

UNIVERSIDAD APEC



Decanato de Escuela de Graduados

**TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

TITULO:

**“Propuesta de Mejora de los Procesos de Recepción y Despacho en una
Fábrica de Embutidos en la Ciudad de Santo Domingo.
Caso: Compañía Embutidos Santos, Año 2014.**

SUSTENTANTE:

Nombre

Matrícula

Franklin Santos Encarnación

2012-2122

ASESORA:

EDDA FREITES, MBA.

Santo Domingo, D. N.

Abril, 2014

Agradecimientos

A Dios:

Gracias por siempre guiarme y mantenerme en la senda del bien, gracias por la vida que me has dado.

A Benjamín:

Mi hijo que lo es todo para mí, gracias por cada día de su vida, mientras más el me molesta más feliz me siento.

A mi papá:

José Efraín santos frías si no hubiera sido por el no estuviera en este mundo.

A mis hermanos:

Elsa, mi hermana adorada, que Dios siempre la siga iluminando. Robert, Efraín, gracias por ser mis hermanos.

Mi mamá:

Ramona Encarnación, la sigo adorando aunque no se encuentre en este mundo. Adolfo, Alexandra, los quiero a ambos, sé que algún día nos vamos a juntar allá en la eternidad.

A Camilla:

Mi sobrina, que Dios siempre la bendiga y la ayude a ser una gran mujer como su madre.

A Jean Marco:

Mi sobrino, lo quiero como a mi hijo, espero que sea un gran hombre de bien.

A Marco Junior:

Mi sobrino, lo quiero como a mi hijo, espero que Dios siempre lo guíe por buen camino y que sea una persona con grandes valores.

A Todos mis compañeros de Apec:

En especial: para Rubel Matos, Deyanira Almonte, María Roque, Exim De Los Santos, Celso Céspedes y Pedro.

Al personal docente de Apec.

Doña Niña, que es como mi madre.

A mi Madrina Rosa, que también es como mi madre.

A mi trabajo:

Que me dedico como vendedor de embutidos, cualquiera piensa que de un trabajo tan humilde como este las personas, no tendremos oportunidades, no es así, yo pude otro también pueden.

Dedicatoria

Dedico este informe final de monografía a Dios:

Por darme un soplo de vida cada día, por permitirme echar así delante a pesar de todas las adversidades que he pasado en mi vida gracias todo poderoso no soy nadie sin ti, sé que cada barrera que me pone, siempre es con amor para que yo la pueda pasar, gracias Dios nuestro amen.

RESUMEN

Proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. Gracias a esta mejora de procesos en esta organización, se pudieron determinar ciertos procesos en los cuales las empresas, en las cuales estaban incorrectos. Se hicieron levantamientos de calidad en la mejora de los procesos para obtener una mejor eficiencia en tanto en la recepción como en el despacho, así mismo se hicieron recomendaciones para que el personal laboral pudiera ser capacitado, a la misma vez se hicieron recomendaciones para que tanto la gerencia como el mismo personal tengan una mayor comunicación.

Índice de Contenido

Dedicatoria	4
RESUMEN	5
Índice de Gráficos	9
Índice de Figuras	10
Introducción	11
Capítulo I	13
ASPECTOS GENERALES DE LOS PROCESOS DE UNA FÁBRICA DE EMBUTIDOS	13
1.1 Procesos	14
1.2 Gestión de procesos de negocio	15
1.3 Puntos de intervención sobre los procesos	17
1.3.1 Describir los procesos	18
1.3.2 Mejorar los procesos	19
1.3.3 Rediseñar los procesos	20
1.4 Identificación de procesos	22
1.4.1 Alinear los procesos	23
1.5 Evaluación de procesos	23
1.5.1 Identificar las variables críticas del proceso	23
1.5.2 Indicadores de desempeño del proceso	24
1.5.3 Calidad del producto y el proceso	24
1.5.4 Costos del proceso	25
1.5.5 Tiempos del proceso por transacción	25
1.6 Enfoque al problema	26
1.7 Componentes del diseño	26
1.7.1 Instalación piloto del proceso	27
1.7.2 Realización del despliegue	27
1.8 ¿Qué es mejoramiento continuo o Kaizen?	27
1.8.1 Aumentar la calidad de los procesos	29
1.8.2 ¿Qué es una operación de negocios?	29

1.9 Calidad Total.....	30
1.9.1 Algunas características de implementación en calidad total	32
1.9.2 Manejo de no conformidades	33
1.9.3 Cuellos de botella en los procesos	34
1.9.4 Restricciones de mercado.....	35
1.9.5 Restricciones de materiales	35
1.9.6 Restricciones de capacidad	35
1.9.7 Restricciones logísticas	35
1.9.8 Restricciones administrativas	35
1.9.9 Restricciones de comportamiento.....	36
1.10 Consultoría de Operaciones y Procesos	37
1.10.1 Cuando es necesaria la Consultoría de Operaciones	38
1.10.2 Cuando se necesita la consultoría de operaciones	39
1.11 Reingeniería en los Procesos.....	39
1.11.1 Principios de la Reingeniería.....	43
1.11.1 La simulación	45
Capítulo II	47
ANÁLISIS DE LOS PROCESOS EN LAS CADENAS DE SUMINISTRO Y LA	
LOGÍSTICA DE UNA EMPRESA DE EMBUTIDOS	47
2.1 Naturaleza de la empresa	48
2.1.1 Misión	48
2.1.2 Visión.....	48
2.1.3 Valores	49
2.2 La cadena de suministro.....	50
2.3 Objetivo de una cadena de suministro	52
2.3.1 Fase de decisión en una cadena de suministro	52
2.3.2 Fase estrategia o diseño de la cadena de suministro:	52
2.3.3 Fase planeación de la cadena de suministro:.....	53
2.3.4 Fase de operación de la cadena de suministro:.....	53
2.4 La planeación agregada en una cadena de suministro	53
2.5 Tecnología de la información en la cadena de suministro	54
2.5.1 Que es un ERP	55

2.5.2 La TI y los ERP	56
2.6 Los inventarios	56
2.6.1 Funciones del inventario.....	57
2.6.2 Política de inventario.....	57
2.7 La logística.....	58
2.7.1 Beneficios del servicio logístico.....	59
2.7.2 Planeando La Logística De La Empresa	59
2.7.3 Diagrama de causa y efecto (Ishikawa).....	73
Capítulo III	74
PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE UNA EMPRESA DE EMBUTIDOS	
.....	74
3.1 Mejorar la comunicación en la empresa	75
3.2 Realizar capacitación al personal y trabajadores	75
3.3 Como sugerencia se recomienda la descripción de puestos	76
3.4 Propuesta para el Sistema de control de ingreso de mercancía	76
3.5 Fase de despachos de mercancías o producto terminado	77
3.6 Propuesta de Verificación de los Procedimientos	78
3.7 Propuesta de Control	78
3.8 Propuesta de mejora para la optimización de los procesos	79
3.8.1 Fase de implementación de mejora de los procesos	80
3.8.2 Fase de verificación y control y revisión	82
Conclusión	86
Recomendaciones	88
Bibliografía.....	89
ANEXOS	91
Cuestionario de medición de CALIDAD	95
Descripción o identificación de cada elemento del cuestionario	95
Escala.....	95
Insuficiente.....	95
Bien.....	95
Excelente	95

Índice de Gráficos

Gráfico No. 1	61
Gráfico No. 2	62
Gráfico No. 3	63
Gráfico No. 4	64
Gráfico No. 5	65
Gráfico No. 6	66
Gráfico No. 7	67
Gráfico No. 8	68
Gráfico No. 9	69
Gráfico No. 10	70
Gráfico No. 11	71
Gráfico No. 12	72

Índice de Figuras

Figura No. 1 Gestión de Proceso de Negocio	17
Figura No. 2. Calidad Total.....	31
Figura No. 3. Cuellos de Botella.....	34
Figura No. 4. Reingeniería de Procesos	43
Figura No. 5. Cadena de Suministro	51
Figura No. 6. Diagrama de Causa y Efecto	68
Figura No. 7. Propuesta de Control.....	73

Introducción

Los procesos son la espina dorsal de toda organización, si bien es cierto esto contribuye al desarrollo y mejora de la calidad de todo departamento, esto facilitan la orientación de la empresa al cliente. Se basan en equipos donde se redefinen los puestos de trabajo. Para que sean eficaces, estos serán una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para un usuario. Esto siempre será verificado para asegurar que se están cumpliendo en una forma satisfactoria hacia el objetivo deseado.

Lo realizado durante esta investigación fue en primer lugar el análisis de la empresa en el cual se registró la información de su recepción y despacho de mercancía, para luego analizarlo en base a la teoría y finalmente dar propuesta. Para de esta manera dar solución a sus problemas.

Este estudio pretende de una manera sistémica analizar los procesos de una manera más objetiva para así poder identificar, valorar y evaluar las debilidades que se encuentra inerte en la organización.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos exploratorios y analíticos y las técnicas de recolección de información utilizadas fueron la encuesta y la entrevista personal que mediante a estos métodos fueron de gran ayuda para sugerir y dar solución a futuro problema.

El informe final tiene la siguiente estructura: en el primer capítulo se presenta el marco teórico sobre el que se apoya el estudio, conteniendo los principales aspectos de la mejora de los procesos en una empresa de embutidos. En el segundo capítulo se analiza y diagnostica la logística y la cadena de suministro en el contexto organizacional. Por medio propuesto en el capítulo

anterior. Y finalmente en el tercer capítulo se presenta la propuesta de implementación de un plan de mejora de los procesos, así como también los controles de calidad, los cuales poseen las directrices por donde la gerencia puede guiarse para una mejora en los resultados y así poder satisfacer de una manera los clientes que son la materia más importante de toda organización.

Capítulo I

**ASPECTOS GENERALES DE LOS PROCESOS DE UNA
FÁBRICA DE EMBUTIDOS**

1.1 Procesos

Es el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocada en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientado hacia el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales.

Un proceso del producto principal del negocio, a diferencia de otros, es una serie de actividades vinculadas que cruza los límites funcionales y que, cuando se realiza en armonía, se consagra a las necesidades y expectativas del mercado e impulsa la capacidad de la organización. La mejora de estos procesos del producto principal del negocio ocurre cuando los conocimientos técnicos, operativos y empresariales se utilizan de manera unificada para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Un punto de innovación radical es el logro de excelencia en una o más de las (medidas del valor) los valores que el mercado impone en los productos y servicios al grado de que el mercado reconozca con claridad la ventaja y donde el resultado siguiente es una participación en el mercado desproporcionada y sostenida.

Un número limitado de procesos esenciales pueden ser identificados en cualquier organización, la modificación positiva de cualquiera de ellos puede conducir a mejorar la compañía. La evaluación de estos procesos con el objetivo de determinar mejores candidatos para ser rediseñados y la metodología para rediseñar un proceso esencial.¹

¹ Reingeniería de Procesos de negocios Johansson, Mchugh, Pendlebury, Wheeler Pag. 30

Gracias a la rigurosa evaluación de los procesos esenciales y su capacidad de incrementar el valor percibido en el mercado, se puede identificar un proceso el cual, cuando se explota a su máxima capacidad, crea un punto de innovación radical. Un punto de este tipo se alcanza cuando la participación en el mercado se eleva desproporcionadamente debido a una mejora percibida en una escala de valores universalmente aceptada. El resultado final es que este nuevo proceso establece, simultáneamente o separadamente el perfil del mercado y las necesidades de servicios de la industria.

El análisis de lo que el mercado encuentra importante al decidir entre competidores indica que el tiempo el tiempo total de fabricación es un punto de innovación radical potencial, entonces la reducción significativa del tiempo total de fabricación requiere que se eliminen todas las actividades que no agregan valor, que los defectos de calidad se aproximen a un nivel mínimo, y que el cliente se convierta en una parte integral del proceso de la cadena de valor. El resultado será una tremenda reducción de costos, una calidad imbatible y una alianza de servicio con el cliente que es resistente a las presiones de la competencia.

