con un punto de venta el mismo que sirve para exhibición y venta de productos, tanto a mayoristas como a minoristas y público en general.</p> <p>5.2. Poner en los tanques de enfriamiento que contiene agua potable a una temperatura ambiente en la cual se coloca los embutidos, en donde reposa por 10 minutos aproximadamente.</p> <p>5.3. Luego pasan al proceso de escurrido.</p> <p>5.4. Los embutidos enfriados se colocan en un coche por 10 minutos tiempo aproximado, luego de este tiempo se deja reposar en las mesas para proceder con su corte.</p> | | |

Elaborado: Ibarra Mayra

Logística de Despachos

En la logística de despachos se clasifican, pesan y ordenan los pedidos realizados por los clientes, de tal manera que se entreguen al vendedor los pedidos oportunamente, en óptimas condiciones, completos, bien facturados, listos para ser entregados al cliente. En el siguiente diagrama de flujo (**Ver anexo N°34**) se presentan las actividades a realizar dentro de la logística de despachos.

Servicios de Ventas y Posventas

La fuerza de ventas se enfocará en tres niveles:

- Ventas de repartidores.
- Ventas personalizadas.
- Ventas telefónicas repetitivas.

Toda la fuerza de ventas estará encaminada a satisfacer los requerimientos del cliente, como asesores en la solución de problemas relacionados con el producto, brindándole un servicio puntual y de calidad. Adicionalmente la fuerza de ventas identificará y brindará información a la empresa sobre las no conformidades de los clientes y el desenvolvimiento de la competencia en el mercado.

Venta de Repartidores

El vendedor repartidor tendrá la función de realizar entregas oportunas al cliente, entregando el producto cárnico en óptimas condiciones, en las cantidades solicitadas por el cliente, sin que el producto pierda sus cualidades sensoriales. (**Ver anexo N° 32**).

Ventas Personalizadas

La venta personalizada será el principal mecanismo de obtención de nuevos clientes, concentrándose únicamente en potenciales clientes, a fin de minimizar la pérdida de tiempo en ventas probables.

A continuación se indica un diagrama de flujo, donde se presenta las actividades relacionadas con la venta personalizada: **(Ver anexo N° 32)**

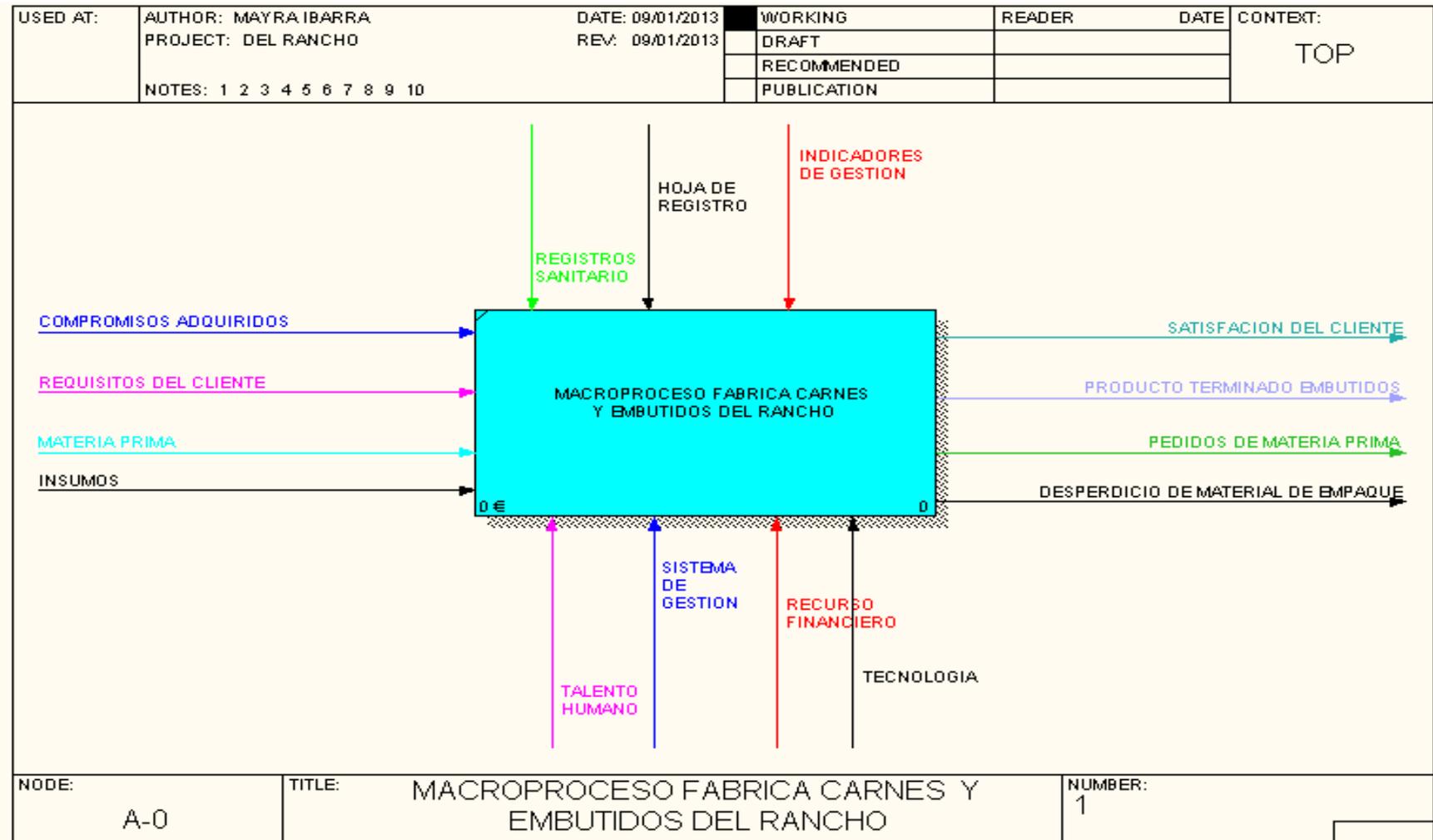
Pre Ventas Telefónicas

En las ventas telefónicas repetitivas, el vendedor efectuará preventas telefónicas, el cliente recibirá una llamada telefónica una vez por semana para que realice su pedido semanal. Con las ventas telefónicas se pretende optimizar el manejo de las materias primas y de los productos terminados. **(Ver anexo N° 32)**

7.3. INTERACCIÓN

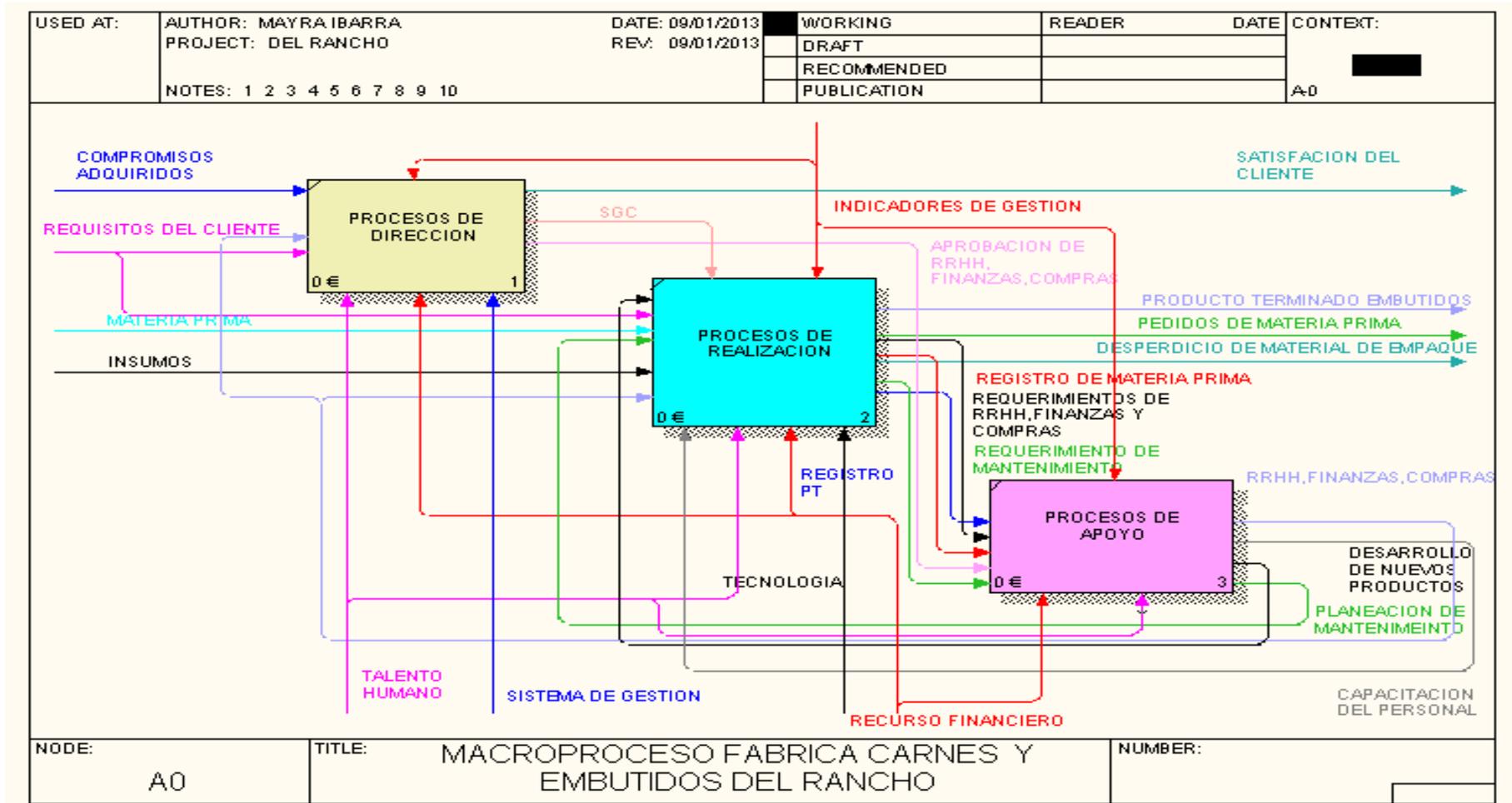
La interacción de los Procesos de la Fabrica Carnes y Embutidos del Rancho, nos han permitido definir la relación de Cliente-Proveedor en los procesos internos tanto del Procesos de Producción como del de Comercialización, identificando los clientes internos con sus respectivos requisitos garantizando el cumplimiento de los mismos, además permite a los dueños del proceso darle un seguimiento establecido a sus procesos a través de indicadores de gestión.

7.3.1. INTERACCIÓN MACROPROCESO FABRICA CARNES Y EMBUTIDOS DEL RANCHO



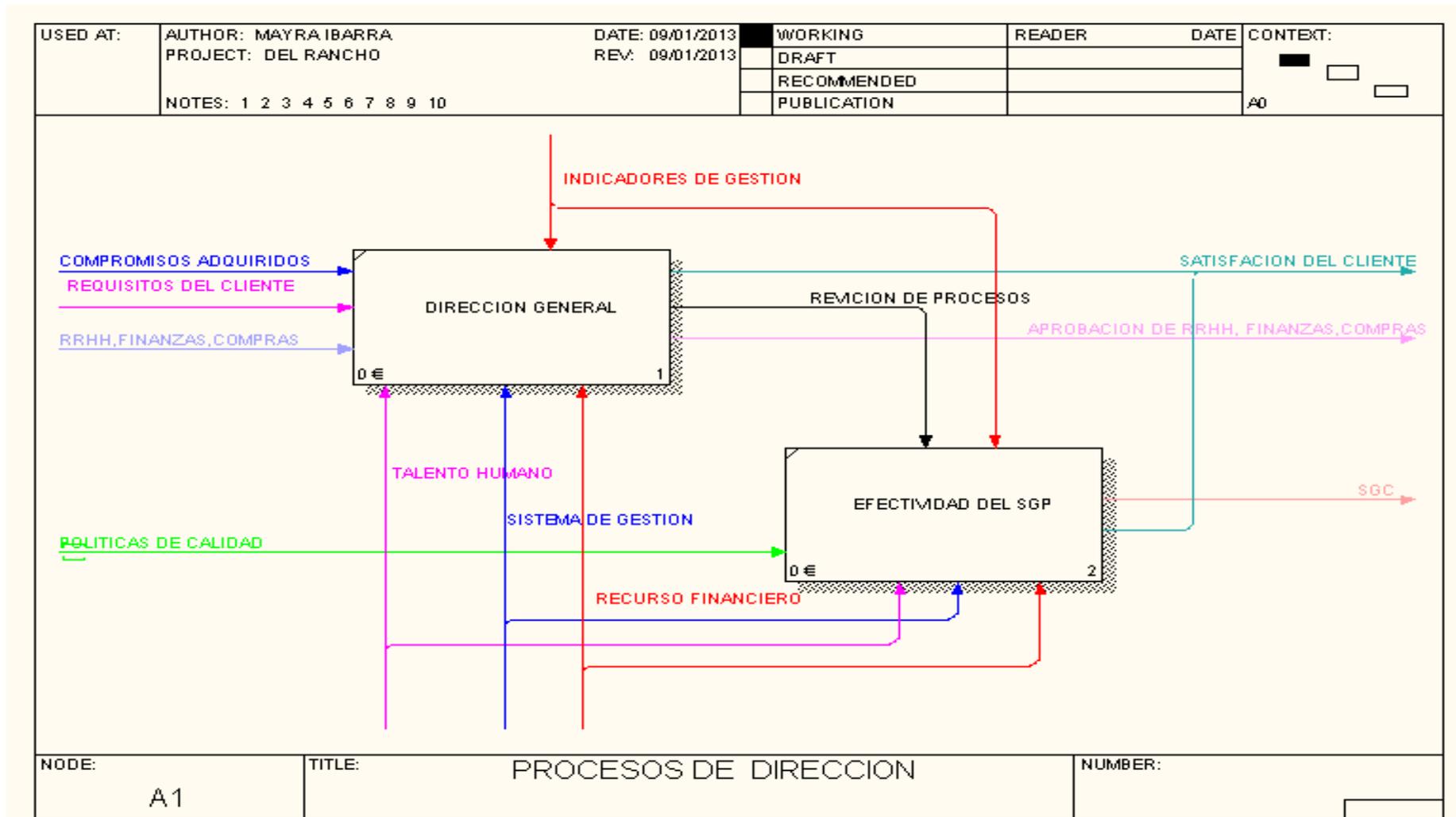
Elaborado: Ibarra Mayra

7.3.2. INTERACCIÓN DE LOS PROCESO GERENCIALES, PRODUCTIVOS O DE REALIZACIÓN Y APOYO



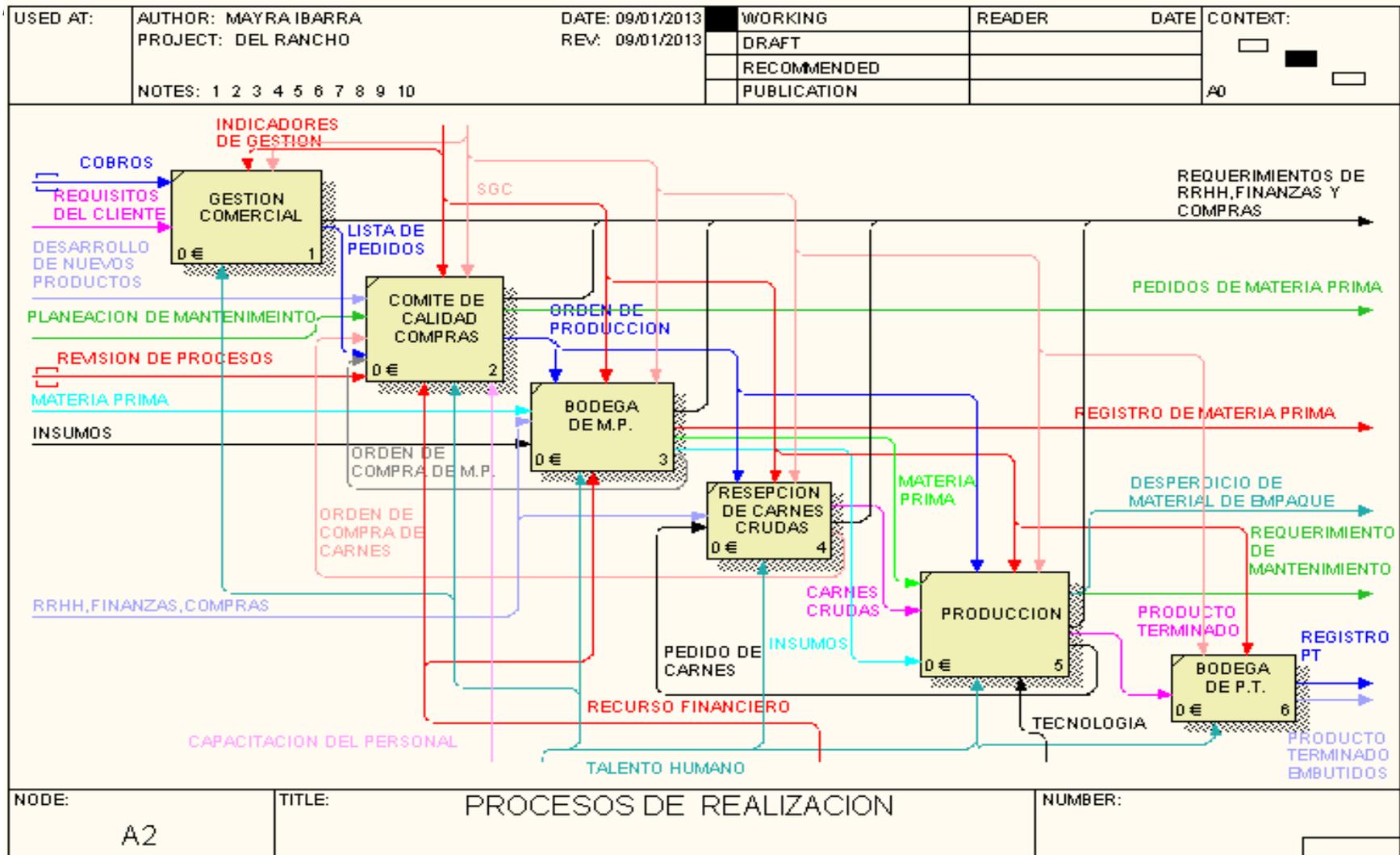
Elaborado: Ibarra Mayra

7.3.3. INTERACCIÓN DE PROCESOS DE DIRECCIÓN



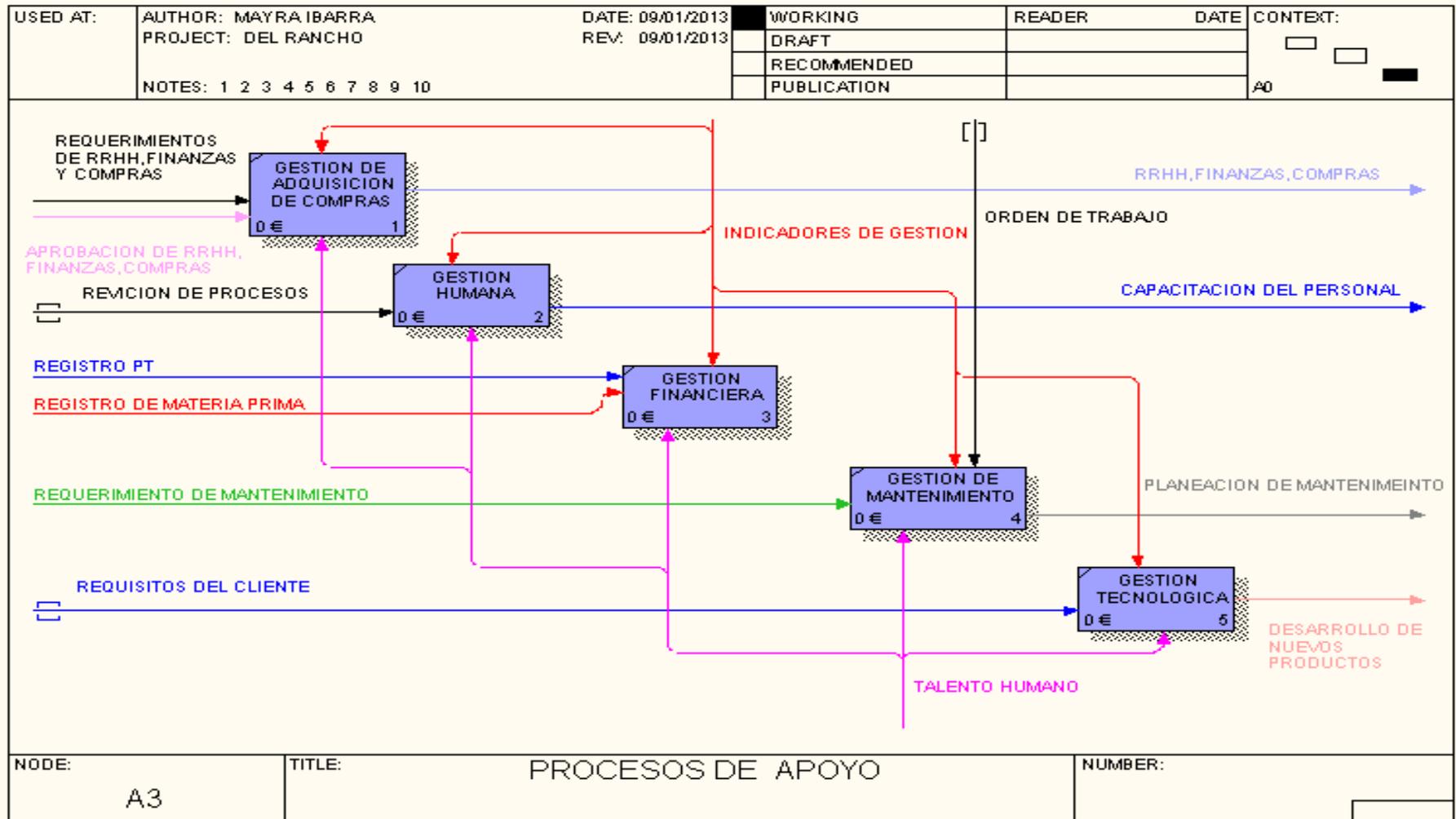
Elaborado: Ibarra Mayra

7.3.4. INTERACCIÓN DE PROCESOS DE REALIZACIÓN



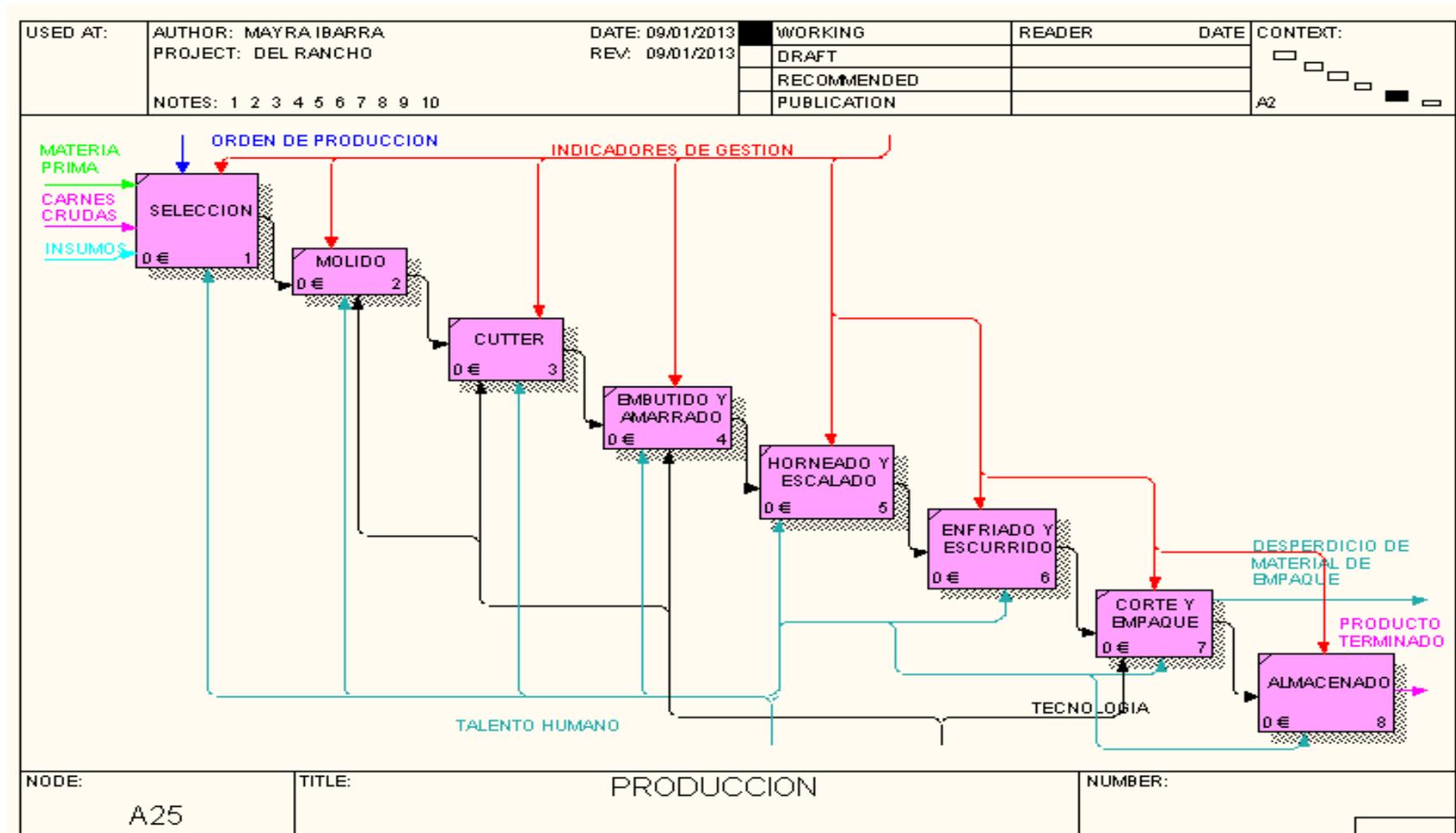
Elaborado: Ibarra Mayra

7.3.5. INTERACCIÓN DE PROCESOS DE APOYO



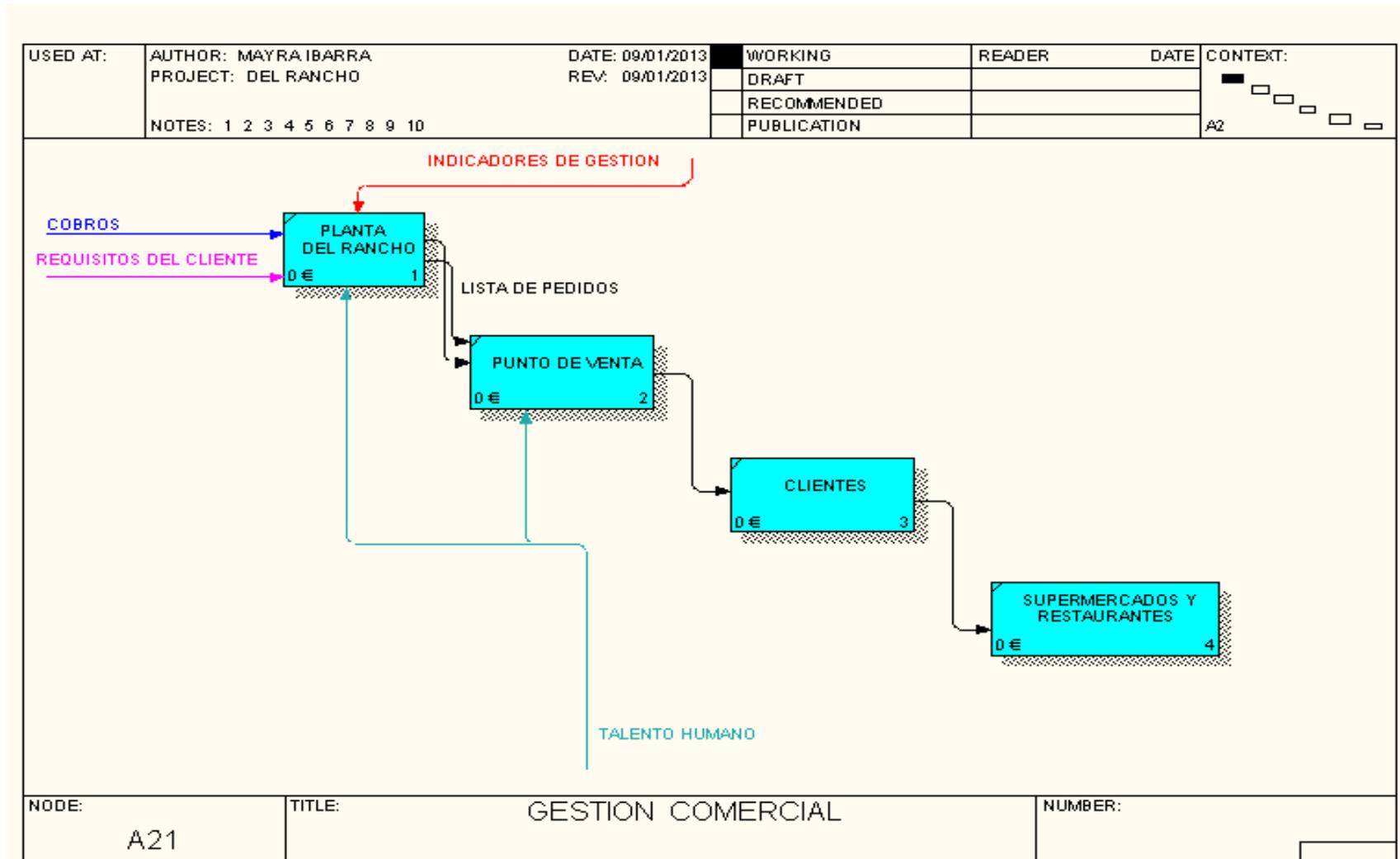
Elaborado: Ibarra Mayra

7.3.6. INTERACCIÓN DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN O REALIZACIÓN



Elaborado: Ibarra Mayra

7.3.7. INTERACCIÓN DE PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN



Elaborado: Ibarra Mayra

7.4. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y MEJORAS EN PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN, ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORAS

7.4.1. PROCESO DE PRODUCCIÓN

7.4.1.1. Acciones preventivas

En todas las actividades de procesos de Carnes y Embutidos es importante la calidad del producto, cuando hay mala calidad en cualquier proceso hay errores y equivocaciones de todo tipo por ejemplo los más comunes:

- Reproceso.
- Mala manipulación del producto.
- Tiempos muertos por espera molienda de condimentos para los embutidos.
- Tiempos muertos en empaque mal realizados.
- Control de calidad excesivo o deficiente para evitar que el producto salga al mercado con mala calidad o en mal estado.
- Presión al trabajador.
- Costos por devoluciones o reclamos.
- Pérdida de clientes por estar insatisfechos.
- Conflictos con las personas al interior de la empresa, etc.