Muchas compañías están aprendiendo que se puede reducir los costos de sus procesos principales si estos se rediseñan de modo que se enfoquen en la nueva métrica del valor de la calidad, el tiempo, el costo y el servicio al cliente.

1.2 Gestión de procesos de negocio

²Se llama Gestión o administración por procesos de negocio a la metodología corporativa cuyo objetivo es mejorar el desempeño (Eficiencia y Eficacia) de la Organización a través de la gestión de los procesos de negocio, que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. El Modelo de Administración por Procesos, se refiere al cambio operacional de la empresa al migrar de una operación funcional a una operación

² http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_procesos_de_negocio

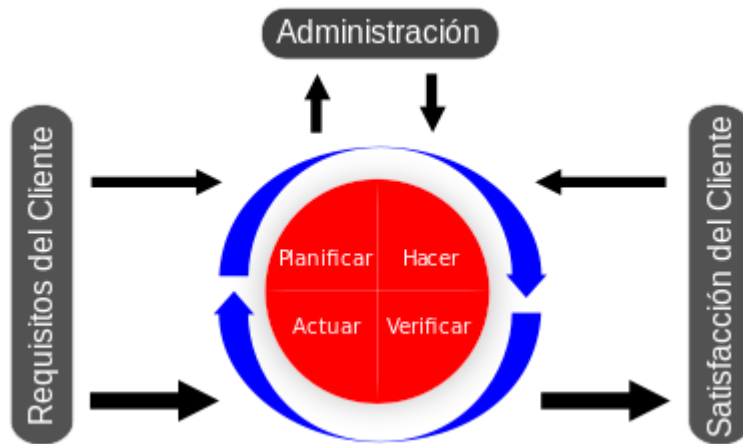
de administrar por procesos. Ventajas del modelado es el entendimiento, visibilidad y control de los procesos de negocio de una organización. Un proceso de negocio representa una serie discreta de actividades o pasos de tareas que pueden incluir, personas, aplicativos, eventos de negocio y organizaciones.

Se puede relacionar con otras disciplinas de mejora de procesos como Six Sigma, Calidad. Los procesos de negocio deberían estar documentados – actualizados- para ayudar a entender a la organización que están haciendo a través de su negocio. Durante la etapa de descubrimiento de procesos, todos se ponen relativamente de acuerdo de cómo los procesos actuales están definidos.

El In-Out, entonces pueden usar esta información para determinar dónde el proceso debería ser mejorado. La sola documentación del proceso no es la herramienta para que los gerentes tomen control sobre todo el proceso. Es el entendimiento, visibilidad y control de los procesos de negocio de una organización. Un proceso de negocio representa una serie discreta de actividades o pasos de tareas que pueden incluir, personas, aplicativos, eventos de negocio y organizaciones.

Se puede relacionar con otras disciplinas de mejora de procesos como Six Sigma, Calidad. Para soportar esta estrategia es necesario contar con un conjunto de herramientas que den el soporte necesario para cumplir con el ciclo de vida del proceso. Este conjunto de herramientas son llamadas Business Process Management System (BPMS), y con ellas se construyen aplicaciones BPM. Normalmente siguen una notación común, denominada Business Process Model and Notation (BPMN).

Figura No 1. Gestión de Proceso de Negocio



Fuente: Reingeniería de Proceso de Negocio

1.3 Puntos de intervención sobre los procesos

La gestión de procesos considera tres grandes puntos de acción sobre los procesos: describir, mejorar y rediseñar, no como opciones excluyentes, sino como selecciones de un abanico de infinitas posibilidades. No son diferencias absolutas. Por ejemplo, en la práctica puede suceder que del rediseño de procesos surja un cambio pequeño y que de un proyecto de aseguramiento de calidad se obtenga un gran cambio.

Una buena parte de la motivación es describir o documentar procesos para perfeccionarlos y que respondan a una lógica actualizada, que sean consistentes y que se transformen en estándares, intentando que esas prácticas efectivamente se usen.

1.3.1 Describir los procesos

Un objetivo deseable es tener procesos documentados, actualizados y consistentes que capitalicen el conocimiento de la organización.

Algunas características de la descripción de procesos son:

- Un proceso bien descrito puede ser comunicado y enseñado, reforzando las posibilidades de la capacitación y de la inducción.
- En la misma línea, cuando los procesos están descritos se puede confeccionar un plan de capacitación más rico y consistente.
- Se tiene la visión de conjunto de las actividades, en lugar de “compartimentos estancos”, o visión en “feudos”.
- Se puede llevar un mejor control de costos.
- Es una oportunidad de reforzar la comunicación y la participación, ya que la descripción de procesos requiere del aporte de todos.
- Se logra mejor control con el conocimiento de cómo se hacen las cosas, se refuerza el trabajo de la auditoría de procedimientos.
- Se incrementa la posibilidad de estandarización y normalización, con la descripción es posible comparar con otros procesos.
- Cuando el trabajo es conocido, se incrementa la posibilidad de trabajar en equipo y hay menores motivos de conflicto. En consecuencia, aumenta la motivación.
- Se obtiene “de regalo” dejar en evidencia el cambio obvio, porque un proceso bien descrito se hace visible, deja de estar operado en forma subconsciente, con “piloto automático”.
- También queda en evidencia cuáles son los procesos más rentables, aquellos donde hay que poner énfasis.

- El trabajo se orienta a describir lo que se hace y a garantizar que así se hace.³
- Junto con conocer los procesos se pueden aplicar algunas fórmulas de costeo.
- Permite dejar bien establecidas las fronteras y responsabilidades.
- Es el mínimo exigido en las normas de calidad y auditorías de procedimientos.
- Se puede acceder a la certificación en normas de calidad: ISO 9000.

1.3.2 Mejorar los procesos

La idea es perfeccionar lo que se está haciendo. En muchas organizaciones esta es una opción relativamente fácil de implementar cuando existe una cultura de participación.

Mejorar los procesos incluye practicar benchmarking, es decir, comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar. Aunque, en estricto rigor, el benchmarking está a medio camino entre mejorar y rediseñar, porque los cambios que se proponen a veces son tan grandes que pueden transformar totalmente un proceso.

La mejora de procesos exige la descripción previa de los procesos, por lo tanto, es una línea de trabajo que se complementa con la anterior (describirlos procesos).

Algunas características de la mejora de procesos:

- Normalmente el cambio es pequeño
- Se busca perfeccionar los detalles del proceso existente, para mejorar en aspectos bien estudiados de costo, eficiencia, resultados, tiempo, calidad de atención, etc...
- Se habla del cliente interno y su satisfacción.⁴

³ Gestión de Procesos Juan Bravo Carrasco, Dr Pág. 42

- El cliente interno es quien realiza el siguiente paso de una serie que concluye en el cliente externo.
- Comienza algún nivel de cuestionamiento de por qué se hace de esa manera y mejor aún, para qué se hace...
- Desde el comienzo del proyecto se discuten nuevas actividades, tareas y procedimientos relacionados con el proceso.
- Se aprecia una orientación más al interior del proceso, a mejorar sus detalles.
- Se tiende a crear equipos de trabajo con las mismas personas que realizan o dirigen un proceso.
- A veces se forman grupos más bien permanentes que vigilan los procesos y hacen mejora continua, son círculos o comités de calidad dirigidos desde un departamento de gestión de calidad.

1.3.3 Rediseñar los procesos

Hacemos rediseño de procesos para obtener un beneficio mayor, con la probable consecuencia de que el cambio en el proceso también sea grande. Por lo tanto, es preferible no entrar demasiado al detalle del funcionamiento previo del proceso, es suficiente con una descripción general.

Antes de proceder a rediseñar, el equipo necesita saber ciertas cosas acerca del proceso existente: qué es lo que hace, cómo lo hace (bien o mal), y las cuestiones críticas que gobiernan su desempeño. Como la meta del equipo no es mejorar el proceso existente, no necesita analizarlo y documentarlo para exponerlo en todos sus detalles. Lo que necesita es más bien una visión de alto nivel, apenas lo suficiente para obtener la intuición y la penetración necesarias para crear un diseño totalmente nuevo y superior. Uno de los errores más frecuentes que se cometen en esta etapa de reingeniería es que los equipos

⁴ Gestión de Procesos Juan Bravo Carrasco Pág. 43

tratan de analizar un proceso en sus más mínimos detalles en lugar de tratar de entenderlo.⁵

Una definición de rediseño de procesos es: identificar los procesos, las variables críticas y valores idealizados que interesan a los clientes. Inventar propuestas consistentes, con responsabilidad social y en armonía con el propósito de la organización.

Con algunas precisiones:

- En rediseño de procesos claramente el cliente es el cliente externo, a quien está destinado nuestro producto y quien nos provee de ingresos.
- Propuestas consistentes se refiere a proyectos sólidos, técnicos, sociales y económicamente factibles y que satisfagan los valores idealizados de las variables críticas. Son propuestas que incluyen la buena implementación.
- La responsabilidad social es fundamental, porque se trata de generar propuestas que no afecten negativamente el empleo, el ambiente, la seguridad, la calidad o el nivel de servicio durante el desarrollo del proyecto.
- El propósito de la organización incluye visión, misión, valores y alinear intereses entre los diferentes grupos con que se relaciona: clientes, dueños, trabajadores, administradores, proveedores y muchos otros.

Hacemos rediseño porque queremos mejorar en mucho los resultados de variables críticas: el tiempo de espera, el costo, el tiempo del ciclo, la imagen y tantas otras. Entonces, el rediseño permite obtener un gran avance. Que requiere un gran cambio.

Algunas características del rediseño de procesos son:

⁵ Dicen Hammer y Champy (1994, p. 136):

- Se busca elevar en gran medida la satisfacción del cliente, lo cual obliga a repensar el proceso y aplicar técnicas de idealización que normalmente conducen a cambios mayores en el proceso.
- Se habla concretamente del cliente externo, es decir, de aquellas personas que le generan ingresos a la organización.
- Se busca eliminar los pasos intermedios y trabajar con personas o equipos que ofrezcan un servicio integral al cliente.
- La idea básica es lograr resultados mucho mejores en las variables críticas para el cliente del proceso (tiempo de atención, costo del servicio, etc...) y así elevar su nivel de satisfacción.
- Una vez que el proceso está rediseñado, la formalización puede ser equivalente a la utilizada en aseguramiento de la calidad.
- Al inicio del proyecto conviene describir someramente lo que existe para no sesgar la nueva propuesta con la realidad actual.
- Existe una orientación hacia el exterior del proceso, por ejemplo: deleitar al cliente, elevar el nivel de competitividad o lograr armonía con el propósito de la organización.
- Normalmente existe una alta participación externa que aporta ideas frescas y ayuda a remecer la organización, es el “efecto consultor”.

1.4 Identificación de procesos

Se trata de identificar los procesos a rediseñar sin analizarlos todavía en detalle, o sin ver necesariamente su interior, sólo identificamos su misión e interacciones.

Corresponde hacer una segmentación de procesos: como una cadena de valor, jerarquías y diferentes versiones. El objetivo es obtener el mapa de procesos.

1.4.1 Alinear los procesos

Con base en los aportes de la visión sistémica y la planificación, es necesario ubicar los procesos en su contexto a través de:⁶

- Conocer la misión de la empresa y del ámbito de trabajo.
- Identificar las interacciones con otros procesos y entidades.
- Definir con toda precisión la misión del proceso y alinear los intereses.

1.5 Evaluación de procesos

Cabe señalar que en este momento tenemos una panorámica de los procesos y sus relaciones, por lo tanto, ya podemos priorizar y seleccionar un pequeño grupo con el cual trabajar. Puede suceder que en algunos ámbitos se requiera mayor profundidad en la descripción de los procesos, tal vez los datos o las actividades que lo componen. Por lo tanto, es necesario movernos entre lo general y lo particular, ver macro procesos al mismo tiempo que algún detalle de procesos segmentados.

- Identificar los factores de decisión.
- Asignar un peso a cada factor de decisión.
- Realizar una evaluación comparativa entre procesos.

1.5.1 Identificar las variables críticas del proceso

Siempre en relación con el cliente del proceso, se requiere el detalle de variables críticas para el proceso particular. Mejor todavía, identificar la variable crítica más importante y trabajar con ella. Eso focaliza y enriquece el esfuerzo. Supongamos que la variable crítica es tiempo que los clientes esperan en una cola para pagar en la caja.⁷

⁶ Gestión de Procesos Juan Bravo Carrasco Pág. 244

⁷ Gestión de Procesos Juan Bravo Carrasco Pág. 246

1.5.2 Indicadores de desempeño del proceso

Cuando nos referimos a un proceso, generalmente estamos pensando en transacciones, por ejemplo, en un proceso de ventas cada factura es una transacción o en un proceso de pago de remuneraciones cada anticipo es una transacción. Entonces, la forma más habitual de generar indicadores es señalar mediciones por transacción. Lo central es medir el desempeño del proceso según el valor agregado a los clientes, desde donde surgen las variables críticas del proceso.

1.5.3 Calidad del producto y el proceso

Es una distinción bastante amplia que incluye, por ejemplo:

- Nivel de cumplimiento de los proveedores (pedidos recibidos fuera de tiempo / total de pedidos).
- Entregas perfectamente recibidas (porcentaje de rechazos respecto al total)
- Control de pérdidas: se miden las pérdidas o “scrap”.
- Calidad del producto: se lleva registro de fallas reportadas internamente.
- Saldos del inventario: se trata de mediciones respecto a cantidad de productos en stock, costos de los mismos y análisis de niveles críticos.
- Eficiencia del inventario: índice de rotación de productos (venta anual / inventario promedio), índice de duración de productos para la venta, exactitud del inventario (lógico y físico).
- Eficiencia del almacenamiento: costo de almacenamiento por unidad, costo por unidad despachada, nivel de cumplimiento del despacho, costo por metro cuadrado.
- Eficiencia del transporte: comparativo con el medio (costo interno / costo externo), nivel de utilización de camiones (capacidad real utilizada / capacidad real).
- Nivel de creatividad en el proceso: N° de ideas año / N° de empleados.
- Efectividad de las ideas: N° de ideas presentadas / N° de ideas implementadas.

1.5.4 Costos del proceso

Respecto a costos del proceso, el objetivo es detallar todos los costos por actividad y por transacción: materiales, equipos, insumos y sobre todo, horas hombre. Es indispensable llevar esto a costos por transacción. Algunos indicadores específicos:

- Costos logísticos (costos logísticos totales / ventas).
- Margen de contribución (venta real producto – costo real directo) / costo real directo
- Ventas perdidas (valor pedidos no entregados / venta).
- Costos operativos de la bodega por despacho, etc

1.5.5 Tiempos del proceso por transacción

En cada transacción del proceso podemos identificar tres tipos de tiempos de la gestión de procesos:

1. Tiempo de duración de la actividad. Es el tiempo real que invierte cada uno de los operadores en realizar efectivamente la actividad. No contempla tiempos de espera.

2. Tiempo de reposo de la transacción. Es el tiempo que la transacción no está siendo operada, puede ser la boleta por pagar que está en una pila esperando a la cajera, la mercadería esperando por el empaque o por el despacho.

3. Tiempo de espera del cliente. Cada vez más importante, es la espera física en una cola para ser atendido.⁸

⁸ Gestión de Procesos Juan Bravo Carrasco Pág. 261

1.6 Enfoque al problema

Nuevamente yendo a los fundamentos conceptuales, la visión sistémica tiene especial predilección por invertir tiempo en la adecuada definición de los problemas, antes de hablar de las soluciones. De hecho, en teoría de sistemas se dice que cuando uno descubre el verdadero problema, el de fondo... ¡la solución está incluida.

Aplicamos la técnica de enfoque al problema porque hay algo que se quiere solucionar o una meta que se desea alcanzar, hablamos genéricamente de “problema”, puesto entre comillas, porque al comienzo resulta pretencioso llamarle así, más bien lo que se tiene es un conjunto de síntomas o señales, a lo cual llamamos confusión... entonces, la solución de la confusión es el problema

1.7 Componentes del diseño

En esta etapa del ciclo de desarrollo de un proceso se trabaja en la preparación detallada de cada elemento de la solución, esencialmente el diseño de:

- El nuevo flujo del proceso con nombres de encargados y recursos
- El plan de capacitación y de implementación
- Las nuevas labores a realizar
- El ambiente físico y cultural
- La nueva estructura organizacional
- La red de comunicación
- El detalle de equipamiento y software⁹

⁹ Enfoque al problema Pág. 266

1.7.1 Instalación piloto del proceso

Una actividad vital de esta etapa es comenzar a operar el proceso rediseñado en carácter de piloto, considerando un período de prueba integral con datos reales y en la práctica. Al mismo tiempo se avanza en:

- Capacitación de usuarios piloto, quienes luego pueden hacer de instructores para los demás usuarios. Es importante la dedicación completa de estas personas al proyecto.
- Comunicación del avance.

1.7.2 Realización del despliegue

Aquí es fundamental que el analista de procesos esté dedicado de tiempo completo, al igual que los instructores. Son tantas las facetas del proceso y coordinaciones que exige gran atención.

Los ejecutivos debieran estar especialmente alertas para facilitar el despliegue.

Conviene enfatizar los aspectos de comunicación, en todo sentido.

¿Y después?...

Mientras dure el proyecto de gestión de procesos, se vuelve al comienzo del ciclo, se toman uno o más procesos seleccionados y se inicia otra vuelta de la espiral... hasta que el proyecto concluya y se dé la partida al mejoramiento continuo de los procesos.

1.8 ¿Qué es mejoramiento continuo o Kaizen?

Mejoramiento continuo son pequeños y permanentes perfeccionamientos de un sistema, proceso o unidad organizacional dentro de la empresa. El mejoramiento continuo de procesos productivos o administrativos para obtener productos y servicios flexibles, adaptables, de buena calidad y económicos es una meta deseable para cualquiera empresa. Veremos aquí algunas formas efectivas de lograrlo.

Desde los fundamentos que provee la visión sistémica, aplicamos el principio de continuidad, significa una adaptación permanente de la solución a las

nuevas exigencias del medio. Destaquemos algo fundamental y que a veces no se percibe claramente: todo proceso debe estar en mejoramiento continuo, labor realizada principalmente por los mismos partícipes del sistema. Entendemos mejoramiento continuo como el cambio constante y más bien pequeño para perfeccionar un proceso, producto, ambiente o cualquier otro elemento de la organización.

En todo caso, el foco del mejoramiento continuo está en fortalecer las fortalezas, tal como en el kaizen, la filosofía japonesa de mejoramiento. Kaizen tiene su base en lo espiritual y busca destacar y perfeccionar lo bueno, a diferencia de cómo se entiende a veces en Occidente: “corregir lo malo”. En este texto, la orientación es kaizen. De hecho, kaizen enfatiza la importancia de los procesos y de su mejoramiento para que se produzcan los resultados finales deseados.¹⁰

En Japón la palabra Kaizen significa algo así: hacer lo correcto en beneficio de los demás (kai = hacer lo correcto, zen = en beneficio de los demás). Es una norma ética que enaltece la relación con el otro y que deja el foco del cambio en uno mismo. Definitivamente Kaizen es más que una técnica, es una forma de vida que involucra a todos los integrantes de la empresa, gerentes y trabajadores

Generalmente el mejoramiento continuo surge desde la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, en tal caso, algunos requisitos serían (ISO 9001:): “identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad... determinar la secuencia e interacción de estos procesos... determinar criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces”. Y continúa con asegurar la disponibilidad de recursos e información para apoyar la operación, el seguimiento, la medición, el análisis y la mejora continua de estos procesos.

¹⁰ Gestión de Procesos Juan Bravo Carrasco Pág. 315

1.8.1 Aumentar la calidad de los procesos

Para lograr calidad, hay que hacer cada vez mejor lo que uno sabe hacer bien, es decir, hacer mejoramiento continuo. La intención es trabajar con algunos criterios de valor para el cliente, por ejemplo: calidad, servicio, costo y tiempo de ciclo.

La calidad es un proceso continuo que debe ser permanentemente alimentado.

¿Hasta qué nivel? La calidad no tiene un nivel prefijado, sino que depende de las expectativas del cliente.

¿Cuál es el costo de la calidad? El costo de la calidad es la inversión en preparación, diseño, prevención y otras tareas para evitar fallas o errores.

El costo de la calidad es mayor al principio, aunque no hay duda de que en el largo plazo este costo será inferior a la valorización de los múltiples desperfectos que ocurrirán sin un programa de prevención.

¿Cuál es el costo de la no calidad? El costo de la no calidad son los gastos en que se incurre, por ejemplo, por reprocesamiento, malestar de clientes, reparación de fallas y errores, ausentismo y baja de la moral, entre otros.¹¹

El costo de la mala calidad es varias veces superior al costo de la calidad en la gran mayoría de los casos.

1.8.2 ¿Qué es una operación de negocios?

Una operación de negocios es un proceso que consiste en satisfacer el requerimiento de un cliente, lo cual da origen a un producto o servicio. El proceso toma la forma que se presenta en la figura. Como metáfora de la relación comercial, una operación de negocios es de tipo recursiva, porque se da a nivel de la empresa completa, en una unidad de negocios, cualquier unidad organizacional, un proceso y... cualquier actividad del mismo.

¹¹ Gestión de Procesos Juan Bravo Carrasco Pág. 321

1.9 Calidad Total

El control total de calidad es un esquema basado en las ideas del Dr. W. Edward Deming; fue primeramente aplicado y luego perfeccionado en el Japón de la postguerra; tiene su base en una serie de principios:

- a. Mayor eficiencia
- b. Definición de normas de calidad
- c. Aseguramiento de la calidad
- d. Participación y compromiso de todos
- e. La calidad es un proceso
- f. Énfasis en las mediciones
- g. Enfoque hacia el cliente
- h. Prevención, no inspección¹²
- i. ¡Hágalo bien la primera vez!
- j. Norma del 100%, cero defecto
- k. Esquema de recompensas y castigos
- l. Reducción de la burocracia
- m. Educación y entrenamiento
- n. Necesidad de estructurar un plan

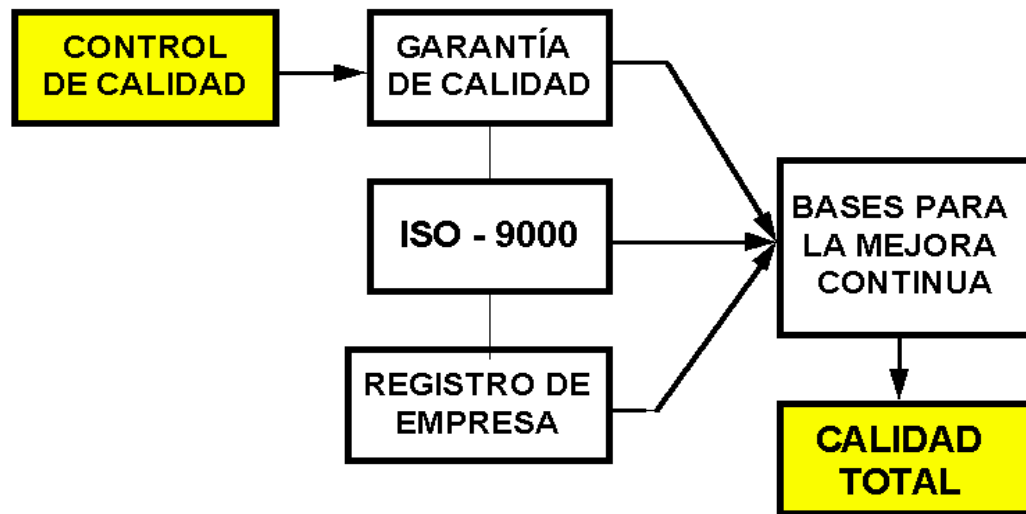
Además, desarrollar cada tarea como si fuera una operación de negocio, con insumos, valor agregado y producto.