Lo común de los anteriores aspectos es que generan más costos, menos ingresos por insatisfacciones y por lo tanto no se puede competir ni en costo, calidad o tiempo de entrega. Una forma de prevenir el problema podemos ver en el Análisis de Resultados Finales.

7.4.1.2. Acciones correctivas

De acuerdo a lo observado y analizado se puede identificar que en el Área de Producción de la Fábrica Carnes y Embutidos del Rancho, cada una de sus actividades productivas en su mayoría son repetitivas, en especial en los procesos de Selección, Clasificación, Lavado de Tripas y Amarrado.

La preparación de los condimentos, preparación de la envoltura, parte del amarrado, recorte y empaque son tareas realizadas manualmente por empleados, sin que se requiera el empleo total de alguna maquinaria.

Para analizar los resultados, es importante considerar que:

$$\text{Costo (1 hr de trabajo)}\$ = \frac{\text{Sueldo Básico de un TC}(\$)}{\text{Promedio \# de hrs trabajadas al mes}}$$

$$\text{Costo (1 hr de trabajo)}\$ = \frac{318 \text{ USD}}{21.67 \text{ dias} \times 8 \text{ hrs}} = 1.83 \text{ \$/hr}$$

Para desarrollar un análisis cuantitativo de procesos productivos generalmente se hace referencia a indicadores de gestión que permiten evaluar el desempeño y eficiencia de dicho proceso en el tiempo. Algunos de los indicadores más utilizados son capacidad, tiempo de flujo y tiempo de ciclo. A continuación los definimos brevemente:

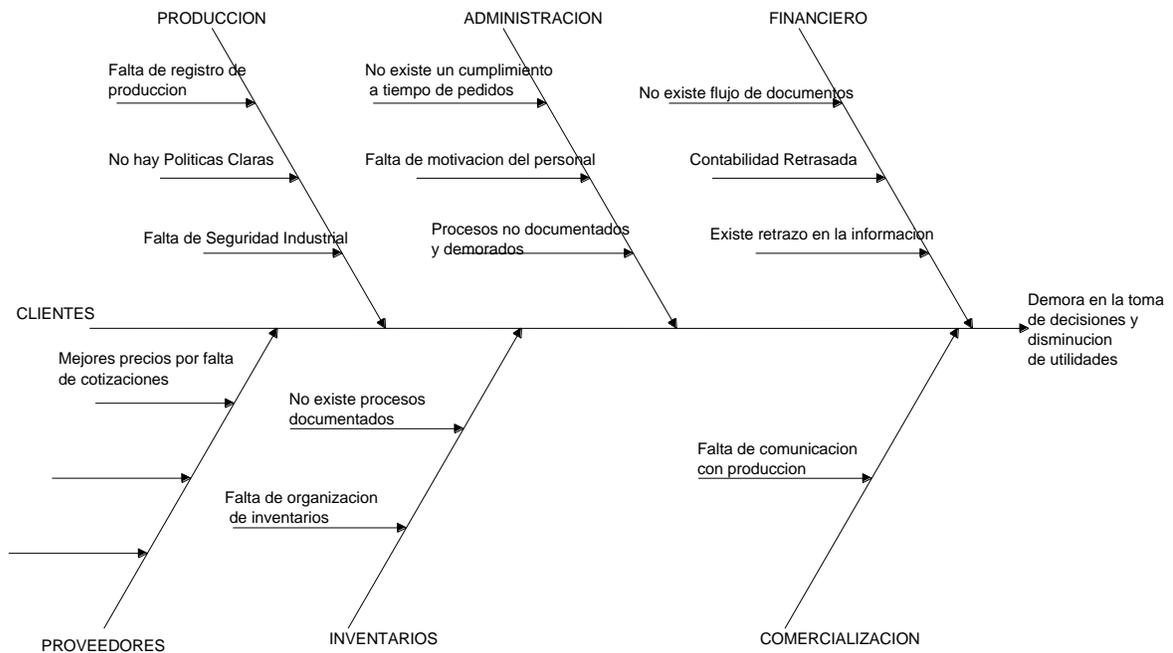
- **Capacidad de un Proceso:** corresponde a la tasa máxima de producción, es decir, cuántas unidades en un intervalo de tiempo un proceso (sistema) puede producir.
- **Tiempo de Flujo:** es el tiempo de producción, es decir, es el tiempo mínimo total que una unidad se demora en pasar por el sistema.
- **Tiempo de Ciclo:** es el tiempo promedio entre la producción de dos unidades consecutivas.

| TAREA | DETALLE DE LA TAREA | CAPACIDAD | TIEMPO 64 Kg/min | TIEMPO 64 Kg/Hora | COSTO \$ |
|-------|--|-----------|------------------|-------------------|----------|
| 1 | PREPARACIÓN DE CONDIMENTOS | 8 Kg. | 15 | 0.25 | 0.46 |
| 2 | Molienda | 15 Kg. | 20 | 0.33 | 0.61 |
| 3 | Cuterizado | 64 Kg. | 15 | 0.25 | 0.46 |
| 4 | Lavado de Tripas (Preparación de Envolturas) | 64 Kg. | 50 | 0.83 | 1.53 |
| 5 | Embutido | 64 Kg. | 10 | 0.17 | 0.31 |
| 6 | Amarrado | 64 Kg. | 40 | 0.67 | 1.22 |
| 7 | Ahumado | 140 Kg. | 35 | 0.58 | 1.07 |

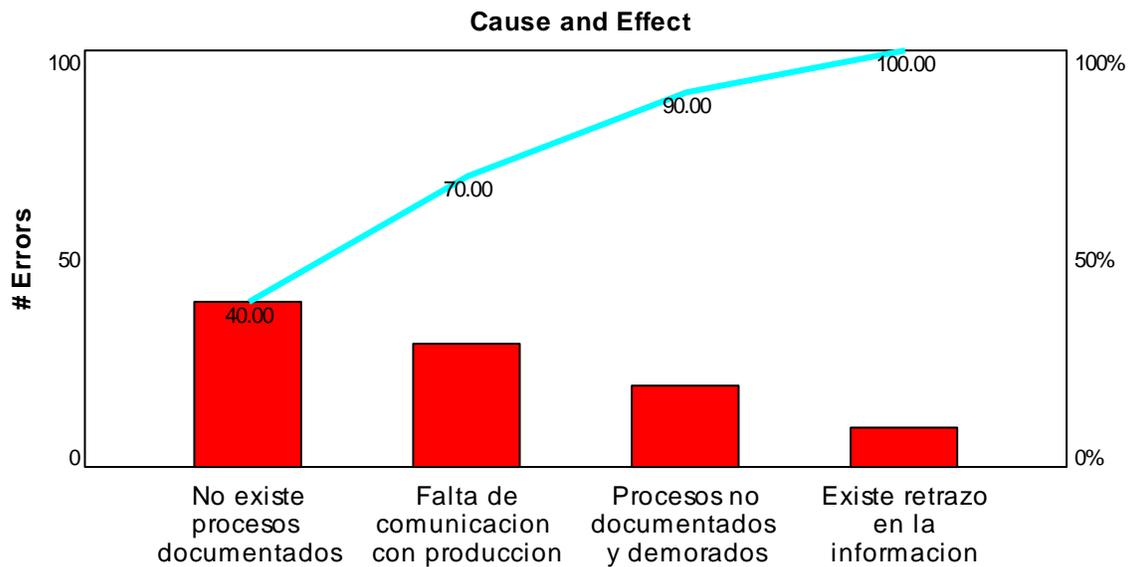
| | | | | | |
|----|--------------------|---------|----|------|------|
| 8 | Cocinado | 140 Kg. | 25 | 0.42 | 0.76 |
| 9 | Enfriado | 140 Kg. | 6 | 0.10 | 0.18 |
| 10 | Secado | 300 Kg. | 60 | 1.00 | 1.83 |
| 11 | Recorte y Empacado | 64 Kg. | 80 | 1.33 | 2.44 |
| 12 | Almacenado | 320 Kg. | 15 | 0.25 | 0.46 |

Diagrama Causa-Efecto

Con la finalidad de tener una apreciación preliminar de las situación de la empresa se ha elaborado el diagrama de causa-efecto, en el cual se ubican gráficamente las principales causas de la problemática empresarial que dan como efecto el principal problema de la empresa que demora en la toma de decisiones y disminución de utilidades.



Elaborado: Ibarra Mayra



Elaborado: Ibarra Mayra

7.4.1.3. Acciones de mejora

TOMA DE TIEMPOS.

Es importante registrar toda la información pertinente obtenida mediante observación directa, en previsión de que sea necesario consultar posteriormente el estudio de tiempos. En dicha información se podrá conocer lo siguiente:

- Información que permita identificar el estudio cuando sea necesario.
- Información que permita identificar el proceso, máquina.
- Información que permita identificar al operario (a)
- Información que permita describir la duración del estudio.

Una vez que se ha registrado toda la información general, la siguiente fase consiste en medir el tiempo de la operación, tarea a la que comúnmente se le llama cronometraje. Los aparatos empleados en medir el tiempo son los cronómetros, aparatos movidos regularmente por un mecanismo de relojería que puede ponerse en marcha o detenerse a voluntad del operador.

Método de lectura con retroceso o vuelta a cero.

Los tiempos se toman directamente, al acabar cada elemento se hace volver el segundero a cero y se lo pone de nuevo en marcha inmediatamente para cronometrar el elemento siguiente, sin que el mecanismo del reloj se detenga ni un momento.

Ventajas

Los beneficios más importantes son los siguientes:

- Proporciona en forma directa el tiempo de duración de cada elemento, disminuyendo el trabajo.
- Es muy flexible, ya que cada lectura comienza en cero.
- Se emplea un solo reloj del tipo menos costoso.

Desventajas.

- Es menos exacto, ya que se pierde tiempo durante cada uno de los retrocesos.
- Genera suspicacias entre los trabajadores y puede crear conflictos de trabajo ya que el sindicato o los empleados pueden alegar que el tomador de tiempos detenía y ponía en marcha el reloj según su propia conveniencia, sin que éste pueda demostrar lo contrario.
- Como cada una de las lecturas se inicia en cero el error que se cometa no tiende a compensarse.

Método continuo de lectura de reloj o cronometraje acumulativo

Cuando se emplea este método, una vez que el reloj se pone en marcha permanece en funcionamiento durante todo el estudio, las lecturas se hacen de manera progresiva y sólo se detendrá una vez que el estudio haya concluido. El tiempo para cada elemento se obtendrá restando la lectura anterior de la lectura inmediata siguiente

Ventajas.

Los beneficios de este método son:

- Permite demostrar exactamente al trabajador cómo se empleó el tiempo durante el estudio. De esta manera se evitan las suspicacias y se puede demostrar la buena fe del estudio.
- No se pierde tiempo en los retrocesos, lo que otorga mayor exactitud a las lecturas
- Los errores en las lecturas tienden a compensarse.
- Se emplea un solo reloj del tipo más barato.

Desventajas

- Se necesita mucho trabajo de gabinete para efectuar las restas.
- Es menos flexible.
- Se necesita mucha práctica para hacer correctamente las lecturas.
- La lectura se hace con la manecilla en movimiento.

El método que aplicamos fue el de Método Continuo, ya que tenemos la seguridad de registrar todo el tiempo en que el trabajo está sometido a la observación.

Registro de cada producto.

Para la toma de tiempos de cada producto, se presentaron algunos inconvenientes como la variabilidad en la producción, en ciertos casos averías en las máquinas.

La información levantada en la planta de producción de la Fábrica de Carnes y Embutidos “Del Rancho” se presenta en el anexo 3.1, a continuación se presenta un resumen de los tiempos tipo determinados para cada sección.

Tiempos de molido

A continuación se presenta una tabla con los valores para el tiempo de molido.

| N° | ELEMENTOS | PESO(Kg) | | | | | |
|--------------------|---|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | | 84 | 42 | 40 | 30 | 20 | 15 |
| | | M1 | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 |
| 1 | Preparación de la maquinaria y cambios de cuchillas | 2,11 | 1,98 | 1,88 | 1,50 | 1,00 | 0,70 |
| 2 | Carga inicial de materia prima en el elevador | 0,88 | 0,55 | 0,55 | 0,55 | 0,55 | 0,55 |
| 3 | Colocar carga inicial en tolva | 0,30 | 0,30 | 0,30 | 0,30 | 0,30 | 0,30 |
| 4 | Colocar gavetas frente a la maquina | 0,10 | 0,09 | 0,09 | 0,09 | 0,09 | 0,09 |
| 5 | Moler materia prima | 10,50 | 6,50 | 5,80 | 4,80 | 4,00 | 3,80 |
| 6 | Transporte de materia prima | 0,74 | 0,70 | 0,68 | 0,60 | 0,55 | 0,50 |
| TOTAL CICLO | | 14,63 | 10,12 | 9,30 | 7,84 | 6,49 | 5,94 |

Tiempos de mezclado.

Los tiempos de mezclado están determinados como norma, son de aproximadamente dieciocho minutos por masa; la variación del tiempo de mezclado se da en las actividades de transporte, carga inicial y descarga, donde se producen algunos eventos fortuitos que interfieren con el normal proceso de producción.

Para el mezclado de la materia prima cárnica y no cárnica se cuenta con un operador para cada mezcladora.

En la tabla a continuación se presenta el resumen de los tiempos de la mezcladora.

| | | P1 |
|--------------------|--|--------------------------|
| N° | ELEMENTOS | TIEMPO |
| 1 | Preparación de la maquina | 14,15 |
| 2 | Carga materia prima molida en las gavetas. | 0,23 |
| 3 | Colocar ingredientes iníciales en tolva | 0,59 |
| 4 | Mezclar ingrediente de la formula | 20,50 |
| 5 | Descargar y emulsificar | 20,95 |
| 6 | Transporte de la materia prima | 0,77 |
| TOTAL CICLO | | 57,19 min/seg |

En la siguiente tabla se presenta el resumen de los tiempos de las mezcladoras.

| | | P2 |
|--------------------|---|--------------------------|
| N° | ELEMENTOS | TIEMPO |
| 1 | Preparación de la maquina | 14,46 |
| 2 | Carga materia prima molida en las gavetas | 0,23 |
| 3 | Colocar ingredientes iníciales en tolva | 0,59 |
| 4 | Mezclar ingrediente de la formula | 21,51 |
| 5 | Descargar y emulsificar | 25,6 |
| 6 | Transporte de la materia prima | 0,77 |
| TOTAL CICLO | | 63,16 min/seg |

| | | P3 |
|--------------------|---|--------------------------|
| N° | ELEMENTOS | TIEMPO |
| 1 | Preparación de la maquina | 14,46 |
| 2 | Carga materia prima molida en las gavetas | 0,23 |
| 3 | Colocar ingredientes iníciales en tolva | 0,59 |
| 4 | Mezclar ingrediente de la formula | 21,50 |
| 5 | Descargar y emulsificar | 31,4 |
| 6 | Transporte de la materia prima | 0,77 |
| TOTAL CICLO | | 37,55 min/seg |

| | | P5 |
|--------------------|---|--------------------------|
| N° | ELEMENTOS | TIEMPO |
| 1 | Preparación de la maquina | 14,46 |
| 2 | Carga materia prima molida en las gavetas | 0,23 |
| 3 | Colocar ingredientes iniciales en tolva | 0,59 |
| 4 | Mezclar ingrediente de la formula | 9,87 |
| 6 | Transporte de la materia prima | 0,77 |
| TOTAL CICLO | | 25,92 min/seg |

Tiempos de Cutter.

| | | P1 |
|--------------------|---|-------------------------|
| N° | ELEMENTOS | TIEMPO |
| 1 | Adicionar Materia Prima Cárnica y Hielo | 0,60 |
| 2 | Adicionar Condimentos | 0,43 |
| 3 | Iniciar proceso de Cutteo | 0,59 |
| 4 | Adicionar colorante artificial | 1,75 |
| 5 | Reducir velocidad del Cutter | 1,91 |
| 6 | Adicionar Harina | 0,56 |
| 7 | Aumentar velocidad del Cutter | 0,50 |
| 8 | Salir masa del Cutter | 1,32 |
| 9 | Para salida de masa (fin proceso) | 0,68 |
| TOTAL CICLO | | 8,34 min/seg |

| | | P2 |
|--------------------|---|-------------------------|
| N° | ELEMENTOS | TIEMPO |
| 1 | Adicionar Materia Prima Cárnica y Hielo | 0,57 |
| 2 | Adicionar Condimentos | 0,51 |
| 3 | Adicionar toda el agua con hielo sobrante del carro | 0,52 |
| 4 | Iniciar proceso Cutteo | 2,06 |
| 5 | Adicionar carro con hielo | 3,88 |
| 6 | Parar proceso Cutteo | 0,76 |
| 7 | Sacar P2 | 1,00 |
| TOTAL CICLO | | 9,30 min/seg |

| | | P3 |
|--------------------|---|---------------------|
| N° | ELEMENTOS | TIEMPO |
| 1 | Adicionar carro con Materias Primas (Grasa) | 0,29 |
| 2 | Iniciar proceso de Cutteo | 1,02 |
| 3 | Adicionar colorante artificial | 2,24 |
| 4 | Adicionar agua con hielo con balde del carro | 1,06 |
| 5 | Reducir velocidad del Cutter | 0,35 |
| 6 | Adicionar el resto del agua con hielo del carro | 0,42 |
| 7 | Adicionar Condimentos | 0,37 |
| 8 | Incrementar velocidad de Cutter | 0,99 |
| 9 | Parar proceso de Cuteo | 1,6 |
| 9 | Sacar pasta del Cutter | 0,84 |
| TOTAL CICLO | | 5,46 min/seg |

| | | P4 |
|--------------------|----------------------------------|---------------------|
| N° | ELEMENTOS | TIEMPO/min |
| 1 | Adicionar masa molida | 0,21 |
| 2 | Adicionar condimentos | 0,34 |
| 3 | Iniciar proceso de Cutteo | 0,16 |
| 4 | Adicionar Colorante | 0,68 |
| 5 | Reducir velocidad del Cutter | 2,12 |
| 6 | Adicionar harina | 0,18 |
| 7 | Incrementar velocidad del Cutter | 0,39 |
| 8 | Adicionar Salado | 1,33 |
| 9 | Descender Carro | 0,33 |
| 10 | Sacar pasta para chorizo | 0,99 |
| TOTAL CICLO | | 6,73 min/seg |

Tiempos de Embutido.

| | | P1 |
|-----------|---------------------------------|---------------|
| N° | ELEMENTOS | TIEMPO |
| 1 | Elevar Carro a la tolva | 0,45 |
| 2 | Mover tubo donde sale la masa | 0,05 |
| 3 | Mandar aire a tripa sintética | 0,10 |
| 4 | Colocar tripa sintética en tubo | 1,91 |
| 5 | Mover el tubo para embutir | 0,05 |

| | | |
|--------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 6 | Iniciar proceso de embutido | 0,5 |
| 7 | Parar proceso de embutido | 8,68 |
| TOTAL CICLO | | 11,74 min/seg |

| | | P2 |
|--------------------|--|-------------------------|
| N° | ELEMENTOS | TIEMPO |
| 1 | Elevar Carro a tolva | 0,50 |
| 2 | Mover tubo donde sale la masa | 0,05 |
| 3 | Mandar aire a tripa sintética | 0,10 |
| 4 | Colocar la tripa sintética en el tubo | 1,65 |
| 5 | Colocar el tubo en posición para embutir | 0,06 |
| 6 | Iniciar proceso de embutido | 0,17 |
| 7 | Parar proceso de embutido | 6,85 |
| TOTAL CICLO | | 9,38 min/seg |

| | | P2 |
|--------------------|--|-------------------------|
| N° | ELEMENTOS | TIEMPO |
| 1 | Elevar Carro a tolva | 0,47 |
| 2 | Mover tubo donde sale la masa | 0,06 |
| 3 | Mandar aire a tripa sintética | 0,10 |
| 4 | Colocar la tripa sintética en el tubo | 1,66 |
| 5 | Colocar el tubo en posición para embutir | 0,06 |
| 6 | Iniciar proceso de embutido | 0,12 |
| 7 | Parar proceso de embutido | 5,29 |
| TOTAL CICLO | | 7,76 min/seg |

| | | P3 |
|--------------------|--|-------------------------|
| N° | ELEMENTOS | TIEMPO |
| 1 | Elevar Carro a tolva | 0,51 |
| 2 | Mover tubo donde sale la masa | 0,05 |
| 3 | Mandar aire a tripa sintética | 0,11 |
| 4 | Colocar la tripa sintética en el tubo | 1,49 |
| 5 | Colocar el tubo en posición para embutir | 0,06 |
| 6 | Iniciar proceso de embutido | 0,19 |
| 7 | Parar proceso de embutido | 5,36 |
| TOTAL CICLO | | 7,77 min/seg |

| N° | ELEMENTOS | TIEMPO |
|--------------------|--|-------------------------|
| 1 | Elevar Carro a tolva | 0,49 |
| 2 | Mover tubo donde sale la masa | 0,06 |
| 3 | Mandar aire a tripa sintética | 0,16 |
| 4 | Colocar la tripa sintética en el tubo | 1,38 |
| 5 | Colocar el tubo en posición para embutir | 0,06 |
| 6 | Iniciar proceso de embutido | 0,26 |
| 7 | Parar proceso de embutido | 5,34 |
| TOTAL CICLO | | 7,75 min/seg |

| N° | ELEMENTOS | TIEMPO |
|--------------------|--|-------------------------|
| 1 | Elevar Carro a tolva | 0,46 |
| 2 | Mover tubo donde sale la masa | 0,05 |
| 3 | Mandar aire a tripa sintética | 0,10 |
| 4 | Colocar la tripa sintética en el tubo | 1,88 |
| 5 | Colocar el tubo en posición para embutir | 0,06 |
| 6 | Iniciar proceso de embutido | 0,24 |
| 7 | Parar proceso de embutido | 5,77 |
| TOTAL CICLO | | 8,56 min/seg |

| N° | ELEMENTOS | TIEMPO |
|--------------------|--|-------------------------|
| 1 | Elevar Carro a tolva | 0,46 |
| 2 | Mover tubo donde sale la masa | 0,05 |
| 3 | Mandar aire a tripa sintética | 0,07 |
| 4 | Colocar la tripa sintética en el tubo | 1,64 |
| 5 | Colocar el tubo en posición para embutir | 0,09 |
| 6 | Iniciar proceso de embutido | 0,13 |
| 7 | Parar proceso de embutido | 3,7 |
| TOTAL CICLO | | 6,14 min/seg |

| N° | ELEMENTOS | TIEMPO |
|-----------|--|---------------|
| 1 | Elevar Carro a tolva | 0,45 |
| 2 | Mover tubo donde sale la masa | 0,05 |
| 3 | Mandar aire a tripa sintética | 0,12 |
| 4 | Colocar la tripa sintética en el tubo | 1,57 |
| 5 | Colocar el tubo en posición para embutir | 0,06 |

| | | |
|--------------------|-----------------------------|-------------------------|
| 6 | Iniciar proceso de embutido | 0,69 |
| 7 | Parar proceso de embutido | 4,16 |
| TOTAL CICLO | | 7,10 min/seg |

| N° | ELEMENTOS | TIEMPO |
|--------------------|--|--------------------|
| 1 | Elevar Carro a tolva | 0,32 |
| 2 | Tomar y Colocar tripa sintética en tubo donde sale la masa | 0,06 |
| 3 | Embutir el producto | 0,25 |
| TOTAL CICLO | | 0,63min/seg |

| N° | ELEMENTOS | TIEMPO |
|--------------------|--|-------------------------|
| 1 | Elevar Carro a tolva | 0,45 |
| 2 | Mover tubo donde sale la masa | 0,05 |
| 3 | Mandar aire a tripa sintética | 0,12 |
| 4 | Colocar la tripa sintética en el tubo | 1,57 |
| 5 | Colocar el tubo en posición para embutir | 0,06 |
| 6 | Iniciar proceso de embutido | 0,69 |
| 7 | Parar proceso de embutido | 4,16 |
| TOTAL CICLO | | 7,10 min/seg |

| N° | ELEMENTOS | TIEMPO |
|--------------------|---------------------------------------|--------------------------|
| 1 | Tiempo de Embutido de un carro 203 Kg | 0,81 |
| 2 | Tiempo de Embutido de un carro 205 Kg | 0,82 |
| 3 | Tiempo de Embutido de un carro 210 Kg | 0,92 |
| 4 | Tiempo de Embutido de un carro 214 Kg | 0,96 |
| 5 | Tiempo de Embutido de un carro 215 Kg | 0,99 |
| 6 | Tiempo de Embutido de un carro 220 Kg | 0,95 |
| 7 | Tiempo de Embutido de un carro 222 Kg | 1,08 |
| 8 | Tiempo de Embutido de un carro 225 Kg | 1,12 |
| 9 | Tiempo de Embutido de un carro 229 Kg | 1,08 |
| 10 | Tiempo de Embutido de un carro 230 Kg | 1,17 |
| 11 | Tiempo de Embutido de un carro 239 Kg | 1,20 |
| TOTAL CICLO | | 11,10 min/seg |

HORNOS

| N° | OPERACIONES | TIEMPO |
|--------------------|---|---------------------------|
| 1 | Tomar carro y llevarlo cerca de los hornos. | 0,72 |
| 2 | Colocar carro en horno. | 1,06 |
| 3 | Procesos de cocción. | 123,20 |
| 4 | Sacar carro del horno y llevar a enfriar. | 1,02 |
| 5 | Enfriado. | 10,00 |
| TOTAL CICLO | | 136,00 min/seg |

| N° | OPERACIONES | TIEMPO |
|--------------------|---|--------------------------|
| 1 | Tomar carro y llevarlo cerca de los hornos. | 0,72 |
| 2 | Colocar carro en horno. | 1,06 |
| 3 | Procesos de cocción. | 33,60 |
| 4 | Sacar carro del horno y llevar a enfriar. | 1,02 |
| 5 | Enfriado. | 10,00 |
| TOTAL CICLO | | 46,40 min/seg |

MARMITAS

| N° | OPERACIONES | TIEMPO |
|--------------------|--|---------------------------|
| 1 | Transporte de embutidora a marmitas | 0,33 |
| 2 | Colocar tapa en carro contenedor para poder llevarlo a la marmita. | 0,28 |
| 3 | Enganchar y llevar a marmita. | 1,58 |
| 4 | Cocción del producto. | 180,00 |
| 5 | Enganchar y trasladar a enfriamiento. | 1,15 |
| 6 | Enfriamiento. | 720,00 |
| 7 | Salida de enfriamiento. | 1,44 |
| TOTAL CICLO | | 904,78 min/seg |

| N° | OPERACIONES | TIEMPO |
|--------------------|--|---------------------------|
| 1 | Transporte de embutidora a marmitas | 0,33 |
| 2 | Colocar tapa en carro contenedor para poder llevarlo a la marmita. | 0,28 |
| 3 | Enganchar y llevar a marmita. | 1,58 |
| 4 | Cocción del producto. | 140,00 |
| 5 | Enganchar y trasladar a enfriamiento. | 1,35 |
| 6 | Enfriamiento. | 720,00 |
| 7 | Salida de enfriamiento. | 1,44 |
| TOTAL CICLO | | 864,98 min/seg |

| N° | OPERACIONES | TIEMPO |
|--------------------|--|---------------------------|
| 1 | Transporte de embutidora a marmitas | 0,33 |
| 2 | Colocar tapa en carro contenedor para poder llevarlo a la marmita. | 0,28 |
| 3 | Enganchar y llevar a marmita. | 1,58 |
| 4 | Cocción del producto. | 80,00 |
| 5 | Enganchar y trasladar a enfriamiento. | 1,15 |
| 6 | Enfriamiento. | 720,00 |
| 7 | Salida de enfriamiento. | 1,44 |
| TOTAL CICLO | | 804,78 min/seg |

Sección Semi Elaborado

| N° | OPERACIONES | TIEMPO |
|--------------------|--|-------------------------|
| 1 | Traer Canastilla de marmitas y colocarlo junto a la maquina. | 0,71 |
| 2 | Ajustar la máquina para el nuevo producto. | 1,18 |
| 3 | Tomar y fechar productos. | 0,72 |
| 4 | Colocar en gaveta plástica. | 1,02 |
| TOTAL CICLO | | 3,63 min/seg |

| N° | OPERACIONES | TIEMPO |
|--------------------|--|-------------------------|
| 1 | Traer Canastilla de marmitas y colocarlo junto a la maquina. | 0,72 |
| 2 | Ajustar la máquina para el nuevo producto. | 1,07 |
| 3 | Tomar y fechar productos. | 0,72 |
| 4 | Colocar en gaveta plástica. | 1,02 |
| TOTAL CICLO | | 3,53 min/seg |

| N° | OPERACIONES | TIEMPO |
|--------------------|--|-------------------------|
| 1 | Traer Canastilla de marmitas y colocarlo junto a la maquina. | 0,72 |
| 2 | Ajustar la máquina para el nuevo producto. | 1,02 |
| 3 | Tomar y fechar productos. | 0,23 |
| 4 | Colocar en gaveta plástica las unidades. | 3,09 |
| TOTAL CICLO | | 5,06 min/seg |

| N° | OPERACIONES | TIEMPO |
|--------------------|--|-------------------------|
| 1 | Traer Canastilla de marmitas y colocarlo junto a la maquina. | 0,72 |
| 2 | Ajustar la máquina para el nuevo producto. | 1,01 |
| 3 | Tomar y fechar productos. | 0,71 |
| 4 | Colocar en gaveta plástica las unidades. | 1,49 |
| TOTAL CICLO | | 3,93 min/seg |

| N° | OPERACIONES | TIEMPO |
|--------------------|--|-------------------------|
| 1 | Traer Canastilla de marmitas y colocarlo junto a la maquina. | 0,72 |
| 2 | Ajustar la máquina para el nuevo producto. | 1,01 |
| 3 | Tomar y fechar productos. | 0,71 |
| 4 | Colocar en gaveta plástica las unidades. | 1,55 |
| TOTAL CICLO | | 3,99 min/seg |

| N° | OPERACIONES | TIEMPO |
|--------------------|--|-------------------------|
| 1 | Traer Canastilla de marmitas y colocarlo junto a la maquina. | 0,71 |
| 2 | Ajustar la máquina para el nuevo producto. | 1,18 |
| 3 | Tomar y fechar productos. | 0,72 |
| 4 | Colocar en gaveta plástica las unidades. | 1,02 |
| TOTAL CICLO | | 3,63 min/seg |

REBANADO

| N° | OPERACIONES | TIEMPO |
|--------------------|--|-------------------------|
| 1 | Colocar el producto en la rebanadora; y Rebanar. | 0,81 |
| TOTAL CICLO | | 0,81 min/seg |

| N° | OPERACIONES | TIEMPO |
|--------------------|--|-------------------------|
| 1 | Colocar el producto en la rebanadora; y Rebanar. | 1,36 |
| TOTAL CICLO | | 1,36 min/seg |

| N° | OPERACIONES | TIEMPO |
|--------------------|--|-------------------------|
| 1 | Colocar el producto en la rebanadora; y Rebanar. | 1,46 |
| TOTAL CICLO | | 1,46 min/seg |

ENFUNDADO

| N° | OPERACIONES | TIEMPO |
|--------------------|------------------------------------|-------------------------|
| 1 | Tomar y abrir la funda de empaque. | 0,13 |
| 2 | Colocar Producto en la Funda. | 0,32 |
| 3 | Acomodar el producto en la Funda. | 0,24 |
| TOTAL CICLO | | 0,69 min/seg |

| N° | OPERACIONES | TIEMPO |
|--------------------|--|-------------------------|
| 1 | Coger el producto, colocar en bandeja y pesar. | 0,18 |
| 2 | Colocar sello en producto. | 0,25 |
| 3 | Colocar el producto en funda y amarrar. | 0,16 |
| TOTAL CICLO | | 0,59 min/seg |

| N° | OPERACIONES | TIEMPO |
|--------------------|------------------------------------|-------------------------|
| 1 | Tomar y abrir la Funda de Empaque. | 0,13 |
| 2 | Colocar Producto en la Funda. | 0,32 |
| 3 | Acomodar el producto en la funda. | 0,24 |
| TOTAL CICLO | | 0,69 min/seg |

| N° | OPERACIONES | TIEMPO |
|--------------------|------------------------------------|-------------------------|
| 1 | Tomar y abrir la Funda de Empaque. | 0,11 |
| 2 | Colocar Producto en la Funda. | 0,56 |
| 3 | Acomodar el producto en la funda. | 0,32 |
| TOTAL CICLO | | 0,99 min/seg |

| N° | OPERACIONES | TIEMPO |
|--------------------|------------------------------------|-------------------------|
| 1 | Tomar y abrir la Funda de Empaque. | 0,07 |
| 2 | Colocar Producto en la Funda. | 0,19 |
| 3 | Acomodar el producto en la funda. | 0,14 |
| TOTAL CICLO | | 0,40 min/seg |

| N° | OPERACIONES | TIEMPO |
|--------------------|------------------------------|-------------------------|
| 1 | Enfundar porciones. | 1,11 |
| 2 | Colocar fundas en máquina. | 0,36 |
| 3 | Empacar al vacío fundas. | 0,50 |
| 4 | Colocar empaques en gavetas. | 0,09 |
| TOTAL CICLO | | 2,06 min/seg |

| N° | OPERACIONES | TIEMPO |
|--------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| 1 | Colocar fundas de M7. en empacadora. | 0,49 |
| 2 | Empacar el producto en la máquina. | 0,52 |
| TOTAL CICLO | | 1,01 min/seg |

| N° | OPERACIONES | TIEMPO |
|--------------------|--|-------------------------|
| 1 | Cargar la máquina con porciones en sus respectivos empaques. | 0,12 |
| 2 | Activar máquina y generar vacío. | 0,20 |
| 3 | Colocar en gavetas los empaques. | 0,33 |
| TOTAL CICLO | | 0,65 min/seg |

Dentro del Análisis de Acciones de Mejora hemos visto la necesidad de realizar mejoras en la Distribución de la Planta.