Antes de implementar un plan de calidad total, se estima indispensable la existencia de una organización clara, coherencia, orden, rentas aceptables, baja rotación de personal y un clima de confianza. Para el funcionamiento del esquema, nuevos protagonistas entran a escena: consejo de calidad (alta gerencia), gerencia de calidad, equipos guía (para un área de empresa grande), equipos departamentales, equipos interfuncionales, líderes y facilitadores.

¹² Gestión de Procesos Juan Bravo Carrasco Pág. 322

Figura No 2. Calidad Total

ALCANCE DEL SISTEMA DE CALIDAD



Fuente: <http://electiva-calidadtotal.blogspot.com/2012/08/imagenes-sobre-calidad-total.html>

Desde el punto de vista de calidad total, en el sistema empresa se observan los siguientes componentes:

- Los trabajadores: Participan, se arriesgan, aplican el concepto de proceso, están permanentemente entrenados, son capaces de solucionar problemas, tienen autonomía y su realización personal está en directa relación con la actividad que desempeñan.
- La gerencia: Ha “mojado la camiseta” para lograr estos cambios, asume la responsabilidad, lidera la definición del negocio, sus objetivos y el mejoramiento continuo, se aparta cuando es necesario para no estorbar en la operación de un proceso, enseña con el ejemplo, sus decisiones son participativas y basadas en mediciones, delega, contrata servicios ajenos al giro del negocio. Su actividad principal es la de “facilitador” y su contribución a la productividad tiene un claro valor agregado, más allá de mandar y controlar.

- Los procesos del negocio, están en permanente mejoramiento y a veces son rediseñados. Participan todos los involucrados, se captura la retroalimentación y se aplica el equilibrio entre especialización e integralidad. La documentación es breve y está siempre disponible. Se actúa de acuerdo con los requerimientos del cliente y se verifica la calidad de los insumos según el nivel de exigencia definido, no dejando pasar los desperfectos.
- La organización, como conjunto, tiene objetivos claros y baja jerarquización, es un “solo equipo” con un horizonte común. No existen choques entre intereses divergentes porque están todos alineados en la misma dirección.
- Relación con el entorno, los clientes y proveedores son socios a quienes se puede ayudar a perfeccionar sus propios procesos. La organización se debe a la comunidad, ella adquiere sus productos y suministra personal, tecnología, infraestructura y muchos otros servicios. Para lograr integración con el medio se busca la estandarización en el marco de una fuerte preocupación ecológica y social.

1.9.1 Algunas características de implementación en calidad total

La implementación de un programa de calidad es compleja y con múltiples detalles que deben estudiarse detenidamente.

Algunas características de una buena implementación son:

- Fluidez, tal vez sea ésta la característica de mayor relevancia en todo el esquema; significa quitar del camino aquello que obstaculiza el flujo de un proceso. Para esto sólo se requiere observar cuidadosamente y aplicar el sentido común. Así se puede apreciar que son mayoritariamente las jefaturas quienes frenan los procesos con autorizaciones, ordenamientos arbitrarios y todo tipo de particularidades.
- Rapidez en la obtención de resultados. Al dar verdadera participación a las personas, crear un ambiente grato de trabajo, buscar la fluidez natural de

cada sistema y capturar la retroalimentación, es posible que grandes aumentos de productividad se hagan sentir de inmediato. Es perfectamente posible que en un par de meses la empresa tenga cambios substanciales, ¿por qué? simplemente porque se eliminaron las barreras que los aprisionaban, ellos estaban ahí desde antes. Resulta evidente que en la medida que el esquema se refuerce, los resultados seguirán mejorando.¹³

- Preguntas clave. Un grupo de mejoramiento, luego de asegurarse de trabajar en un proceso que debe existir en la organización, debería preguntar algunas cosas a quienes realizan cada actividad: ¿para qué es la actividad? ¿se puede mejorar? ¿usa toda la información que le llega? ¿le llega toda la información que necesita? ¿quién es su “socio” (la persona que le recibe su trabajo en el siguiente eslabón)? ¿qué hace él con la información que usted le entrega? ¿le interesa al cliente?... Un buen ejemplo de la aplicación de preguntas es el programa Paperless de la División Operaciones y Sistemas de un Banco, donde poco a poco van reduciendo el consumo de papel.

1.9.2 Manejo de no conformidades

Para obtener óptima calidad y productividad en un proceso, debemos asegurarnos que cada una de sus actividades tenga el tratamiento de una operación de negocios, es decir, cuidar la calidad como si el próximo paso fuera un cliente externo, para lograrlo, lo mínimo es que cada participante esté motivado y convencido de la importancia de su actividad.

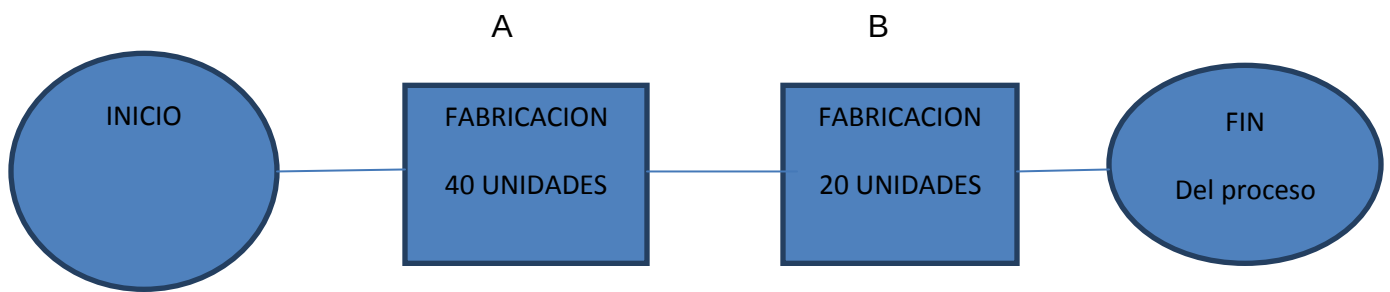
¹³ Gestión de Procesos Juan Bravo Carrasco Pag.325

1.9.3 Cuellos de botella en los procesos

1. ¿Para qué sirve?

Los cuellos de botella en una organización consisten de diferentes actividades que disminuyen la velocidad de los procesos, incrementan los tiempos de espera y reducen la productividad, trayendo como consecuencia final el incremento en los costos.

Figura No 3. Cuellos de Botella



Fuente: Imagen diseñada por mí

La Teoría de las Restricciones de Eliyahu Goldratt, considera a las organizaciones como un gran sistema en cadena donde cada eslabón es una¹⁴ actividad y, por consiguiente, los procesos de cualquier ámbito, sólo se mueven a la velocidad del paso del eslabón más lento. Precisamente este eslabón débil es el cuello de botella, y logrando que trabaje hasta el límite de su capacidad, se producirán mejoras significativas en las operaciones de toda la organización.

Los cuellos de botella pueden ser un individuo mal capacitado, un equipo médico deficientemente mantenido, una errónea política organizacional, etc.

En general, los cuellos de botella pueden ser de dos tipos: físicos y políticos. Los primeros tienen que ver con restricciones de mercado, de materiales,

¹⁴ <http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/ANCUBO.pdf>Fuente.

de capacidad operativa o productiva, y de logística. Mientras que los segundos pueden ser administrativos o de comportamiento.

A continuación y con carácter enunciativo, más no limitativo, mencionaremos algunos ejemplos de restricciones a los procesos operativos de una organización:

1.9.4 Restricciones de mercado

La demanda de los servicios está limitada en el mercado, cubrirla satisfactoriamente implica un plan mercadológico basado en tarifas competitivas, buena atención, etc.

1.9.5 Restricciones de materiales

La organización tiene problemas para proveer un servicio debido a la carencia de insumos suficientes y de buena calidad.

1.9.6 Restricciones de capacidad

La organización es insuficiente o está sobrada en la oferta de servicios que son requeridos por el mercado o la población.¹⁵

1.9.7 Restricciones logísticas

Los procesos operativos están desalineados y, por consiguiente, los diversos insumos, materiales y recursos están desfasados entre sí, provocando retrasos e incapacidad para brindar una oportuna respuesta a las necesidades de los usuarios.

1.9.8 Restricciones administrativas

Existen diversas estrategias y políticas definidas por la organización que son caducas o ya no son suficientemente ágiles para dar respuestas oportunas a las necesidades del mercado.

¹⁵ <http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/ANCUBO.pdf>Fuente.

1.9.9 Restricciones de comportamiento

Existen actitudes y comportamientos entre los miembros del personal de la organización que afectan la productividad de la misma.

Al realizar la planeación de operaciones de una organización es muy importante conocer previamente los cuellos de botella que existen en los diversos procesos, para tratar de que funcionen al 100% de su capacidad y después programar los demás recursos que no son cuello de botella o problemáticos.

2. ¿Cómo se elabora?

1. Identifique las restricciones de un proceso.- Determine la capacidad del proceso en volumen de operaciones por unidad de tiempo; escoja la actividad más crítica, la más importante o la más alta. Esta será su restricción o cuello de botella.¹⁶

2. Decida como explotar la restricción identificada.- Trate de obtener la mayor productividad de la restricción, seleccionando el personal más capacitado, así como los insumos, equipos, materiales y recursos de la mejor calidad.

3. Subordine todas las demás partes del proceso a la restricción anterior.- Obligue a que el resto de recursos funcionen al ritmo de la restricción del proceso, según fue definido en el paso anterior. Es esencial, conocer las interdependencias que existen entre las diversas áreas de la organización que participan en el proceso, para realizar con éxito esta subordinación.

4. Si se elimina la restricción inicial, volver al paso 1.- Los cuellos de botella deben solucionarse uno a la vez, y sólo cuando se termine con el primero se podrá continuar con el siguiente.

4. Ejemplo

¹⁶ <http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/ANCUBO.pdf>Fuente.

Supongamos una organización con un proceso operativo que involucra solamente dos recursos: A y B y otorga un único servicio; adicionalmente la demanda es tal que todo lo producido por la organización es consumido por los usuarios (mercado).

¿A qué velocidad debe funcionar cada uno de los recursos para obtener un óptimo rendimiento de esta organización?

Esta organización debe funcionar a un ritmo de 20 unidades por hora pues el Recurso "B" presenta la tasa operativa más lenta y, por consiguiente, es el eslabón más débil de la cadena. Carecería de lógica que el recurso "A" funcionara al máximo de su capacidad pues generaría una acumulación de inventarios entre los recursos ya que "B" es incapaz de procesar todo lo que "A" produce en una hora.¹⁷

1.10 Consultoría de Operaciones y Procesos

La consultoría de operaciones tiene que ver con ayudar a los clientes a desarrollar estrategias de operaciones y a mejorar los procesos de producción. En el desarrollo de la estrategia, el foco se encuentra en el análisis de las capacidades de las operaciones a la luz de la estrategia competitiva de la firma. A manera de ejemplo, Treacy y Wiersema sugieren que el liderazgo del mercado puede lograrse mediante una de tres formas: a través del liderazgo del producto, a través de la excelencia operacional o a través de la confianza con el cliente.

Cada una de estas estrategias puede convocar diferentes habilidades y focos de operaciones. El consultor de operaciones debe estar en capacidad de asistir a la gerencia en la comprensión de estas diferencias y de definir la combinación más efectiva de tecnología y sistema para ejecutar la estrategia. En el mejoramiento de los procesos, el foco está en el empleo de las herramientas y

¹⁷ Teoría de las Restricciones o los Cuellos de Botella, Néstor Casas, Revista M-M. Análisis de procesos operativos, Dr. Óscar Garza G., EGADE- ITESM

los métodos analíticos para ayudar a los gerentes de operaciones a mejorar el desempeño de sus departamentos. Deloitte y Touche Consulting enumera las medidas para mejorar los procesos de la manera siguiente: refinar/revisar los procesos, revisar las actividades, reconfigurar los flujos revisar las políticas/procedimiento, cambiar las salidas y realinear la estructura. Posteriormente se tratara más acerca de los temas y las herramientas estratégicas. Independientemente del punto que se enfoque, un trabajo ejecutivo de consultoría de operaciones da como resultados una alineación entre las dimensiones estratégicas y de procesos de tal manera que mejora el desempeño comercial del cliente.

18

1.10.1 Cuando es necesaria la Consultoría de Operaciones

Las siguientes son algunas de las principales áreas estratégicas tácticas en donde las compañías buscan la consultoría de operaciones. Mirando primero las áreas de consultoría en el sector manufacturero (agrupadas en las cinco partes de la producción) se tienen:

- La planta: agregar y ubicar nuevas plantas, expandiendo, contrayendo o reenfocando las instalaciones existentes.
- Las personas: mejoramiento de la calidad, normas de trabajo de estructuración, revisión, análisis de la curva de aprendizaje.
- Las partes: decisiones sobre hacer o comprar. Decisiones sobre la selección de proveedores.
- Los procesos: evaluación de la tecnología, mejoramiento de los procesos, reingeniería.
- Los sistemas de planeación y control: gerencia de la cadena de suministro, MRP control del área del taller, almacenamiento y distribución.

¹⁸ Administración de Producción y Operaciones Octava edición Chase, Aquilano , Jacobs Pag. 744

1.10.2 Cuando se necesita la consultoría de operaciones

Generalmente las compañías buscan consultores de operaciones cuando están enfrentadas a grandes decisiones de inversión o cuando consideran que no están logrando una efectividad máxima de su capacidad productiva.

1.11 Reingeniería en los Procesos

¿QUE ES REINGENIERÍA?

Reingeniería en un concepto simple es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. A pesar que este concepto resume la idea principal de la reingeniería esta frase no envuelve todo lo que implica la reingeniería.

Reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos. La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente.

Para que una empresa adopte el concepto de reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos.

Una definición rápida de reingeniería es "comenzar de nuevo". Reingeniería también significa el abandono de viejos procedimientos y la búsqueda de trabajo que agregue valor hacia el consumidor.

Las actividades de valor agregado tienen dos características, es algo que el cliente aprecia y es importante que se ejecuten correctamente desde la primera vez. La reingeniería se basa en crear procesos que agreguen el mayor valor a la empresa.¹⁹

¹⁹ Reingeniería de Procesos de negocios Johansson, Mchugh, Pendlebury, Wheeler

En la definición anterior planteada por Hammer y Champy existen cuatro palabras claves: Fundamental, Radical, dramáticas y Procesos.

Estas palabras son claves debido a que:

1. Una reingeniería buscará por qué se está realizando algo fundamental.
2. Los cambios en el diseño deberán ser radicales (desde la raíz y no superficiales).
3. Las mejoras esperadas deben ser dramáticas (no de unos pocos porcentajes).
4. Los cambios se deben enfocarse únicamente sobre los procesos.

Se puede decir que una reingeniería es un cambio dramático en el proceso y que como efecto de esto se tendrá un rompimiento en la estructura y la cultura de trabajo.

La base fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente, a pesar del énfasis en esto, en general las empresas no logran la satisfacción del cliente y una de las razones es que los métodos y los procesos han dejado de ser inadecuados en tal grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar de nuevo la "ingeniería" del proceso.

A juicio de Hammer la esencia de la reingeniería es que la gente esté dispuesta a pensar de un modo diferente en el proceso y accedan a deshacerse de las anticuadas reglas y suposiciones básicas de los procesos en la organización.

Además la reingeniería requiere el abandono de los viejos procesos y la búsqueda de nuevos que agreguen valor al consumidor, rompiendo la estructura y cultura de trabajo.

Desde otro punto de vista la reingeniería "Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado - y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizaciones que los sustentan - para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización". (Manganelli, 1995) En su forma más sencilla la reingeniería cambia el proceso para corregir el ajuste entre el trabajo, el trabajador, la organización y su cultura para maximizar la rentabilidad del negocio. El concepto de avance decisivo no es nuevo, anteriormente las ideas innovadoras casi siempre encontraba respuestas como: Si se pudiera hacer, ¿Alguien ya lo habría hecho? ¿Ya se le habría ocurrido a alguien más? ¿Si se hiciera cual sería el impacto en la estructura organizacional?

El objeto de la reingeniería lo constituyen aquellos procesos que son a la vez estratégicos y de valor agregado. En general solo el 50% de los procesos son estratégicos y agregan valor.

La optimización que la reingeniería pide se mide en términos de resultados del negocio, incremento de rentabilidad, participación del mercado, ingresos y rendimiento sobre la inversión. Sin la relación entre la reingeniería y mejorar los resultados del negocio la reingeniería esta condena al fracaso.

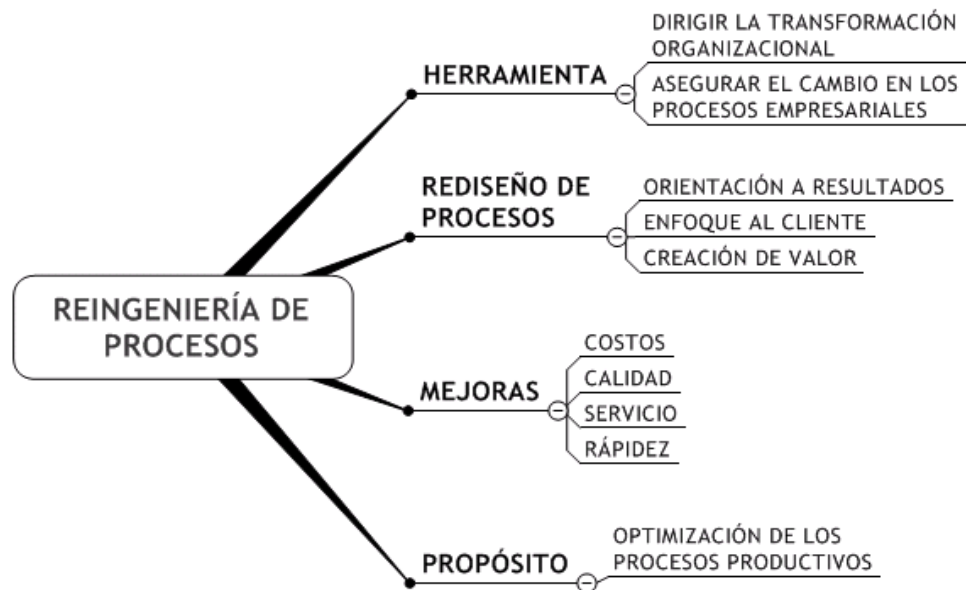
Otra característica de la reingeniería es que en general debe ser rápida porque los ejecutivos esperan resultados en tiempos muy cortos.

Además los resultados deben ser radicales para que logren resultados notables y sorprendentes. Además debe rediseñar los procesos que agreguen valor y desechar los demás.

Michael Hammer, el experto en gerencia que encabeza el movimiento, la define como "la reformulación fundamental y el rediseño radical de los procesos empresariales para lograr mejorar dramáticas en las medidas contemporáneas críticas del desempeño, tales como los costos, la calidad, los servicios y la velocidad".

El concepto de reingeniería ha estado presente durante casi dos décadas fue puestos en ejecución de manera progresiva en las organizaciones. Las organizaciones productivas han estado a la vanguardia sin conocerlo. Estas han puesto en marcha la reingeniería mediante la implementación de los sistemas de ingeniería concurrentes, de producción de apoyo, de fabricación celular, de tecnología de grupo y de producción eficientes. Estos sistemas representan la reformulación fundamental del proceso de fabricación. Los fabricantes, por lo general, realizaron mejoras importantes en sus operaciones internas durante la década de los años 80. Pero la excelencia en la manufactura no siempre se ha traducido a resultados sostenible superiores en el mercado.

Figura No. 4 Reingeniería de Procesos



Fuente: http://www.degerencia.com/articulo/reingenieria_de_procesos

El interés mundial en la reingeniería de los procesos empresariales ha crecido con rapidez. Aunque las compañías japonesas no utilizan el término reingeniería para describir el cambio radical de los procesos, están muy interesadas en desarrollar nuevos procesos utilizando la tecnología de la información. En Korea y Singapur, uno de los autores conversó con varios bancos que están comprometidos con las iniciativas de reingeniería.

1.11.1 Principios de la Reingeniería

La Reingeniería logra una mejora importante en los procesos de manera que los requerimientos contemporáneos de los clientes sobre calidad, rapidez, innovación, fabricación por encargo y servicios se cumplan. La Reingeniería comporta siete nuevas reglas para hacer el trabajo, propuestas por Hammer, que se refieren a quien hace el trabajo, donde y cuando se hace, y también a la recopilación e integración de la información.

Regla 1. Organizarse alrededor de los resultados y no de las tareas

En un solo cargo se debe combinar varias tareas especializadas ejecutadas previamente por diferentes personas. Este cargo podría ser ejecutado por un solo (trabajador) o por un (equipo de trabajadores).

Regla 2. Hacer que quienes utilizan el producto del proceso, lo ejecuten.

En otras palabras, el trabajo debe llevarse a cabo en donde tenga más sentido hacerlo. Esto da como resultados que la gente está más cerca del proceso ejecute realmente el trabajo, lo cual hace que el mismo pase a través de los límites tradicionales intra e interorganizacionales.

Regla 3. Fusionar el trabajo de procesamiento de la información con el trabajo real que produce la información.²⁰

Esto significa que las personas que recaudan la información deben también responsabilizarse de su procesamiento. Esto minimiza la necesidad de formar grupo que reconcilie y procese dicha información y reduce enormemente los errores recortando el número de puntos de contacto externos para un proceso.

Regla 4 trate los recursos geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados.

La tecnología de la información convierte el concepto de operaciones híbridas centralizadas/descentralizadas en una realidad. Facilita el procesamiento paralelo del trabajo mediante unidades organizacionales separadas que ejecutan el mismo trabajo, mejorando a la vez el control general de la compañía. Ejemplo las bases de datos permiten que la compañía tenga la información en tiempo real.

²⁰ Administración de Producción y Operaciones Octava edición Chase, Aquilano , Jacobs Pag.771-772

Regla 5. Unir las actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados.

El concepto de integrar únicamente los resultados de las actividades paralelas que deben reunirse finalmente es la principal causa del trabajo rehecho, los costos y las demoras en el resultados final de todo el proceso. Estas actividades paralelas deben unirse de manera continua y coordinadamente durante el proceso.

Regla 6. Colocar el punto de decisión en el lugar en donde se ejecuta el trabajo y crear un control para el proceso.

La toma de decisiones debe ser parte del trabajo ejecutado. Esto se hace posible hoy con una fuerza laboral más educada y mejor información, además de la tecnología que ayuda a tomar las decisiones. Los controles son ahora parte del proceso. La comprensión vertical que resulta produce una organización más halagüeñas y responsivas.

Regla 7. Capturar la información una vez en la fuente.

En el sistema de información en línea de la compañía, la información debe recopilarse y capturarse solamente una vez, en la fuente en donde haya sido creada. Este enfoque evita los ingresos de datos erróneos y los costosos ingresos.