Disposición Gráfica de la Planta

A continuación se presenta la propuesta de la planta tanto a manera de zonas cuanto a la distribución de maquinaria y equipo.

Objetivos de la Distribución en Planta

Se procurará encontrar aquella ordenación de los equipos y de las áreas de trabajo que sea más eficiente, al mismo permite realizar un trabajo en menos tiempo. De forma más detallada, se podría decir que este objetivo general se alcanza a través de la consecución de hechos como:

- Disminución de la congestión.
- Supresión de áreas ocupadas innecesariamente.
- Reducción del trabajo administrativo e indirecto.
- Mejora de la supervisión y el control.
- Mayor facilidad de ajuste a los cambios de condiciones.

- Mayor y mejor utilización de la mano de obra, la maquinaria y los servicios.
- Reducción de las mantenciones y del material en proceso.
- Disminución del riesgo para el material o su calidad.
- Reducción del riesgo para la salud y aumento de la seguridad de los trabajadores.
- Elevación de la moral y la satisfacción del personal.
- Disminución de los retrasos y del tiempo de fabricación e incremento de la producción.

Es evidente que, aunque los factores enumerados puedan ser ventajas concretas a conseguir, no todas podrán ser alcanzadas al mismo tiempo y, en la mayoría de los casos, la mejor solución será un equilibrio en la consecución de los mismos.

En cualquier caso, los objetivos básicos que ha de conseguir una buena distribución en planta son:

- **Unidad:** Al perseguir el objetivo de unidad se pretende que no haya sensación de pertenecer a unidades distintas ligada exclusivamente a la distribución en planta.
- **Circulación mínima:** El movimiento de productos, personas o información se debe minimizar.
- **Seguridad:** La Seguridad en el movimiento y el trabajo de personas y materiales es una exigencia en cualquier diseño de distribución en planta.
- **Flexibilidad:** Se alude a la flexibilidad en el diseño de la distribución en planta como la necesidad de diseñar atendiendo a los cambios que ocurrirán en el corto y medio plazo en volumen y en proceso de producción.

Zona de abastecimiento

Es la primera, está ubicada al ingreso de la planta y su finalidad es receptor las

diversas materias primas e insumos utilizados. Posee cuatro secciones:

Recepción: Consta de una sala en la cual se controla la calidad de los productos que ingresan por medio de inspección y la cantidad por medio de una balanza.

- **Cámara de refrigeración de para M.P. (Carnes):** Esta cámara tendrá una capacidad de 32.4 m³ (4 de largo x 3 ancho x 2,7 alto) y mantendrá una temperatura de 2°C. Contará además con barras colgantes y ganchos de hierro galvanizado para una correcta conservación de las carnes.
- **Cámara de congelación:** Tendrá una capacidad de 21,6m³ (4 largo x 2 ancho x 2,7 alto) y se almacenarán las carnes y las grasas. La temperatura que deberá mantener es de -15°C ya que a esta temperatura los productos no sufren descomposición.
- **Bodega:** Lugar donde se guardarán condimentos, productos químicos, fundas y otros. Se recomienda usar el sistema de estantería y casilleros que permitan un fácil arreglo, muy ordenado y seleccionado.

Zona de corte

En esta zona se realizarán las operaciones de clasificación y corte primario.

- **Trozado:** En esta área se efectuará el corte y trozado de las carnes que van a ser destinadas a la elaboración, así como la selección de cortes para los diferentes tipos de embutidos. Los elementos principales son: mesas de trabajo con tablero firme de acero inoxidable y otros como sierras, bandejas y cuchillería.

Zona de procesamiento y zona de embutido

En esta área se realizarán la mayor parte de las actividades del proceso productivo.

- **Curado:** Sección destinada al primer tratamiento de carne, contará con una

mesa adecuada para el curado de la carne, ubicada en ella una bomba inyectora. Para la cura con salmuera se tiene dos pozas revestidas con azulejo en las cuales se sumergen las carnes.

- **Mezcla:** En la cual se preparan los diversos ingredientes y las masas de los embutidos.
- **Llenado:** En la que se termina de enfundar las masas y quedan los productos semi-elaborados.

En esta zona se tiene la mayor parte de maquinaria: picadora, cutter, mezcladora, embutidora, máquina para hacer hielo.

Otros elementos necesarios que se encuentran en esta zona de elaboración son: balanzas, gavetas, baldes, etc.

Es muy importante tener bien instalados los servicios, como el sistema eléctrico, dotación de agua y eficiencia en el desagüe.

Zona de masaje

En ésta área solo se necesita un banco y mesas de trabajo para operarios y no requiere mayor maquinaria ni tecnificación puesto que es una actividad manual.

Zona de cocción.

Área que se caracteriza por concentrar las operaciones que necesitan calor. Tiene dos secciones:

- **Ahumado:** consiste en meter a las carnes y embutidos en el horno y solo se utiliza leña para conseguir ese ahumado y sabor único, el horno debe de tener un estante colgador de hierro galvanizado.
- **Marmitas:** son ollas grandes que poseen dispositivos mecánicos, así como sistemas de tuberías de vapor y agua. Las dimensiones de estos son (1m largo x 1,5 m ancho x 1 m altura).

Zona de enfriamiento y acabado.

Es la zona adjunta a la de cocción y comprende dos secciones:

- **Enfriamiento:** Después de la fase de cocción se sumergen los productos en un tanque de agua fría de capacidad de 1 m³.
- **Escurrimiento:** Se colocan en estantes los embutidos para un oreo y secado. Comprende además una selección de embutidos afectados por el calor.

Zona de almacenamiento

Comprende una cámara de refrigeración donde se almacenarán los productos terminados. Sus dimensiones son: 3 m largo x 3 m ancho x 2.1 m de altura. Esta cámara posee una temperatura de 5°C, y almacena 5.000 kg. Se recomienda el uso de estanterías para una buena conservación de los productos.

Zona de comercialización

La planta Del Rancho cuenta con un punto de venta el mismo que sirve para exhibición y venta de productos, tanto a mayoristas como a minoristas y público en general.

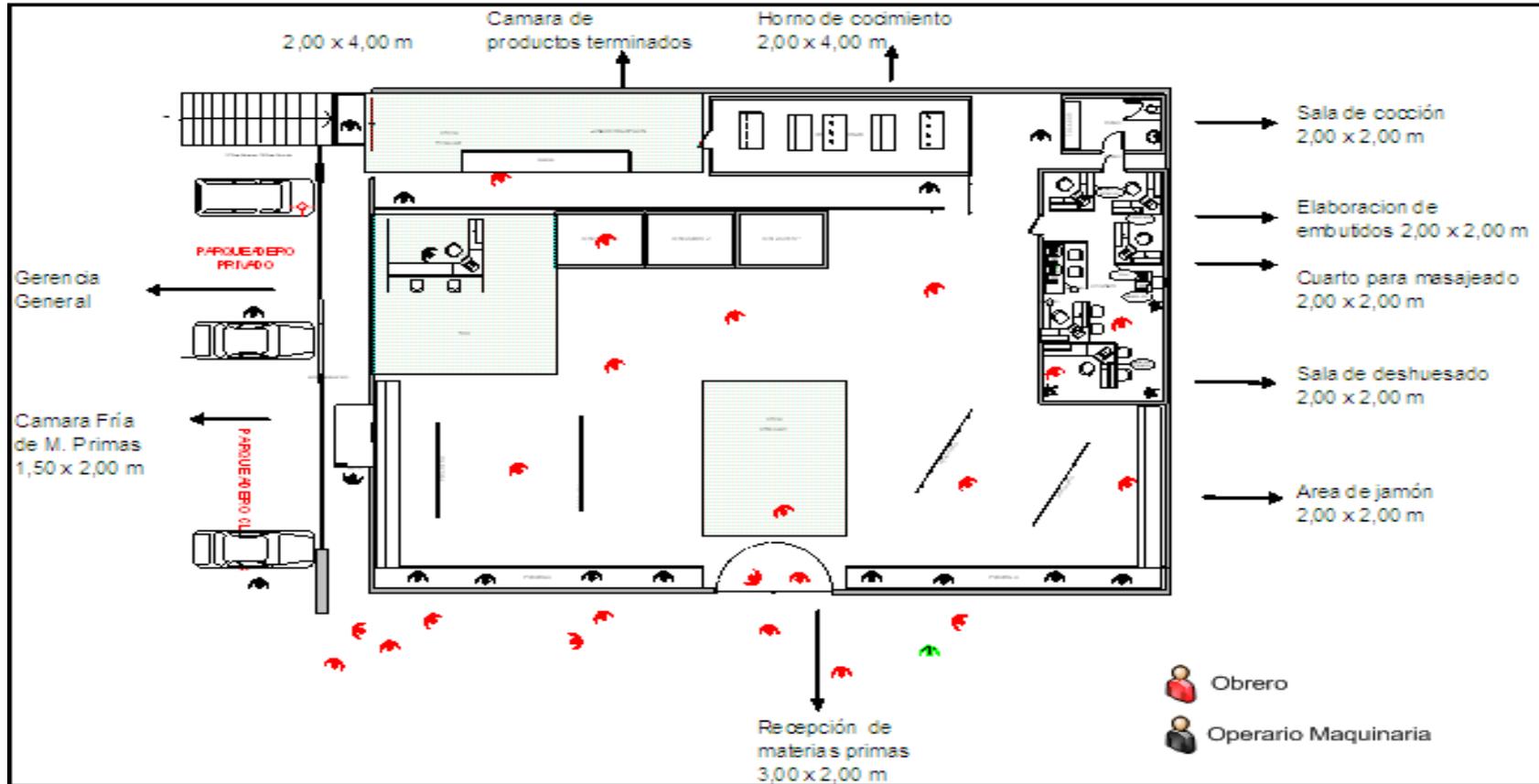
Zona de administración.

El lugar asignado para esta zona permite un mejor control y funcionamiento administrativo. Comprende las oficinas de administración y contabilidad.

Zona de circulación.

Comprendida por las áreas de estacionamiento vehicular, circulación de furgón y áreas verdes.

DISTRIBUCION CIVIL DE LA PLANTA



FUENTE: INVESTIGACIÓN REALIZADA
 ELABORADO POR: MAYRA IBARRA
 PROYECTO: DEL RANCHO

7.4.2. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

7.4.2.1. Acciones preventivas

En el proceso de Control de Calidad como resultado tenemos que sería justificable, que para el control de calidad, en la actividad de empaque y etiquetado existan personas capacitadas correctamente y con las herramientas necesarias para controlar el producto con eficiencia y en lo posible asegurar su permanencia.

7.4.2.2. Acciones correctivas

Como Acción Correctiva se debe contar con más vendedores capacitados en venta de productos Cárnicos. Además el sistema de ventas Del Rancho debe ubicar en el mercado la variedad de productos, a fin de satisfacer las necesidades de los consumidores.

La estrategia que debe tomar la empresa Del Rancho es colocar sus productos, en las mejores condiciones, tanto a nivel de cliente y consumidor final.

También debe de contar con los procesos de:

- a) Pre- venta
- b) Venta Directa

a) Pre-venta

Es el proceso que se da antes de la entrega, en el que se ofrece el producto, los pre-vendedores toman el pedido y lo digitan utilizando medios electrónicos (palms y pocket) que detallan el requerimiento del cliente, para que al día siguiente con el complemento de distribución se entregue el producto. La digitación del pedido por estos medios compromete los inventarios, es decir se hace un apartado a fin de disponer los productos solicitados de inmediato se procesa la factura y se registra la

venta. EL grupo de clientes con los que se trabaja en pre-venta son: Tía, Supermaxi, Santa María, Corporación El Rosado, Comisariatos del Ejército entre otros.

Mediante este proceso, que representan el 90% de la facturación total, se genera el crédito por tanto forman parte de la cartera de la empresa.

b) Venta Directa

Este proceso comprende la oferta directa de productos al consumidor final, sin haberlo solicitado con anterioridad, pues este proceso implica que el punto de venta atiende, durante nueve horas de lunes a sábado directamente a las personas deseosas de obtener los productos; esta forma de venta casi siempre es al contado y su respaldo es la factura.

Estos dos procesos implican que se tenga un 90% en preventa y el 10% por la venta directa.

7.4.2.3. Acciones de mejora

PLAN DE VENTAS DIRECTAS

Las ventas directas juegan un papel muy importante en logro de los objetivos empresariales y de mercadeo, ya que a través de este medio de comercialización, la empresa lograra incrementar el número de clientes y por lo tanto sus utilidades. Los vendedores directos se concentraran en el cumplimiento de las siguientes estrategias:

- Desarrollo de la empresa a través del incremento de productos vendidos a los actuales clientes.
- Desarrollo de la empresa a través de ventas de productos a nuevos clientes.

Como estrategia de apoyo para que el vendedor directo logre cerrar ventas se aplicaran las siguientes estrategias:

- Diseño de un catalogo de productos que cause una buena imagen de la empresa y a la vez mejore la exposición del vendedor.
- Diseño de una carpeta con recomendaciones de los principales y más reconocidos proveedores y clientes con los que cuenta la empresa, a fin de demostrar al potencial cliente la seriedad y experiencia de la empresa en el mercado.
- Entrega de muestras gratis, al cliente potencial.
- Descuentos del 30% en la primera compra.

En los anexos N°34, se presenta la guía del plan de ventas directas, en la que se resumen las principales actividades a seguir por el vendedor.

7.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

| Fase | Riesgos | Medidas Preventivas | Límite Crítico | Vigilancia | Medidas Correctoras | Registros |
|---|--|---|--|--|--|---|
| Recepción de: M.P. Ingredientes Agua | Contaminación Microbiológica | <ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de Transporte adecuadas (manejo de T°). - Fuente de abastecimiento de agua adecuada. | <ul style="list-style-type: none"> - T° < 7°C como refrigeración. - T° < -12°C carne congelada. - Tiempo de almacenamiento adecuado. - Condiciones Higiénicas de almacenamiento. | <ul style="list-style-type: none"> - Control de cada partida: Características Organolépticas. - Cumplir con Características de compra. - Revisión de medio de transporte. - Análisis microbiológico de agua. | <ul style="list-style-type: none"> - Rechazo de M.P. no apta. - Adición de cloro de ser necesario. | <ul style="list-style-type: none"> - Medidas correctoras. - Resultados de análisis de agua. |
| Almacenamiento de M.P. e Ingredientes | Incremento de Contaminación Microbiológica | <ul style="list-style-type: none"> - Condiciones Higiénicas de almacenamiento. - Tiempo y temperatura de | <ul style="list-style-type: none"> - T° < 7°C como refrigeración. - T° < -12°C carne congelada. - Tiempo de almacenamiento | <ul style="list-style-type: none"> - Registro de temperaturas. - Establecimiento de programa de limpieza y desinfección. | <ul style="list-style-type: none"> - Rechazo de M.P. no apta. - Corrección de condiciones de almacenamiento. | <ul style="list-style-type: none"> - Medidas correctoras. - Registro de temperatura. |

| | | | | | | |
|--|------------------------------|---|--|---|--|------------------------|
| | | almacenamiento adecuados. | adecuado. - Condiciones Higiénicas de almacenamiento. | - Inspección periódica. | | |
| Acondicionamiento: (Descongelación y manipulación). | Contaminación Microbiológica | - Tiempo y temperatura de manipulación adecuados. - Buenas prácticas de manipulación. - Condiciones Higiénicas de equipos y útiles. - Adecuada temperatura de lugar de despiece. | - Buenas prácticas de manipulación. - Condiciones higiénicas satisfactorias. - Limite de aditivos autorizados. | - Inspección visual-periódica. - Control de aplicación de programa de limpieza y desinfección. | - Corrección de condiciones de trabajo. - Corregir programa de limpieza y desinfección. | - Medidas correctoras. |
| Mezcla o preparación de pasta. | Contaminación Microbiológica | - Tiempo y temperatura de manipulación adecuados. - Buenas prácticas de | - Buenas prácticas de manipulación. - Condiciones higiénicas satisfactorias. | - Inspección visual-periódica. - Control de aplicación de programa de limpieza y | - Corrección de condiciones de trabajo. - Corregir programa de limpieza y | - Medidas correctoras. |

| | | | | | | |
|----------|------------------------------|---|--|---|--|------------------------|
| | | manipulación. - Condiciones Higiénicas de equipos y útiles. | - Limite de aditivos autorizados. | desinfección. | desinfección. | |
| Embutido | Contaminación Microbiológica | - Tiempo y temperatura de manipulación adecuados. - Buenas prácticas de manipulación. - Condiciones Higiénicas de equipos y útiles. | - Buenas prácticas de manipulación. - Condiciones higiénicas satisfactorias. - Limite de aditivos autorizados. | - Inspección visual-periódica. - Control de aplicación de programa de limpieza y desinfección. | - Corrección de condiciones de trabajo. - Corregir programa de limpieza y desinfección. | - Medidas correctoras. |

| Fase | Riesgos | Medidas Preventivas | Límite Crítico | Vigilancia | Medidas Correctoras | Registros |
|---------|------------------------------|---|--|---|---|---------------------|
| Acabado | Contaminación Microbiológica | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiempo y temperatura de manipulación adecuados. ➤ Control de equipo de acabado | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Buenas prácticas de manipulación. ➤ Condiciones higiénicas satisfactorias. ➤ Limite de aditivos autorizados. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inspección visual-periódica. ➤ Control de aplicación de programa de limpieza y desinfección. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Corregir condiciones de trabajo. ➤ Corregir programa de limpieza y desinfección. | Medidas correctoras |

| | | | | | | |
|--------------------------------------|--|---|--|--|---|---------------------|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Condiciones Higiénicas de equipos y útiles. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Envasado correcto. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión de equipo envasado. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Puesta a punto de equipo. ➤ Rechazo de producto no apto. | |
| Almacenamiento de Producto Terminado | Alteración de producto | <p>Condiciones Higiénicas de almacenamiento. Tiempo y temperatura de almacenamiento adecuado. Método de almacenamiento.</p> | <p>Evitar temperaturas extremas. Condiciones higiénicas satisfactorias. Condiciones de estiba adecuadas.</p> | <p>Inspección visual-periódica. Control de aplicación de programa de limpieza y desinfección.</p> | <p>Corregir condiciones de trabajo. Rechazo de producto no apto.</p> | Medidas correctoras |
| Expendio de producto terminado | Incremento de Contaminación Microbiológica | <p>Practica higiénicas de manipulación. Consideraciones de estiba adecuadas. Control de temperatura adecuada.</p> | <p>Incompatibilidad de carga. Temperatura durante el transporte.</p> | <p>Correcta aplicación de condiciones de almacenamiento y estiba.</p> | <p>Corregir condiciones higiénicas de almacenamiento y estiba.</p> | Medidas correctoras |
| Ventilación | Incremento de Contaminación Microbiológica | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Higiene y buenas condiciones de salud e las personas en contacto con los productos. ➤ Control y limpieza de los medios de transporte. ➤ Control y limpieza de | <p>Controles médicos. Desinfección Condiciones higiénicas satisfactorias.</p> | <p>Informes médicos Inspección periódica Correcta aplicación de programa de limpieza y desinfección.</p> | <p>Tratamiento médico Corregir condiciones higiénicas.</p> | Medidas correctoras |

| | | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|
| | | vitricas y lugar de almacenamiento . | | | | |
|--|--|---|--|--|--|--|

PROCESO PRODUCTIVO

En la actualidad la empresa cumple plenamente con las demandas de sus clientes, por tal motivo, no se ha visto la necesidad de mejorar el flujo de las materias primas durante el proceso productivo, para el incremento de la producción.

En la elaboración de los productos cárnicos de la empresa Carnes y Embutidos del Rancho se deben cumplir con varias actividades, las cuales pueden influir drásticamente en la capacidad productiva de la empresa.

A continuación se muestra un resumen de las tareas comprendidas en el proceso productivo, con un detalle de sus capacidades y de sus tiempos:

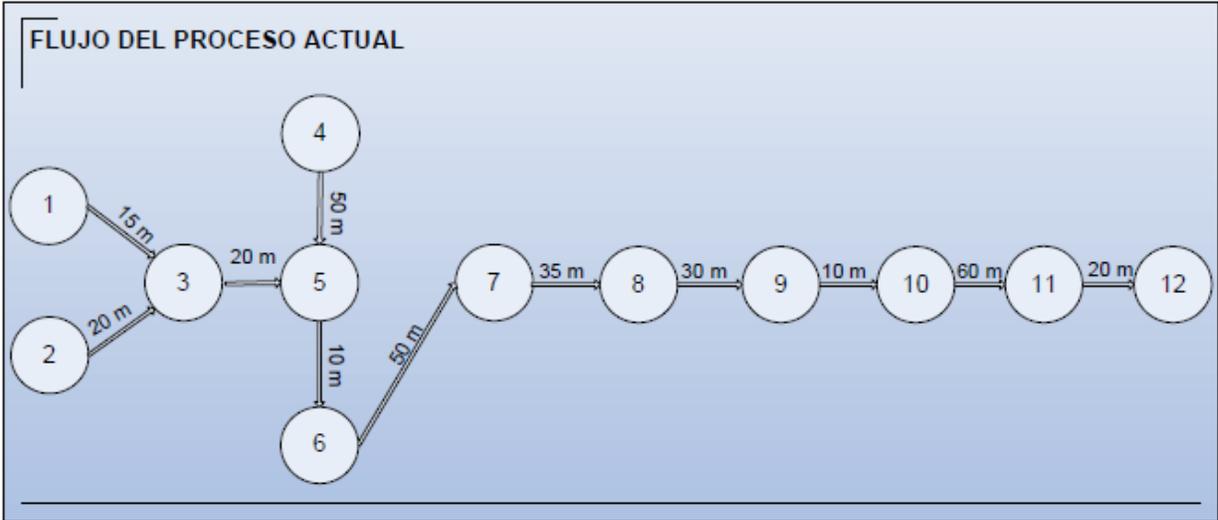
| TAREA | DETALLE DE LA TAREA | CAPACIDAD | TIEMPO 64 Kg. |
|-------|--|-----------|---------------|
| 1 | PREPARACIÓN DE CONDIMENTOS | 8 Kg. | 15 m. |
| 2 | Molienda | 15 Kg. | 20 m. |
| 3 | Cuterizado | 64 Kg. | 15 m. |
| 4 | Lavado de Tripas (Preparación de Envolturas) | 64 Kg. | 50 m. |
| 5 | Embutido | 64 Kg. | 10 m. |
| 6 | Amarrado | 64 Kg. | 40 m. |
| 7 | Ahumado | 140 Kg. | 35 m. |
| 8 | Cocinado | 140 Kg. | 25 m. |
| 9 | Enfriado | 140 Kg. | 6 m. |
| 10 | Secado | 300 Kg. | 60 m. |
| 11 | Recorte y Empacado | 64 Kg. | 80 m. |
| 12 | Almacenado | 320 Kg. | 15 m. |

Elaborado: Ibarra Mayra

La empresa Carnes y Embutidos del Rancho, adquiere casi todas sus materias primas cárnicas ya deshuesada por lo que le permite tener mejores tiempos en el molido de la carne.

La preparación de los condimentos, preparación de la envoltura, parte del amarrado, recorte y empaque son tareas realizadas manualmente por empleados, sin que se requiera el empleo total de alguna maquinaria.

En el siguiente diagrama de redes se presentan el flujo del proceso productivo en el que constan los tiempos requeridos para cada actividad:



Elaborado: Ibarra Mayra

Se observa que en la actualidad un ciclo del proceso productivo para 64 Kilogramos dura aproximadamente 5 horas con 21 minutos, desde el momento que ingresa la materia prima al proceso productivo, hasta cuando se almacena el producto terminado. No obstante en un día normal de trabajo, todos los ciclos del proceso productivo se los realiza únicamente hasta la etapa de enfriamiento, luego el producto es dejado en la etapa de secado durante toda la noche y al día siguiente se continúa con las etapas de recorte, empacado, almacenamiento (a excepción de los días lunes en los que se empieza el trabajo semanal y por ende no hay productos en proceso). Al día siguiente se termina con el ciclo del día anterior, colaboran para ello todos los trabajadores (4 trabajadores). Entonces el proceso productivo del día arranca una vez concluido el ciclo productivo del día anterior.

Los días sábados se termina con las actividades semanales, concluyéndose con el recorte, empaclado y almacenado del producto elaborado el día viernes.

El actual cuello de botella lo constituyen las etapas de lavado de tripas o preparación de envoltura y embutido, tareas que en la actualidad se las realiza simultáneamente.

En una jornada normal de trabajo de lunes a viernes, la hora de ingreso es a las 7H30 a.m. y la hora de salida es a las 4H30 p.m., cabe mencionarse que de este tiempo una hora con quince minutos son destinados al desayuno y almuerzo del personal (30 minutos al desayuno y 45 minutos al almuerzo).

Mientras se efectúan las actividades de ahumado, cocción y enfriado del último ciclo del día, el personal procede a la limpieza de la planta.