1.11.1 La simulación

Un modelo de simulación va un paso más allá que las herramientas de análisis de datos porque muestra como el proceso cambia dinámicamente a través del tiempo. La simulación de procesos es el acto de reproducir el comportamiento de un proceso, usando un modelo que describe cada uno de los pasos. Una vez que se ha desarrollado el modelo del proceso, el analista puede realizar cambios

en este para medir el impacto de ciertos indicadores, como el tiempo de respuesta, las filas de espera, la utilización de los recursos y otras cosas por el estilo. Existen muchos software de simulación de procesos como por ejemplo el SimQuick, Simprocess, ProModel, Arena. Entre otros. ²¹

²¹ Administración de operaciones Lee Krajewski, Larry Ritzman, Manoj Malhotra Pag168

Capítulo II

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS EN LAS CADENAS DE SUMINISTRO Y LA LOGÍSTICA DE UNA EMPRESA DE EMBUTIDOS

2.1 Naturaleza de la empresa

Embutidos Santos fue fundada en el año 2001, llevan por lo tanto muchos años en el sector de la alimentación. Esto nos hace ser conocedores de las necesidades de nuestros clientes y a lo largo del tiempo hemos ido evolucionando con objeto de intentar satisfacerlas plenamente. La calidad de los embutidos unido a esa larga historia de la empresa, hace que nuestra imagen de marca sea reconocida en los mercados en que comercializamos.

Sucesivamente desde la creación de la fábrica se han ido realizando inversiones en maquinaria para poder lograr mayores niveles de producción y calidad para poder llegar a la demanda creada. Todo ello manteniendo un sistema de elaboración tradicional en nuestros productos.

2.1.1 Misión

Satisfacer las necesidades y las expectativas de nuestros clientes mediante la gestión de la calidad total en el procesamiento de carnes y sus derivados, con la selección (trazabilidad) y utilización de excelente materia prima y la aplicación de tecnología de avanzada por parte de un equipo de técnico altamente competentes, asegurando el mejor precio y la estrecha relación con productores y proveedores.

2.1.2 Visión

Grupo Santos quiere consolidarse, crecer y posicionarse como una organización líder en el negocio de embutidos, reconocida por la calidad de sus productos y por la efectividad de sus esfuerzos orientados a asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus consumidores, en un marco de atención y servicio competitivos para sus clientes, bajo estrictos criterios de rentabilidad, potencial estratégico y responsabilidad social.

2.1.3 Valores

2.1.3.1 Honestidad: Actuamos correctamente, porque manejamos con responsabilidad y transparencia los recursos que se nos encomiendan y mostramos un respeto absoluto ante los bienes ajenos (honestidad material), porque manifestamos con claridad lo que pensamos y creemos (honestidad intelectual) y porque nos comportamos conforme a las normas y principios de la empresa, teniendo siempre presentes las consecuencias de nuestros actos (honestidad moral).

2.1.3.2 Orientación a Resultados: Cumplimos con los compromisos establecidos, y siempre que es posible los superamos, buscando mejores formas de hacer las cosas y teniendo presente que somos responsables de asegurar que los resultados de nuestra actividad contribuyan a agregar valor a los procesos en los que participamos.

2.1.3.3 Trabajo en Equipo: Integramos un equipo en función del logro de objetivos compartidos, sumando talento y compromiso, con apertura ante la diversidad de opiniones, conocimientos y habilidades, porque la colaboración, el respeto y el apoyo mutuo constituyen la base de nuestras relaciones.

2.1.3.4 La confianza: es el resultado del comportamiento alineado con los valores de Embutidos Santos; es consecuencia del comportamiento honesto, de la orientación a resultados y del trabajo en equipo, y al mismo tiempo conecta a los tres valores y por tanto, los integra como un conjunto coherente y pleno de sentido.²²

Lo anterior se refleja en la calidad de los productos y servicios resultado de nuestro trabajo y, por consiguiente, en la opinión que nuestros clientes y consumidores se forman de nosotros.

2.2 La cadena de suministro

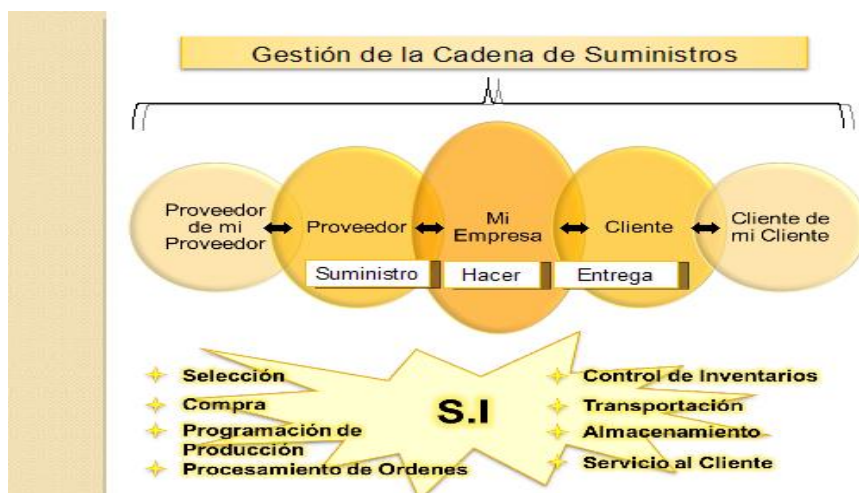
Una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa en la satisfacción de una solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenista, vendedores al detalle o menudeo e incluso a los mismos clientes. Dentro de cada organización, como la del fabricante, abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente. Estas funciones, la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente.

Una cadena de suministro es dinámica e implica un flujo de información constante, productos y fondos entre las diferentes etapas. Que después transmite la información del punto de venta como también las ordenes de reabastecimiento al almacén o al distribuidor, quien a su vez transfiere el pedido de reabastecimiento de regreso a la tienda.

El término de cadena de suministro evoca la imagen de un producto o suministro que se mueve a lo largo de la misma. De proveedores a fabricante a distribuidores a detallistas. En efecto, esto es parte de la cadena de suministro, pero también es importante visualizar los flujos de información, fondos y productos en ambas direcciones de ella. El término cadena de suministro también puede implicar que solo un participante interviene en cada etapa. En realidad, el fabricante puede recibir materia de varios proveedores y luego abastecer a varios distribuidores. Por lo tanto, la mayoría de las cadenas de suministro son, en

realidad, redes. Podría ser más preciso usar el término red de suministro para describir la estructura de la mayoría de la cadena de suministro.²³

Figura No. 5 Cadena de Suministro



Fuente: monografias.com/trabajos94/cadena-suministros-gestion/cadena-suministros-gestion.shtml

Una cadena de suministro típica puede abarcar varias etapas que incluyen:

- Clientes
- Detallista
- Mayorista-Distribuidores
- Fabricantes
- Proveedores de componentes y materia prima.

Cada etapa en la cadena de suministro se conecta a través del flujo de producto, información y fondos. Estos flujos ocurren con frecuencia en ambas direcciones y pueden ser administrados por una de las etapas o un intermediario. No es necesario que cada etapa esté presente. El diseño apropiado de esta depende tanto de las necesidades del cliente como de las funciones que desempeñan las etapas que abarca.

²³ Administración de la cadena de suministro estrategia, planeación y operación 3ra edición Sunil Chopra Peter Meindl pag.1

2.3 Objetivo de una cadena de suministro

El objetivo de una cadena de suministro debe ser maximizar el valor total generado. El valor que una cadena de suministro genera es la diferencia entre lo que vale el producto final para el cliente. El valor que una cadena de suministro genera es la diferencia entre lo que vale el producto final para el cliente y los costos en que la cadena incurre para cumplir la petición de este. El valor estará estrechamente correlacionado con la rentabilidad de la cadena de suministro que es la diferencia entre los ingresos generados por el cliente y el costo total de la cadena.

2.3.1 Fase de decisión en una cadena de suministro

La administración exitosa de la SCM requiere tomar muchas decisiones relacionada con el flujo de información, productos y fondos. Cada una de ellas debe tomarse para incrementar el superávit de la cadena de suministro. Estas decisiones se clasifican en tres categorías o fases dependiendo de la frecuencia de cada decisión y el periodo durante el cual tiene impacto una fase de decisión. Como resultado, cada categoría de decisiones debe considerar la incertidumbre en el horizonte de decisión.

2.3.2 Fase estrategia o diseño de la cadena de suministro:

Durante esta fase, dados los planes de fijación de precios y de marketing para un producto, la compañía decide como estructural la cadena de suministro durante los siguientes años. Decide cómo será la configuración de esta cadena como serán los distribuidores los recursos y que procesos se llevaran a cabo en cada etapa ya sea contratar externamente.²⁴

²⁴ Administración de la cadena de suministro estrategia, planeación y operación 3ra edición Sunil Chopra Peter Meindl Pag.5

2.3.3 Fase planeación de la cadena de suministro:

Para las decisiones que se toman en esta fase el periodo que se considera es de un trimestre a un año. Por lo tanto, la configuración determinada para la cadena en esta fase estratégica fija. Esta configuración establece las restricciones dentro de las cuales debe hacerse la planeación. La meta es maximizar el superávit de la cadena que se puede generar durante el horizonte de planeación.

2.3.4 Fase de operación de la cadena de suministro:

Aquí, el horizonte de tiempo es semanal o diario, y durante esta fase las compañías toman decisiones respecto a los pedidos de cada cliente. Al nivel de la operación, la configuración de la cadena de suministro se considera fija y las políticas de planeación ya se han definido. La meta de las operaciones de la cadena es manejar los pedidos entrantes de los clientes de la mejor manera posible.

2.4 La planeación agregada en una cadena de suministro

Un mundo en el cual la manufactura, la transportación, el almacenaje e incluso la capacidad de la información fuera ilimitada y gratuita, pero en un mundo real todo esto tiene un costo agregado, y los tiempos de espera con frecuencia es largo.

La planeación agregada es un proceso por medio del cual la compañía determina los niveles ideales de capacidad, producción, subcontratación, inventario, desabasto e incluso precio en un horizonte específico de tiempo. La meta de la planeación agregada es satisfacer la demanda y al mismo tiempo maximizar las utilidades. La planeación agregada. Como su nombre lo indica, resuelve los problemas que se relacionan con decisiones agregadas en lugar de decisiones a nivel de unidades.²⁵

²⁵ Administración de la cadena de suministro estrategia, planeación y operación 3ra edición Sunil Chopra Peter Meindl Pag.9

Gran parte de la planeación agregada se enfoca en el interior de la compañía y no siempre se le ve como parte de la administración de la cadena. Sin embargo es un aspecto de suministro, y sus resultados tienen un impacto tremendo en el desempeño de la cadena. El principal objetivo del planificador es identificar los siguientes parámetros operacionales durante un horizonte de específico de tiempo:

- Tasa de producción: número de unidades terminada por unidad de tiempo, ya sea por semana o por mes.
- Fuerza de trabajo: número de trabajadores-unidades de capacidad necesarias para la producción.
- Nivel de capacidad de maquina: número de unidades de capacidad de maquina necesarias para la producción.
- Subcontratación: capacidad subcontratada durante el horizonte de planeación.
- Blaclog: demanda no satisfecha en el periodo en el cual se presenta pero que se transfiere a periodos futuros.
- Inventario disponible: aquel que se planea y es transferido a varios periodos en el horizonte de planeación.

2.5 Tecnología de la información en la cadena de suministro

La información es una directriz clave de la cadena de suministro porque actúa como el aglutinante que permite que todas las demás directrices de la cadena de suministro funcionen en conjunto, con la meta de crear una cadena de suministro integrada y coordinada. La información es crucial para el buen desempeño porque proporcionan la base sobre la cual los procesos de la cadena ejecutan las transacciones y los gerentes toman decisiones. Sin información, el gerente no puede saber que quieren los clientes, cuantos inventario hay y cuando

debe producirse o envíales más productos. En resumen sin información el gerente solo puede tomar decisiones a ciegas. Por lo tanto, la información hace visible la cadena de suministro para el gerente.