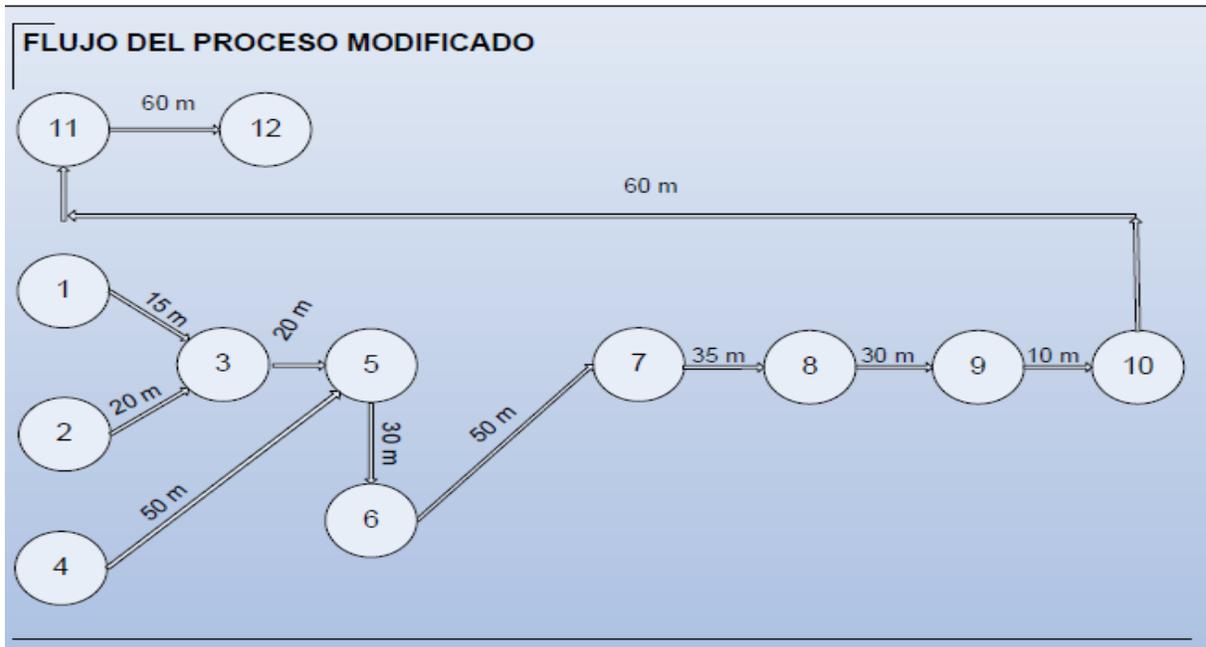
De todo esto se deduce que los días lunes, se pueden realizar hasta 5 ciclos de producción, y desde el martes hasta el viernes se podrán realizar hasta 4 ciclos durante una jornada normal de trabajo de ocho horas.

La empresa se encuentra produciendo 1600 kilogramos por semana (un promedio de 320 kilogramos diarios). Esto indica, que mediante la actual forma de trabajo, se cuenta con una capacidad no usada de 125 kilogramos por semana (25 kilogramos diarios). Capacidad que es empleada para temporadas de mayor demanda, sin embargo para el cumplimiento de los objetivos empresariales planteados en la planeación estratégica, dicha capacidad productiva es insuficiente.

No obstante con pequeños cambios en el flujo del proceso se podría incrementar considerablemente la capacidad productiva en una jornada normal de trabajo.

INCREMENTO DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA

Para el incremento en la capacidad productiva, se propone iniciar las actividades diarias de forma paralela, elevando el primer cuello de botella en la sección de lavado de tripas o preparación de envolturas:



Elaborado: Ibarra Mayra

Al reestructurarse el proceso productivo de la forma propuesta, se podrán realizar hasta 6 ciclos de 64 Kg. de lunes a viernes (384 kilogramos diarios), es decir el proceso productivo iniciaría paralelamente con las cuatro tareas pendientes del día anterior (recorte, empaclado y almacenamiento), poniendo a un nuevo trabajador, para que efectúe las actividades pendientes.

La preparación de las tripas o envolturas se realizará el mismo instante en que empiece el proceso productivo, permitiendo alimentar inmediatamente a la embutidora, eliminándose el cuello de botella que representaba (60 minutos). En la etapa de embutido se incrementará el tiempo de trabajo a 30 minutos puesto que las tareas de preparación y embutido ya no se las efectuarán de manera simultánea.

La Productividad calculamos con la formula siguiente:

$$Productividad MO = \frac{Kilos}{Rendimiento MO * \# de Trabajadores}$$

$$Productividad MO = \frac{Kilos}{\frac{Kilos}{Hora} * \# de Trabajadores}$$

$$Productividad MO = \frac{320 Kilos}{12,80 \frac{Kilos}{Hora} * 12 Trabajadores}$$

$$Productividad MO = \frac{320 Kilos}{12,80 \frac{Kilos}{Hora} * 12 Trabajadores}$$

$$Productividad MO = 2,083 \frac{Hora}{Trabajador}$$

La Productividad de la Mano de Obra Actual es de 2,083 Hora/Trabajador

$$Productividad Mejorada MO = \frac{320 Kilos}{17,80 \frac{Kilos}{Hora} * 12 Trabajadores}$$

$$Productividad Mejorada MO = 1,50 \frac{Hora}{Trabajador}$$

La Productividad de la Mano de Obra Mejorada es de 1,50 Hora/Trabajador. Para poder obtener el incremento de la productividad lo realizamos con la siguiente fórmula:

$$Incremento de la Productividad = \left(1 - \frac{Productividad Mejorada}{Productividad Actual} \right) * 100\%$$

$$\text{Incremento de la Productividad} = \left(1 - \frac{1,50}{2,083}\right) * 100\%$$

$$\text{Incremento de la Productividad} = 28\%$$

Entonces se obtuvo un incremento del 28% de la Productividad MO (Hora/Trabajador) con los cambios realizados, para el proceso de Producción.

$$\text{Eficiencia} = \left(\frac{\text{Rendimiento Alcanzado (Mejorado)} \frac{\text{Kilos}}{\text{Hora}}}{\text{Rendimiento Estandar} \frac{\text{Kilos}}{\text{Hora}}}\right) 100\%$$

$$\text{Eficiencia} = \left(\frac{17,80 \frac{\text{Kilos}}{\text{Hora}}}{12,80 \frac{\text{Kilos}}{\text{Hora}}}\right) * 100\%$$

$$\text{Eficiencia} = 139.062\%$$

Obtenemos que con la eficiencia a alcanzarse con los cambios se cumplan en un 139,062 % con lo cual podemos otorgar más tiempo a las demás actividades del proceso productivo.

IMPACTOS QUE GENERA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

La implementación del Sistema de Gestión por procesos en la Fábrica de Carnes y Embutidos Del Rancho, generará impactos positivos y negativos, en los aspectos Socio-Económico, Cultural Educativo, Ambiental, Comercial- Empresarial; por ello es fundamental identificar y valorar dichos impactos con el objetivo de minimizar lo contraproducente y maximizar los beneficios, logrando de esta manera desarrollar las acciones del proyecto. Para la interpretación se valora en una escala de 0 a 3 con valores negativos y positivos, la medición se realiza en base a una media ponderada para poder obtener una interpretación aproximada.

| PUNTAJE | SIGNIFICADO |
|---------|------------------------|
| -3 | Impacto alto negativo |
| -2 | Impacto medio negativo |
| -1 | Impacto bajo negativo |
| 0 | No hay impacto |
| 1 | Impacto bajo positivo |
| 2 | Impacto medio positivo |
| 3 | Impacto alto positivo |

Impacto Socio-Económico

| INDICADORES | NIVEL DE IMPACTO | | | | | | |
|---------------------------------|------------------|----|----|---|---|-----------|----------|
| | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Optimización de Recursos. | | | | | | X | |
| Generación de fuentes de empleo | | | | | | X | |
| Aumento de la producción. | | | | | | | X |
| Ampliación de la microempresa. | | | | | | X | |
| Mejorar el Nivel de Vida. | | | | | | X | |
| Alternativas de Inversión | | | | | | X | |
| TOTAL | - | - | - | - | - | 10 | 3 |

$$Nivel\ de\ impacto = \frac{\Sigma}{Indicador}$$

$$Nivel\ de\ impacto = \frac{10}{6} = 2.17 = 2$$

Nivel de Impacto Socio Económico= medio positivo

El Impacto Socio-Económico se encuentra en el nivel medio positivo, por lo tanto será muy satisfactorio ya que generará fuentes de empleo ingresos y estabilidad económica para las personas integrantes del proyecto. Además la integración de los requisitos de calidad en los productos provocará optimizar los procesos y niveles

satisfactorios de los clientes, asegurando buenas relaciones comerciales a largo plazo provocando resultados económicos favorables a la microempresa.

Impacto Cultural-Educativo

| | | NIVEL DE IMPACTO | | | | | | |
|------------------------------|--|------------------|----|----|---|---|---|---|
| INDICADORES | | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Capacitación al personal | | | | | | | | X |
| Intercambio de experiencias. | | | | | | | X | |
| Cultura de Consumo | | | | | | | X | |
| Atención al Cliente | | | | | | | X | |
| TOTAL | | - | - | - | - | - | 6 | 3 |

$$Nivel\ de\ impacto = \frac{\Sigma}{Indicador}$$

$$Nivel\ de\ impacto = \frac{9}{4} = 2.25 = 2$$

Nivel de Impacto Cultural-Educativo= medio positivo

El porcentaje de la matriz de Impacto Cultural-Educativo es medio positivo lo que contribuirá a beneficiar a los participantes directos del proyecto, ya que este sistema demanda el compromiso y participación de ellos, motivado el trabajo en equipo y la definición de sus responsabilidades proporcionando un ambiente laboral apropiado permitiéndoles un crecimiento personal y el mejoramiento de sus habilidades y destrezas.

Además de crear una cultura de consumo, concientizando a los consumidores que los productos que vende la microempresa cuenta con calidad y garantía para lograr su satisfacción logrando conseguir de esta forma una aceptación en el mercado.

Impacto Ambiental

| INDICADORES | NIVEL DE IMPACTO | | | | | | |
|-------------------------------|------------------|----|----|---|---|---|---|
| | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Protección del medio ambiente | | | | | X | | |
| Deforestación | | X | | | | | |
| Contaminación del Aire | | | X | | | | |
| Contaminación por Ruido | | | X | | | | |
| Contaminación del Agua | | | X | | | | |
| TOTAL | - | -2 | -3 | - | 1 | - | - |

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\Sigma}{\text{Indicador}}$$

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{-4}{5} = -0.8 = -1$$

Nivel de Impacto Ambiental= Bajo Negativo

La Fabrica Carne y Embutidos del Rancho genera naturalmente contaminación especialmente del aire a través de la expulsión del humo que generan los hornos en el proceso de ahumado de los embutidos y carnes que procesan diariamente, ruido por la utilización de los molinos y cortadoras de carne y un menor impacto en el agua por la acciones de limpieza que se realizan en las áreas de trabajo. Sin embargo el impacto que genera la fábrica es bajo negativo lo cual implica necesariamente la necesidad de tomar medidas de mitigación que permitirán disminuir o erradicar los efectos negativos que afectan al entorno natural.

Impacto Comercial-Empresarial

| INDICADORES | NIVEL DE IMPACTO | | | | | | |
|--|------------------|----|----|---|---|----------|----------|
| | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Captaciones de Clientes | | | | | | | X |
| Competencia y expansión en el mercado. | | | | | | | X |
| Mejora de las funciones y procesos | | | | | | X | |
| Ambiente productivo y controlado | | | | | | X | |
| TOTAL | - | - | - | - | - | 4 | 6 |

$$Nivel\ de\ impacto = \frac{\Sigma}{Indicador}$$

$$Nivel\ de\ impacto = \frac{10}{4} = 2.5 = 3$$

Nivel de Impacto Comercial-Empresarial= Alto Positivo

El impacto Comercial-Empresarial refleja un nivel alto positivo ya que con la Implementación del Sistema de Gestión por Procesos, los procesos, funciones, controles, seguimiento y medición se alcanzara el cumplimiento de los objetivos de la calidad, en lo relacionado a la competitividad se reforzara este parámetro a través de la calidad de los productos cárnicos y embutidos; además se mejorara los procesos de producción y comercialización lo que llevara a que la fábrica sea de Calidad con un ambiente productivo, eficiente que es lo que se busca con este proyecto.

CONCLUSIONES

Como conclusiones del presente proyecto se mencionan las siguientes:

- Del diagnóstico realizado, se pudo reconocer procesos duplicados y repetitivos, la falta de una estructura orgánica, la inexistencia de proceso, la carencia de una buena comunicación organizacional y el desconocimiento de las actividades en las que el personal está involucrado dentro de los procesos.
- En la fase de diagnóstico de la empresa se pudo identificar que la Fábrica de carnes y embutidos Del Rancho no poseía un direccionamiento estratégico claro que le permitiera desarrollar actividades encaminadas a la consecución de la misión, visión y objetivos estratégicos de la Fábrica Del Rancho.
- La Fabrica Carne y Embutidos Del Rancho no cuenta con una organización adecuada en la cadena de producción por lo que no efectúa una evaluación y control de calidad interno en los procesos de producción lo que le dificulta desempeñar de forma óptima las operaciones de fabricación y comercialización de sus productos cárnicos y el aprovechamiento de sus recursos.
- En la Fabrica Del Rancho no existen procedimientos adecuados de contabilidad para la producción, por lo que no le permite conocer los costos de fabricación en los que incurre para la fabricación de los diferentes productos cárnicos que produce para el mercado.
- La Fabrica no dispone de soporte de promoción y publicidad por lo que no tiene un reconocimiento amplio en el mercado, el único medio de publicidad con que cuenta es la de sus clientes esto gracias a la satisfacción de la atención y a los productos que esta oferta.

RECOMENDACIONES

Con la finalidad de optimizar la gestión de la Fábrica de Carnes y Embutidos Del Rancho y una vez consolidado el proyecto sobre el Diseño de un Sistema de Gestión por procesos, se plantean las siguientes recomendaciones:

- El Directorio y la Gerencia debe utilizar el Manual de Proceso como herramienta para establecer una estructura más formal de manera que se logre una respuesta efectiva a las nuevas exigencias.
- Establecer total compromiso por parte de la Gerencia de la empresa con la finalidad de poder implementar las propuestas de mejoras en los principales procesos debido a que el nivel jerárquico Gerencial es el pilar fundamental para poder establecer cualquier tipo de cambio en beneficio tanto individual como colectivo de la empresa.
- Es primordial establecer políticas para llevar a cabo los procesos de tal forma que se determinen los lineamientos de actuación para el personal operativo y administrativo que sirva como complemento para el efectivo desarrollo de cada proceso y subproceso.
- Es conveniente implementar oportunamente el Sistema de Gestión por Procesos propuesta desarrollada, con el fin de obtener resultados esperados como disminución de actividades que no generan valor agregado.
- Se debe formar un equipo de personas que trabajen constantemente en los procesos de la empresa y que sea el encargado de implementar, controlar, evaluar y mejorar los mismos.
- Realizar una retroalimentación de los procesos, mediante la cual se deberá corregir los errores a medida que se vayan presentando.
- Utilizar este trabajo de investigación para toda la empresa como guía, para plantear la organización por procesos y encaminar su implantación a todas las áreas.

- Realizar capacitaciones de las mejoras a realizarse indicando las ventajas y objetivos claros con las acciones a realizarse; esto permitirá que los procesos sean más eficientes.
- Manejar registros por parte de los jefes de área, para así poder controlar de mejor manera la causa y efecto en los procesos, ya que los registros el punto de partida para determinar a futuro mejoras.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

✓ **Emulsificación**

La emulsificación de las grasas es un proceso mediante el cual se modifica el entorno a fin de lograr que las moléculas de grasa y de agua se mezclen con más facilidad.

✓ **Escalado**

Aquellos embutidos cuya pasta es incorporada cruda, sufriendo un tratamiento térmico de cocción y ahumado opcional, luego de ser embutidos. Ejemplo, mortadelas, salchichas tipo Frankfurt, jamón cocido.

✓ **Marinado**

El marinado es una técnica de cocina mediante la cual se pone un alimento en remojo de un líquido aromático durante un tiempo determinado para dar cierta sazón.

✓ **Milanesa**

Es un filete fino de carne, pescado o pollo, normalmente de vaca, pasado por huevo batido y luego por pan rallado.

✓ **Cutteo**

Es proceso en el cual se muele la carne cruda, formando una pasta de carne no tan fina.

✓ **Diagnostico**

Conocimiento de la situación actual de una organización.

✓ **Mejora continua**

Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

✓ **Equipo de trabajo**

Conjunto de 5 o 7 personas que trabajan ejecutando actividades definidas hacia el cumplimiento de un objetivo común.

✓ **Tiempo en proceso**

Es el utilizado para desarrollar las actividades.

✓ **Valor agregado**

Actividades que aportan valor en la generación del producto o servicio.

BIBLIOGRAFÍA

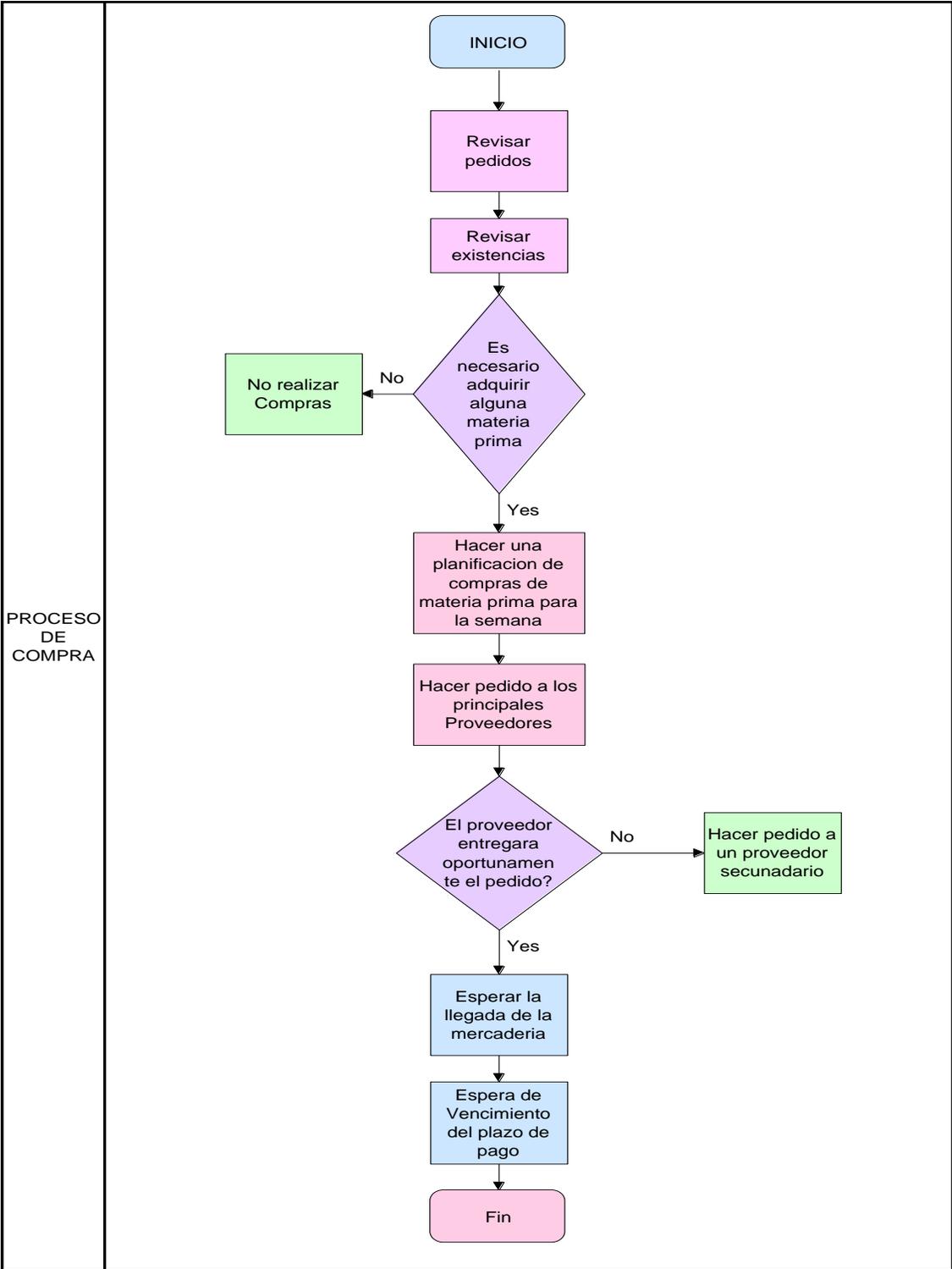
- (ISO), O. I. (1987). GINEBRA, SUIZA.
- Banco Central Del Ecuador (BCE). (s.f.). *PRODUCCION NACIONAL*. Recuperado el 30 de OCTUBRE de 2012, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201201.pdf>
- Calidad, S. L. (s.f.). *FUNDIPEN*. Recuperado el MARTES de OCTUBRE de 2012, de http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf
- D.R.©, T. I. (1998 - 2012). *ALEGSA - Santa Fe, Argentina*. Recuperado el 17 de SEPTIEMBRE de 2012, de <http://www.alegsa.com.ar/Dic/sistema.php>
- Diego, D. (Julio de 1982). *Alimentos Don Diego*. Recuperado el 30 de Octubre de 2012, de Embutidos: http://www.dondiego.com.ec/web_2/
- Dr. González Mández L y Msc. Valle Calleyro E. . (2006). *Gestion de Procesos*. Habana. Cuba: CEEC.
- ECUADOR, B. C. (20 de AGOSTO de 2011). *PRODUCCION NACIONAL*. Recuperado el 29 de OCTUBRE de 2012, de www.bancocentral.gob.ec
- EMPRESAS), A. A. (1998). *INDICADORES PARA LA GESTION EMPRESARIAL*. Recuperado el 20 de OCTUBRE de 2012, de CONTABILIDAD DE GESTION: www.aeca.es
- ESPAÑOLA, L. (s.f.). *Embutidos la Española*. Recuperado el 31 de Octubre de 2012, de <http://embutidoslaespaño9.com/>
- *EUMED*. (2010). Recuperado el SEPTIEMBRE de 12 de 2012, de OBJETIVOS DE LA GESTION POR PROCESOS: <http://www.eumed.net/libros/2010d/777/Objetivos%20del%20 analisis%20de%20 los%20 procesos.htm>
- Feigenbaum, A. (1991). *Defining the Total Quality System*. En A. V. Feigenbaum, *Total Quality Control*. 3ra. Edición ed., pág. 78 McGraw-Hill.
- Giltow, H. S. (1990). *Calidad y Productividad con el Metodo Deming, Una guia paractica para mejorar su posicion competitiva*. Mexico: Norma.
- Grupo Gerdau Aza. (2001-2011). *Clidad*. Recuperado el 1 de Octubre de 2012, de Gestion por procesos: http://www.gerdauaza.cl/Calidad_05.asp
- Guayaquil, P. (2011). PERFIL DE MERCADO EMBUTIDOS. *ProChile Guayaquil* .
- HOY, P. D. (14 de OCTUBRE de 2011). PRODUCCION NACIONAL DE EMBUTIDOS CARNICOS. *PRODUCCION NACIONAL DE EMBUTIDOS CARNICOS* , pág. 1.
- Hunt, D. (1993). Gestion Estrategica. En D. Hunt, *QualityinAmerica* (pág. 21). Chile: Fortune.
- IBARRA, M. (2012). ECUADOR.
- IMBABURA, M. (s.f.). *MAPA*. Recuperado el 22 de NOVIEMBRE de 2012, de http://maps.google.com.ec/maps?um=1&hl=es&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.&bpcl=38

897761&biw=1360&bih=667&q=mapa+provincia+de+imbabura&ie=UTF-8&hq=&hnear=0x8e2a3ca1785b375d:0xf7db73d8e67a536b,Imbabura&gl=ec&sa=X&ei=TRq2UJ75O5SG9Qsq_YGICw&ved=0CCwQ8gEwAA

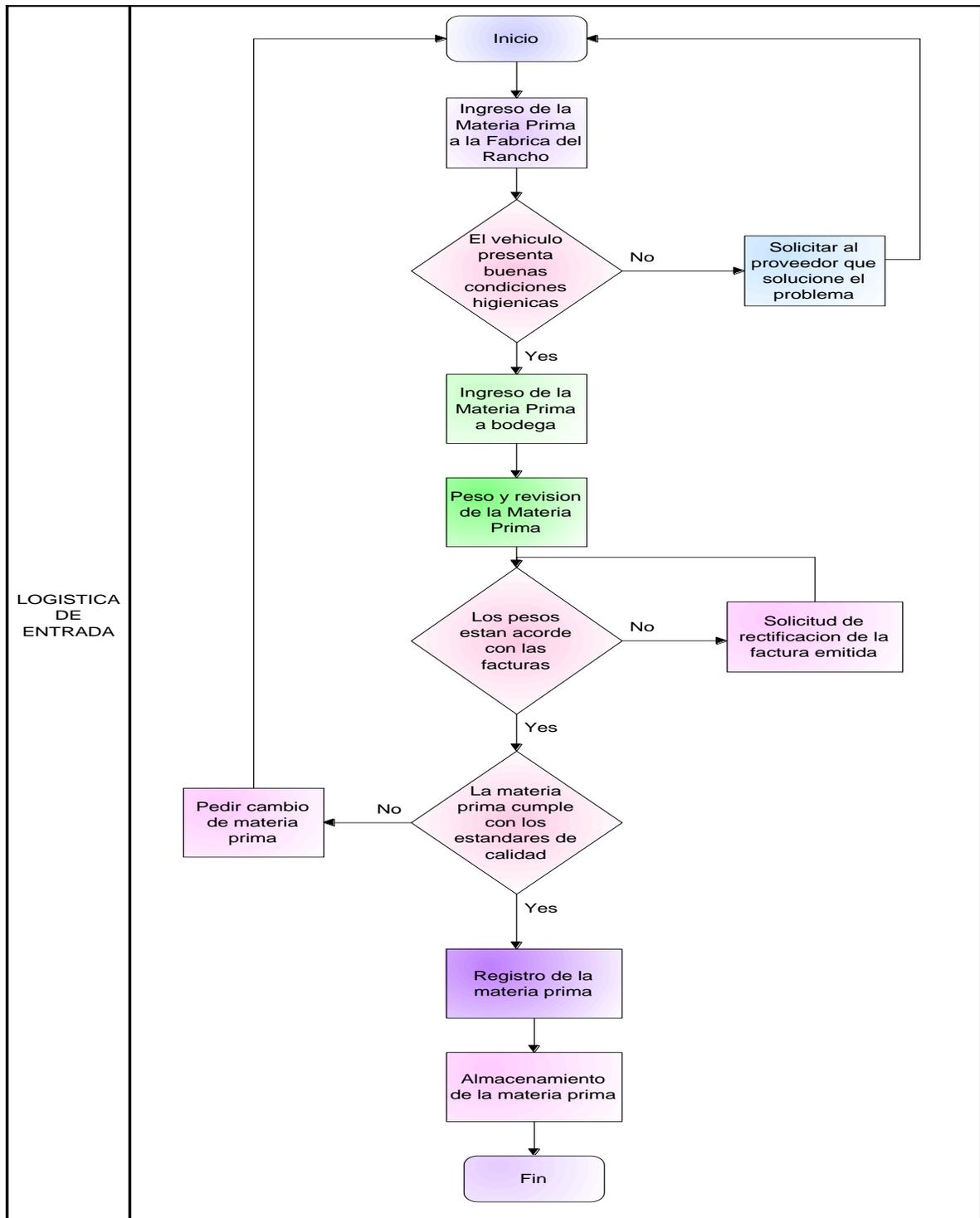
- Instituto Andaluz de Tecnología, Miguel A. Carmona Calvo, Miguel A. Rivas Zapata. (2005). *GUÍA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS* (2ª- Año:2009 ed.). ESPAÑA, ESPAÑA: 2ª - Año: 2009 - ISBN:IAT.
- Instituto Andaluz de Tecnología, Miguel A. Carmona Calvo, Miguel A. Rivas Zapata. (2012). *GUÍA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS* (2ª- Año:2009 ed.). ESPAÑA, ESPAÑA: 2ª - Año: 2009 - ISBN:IAT.
- Italiana, L. (s.f.). *Alimentos La Italiana*. Recuperado el 31 de Octubre de 2012, de <http://www.laitaliana.com.ec/index.php?mod=empresa&id=1>
- Jorge Puig-Duran Fresco. (2006). *PROCESOS*.
- JURIS. (1929). *EMBUTIDOS*. Recuperado el 29 de OCTUBRE de 2012, de <http://www.infoguiquito.com/quito/empresa-quito/embutidos-juris.html>
- Mingarro, L. A. (2010). *Validación de un sistema de indicadores para medir el desempeño*. Recuperado el 25 de Octubre de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos15/valoracion/valoracion.shtml>
- Muro, P. (15 de OCTUBRE de 2010). *ARPCALIDAD* . Recuperado el 16,17 de SEPTIEMBRE de 2012, de INNOVACION EN EL MANAGEMENT DESDE LA NECESIDAD DEL CLIENTE PROCESOS: <http://arpcalidad.com/definicion-de-proceso/>
- P, J. V. (3 de Septiembre de 2002). *Embutidos*. Recuperado el 15 de Octubre de 2012, de <http://alimentos.org.es/alimentos/embutidos>
- PETEIRO. (2005). *La Gestion Tradicional y la Gestion por procesos*. Editorial Mc Graw – Hill, 1996.
- PLUMROSE. (1976). *EMBUTIDOS*. Recuperado el NOVIEMBRE de 1 de 2012, de ALIMENTOS CARNICOS: <http://www.plumrose.com.ec/plumrose/principal.jsp?arb=570>
- PORTER.M. (2004). *VENTAJA COMPETITIVA*. MEXICO: CECSA.
- PRONACA. (1957). *ALIMENTOS*. Recuperado el NOVIEMBRE de 13 de 2012, de <http://www.pronaca.com/site/principal.jsp>
- PUBLICACION DIARIO HOY. (LUNES 11 de OCTUBRE de 2011). *PRODUCCION NACIONAL DE CARNES Y EMBUTIDOS. PRODUCCION NACIONAL DE CARNES Y EMBUTIDOS* , pág. 1.
- RANCHO, F. C. (1998). *Patente n° 651*. IBARRA, IMBABURA.
- RESERVADOS, T. L. (998 - 2012). *ALEGSA - Santa Fe, Argentina*. Recuperado el LUNES de OCTUBRE de 2012, de <http://www.alegsa.com.ar>
- RUANO, M. L. (2012). *Patente n° 1*. ECUADOR.
- SAYCE. (2004). *CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN EN SISTEMAS DE GESTIÓN ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 22000, ISO 26000, ISO 28000, ISO 31000, ISO 50001, BALANCED SCORECARD Y MEJORA DE PROCESOS*. Recuperado el 20 de OCTUBRE de 2012, de Servicios de Asesoría y Capacitación Empresarial: <http://www.sayce.com.mx/index.php?id=6>

ANEXOS

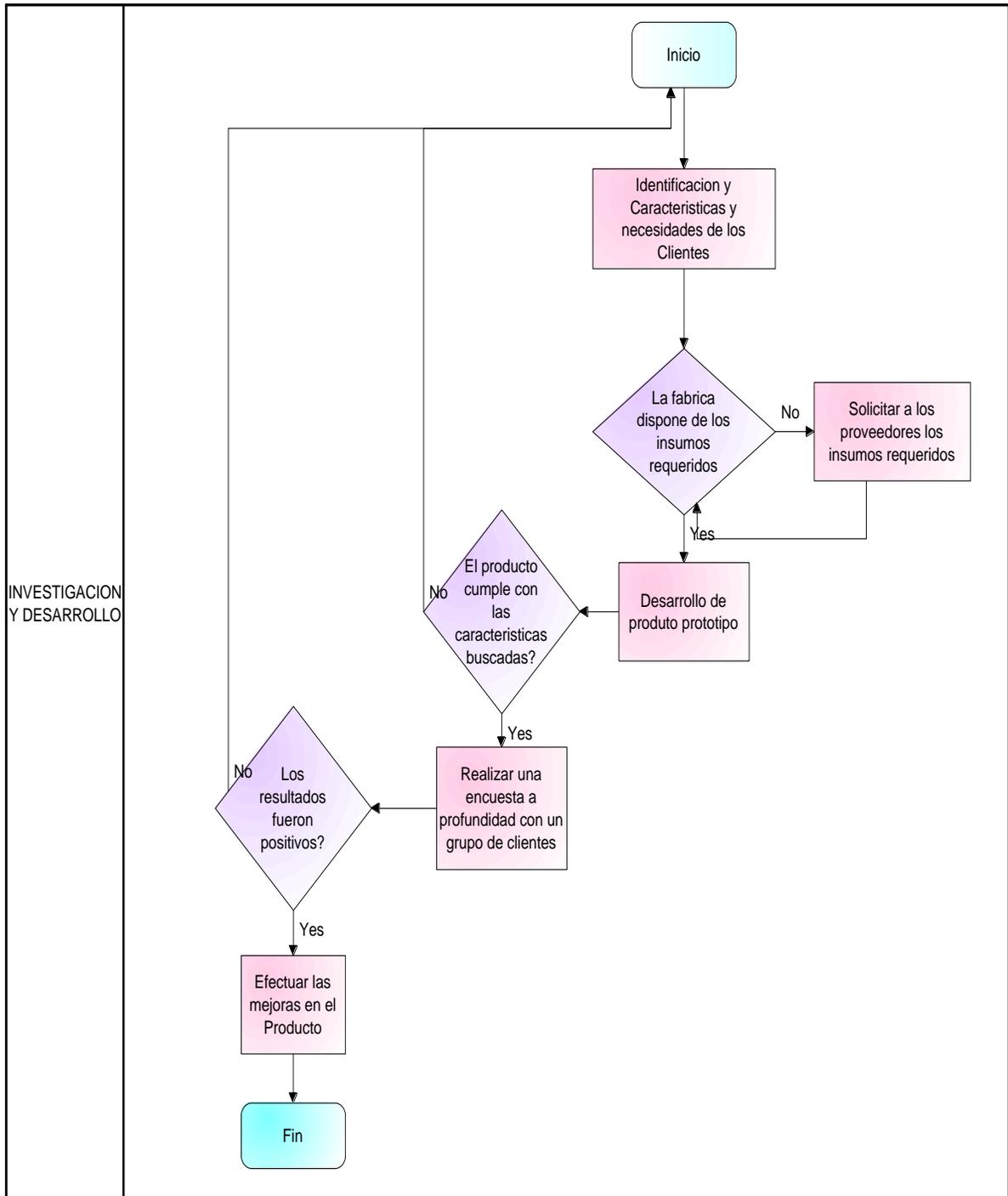
Anexo 1: Proceso de Compras



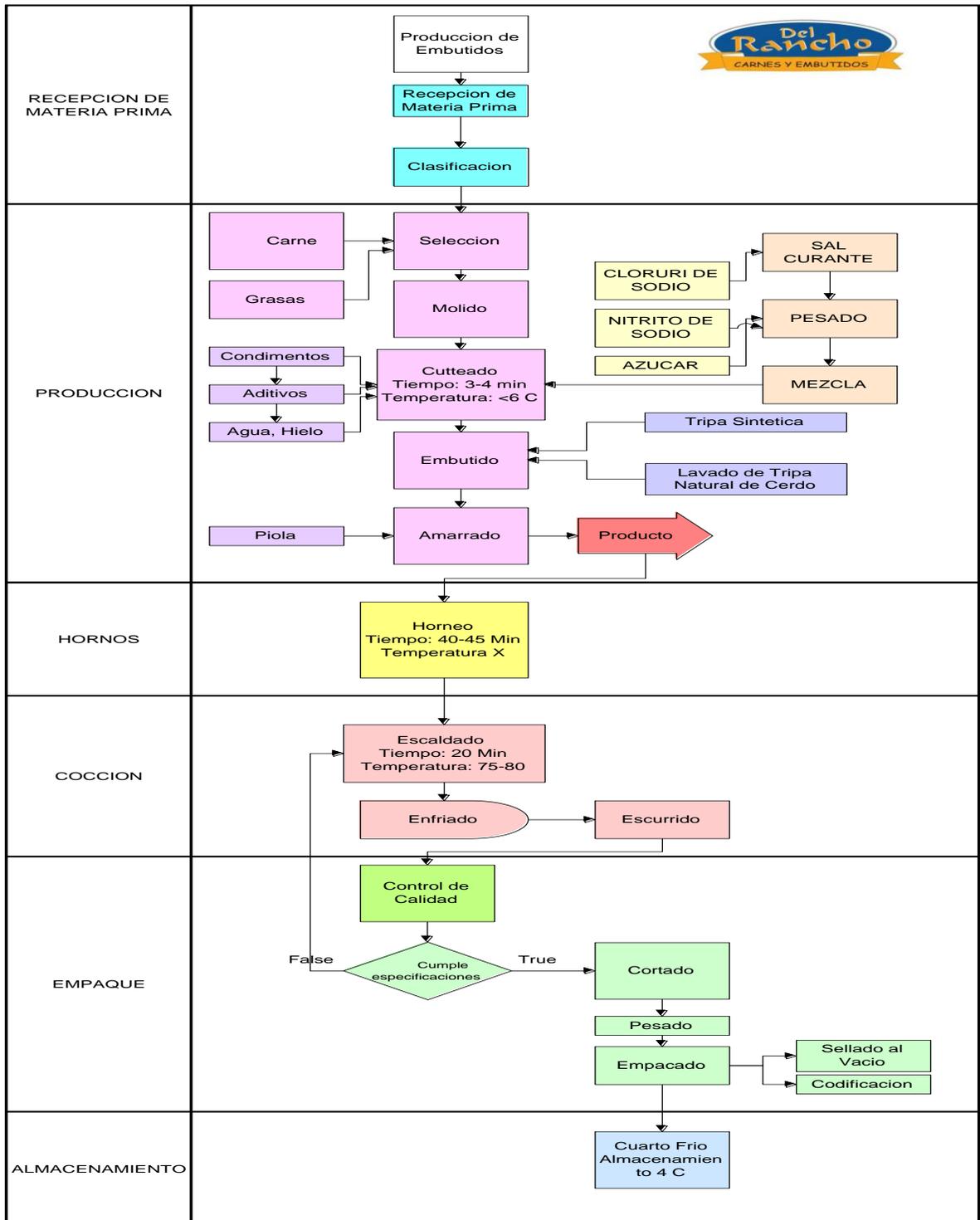
Anexo 2: Proceso de Entrada de Materia Prima



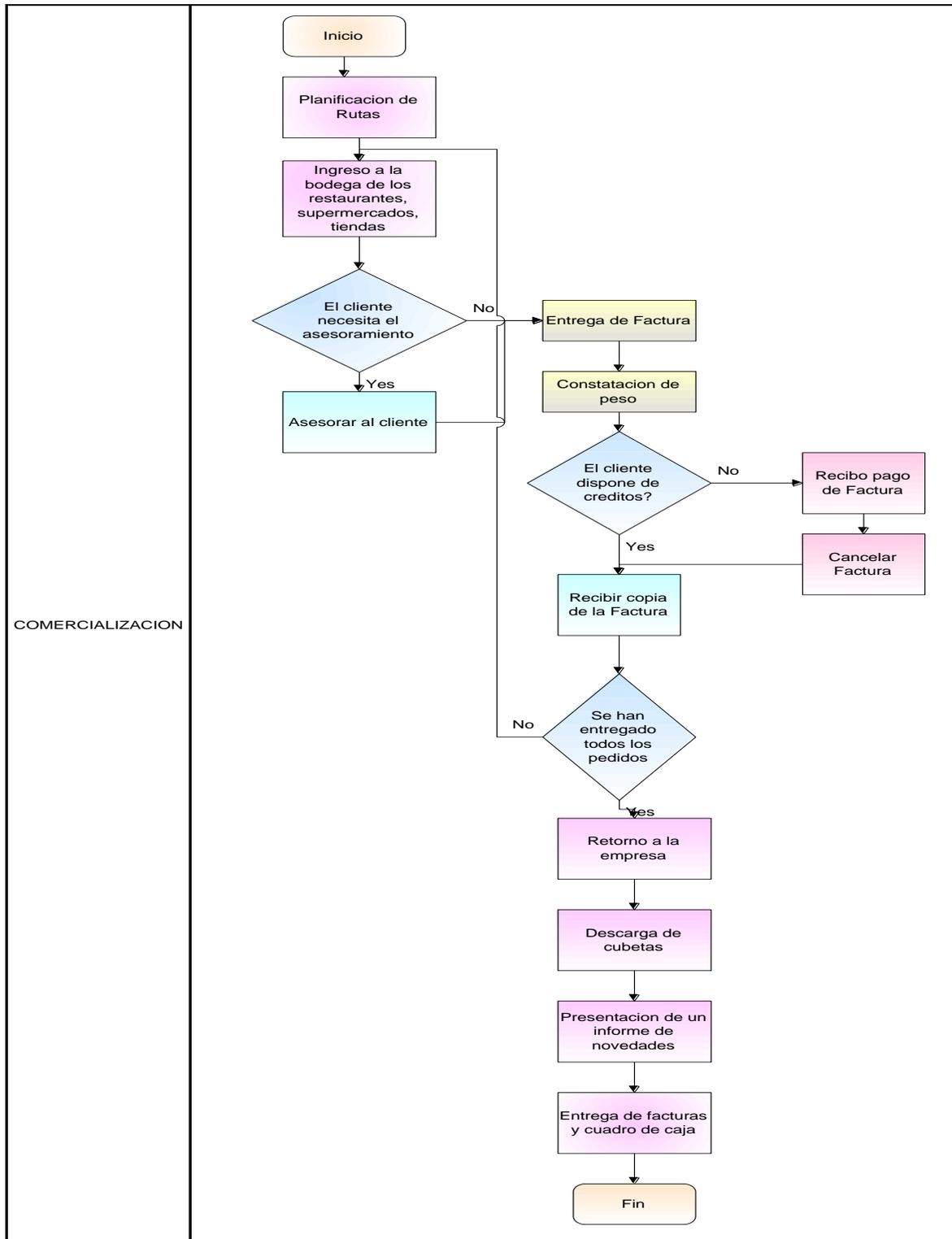
Anexo 3: Proceso de Investigación y Desarrollo



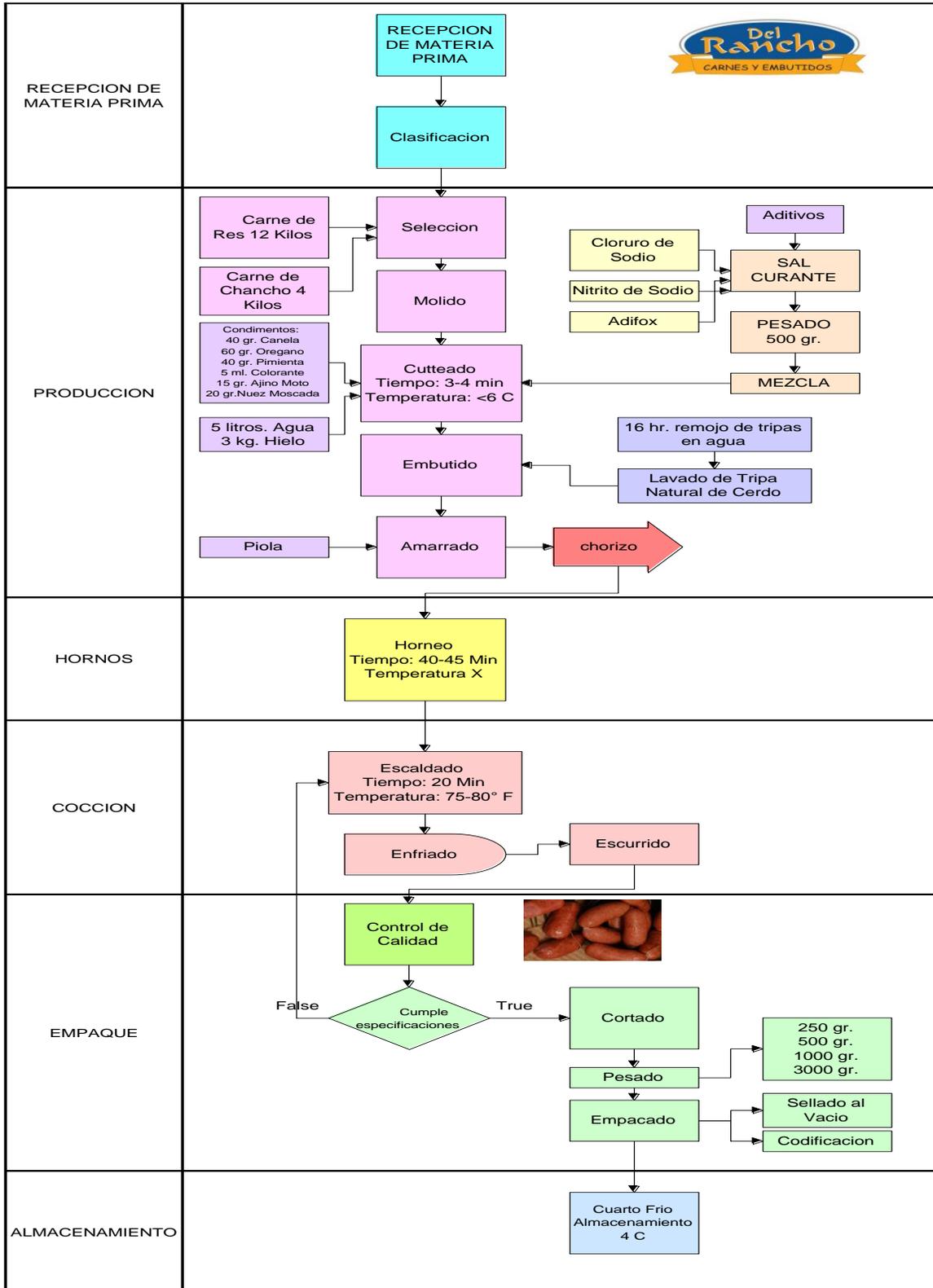
Anexo 4: Proceso para la Elaboración de Embutidos



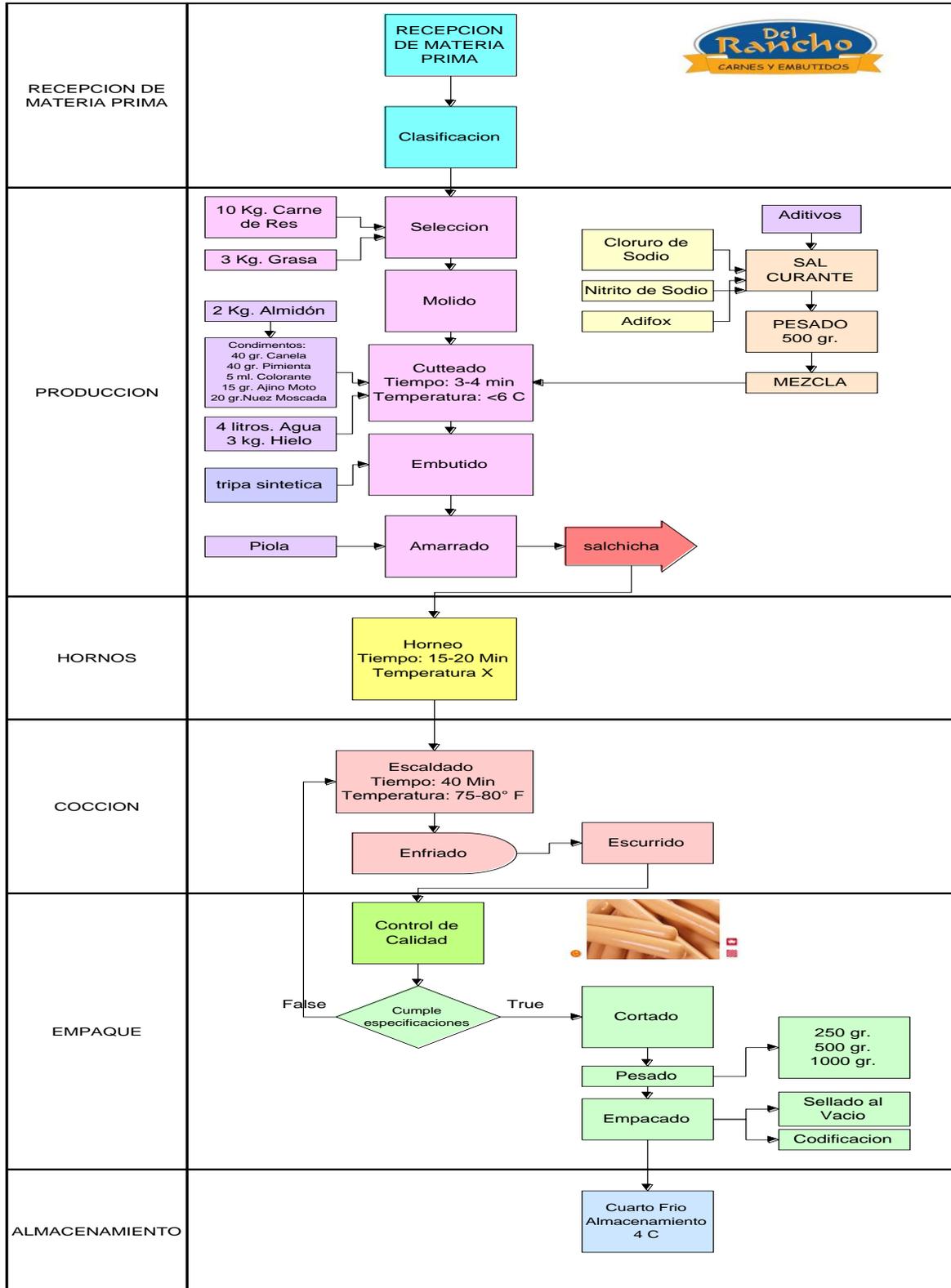
Anexo 5: Proceso de Comercialización



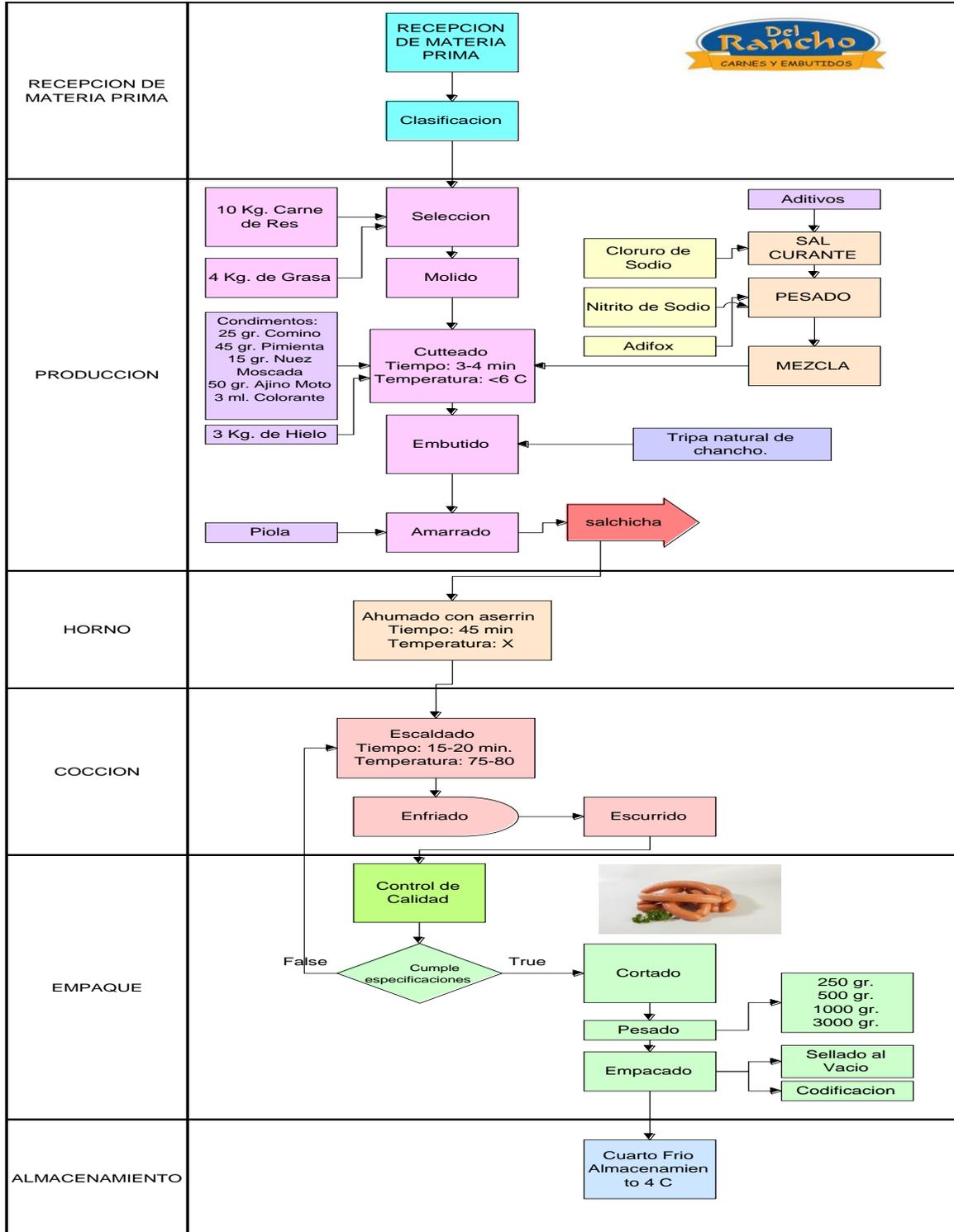
Anexo 6: Diagrama De Flujo Chorizo Español



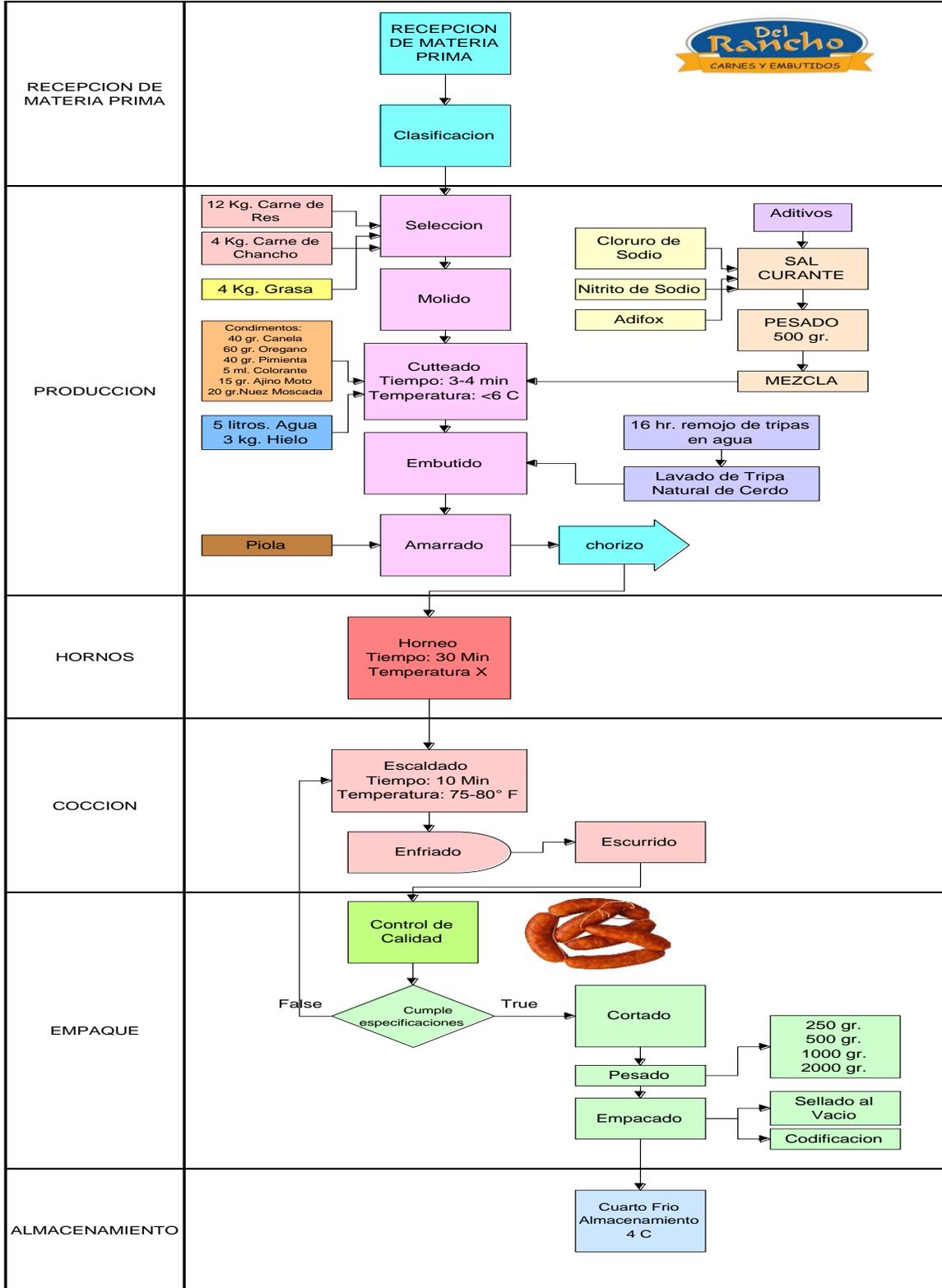
Anexo 7: Diagrama De Flujo Salchicha Vienesas



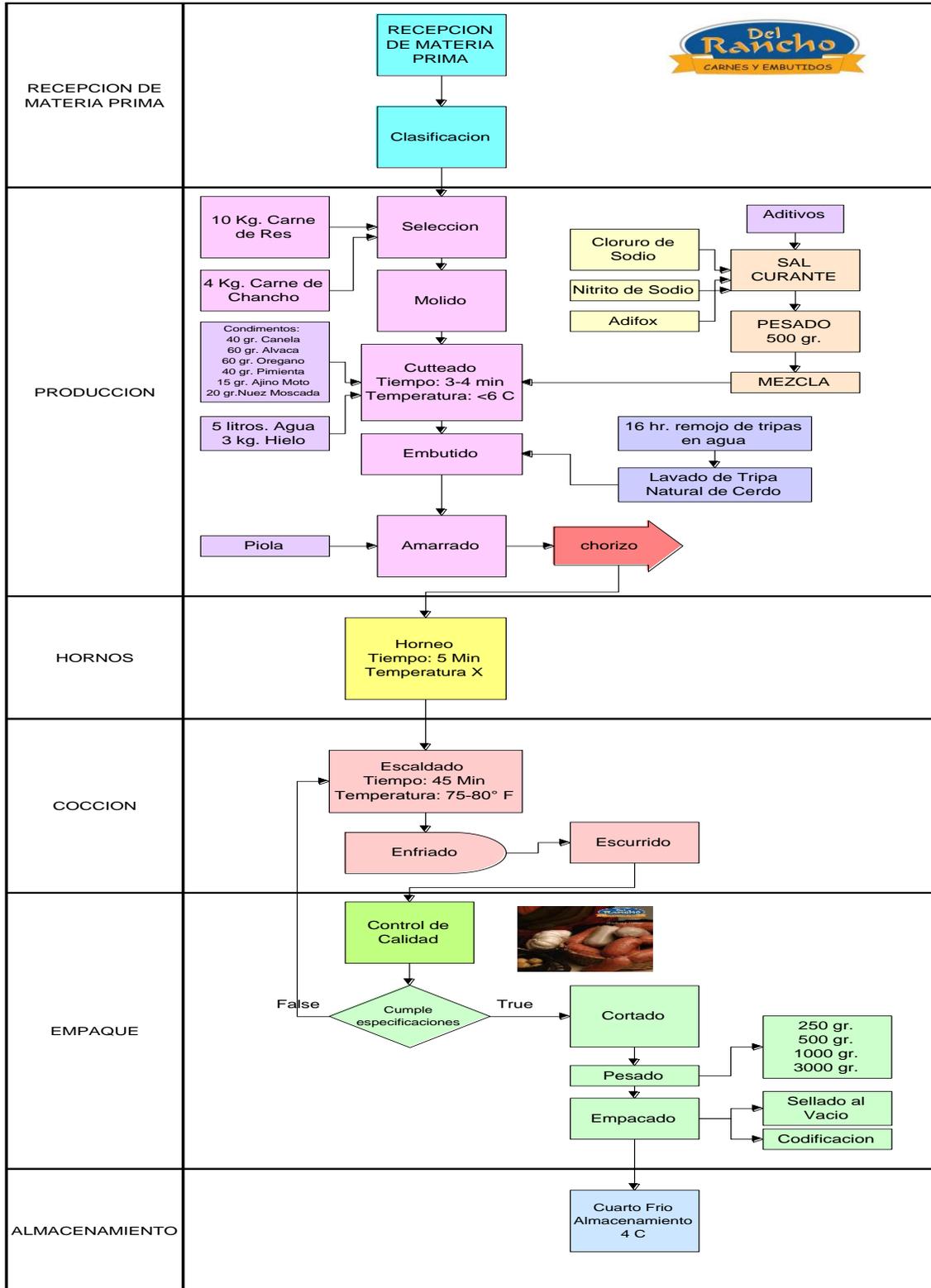
Anexo 8: Diagrama De Flujo Salchicha Cervelact