La información debe de tener las siguientes características para ser útil cuando se toman las decisiones relativas a la cadena de suministro:

1. La información debe ser precisa: sin información que proporcione una verdadera idea del estado de la cadena de suministro, es muy difícil tomar buenas decisiones. Esto no significa que toda la información deba ser 100% correcta, sino que los datos disponibles representen una situación que por lo menos apunte en la dirección correcta.
2. La información debe ser accesible de manera oportuna: con frecuencia existen información precisa, pero cuando esta disponibles, ya está obsoleta o, si está al día, no está en formato accesible. Para tomar buenas decisiones, el gerente necesita tener información actualizada que sea fácilmente accesible.
3. La información debe ser del tipo correcto: los encargados de tomar decisiones necesitan información que puedan usar. A menudo las compañías tienen grandes cantidades de datos que no son útiles para tomar una decisión. Las compañías tienen que pensar detenidamente en que información deben registrar para no desperdiciar recursos valiosos²⁶ recopilando datos sin sentido, mientras que los que son importante pasan inadvertidos.

2.5.1 Que es un ERP

El sistema de planificación denominado ERP, siglas del nombre en inglés Enterprise Resource Planning. Se trata básicamente de un software desarrollado para el manejo eficaz de la información de las empresas, que permite tomar decisiones acertadas en los momentos oportunos, gracias a la veracidad de los datos que se manejan.

²⁶ Administración de la cadena de suministro estrategia, planeación y operación 3ra edición Sunil Chopra Peter Meindl Pag. 482

En la actualidad, donde la feroz competencia en el mercado lleva a que las empresas mejoren sus servicios día a día, se vuelve necesaria la realización de una adecuada planificación de recursos mediante los denominados sistemas de información gerenciales, tales como ERP.

2.5.2 La TI y los ERP

Hoy en día una cadena de suministro que no posee un ERP o sistema heredado no posee una buena información los ERP son la columna vertebral del sistema de información. Esta columna vertebral conserva las transacciones y procesos de los datos históricos y actuales para iniciar y vigilar el desempeño. Durante la década de 1990, muchas empresas comenzaron a reemplazar los sistemas heredados por sistemas ERP, diseñados como módulos de transacciones integrados con una base de datos común y uniforme. Los sistemas ERP facilitaban las operaciones integradas y generaban informes para iniciar, vigilar y dar seguimientos a las actividades fundamentales, como el cumplimiento de los pedidos y el reabasto.²⁷

Los sistemas ERP también incorporan una base de datos integrada de toda la corporación, también conocida como un almacenamiento de datos, juntos con las transacciones adecuadas para facilitar la planeación y las operaciones, de la cadena de suministro. Entre las transacciones de la cadena de suministro facilitadas por los sistemas ERP están la recepción y la administración de pedidos, la asignación de los inventarios y el embarque.

2.6 Los inventarios

La administración del inventario es riesgosa y el riesgo varía dependiendo de la posición de la empresa en el canal de distribución. Las medidas típicas de la exposición del inventario son la duración, la profundidad y la amplitud del material comprometido.

²⁷ Información suministrada por Wikipedia acerca de los ERP

Para un fabricante el riesgo del inventario es a largo plazo. El compromiso del inventario del fabricante comienza con la compra de materia prima. Incluye el trabajo en proceso y finaliza con los productos terminados. Si una empresa planea operar en más de un nivel del canal de distribución, debe estar preparado para asumir el riesgo del inventario asociado. Una cadena de alimento que opera un almacén regional asume riesgo mucho más grande con las funciones de la venta al mayoreo que con las operaciones de menudeo normales. En la medida que una empresa se integra de manera vertical, el inventario debe administrarse en varios niveles de la cadena de suministro.

2.6.1 Funciones del inventario

El inventario es un activo corriente que debe producir un retorno sobre el capital invertido. El retorno en las inversiones del inventario es la ganancia marginal en las ventas que no ocurriría sin el inventario. La falta de sofisticación en la medición, dificulta evaluar las soluciones intermedias entre los niveles de servicios, las deficiencias operativas y los niveles de inventarios. Aunque han disminuido los niveles del inventario agregado a través de los sectores de la economía muchas empresas todavía llevan un inventario promedio que excede sus requerimientos empresariales reales. Existen 4 funciones en inventarios

- Especialización geográfica
- Desacoplamiento
- Equilibrio suministro-demanda
- Disminución de la incertidumbre.

2.6.2 Política de inventario

Esta consiste en los lineamiento acerca de que adquirir o fabricar, cuando efectuar acciones y en qué cantidad. También incluyen las decisiones acerca del posicionamiento geográfico del inventario. Otra consiste administrar los inventarios de manera independiente en cada planta o en cada lugar donde se concentran existencias. Esta política requiere una mayor comunicación y una coordinación.

2.7 La logística

Ninguna otra área de las operaciones empresariales conlleva la complejidad o abarca la geografía de la logística. En todo el mundo, las 24 horas del día, los 7 días a la semana, durante las 52 semanas al año. La logística se concentra en obtener productos y servicios donde se requieren en el momento preciso que se necesitan. Es difícil visualizar el logro de la mercadotecnia, la fabricación o el comercio internacional sin la logística. Casi todos los clientes en los países desarrollados industrialmente dan por hecho un alto nivel de capacidad logística.

Aunque la logística se ha realizado desde el comienzo de la civilización, la ²⁸implementación de las mejores prácticas para el xxi es una de las áreas operativas más interesantes y desafiantes en lo referentes a la administraciones la cadena de suministro. Debido a que la logística es tanto antigua como nueva, se opta por definir un cambio rápido que ocurra en las mejor prácticas como un renacimiento.

La logística se enfoca en la responsabilidad para diseñar y administrar sistema con el fin de controlar el movimiento y el posicionamiento geográfico de la materia prima, el trabajo en proceso y el inventario terminado al costo total más bajo: esto significa que los activos financieros y humanos comprometidos con la logística deben mantenerse absolutamente al mínimo.

También es necesario mantener al mínimo posible los gastos operativos. Es desafiante integrar las combinaciones de recursos, habilidades y sistemas requeridos para lograr una logística adecuada, pero una vez obtenida, es difícil que los competidores dupliquen tal capacidad integrada. La meta de la logística es apoyar los requerimientos operativos de las adquisidores, la fabricación y el abastecimiento del cliente.

²⁸ Administración y logística en la cadena de suministro Donald J. Bowersox, David J Closs, M. Bixby Cooper Pag. 21, 22

2.7.1 Beneficios del servicio logístico

Casi cualquier nivel de servicio logístico puede ser factible si una empresa está dispuesta a comprometer los recursos requeridos. En el ambiente operativo actual, el factor limitante es la economía, no la tecnología. Es posible contar con una flotilla de camiones en constante disponibilidad para realizar los de entrega. Con el fin de facilitar el procesamiento de pedidos, se establece comunicaciones que pueden mantenerse en tiempo real en una operación logística entre un cliente y un proveedor.

El problema estratégico fundamental es lograr un funcionamiento superior al ofrecido por la competencia y al mismo tiempo ser eficiente con los costos. Si un material específico no se encuentra disponible cuando se requiere para la fabricación provoca una interrupción en la planta. Resultado posible pérdida de venta e incluso la pérdida de un negocio con un cliente importante.

En casi todas las situaciones, el impacto costo/beneficio de una falla logística se relaciona directamente con el servicio al cliente, más grande es la prioridad de tener un desempeño logístico libre de errores.

2.7.2 Planeando La Logística De La Empresa

Las actividades logísticas deben ser planificadas cuidadosamente, ya que, como se ha visto, afectan de manera especial la operación normal de una organización y constituyen una de las bases más importantes de creación de valor. Espacios insuficientes, lugares inadecuados de descarga de materiales, flujos desordenados de procesos, grandes distancias a recorrer, equipos no aptos para el movimiento interno de materiales, elevados stocks, transportes antieconómicos, son algunas de las ineficiencias que genera la ausencia de un planeamiento del proceso logístico.

¿Qué se debe tener en cuenta para diseñar un plan logístico? Como parte de del proceso de planeación debemos preguntarnos, por ejemplo, si las ventajas comerciales derivadas de la producción de una línea completa de artículos

compensan los costos de fabricación de dicha línea, así como también si la diferenciación a partir de un nivel de servicio superior para los clientes compensa los costos de almacenamiento y transporte que ello significa. Además, se deben considerar, entre otros, los siguientes factores:

- Estrategia de operaciones (orientada a costos, entrega, flexibilidad, calidad)
- Localización: vías de acceso existentes y servicios disponibles.
- Grado de integración vertical
- Políticas de aprovisionamiento.
- Modalidades de la demanda.
- Flujo horario de abastecimiento.
- Número de almacenes a emplear.
- Características de almacenamiento de las materias primas, materiales y otros insumos.
- Capacidad disponible.
- Tipo de proceso de producción.
- Grado de automatización de las operaciones.
- Distribución de máquinas, equipos y centros de trabajo.
- Volumen de operaciones.
- Cantidad de personal necesario en cada centro de trabajo²⁹

²⁹ Información ofrecida por www.unlu.edu.ar

Diagnóstico de la Calidad en el Servicio y Despacho de Mercancía

Continuación presentamos una encuesta basada en la calidad del servicio tanto como él en despacho igualmente nos informara cómo va el desempeño de sus colaboradores.

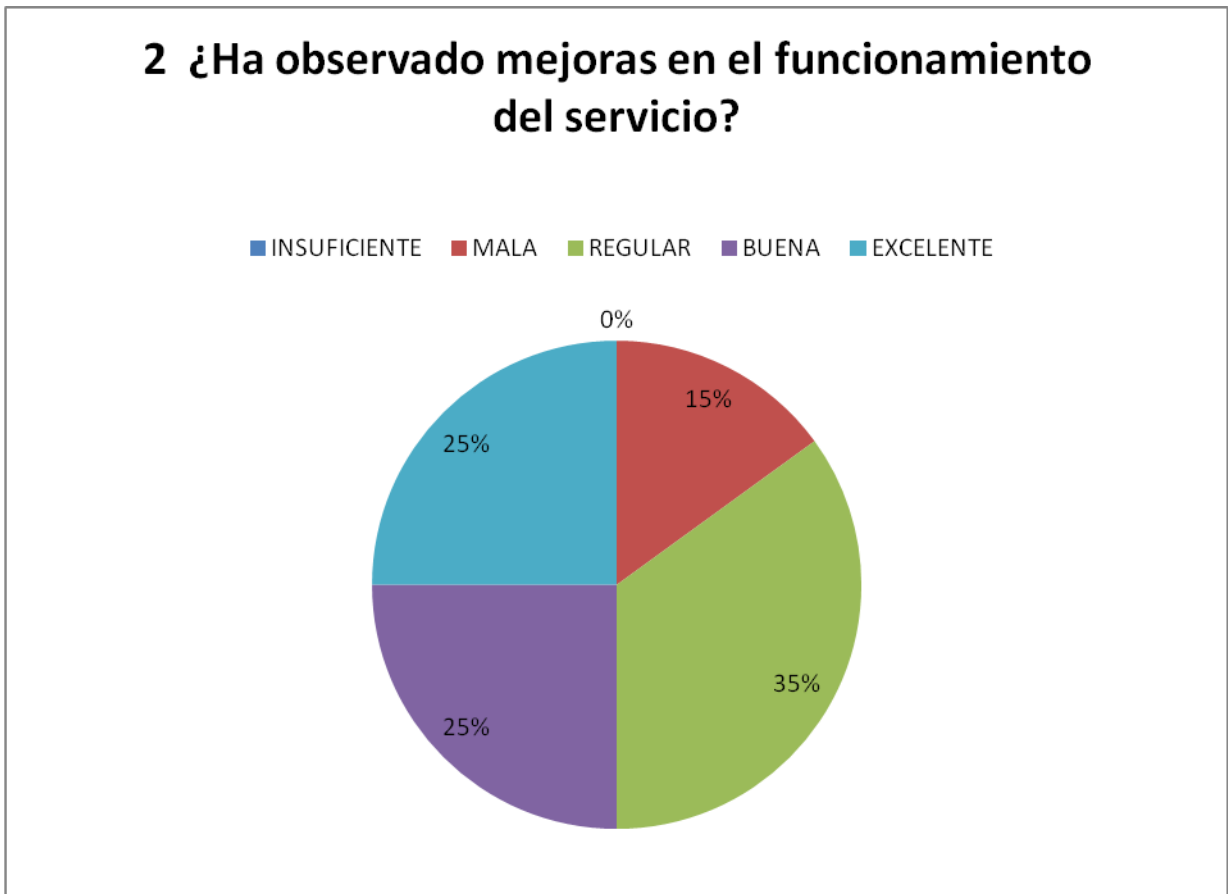
Gráfico No. 1



Fuente: estudio de campo

Un 40% estuvo de acuerdo un 15% regular un 40 % buena y un 5 % malo se puede notar que la persona trabaja con los materiales suficientes.