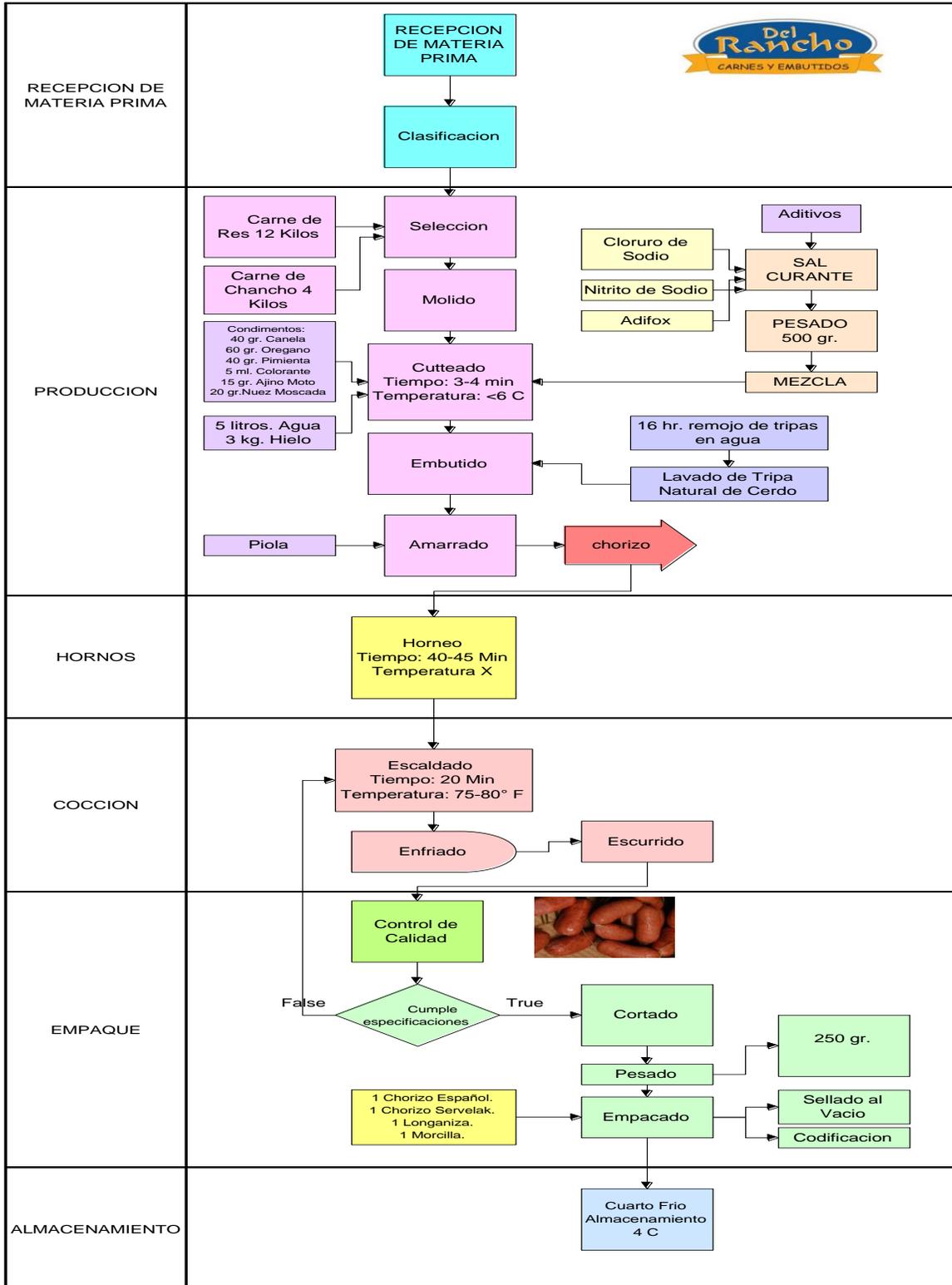
Anexo 9: Diagrama De Flujo Longaniza



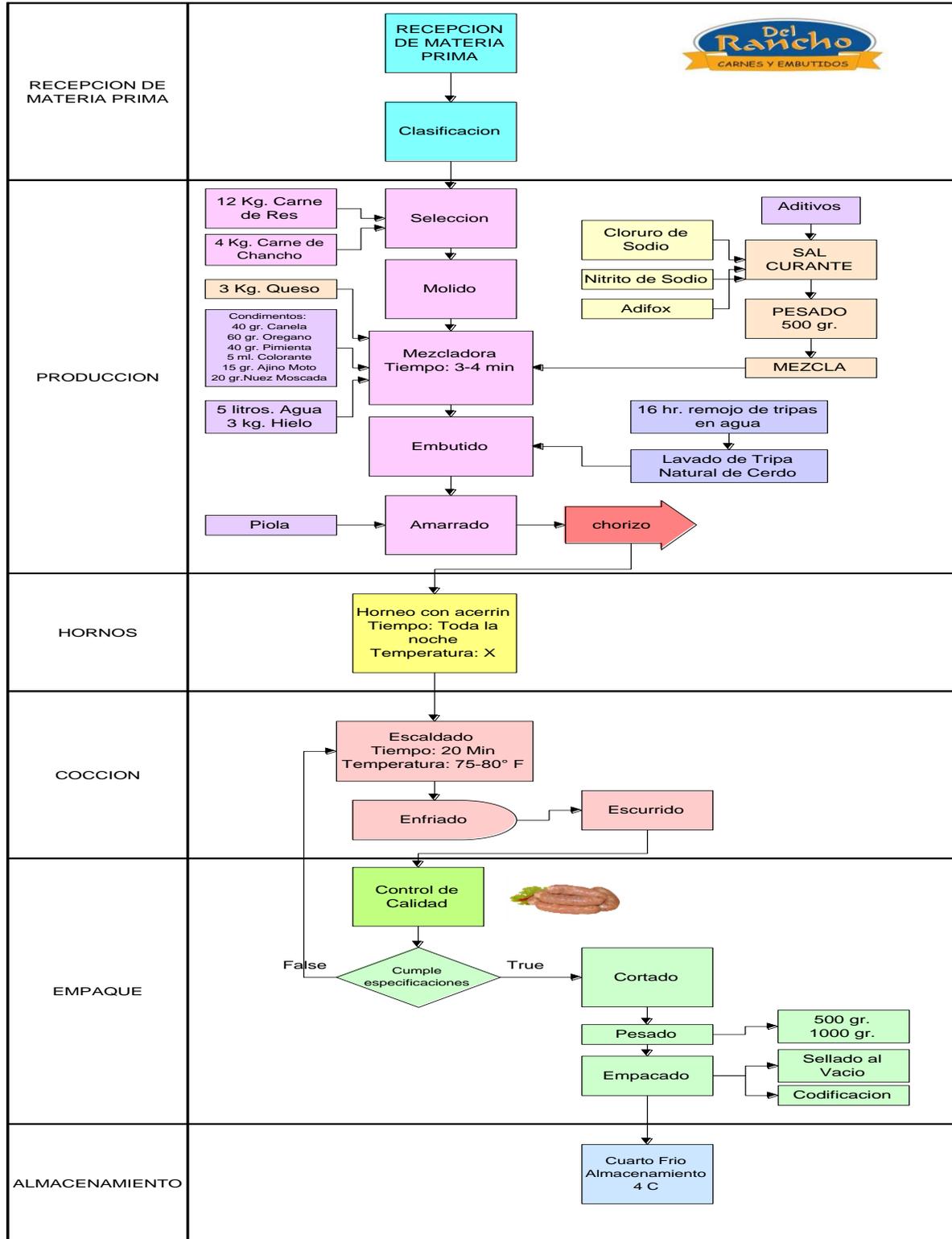
Anexo 10: Diagrama De Flujo Chorizo Ranchero



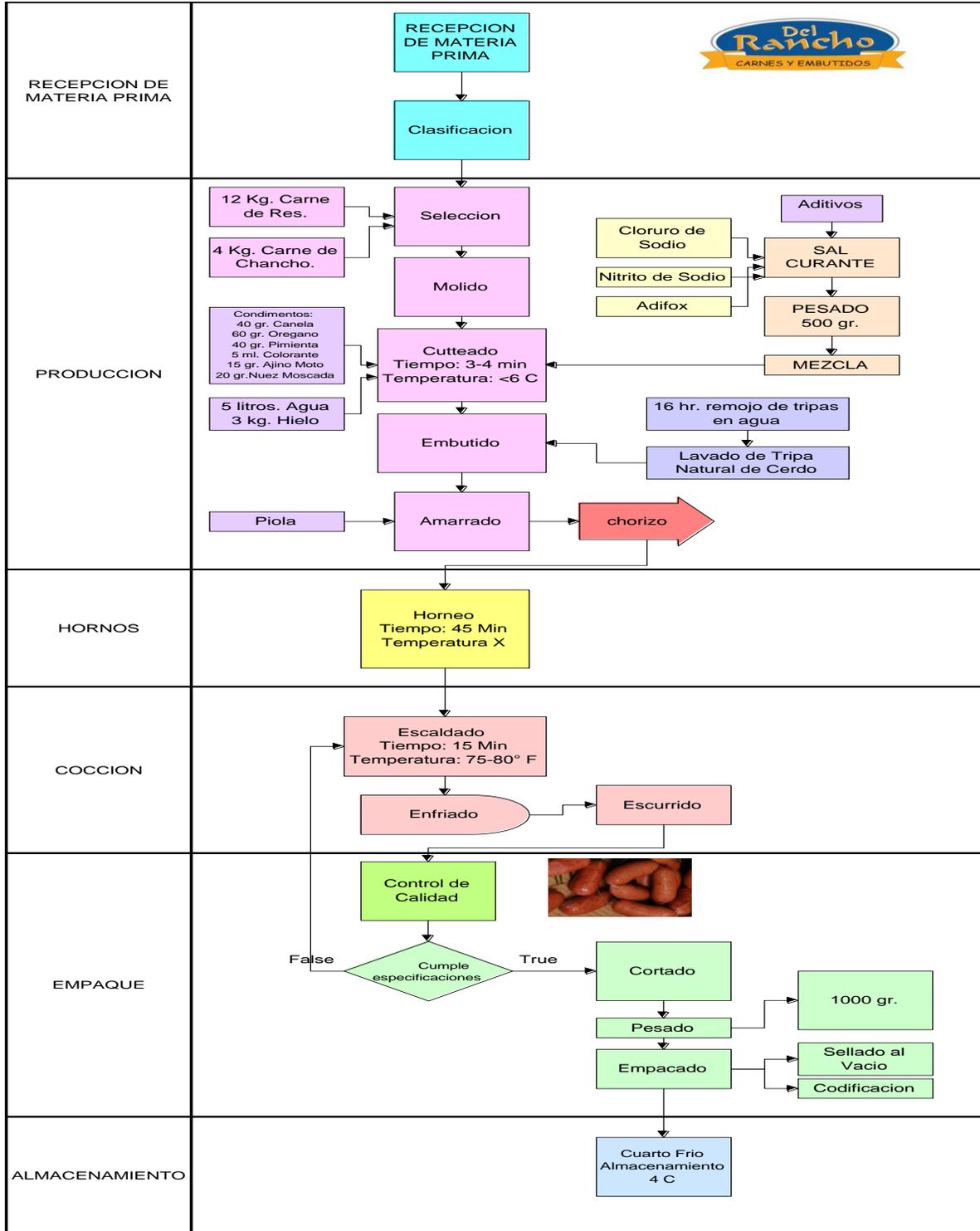
Anexo 11: Diagrama De Flujo Parrillada



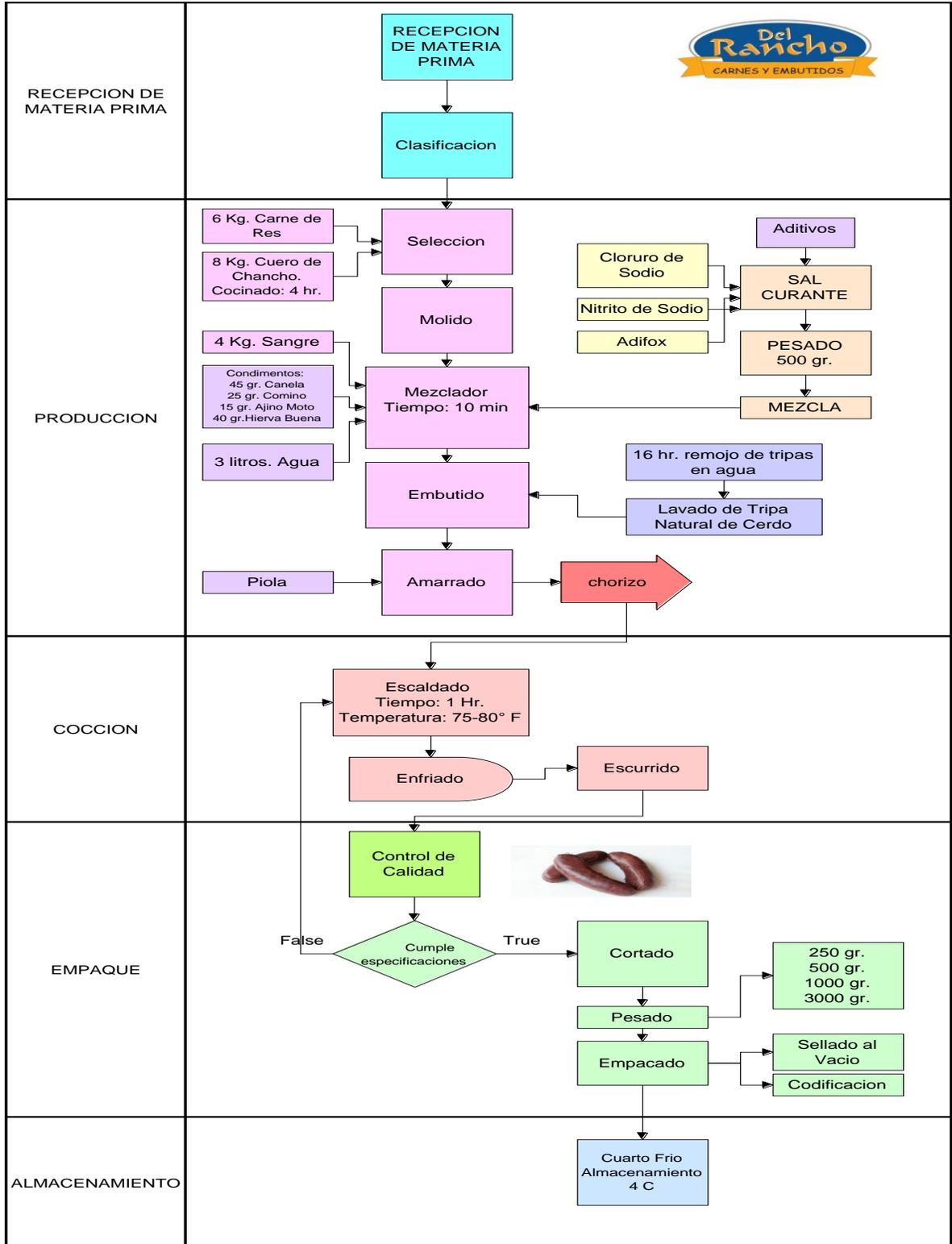
Anexo 12: Diagrama De Flujo Choriqueso



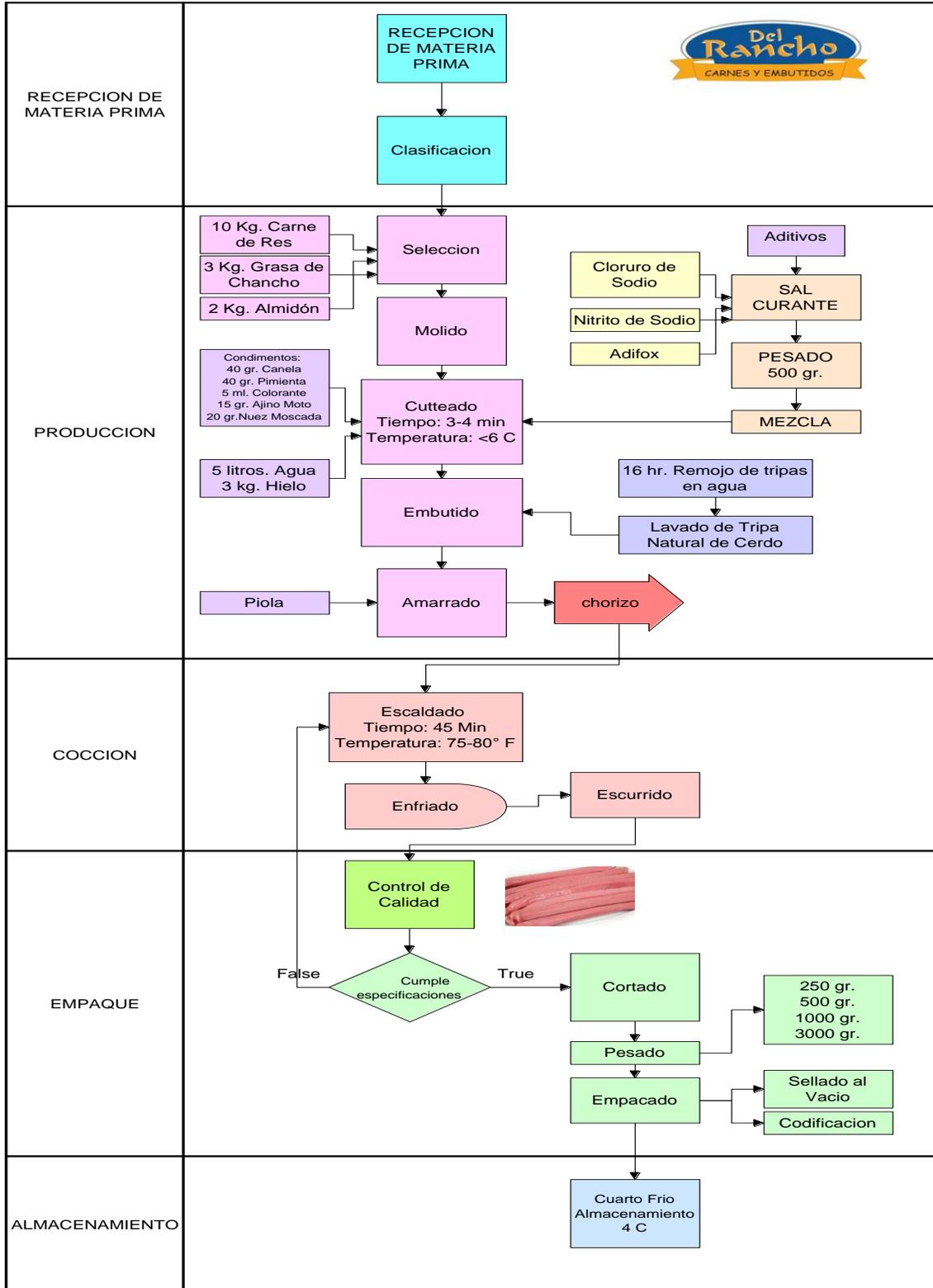
Anexo 13: Diagrama De Flujo Colombiano



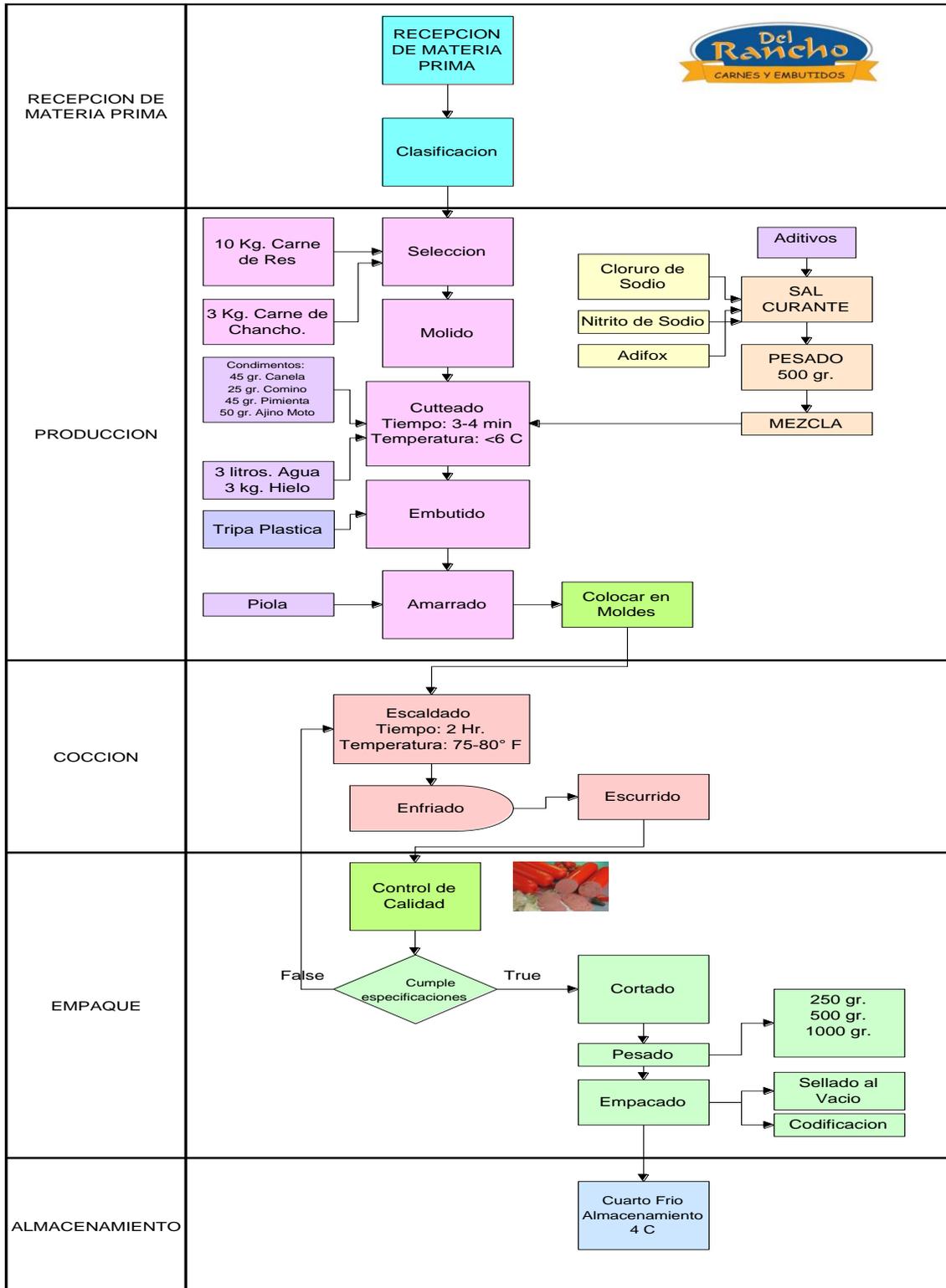
Anexo 14: Diagrama De Flujo Morcilla



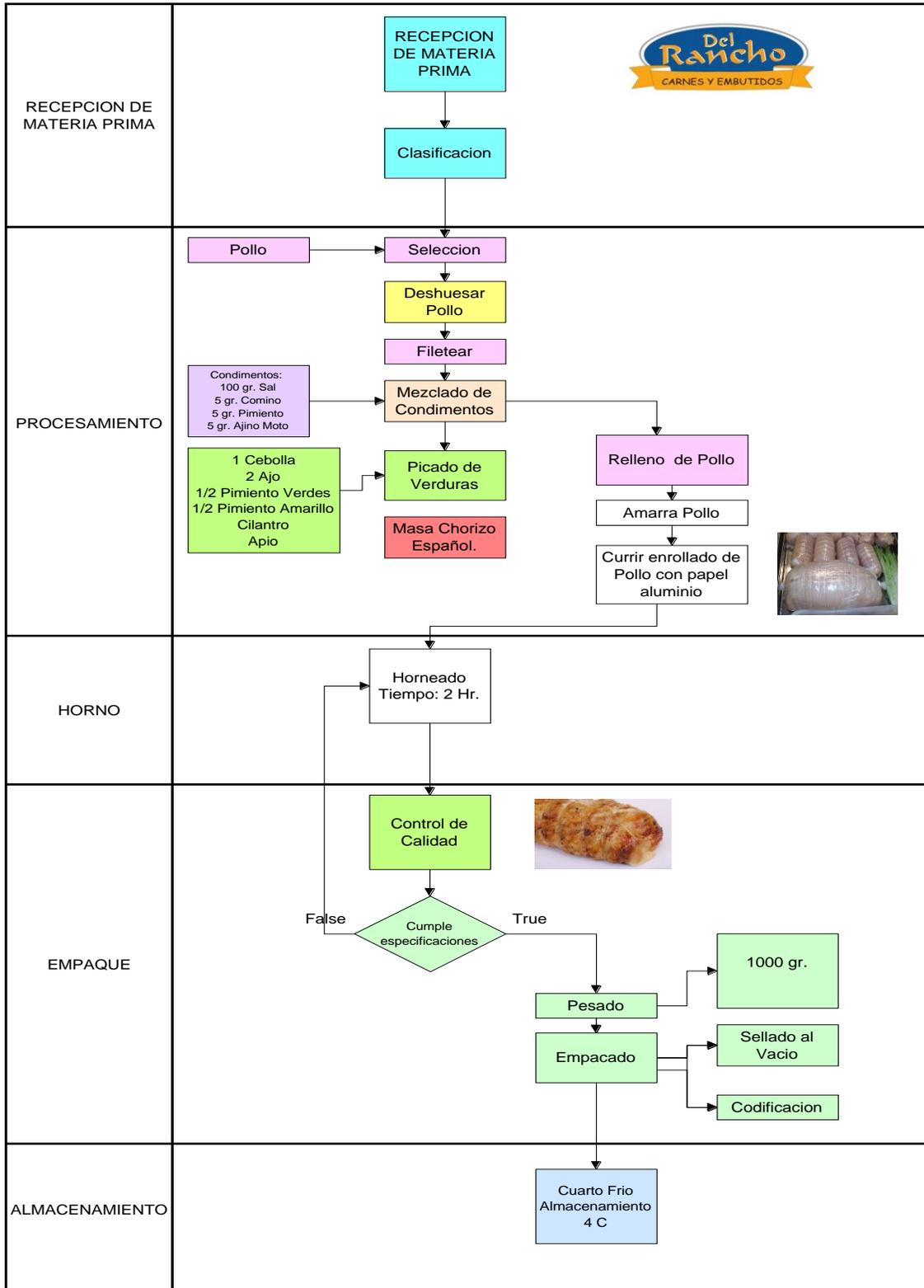
Anexo 15: Diagrama De Flujo Salchicha Frankfurt



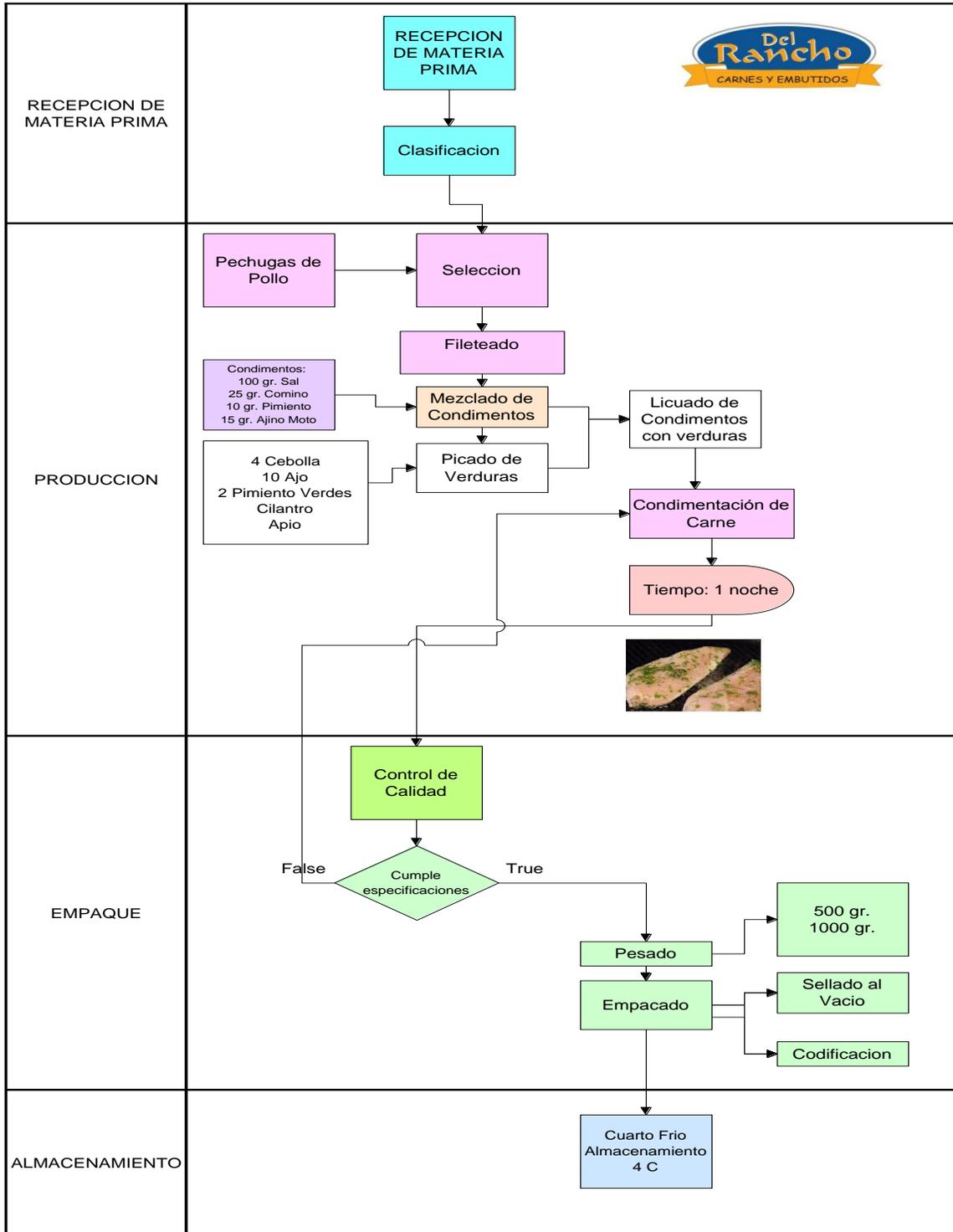
Anexo 16: Diagrama De Flujo Mortadela



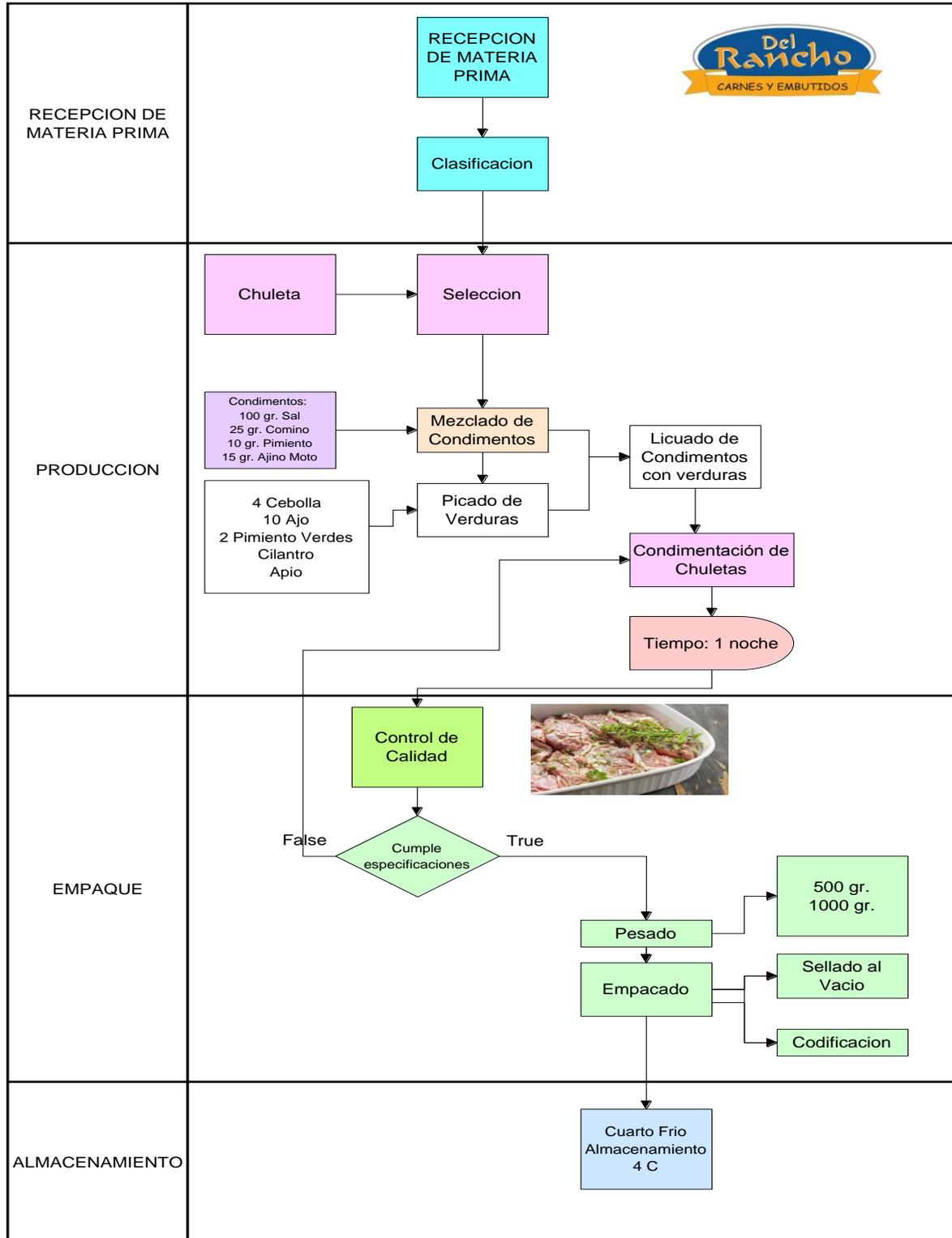
Anexo 17: Diagrama De Flujo Enrollado de Pollo



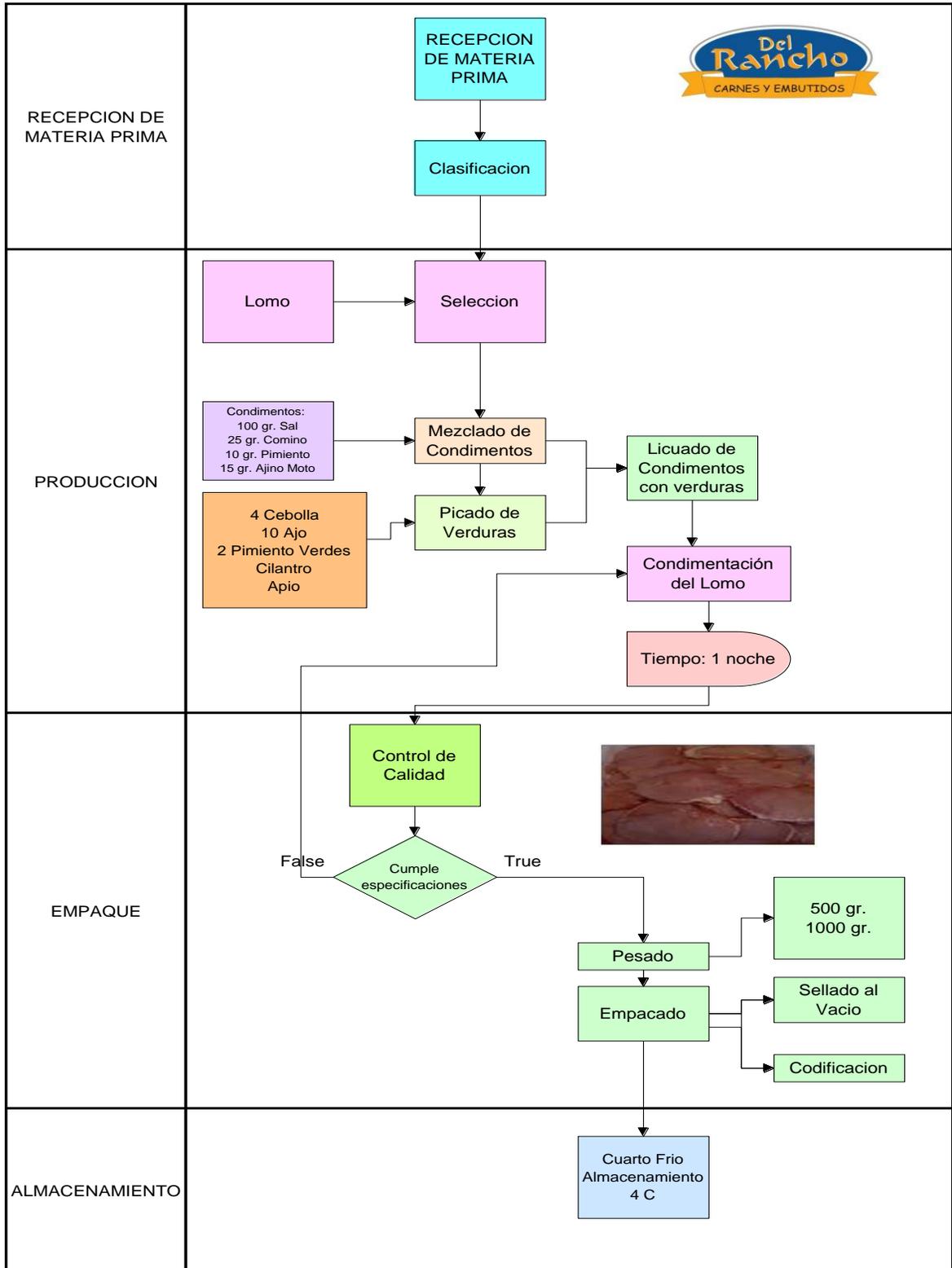
Anexo 18: Diagrama De Flujo Pechuga Marinada



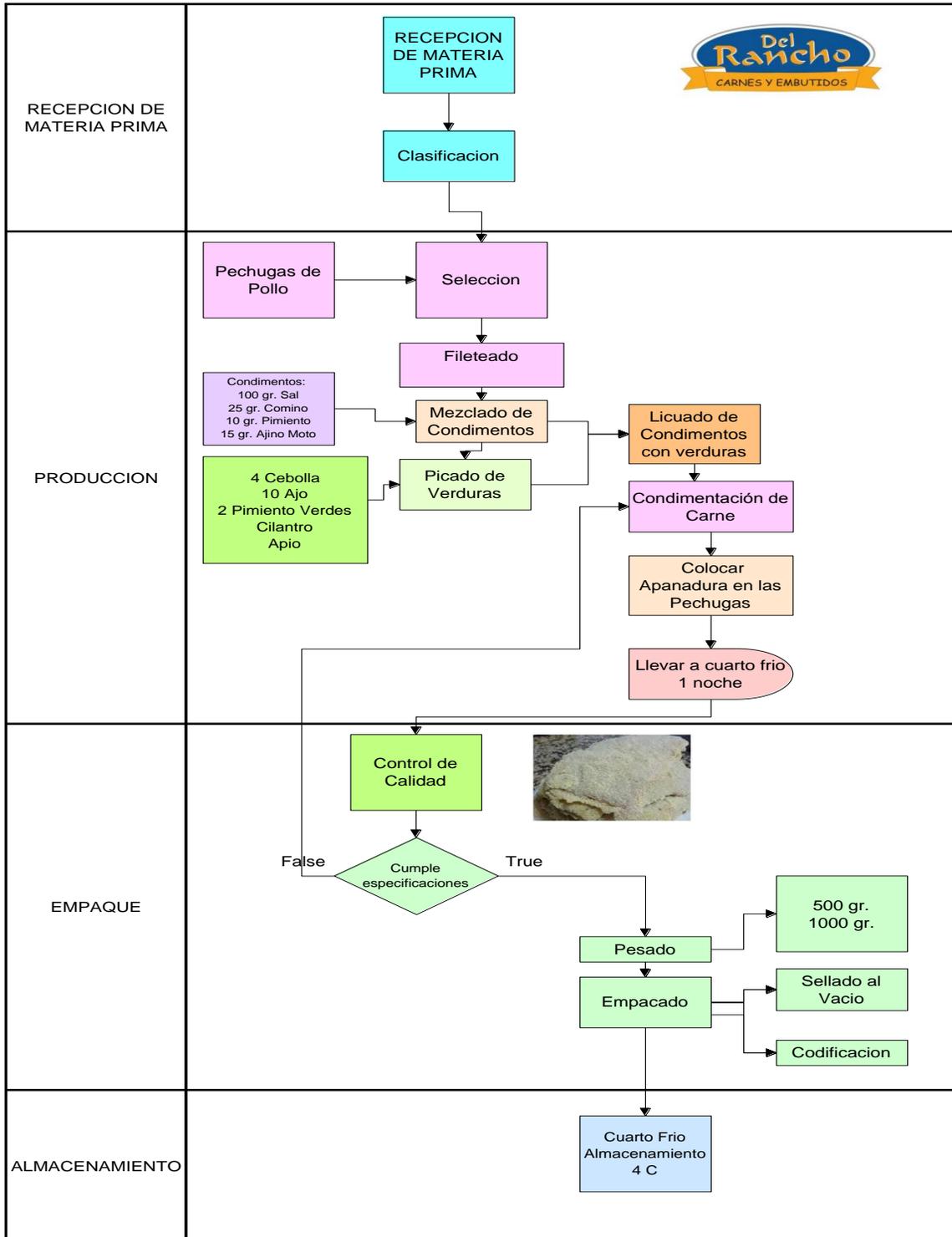
Anexo 19: Diagrama De Flujo Chuleta Marinada



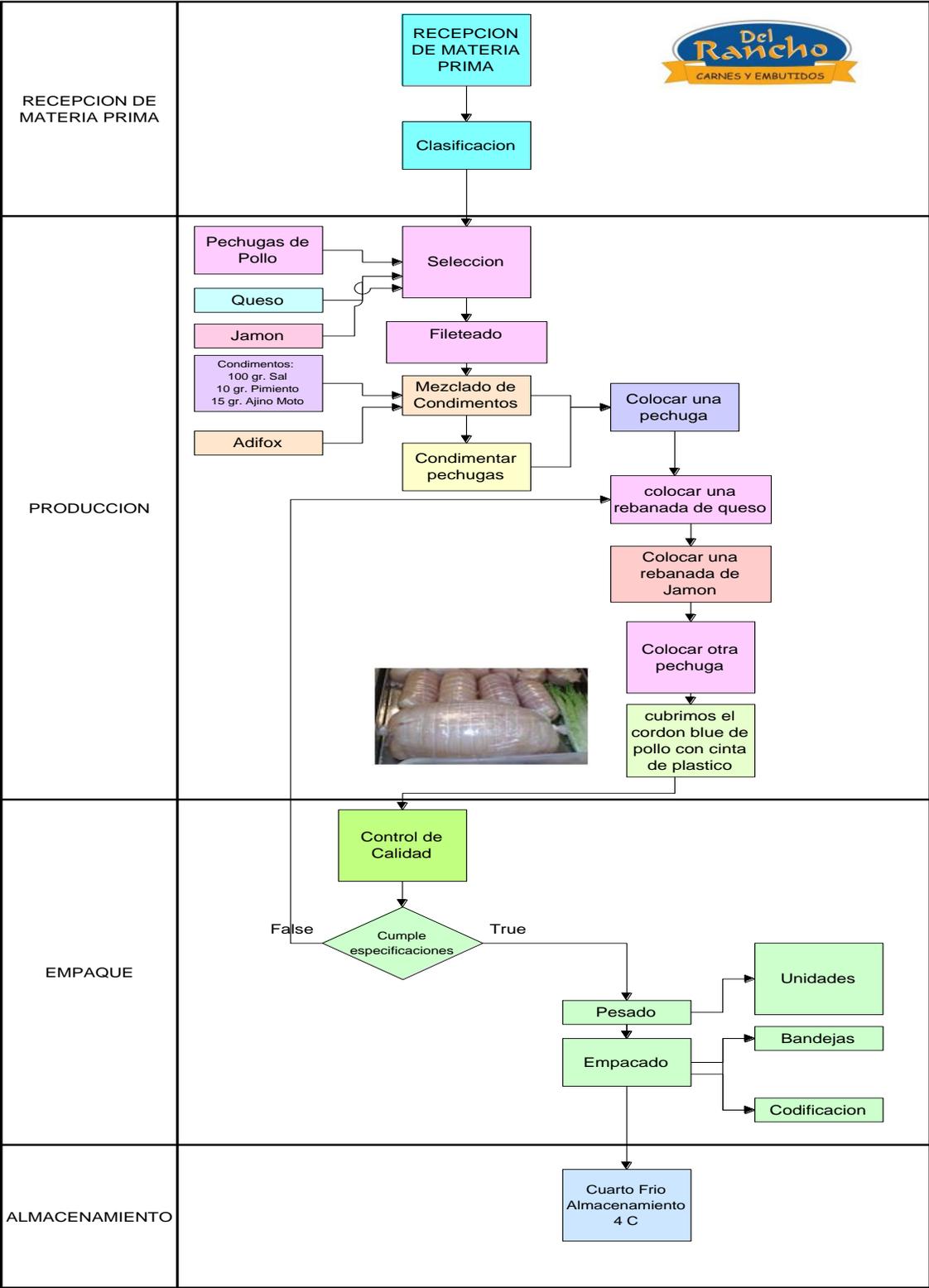
Anexo 20: Diagrama De Flujo Lomo Marinado



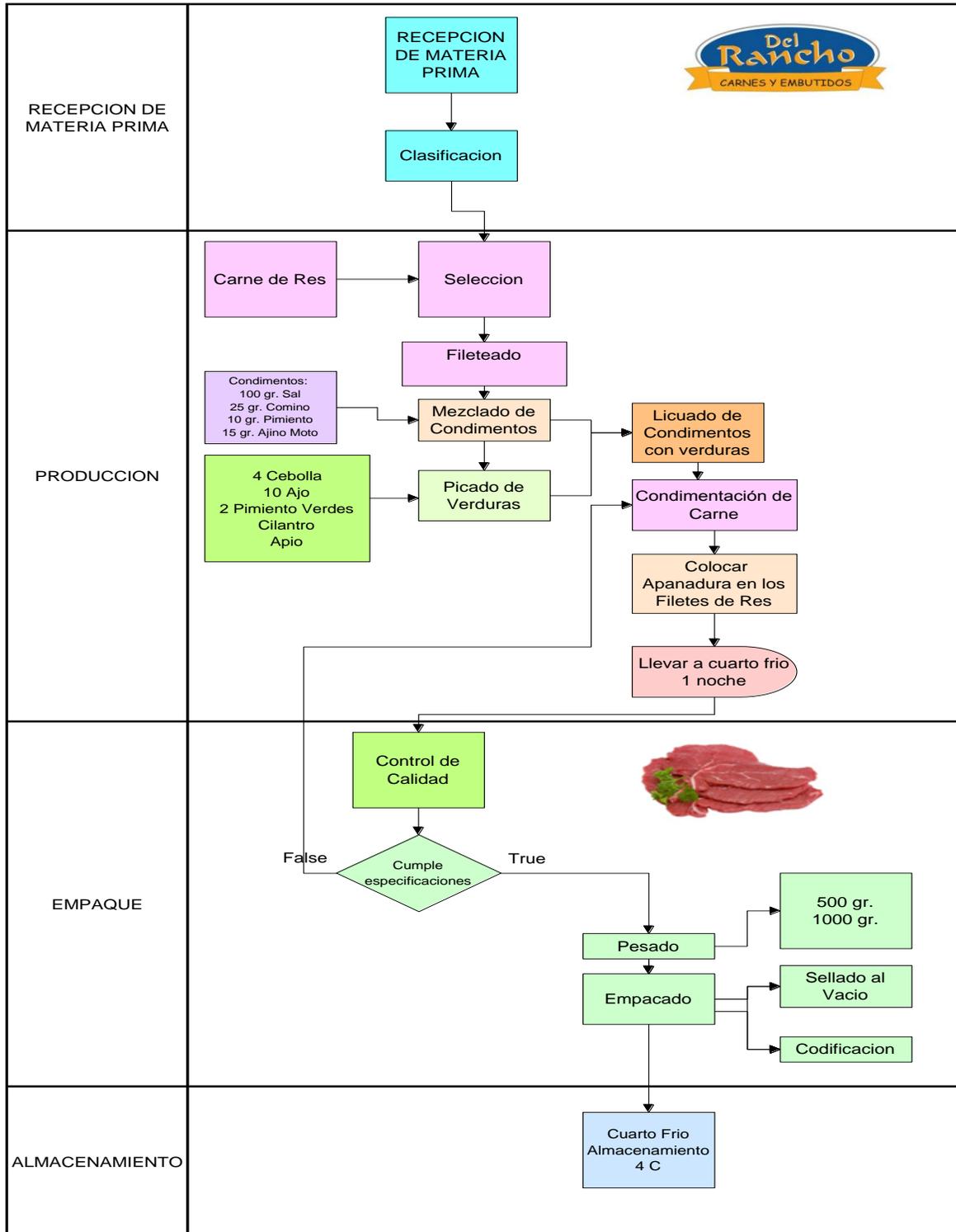
Anexo 21: Diagrama De Flujo Milanesa de Pollo



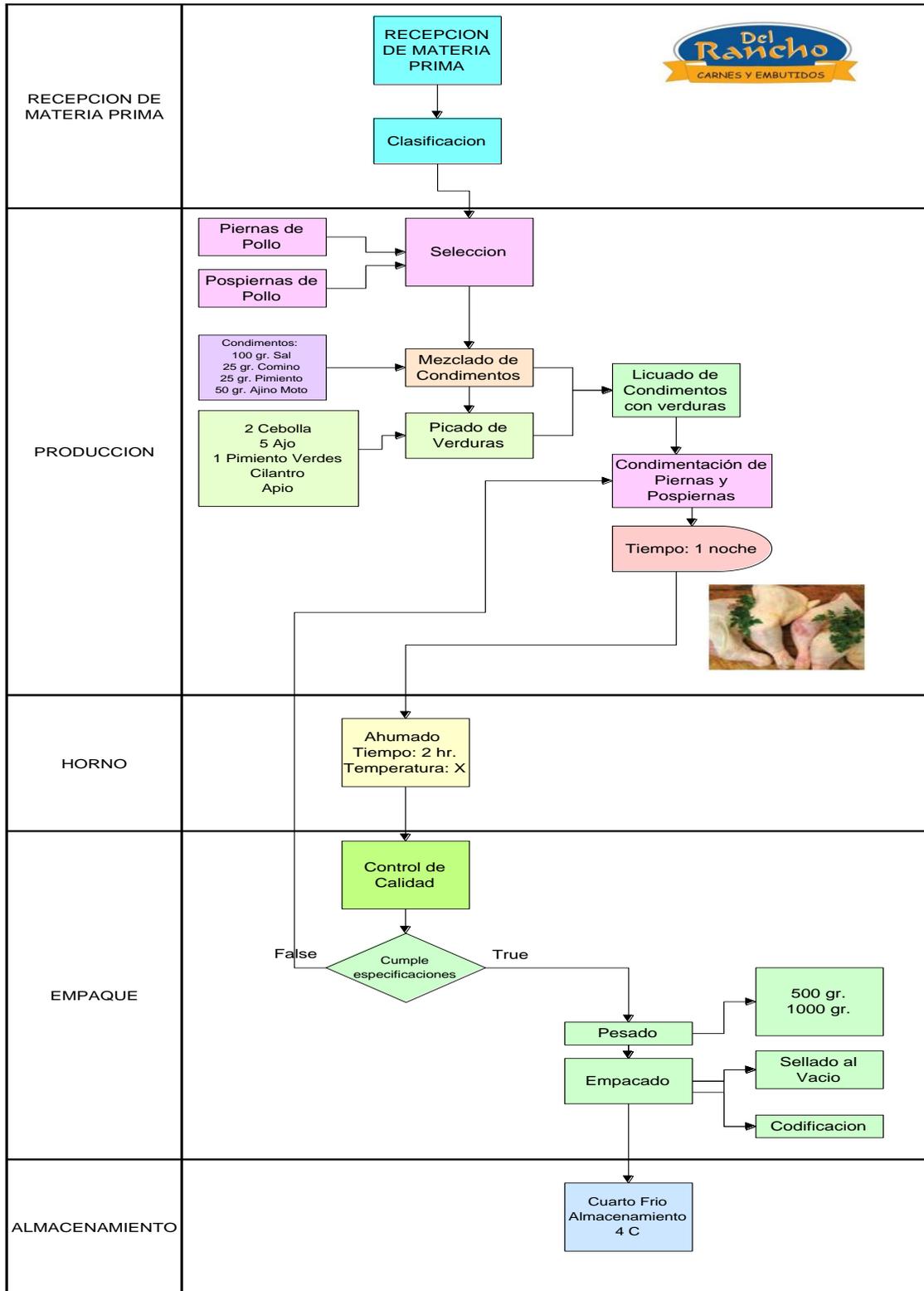
Anexo 22: Diagrama De Flujo Cordón Blue de Pollo



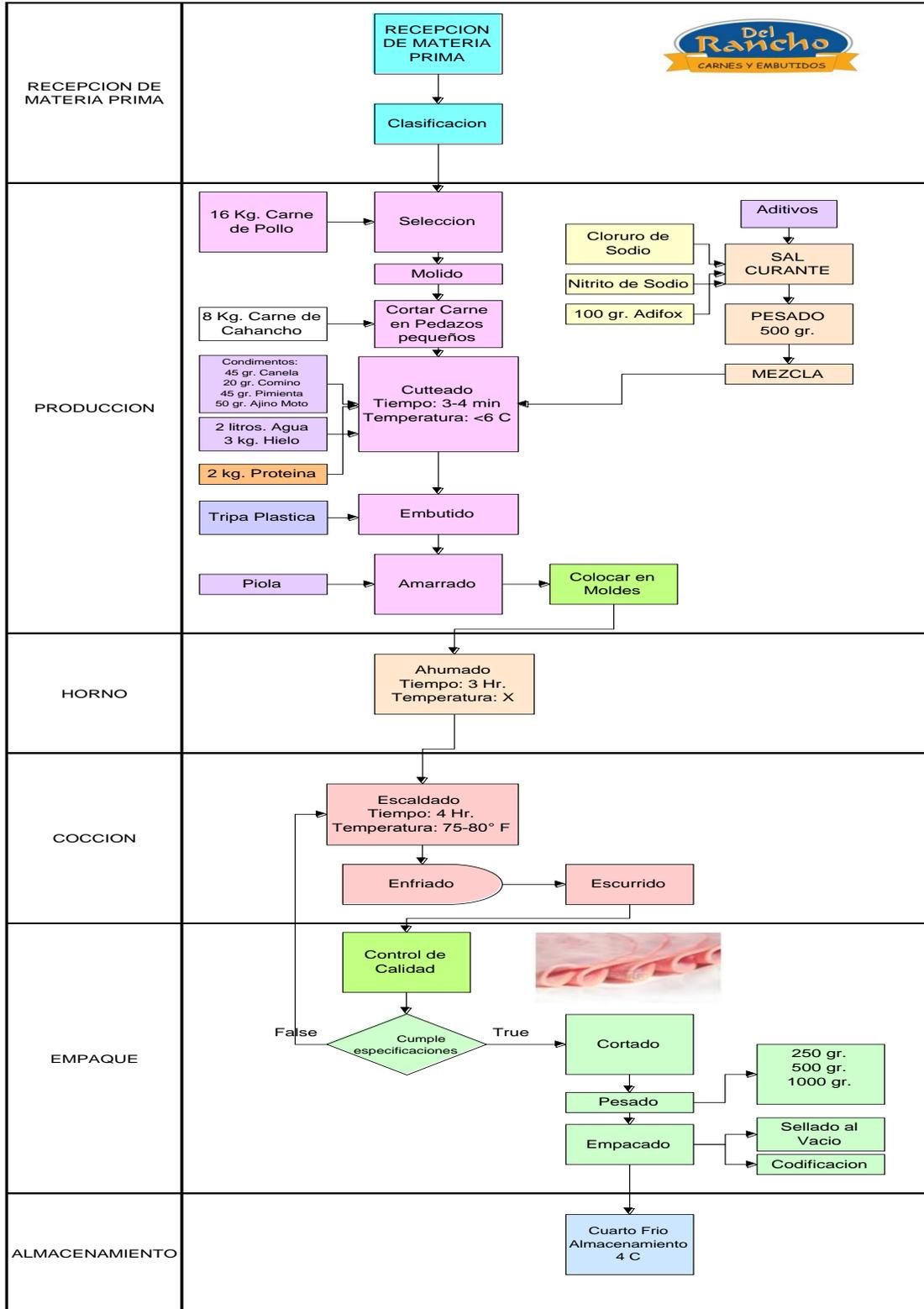
Anexo 23: Diagrama De Flujo Milanesa de Res



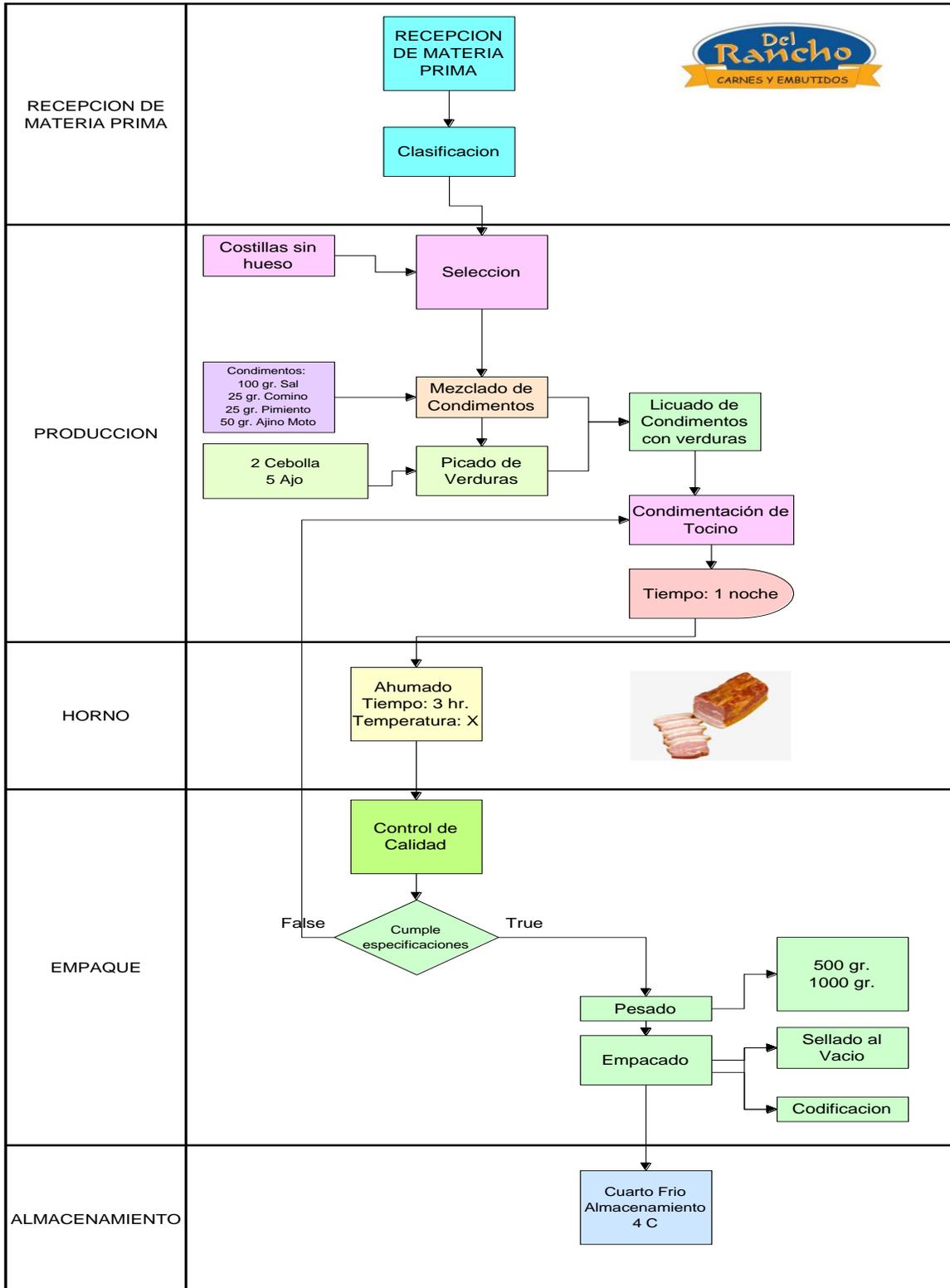
Anexo 24: Diagrama De Flujo Piernas Ahumadas



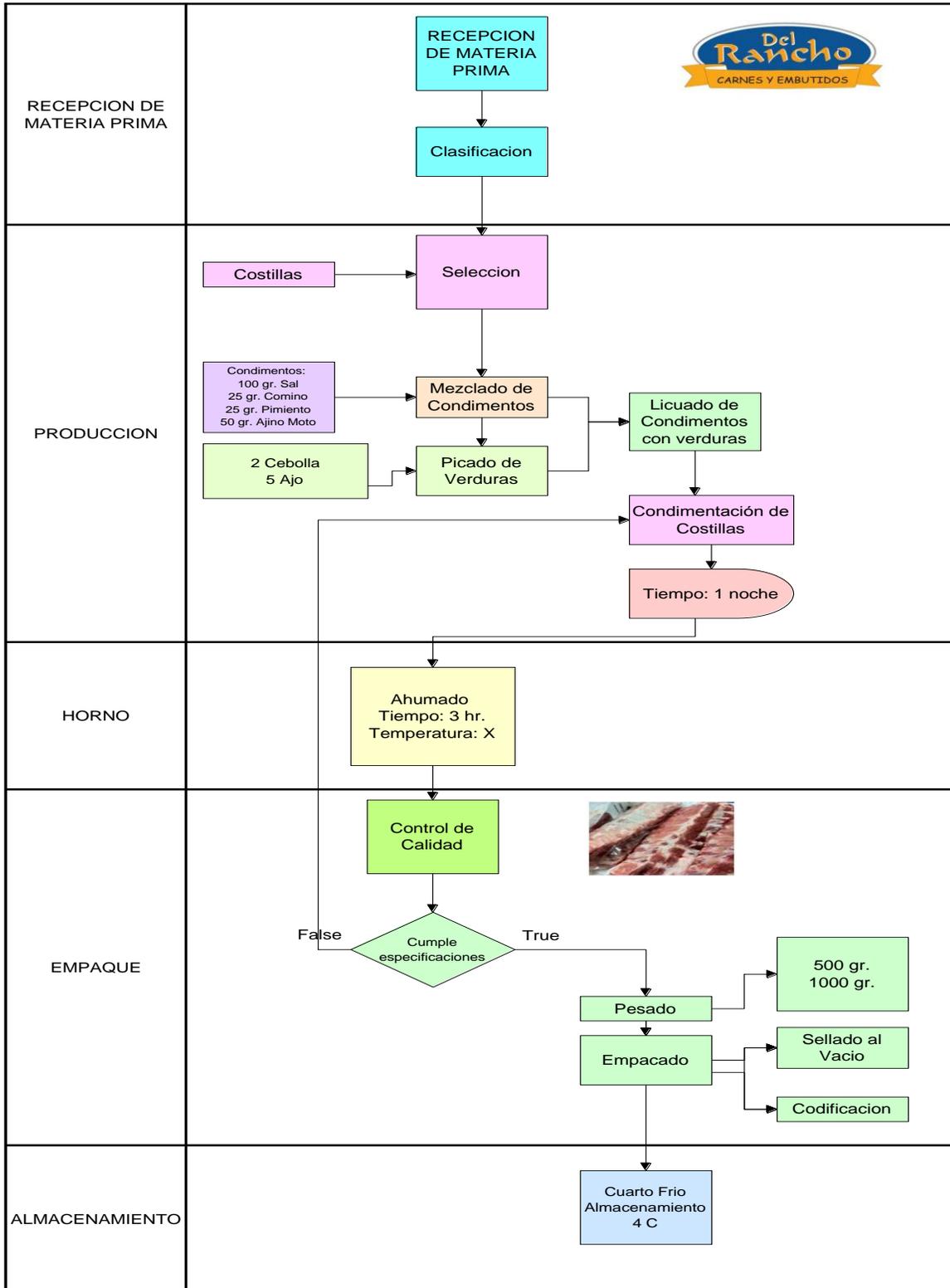
Anexo 25: Diagrama De Flujo Jamón de Pollo



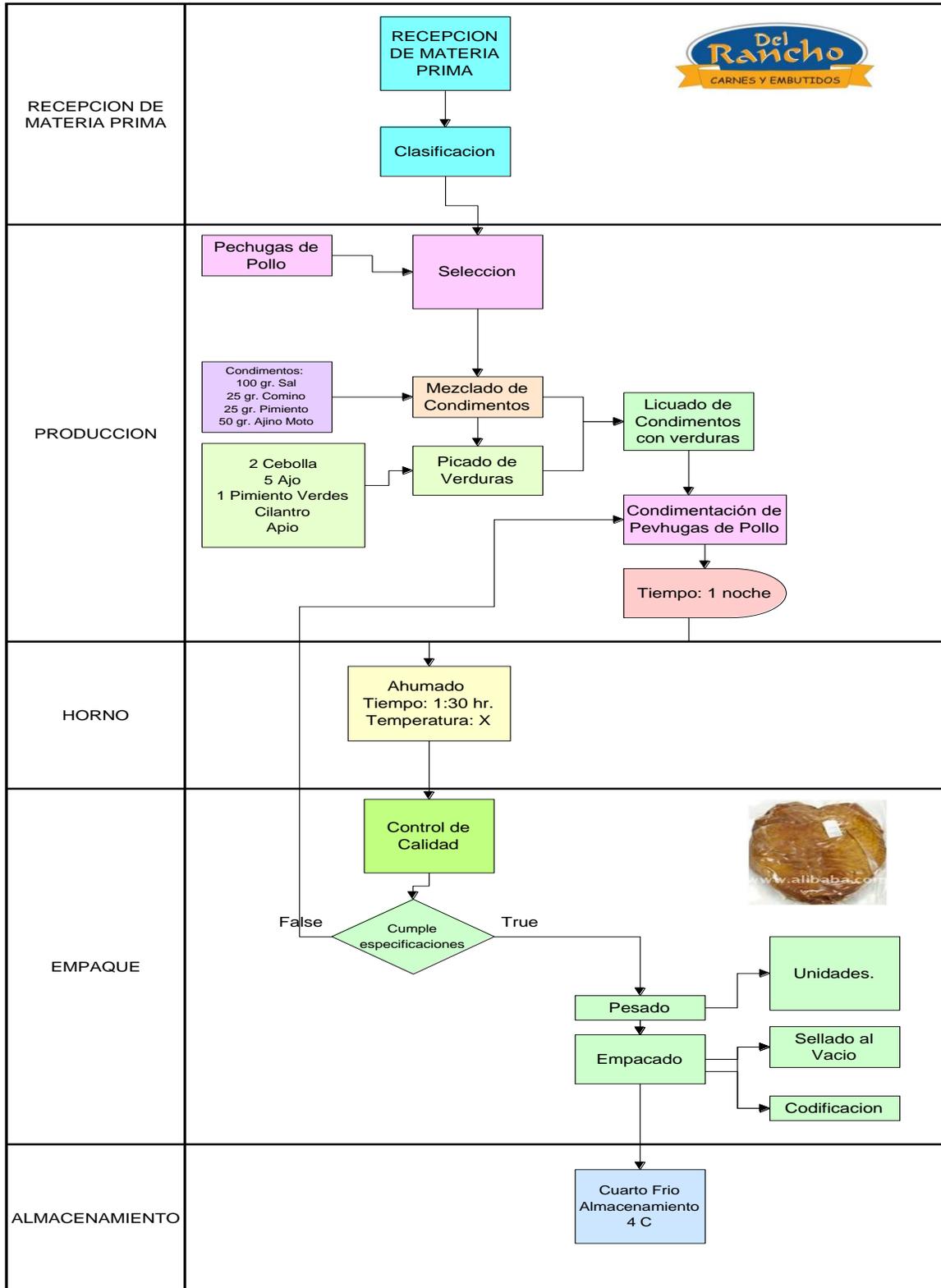
Anexo 26: Diagrama De Flujo Tocino Ahumado



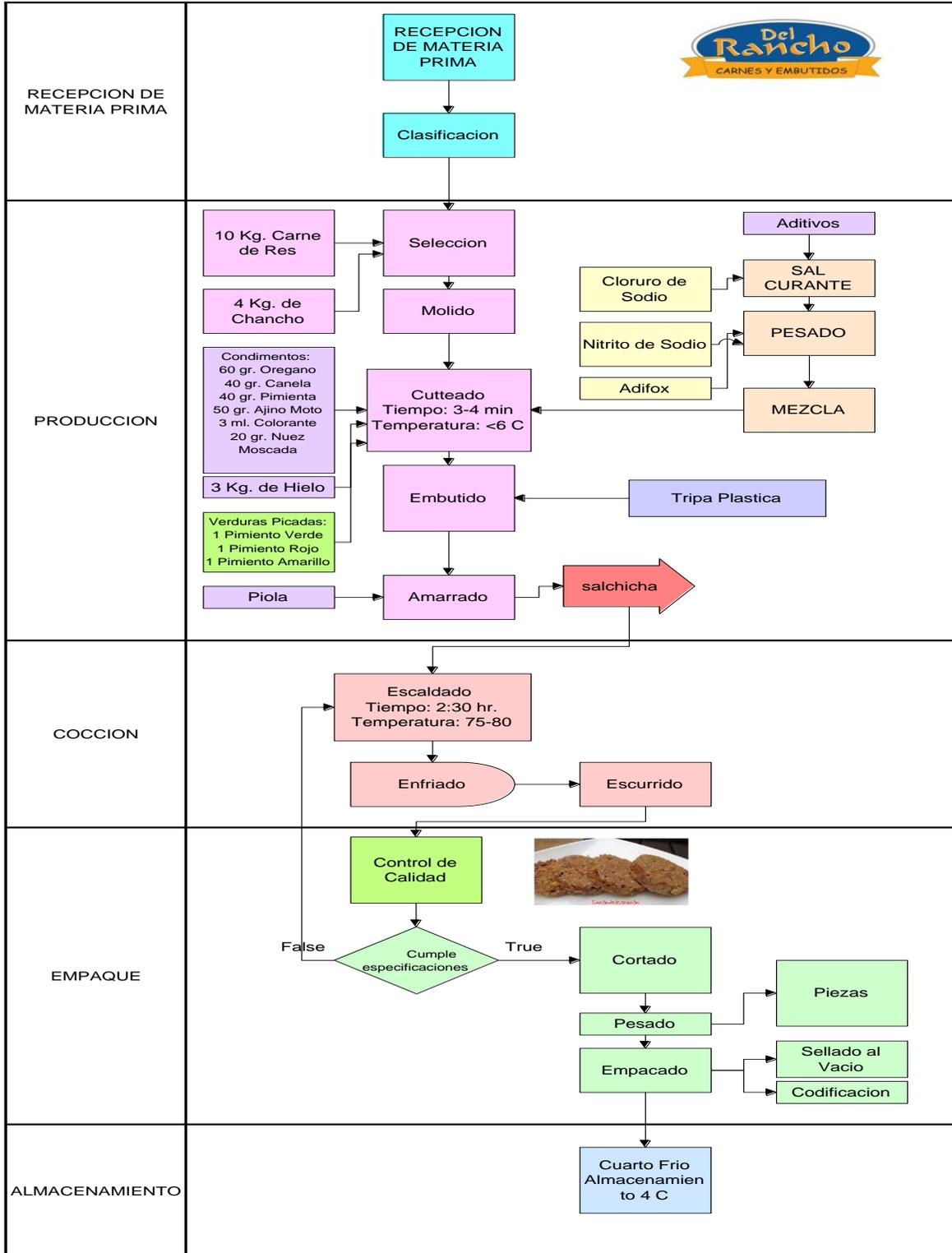
Anexo 27: Diagrama De Flujo Costilla Ahumado



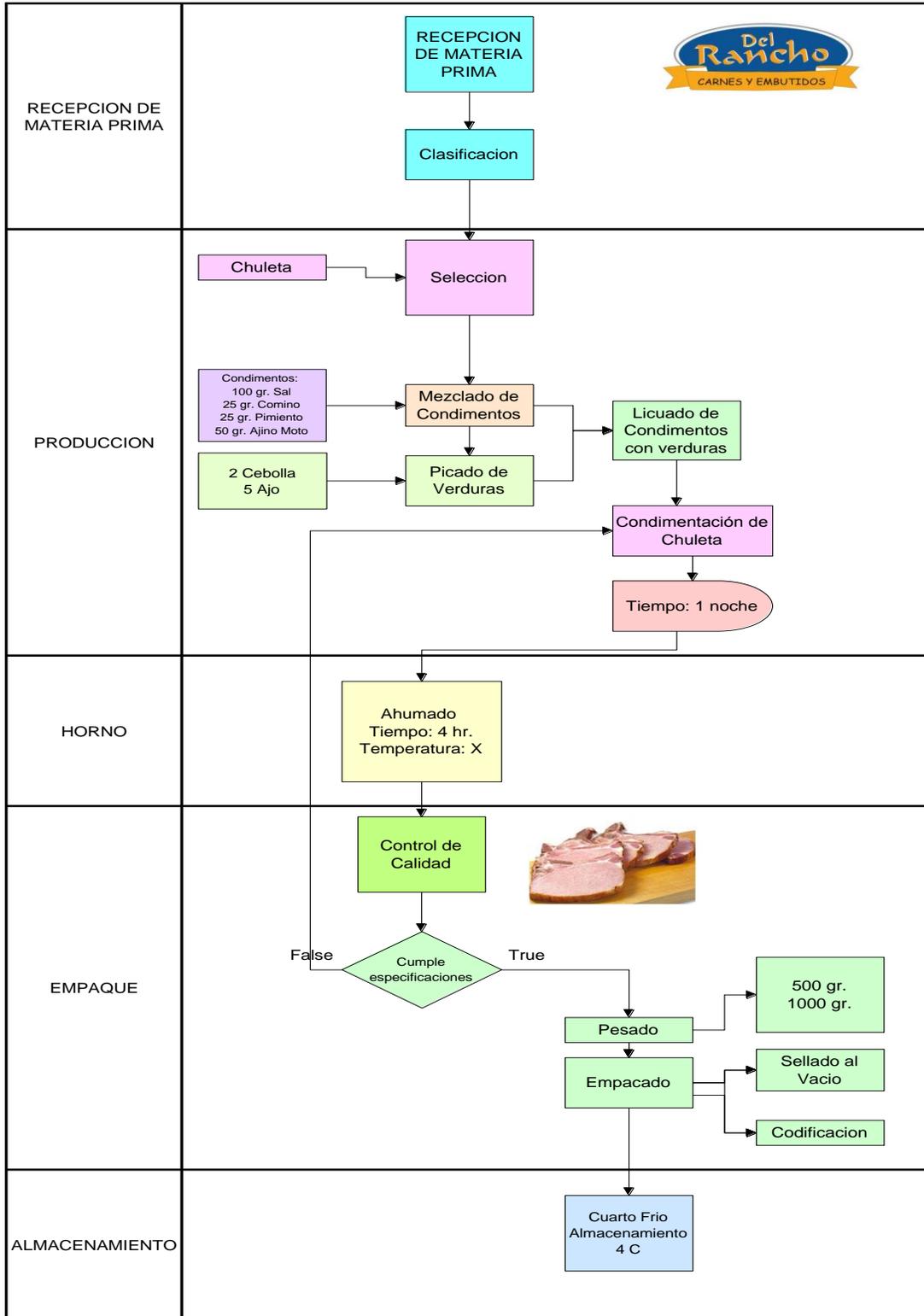
Anexo 28: Diagrama De Flujo Pechuga Ahumado



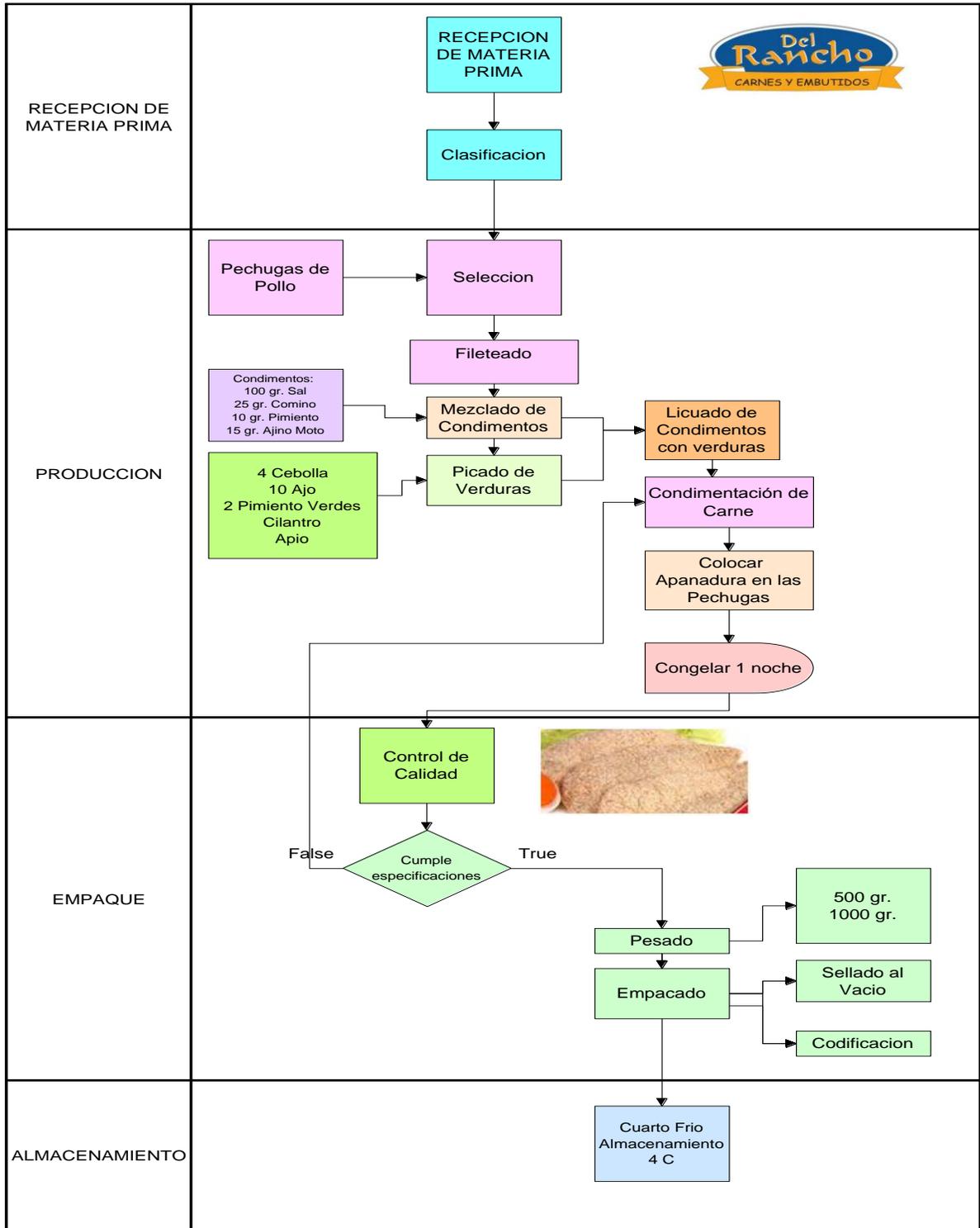
Anexo 29: Diagrama De Flujo Pastel del Rancho



Anexo 30: Diagrama De Flujo Chuleta Ahumada



Anexo 31: Diagrama De Flujo Fajitas



Anexo 32: Proceso de Ventas

GUÍA DEL PROCESO DE VENTAS PARA VENDEDORES DIRECTOS

1. IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES

Como primera fuente de datos para investigación, se consideraran los resultados obtenidos en la investigación de mercados, donde se identifico que existen varios restaurantes que se encuentran interesados y muy interesados en cambiar de proveedor de productos cárnicos procesados. Se dará prioridad a los restaurantes que realicen grandes y moderados volúmenes de compra.

2. ACERCAMIENTO PREVIO

El vendedor se contactara telefónicamente con el establecimiento buscando el acercamiento al representante de adquisiciones del restaurante o supermercado.

En este momento el vendedor deberá buscar alcanzar un acercamiento al representante de compras.

Una vez que el vendedor ha logrado acercarse al encargado de compras, deberá captar su atención y despertar su interés, para lograr obtener una entrevista.

3. VISITA Y EXPOSICIÓN DE LOS PRODUCTOS

El vendedor visitara al potencial comprador antes de las 11:30 a.m. y después de las 3:30 p.m. puesto que entre dichas horas los restaurantes tienen gran afluencia de clientes.

En esta etapa, el vendedor aplicara el método AIDA (Obtener atención, Despertar interés, estimular el deseo y lograr la acción) a fin de poder concretar la venta. En la presentación y demostración del producto el vendedor deberá lograr captar el interés del comprador mostrando todos los beneficios comerciales y ganancias que obtendría al adquirir los productos cárnicos procesados de la Fábrica del Rancho, para ello el vendedor deberá guiarse en una tabla de presentación previamente diseñada por él.

4. MANEJO DE OBJECIONES

Dudas sobre el servicio en pedidos urgentes.

“Contamos con un inventario mínimo de todos los productos, lo cual garantiza una entrega inmediata, adicionalmente estamos ubicados dentro de Ibarra lo que nos permite efectuar entregas en menos tiempos.

El cliente se queja por el precio.

Nuestro producto mantiene bajos precios en comparación a los de la competencia y nuestros productos son de alta calidad, diseñados exclusivamente para el empleo en restaurantes de alto prestigio al igual que supermercados

Calidad del Producto

Nuestros principios empresariales van encaminados a mantener una elevada calidad, por tal motivo el producto que le estamos ofreciendo se lo mantendrá con la misma calidad e incluso se lo irá mejorando con el tiempo.

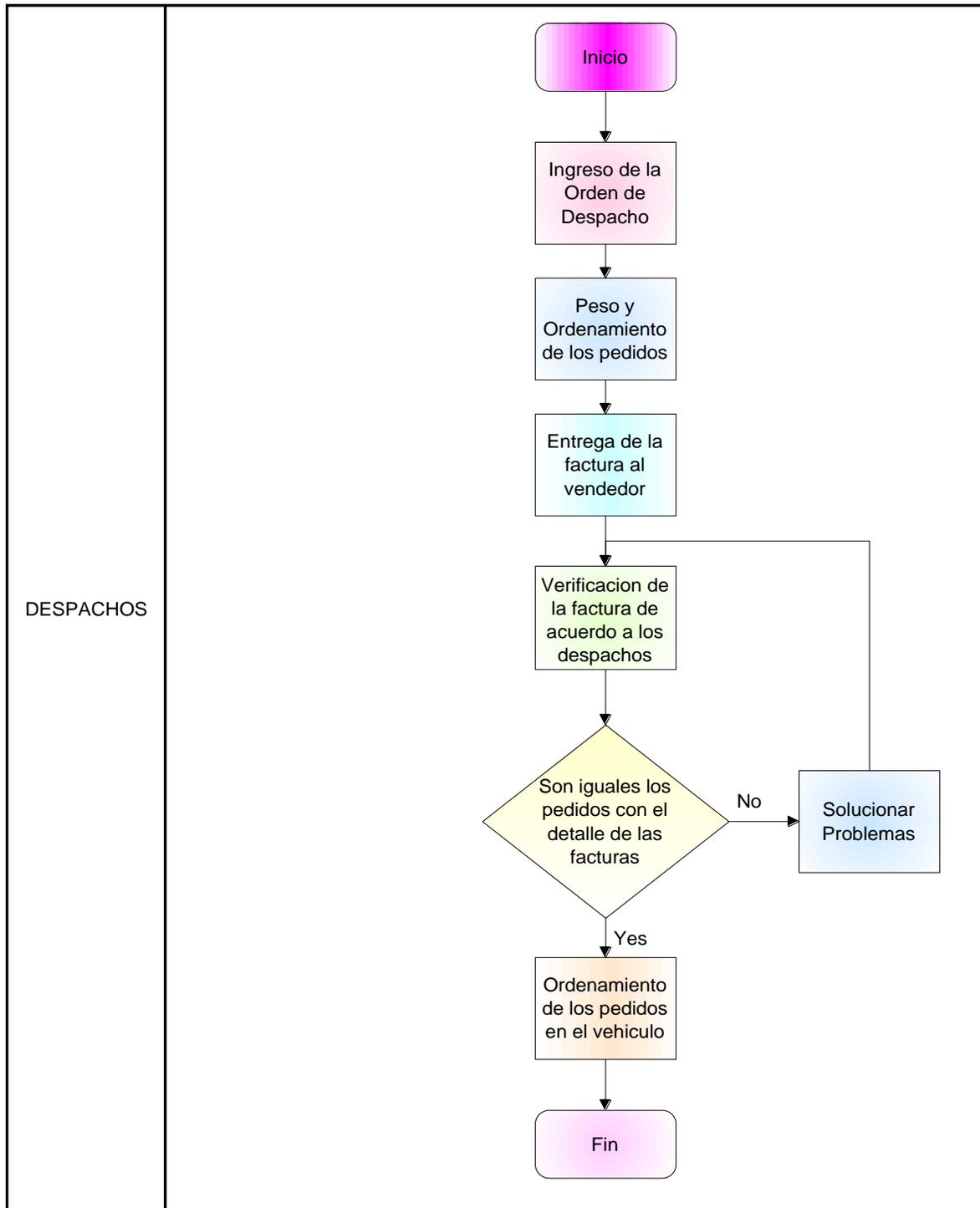
5. CIERRE DE VENTA

Con el cierre de la venta se concluirá la acción de la venta, en este punto el vendedor deberá conseguir un pedido e incitar al comprador a que efectúe algunas objeciones para poder mostrar algunas bondades adicionales del producto.

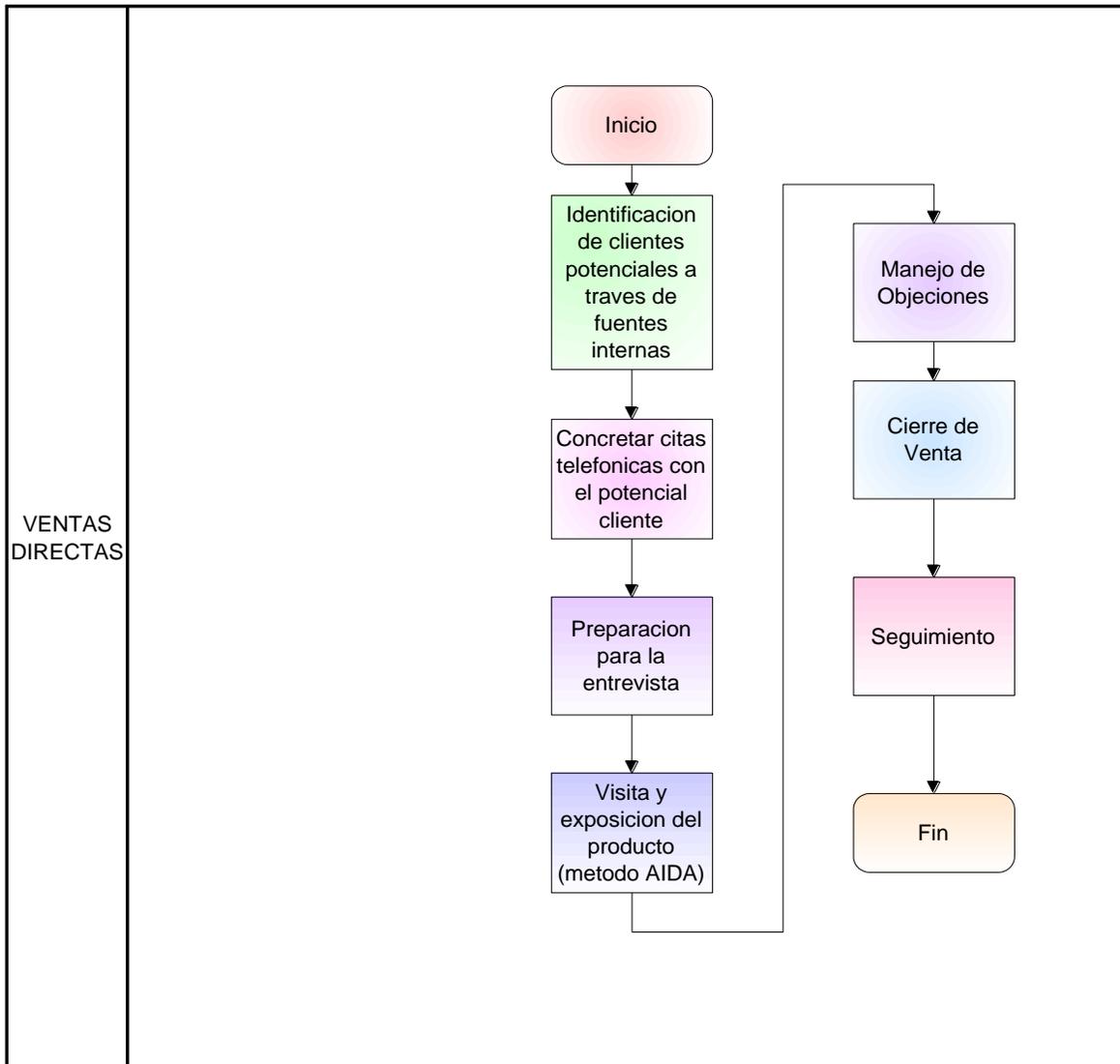
6. SEGUIMIENTO

El seguimiento se lo llevara a cabo por medio de toda nuestra fuerza de ventas y principalmente por el distribuidor encargado del cliente, quienes establecen una relación directa y constante con los administradores de los restaurantes, tiendas y supermercados enterándose inmediatamente de cualquier novedad que se presente y al mismo tiempo los ayudan a solucionar oportunamente los problemas relacionados con el producto.

Anexo 33: Proceso de Comercialización



Anexo 34: Proceso de Ventas Directas



Anexo 35: Proceso de Ventas Directas