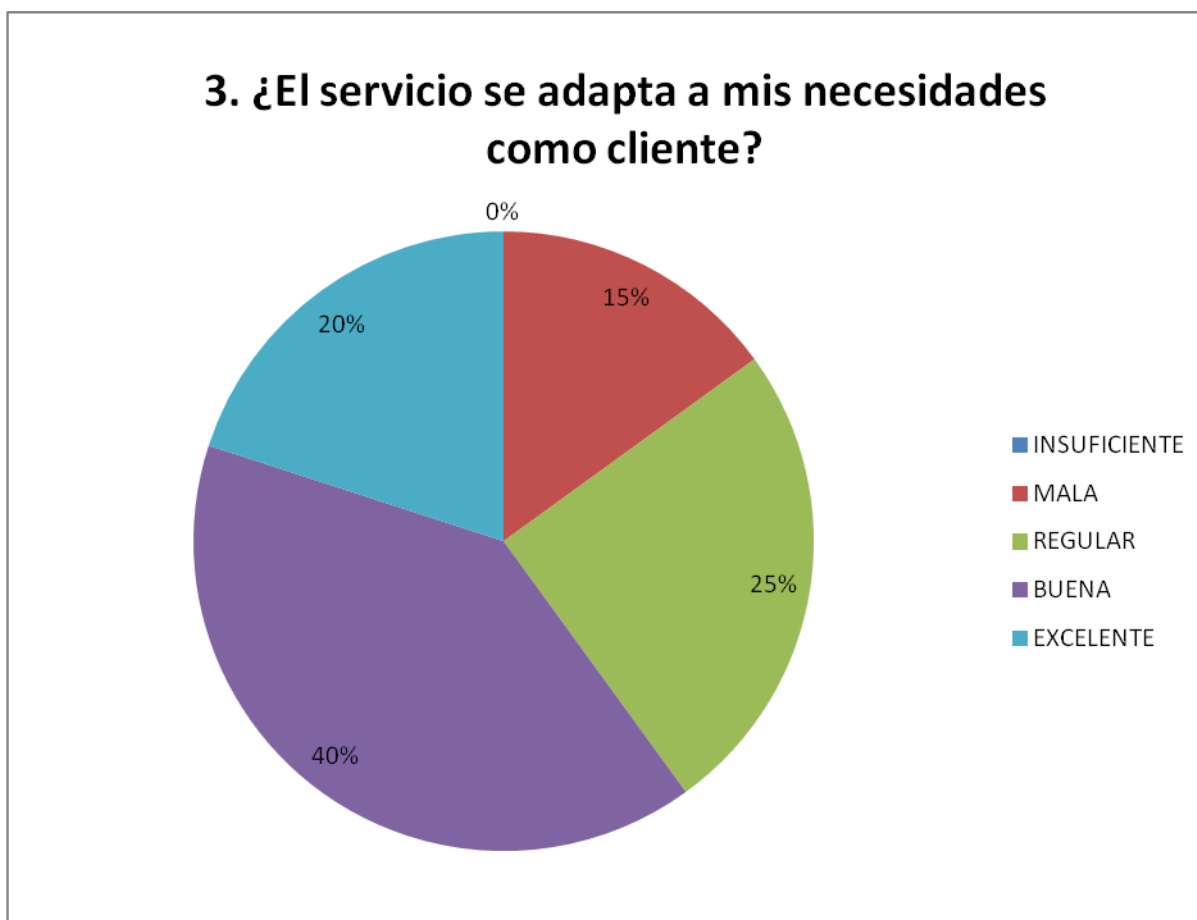
Gráfico No. 2



Fuente: estudio de campo

Podemos notar que 25% considera que ha mejorado un 25% cree que es bueno el servicio un 35% lo considera regular un 15 % considera malo el servicio.

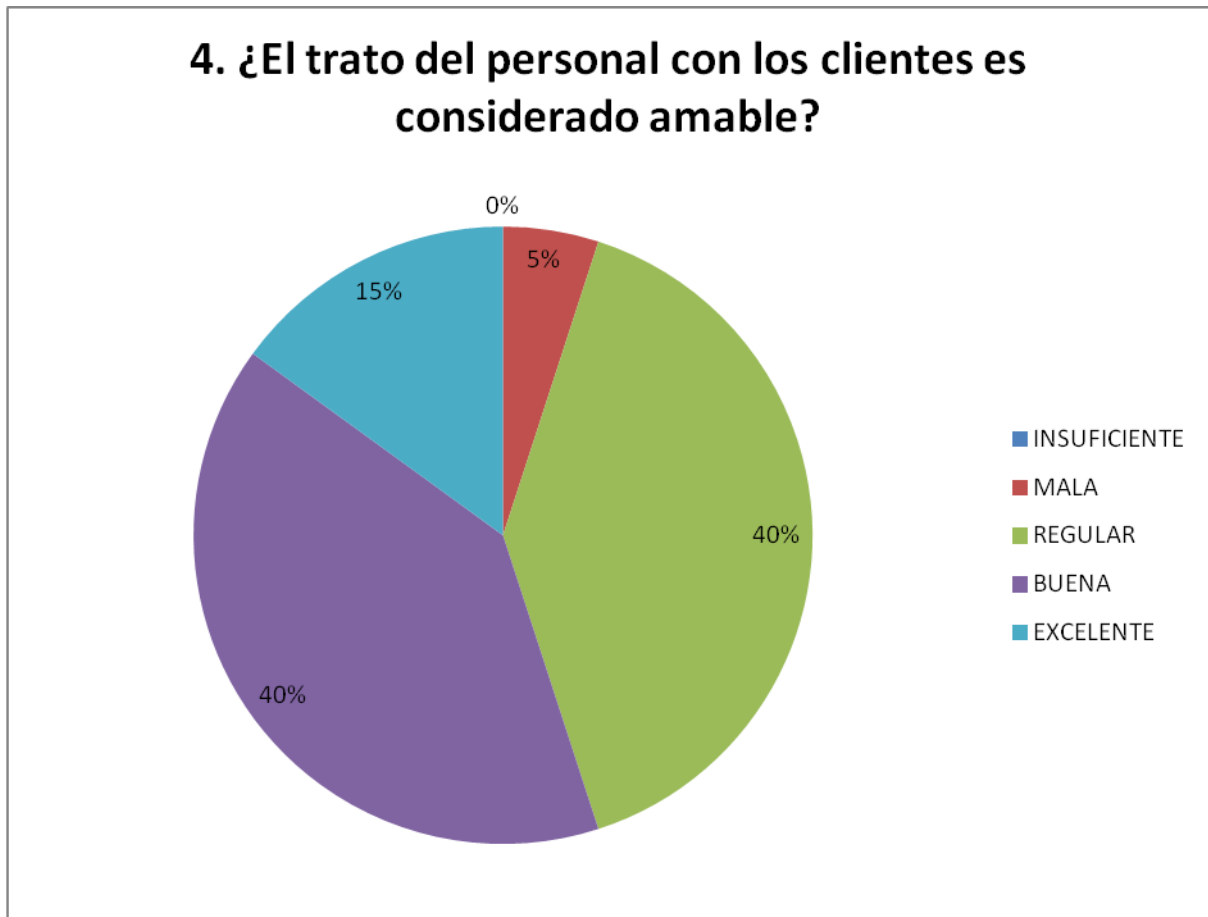
Gráfico No. 3



Fuente: Estudio de campo

El 40% de los encuestados considera que si un 25% considera regular un 20% considera el servicio excelente y apenas un 15% lo considera malo.

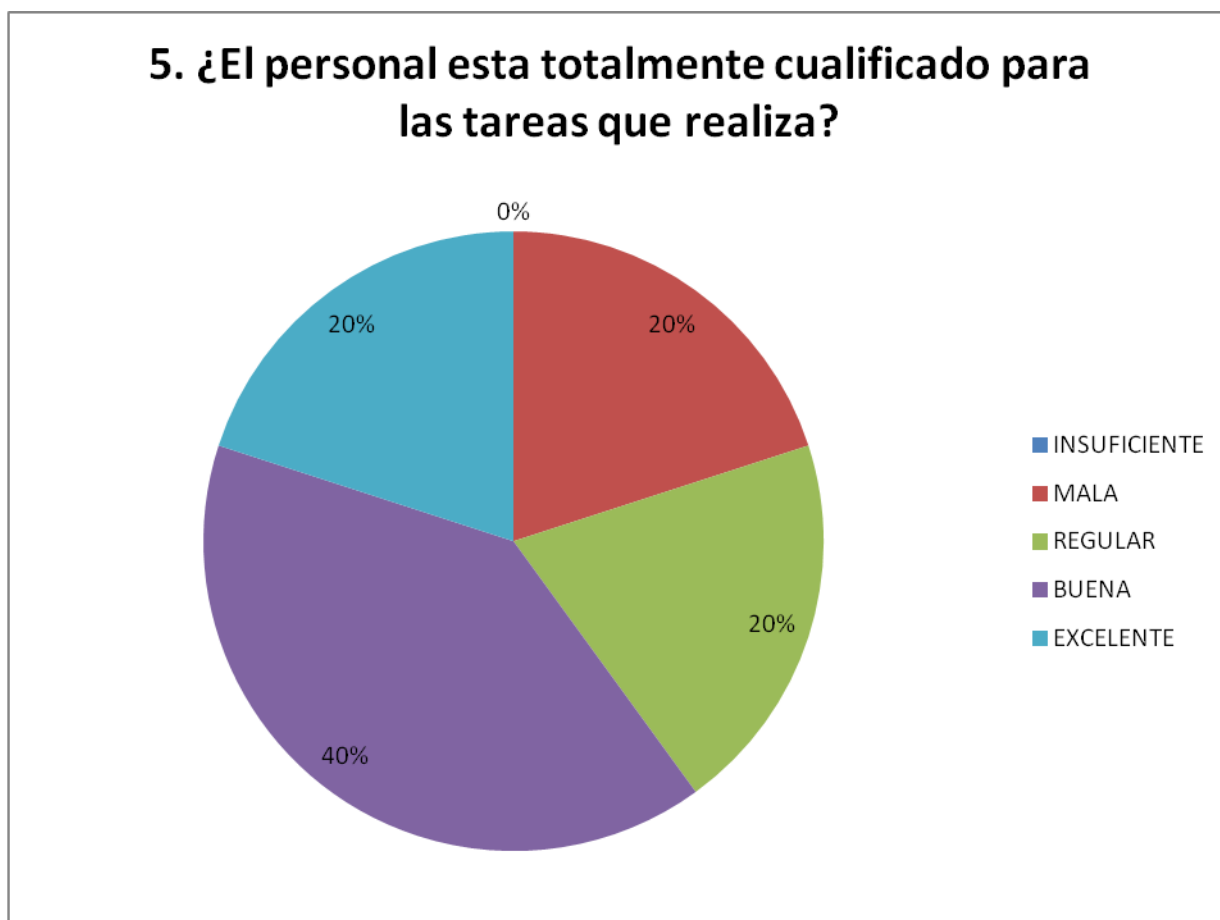
Gráfico No. 4



Fuente: estudio de campo

Un 40% considera que el personal de la organización lo trata con cortesía un 40% considera que el persona lo trata regular un 15 considera excelente el trato un 5 % trata a los clientes de mala forma.

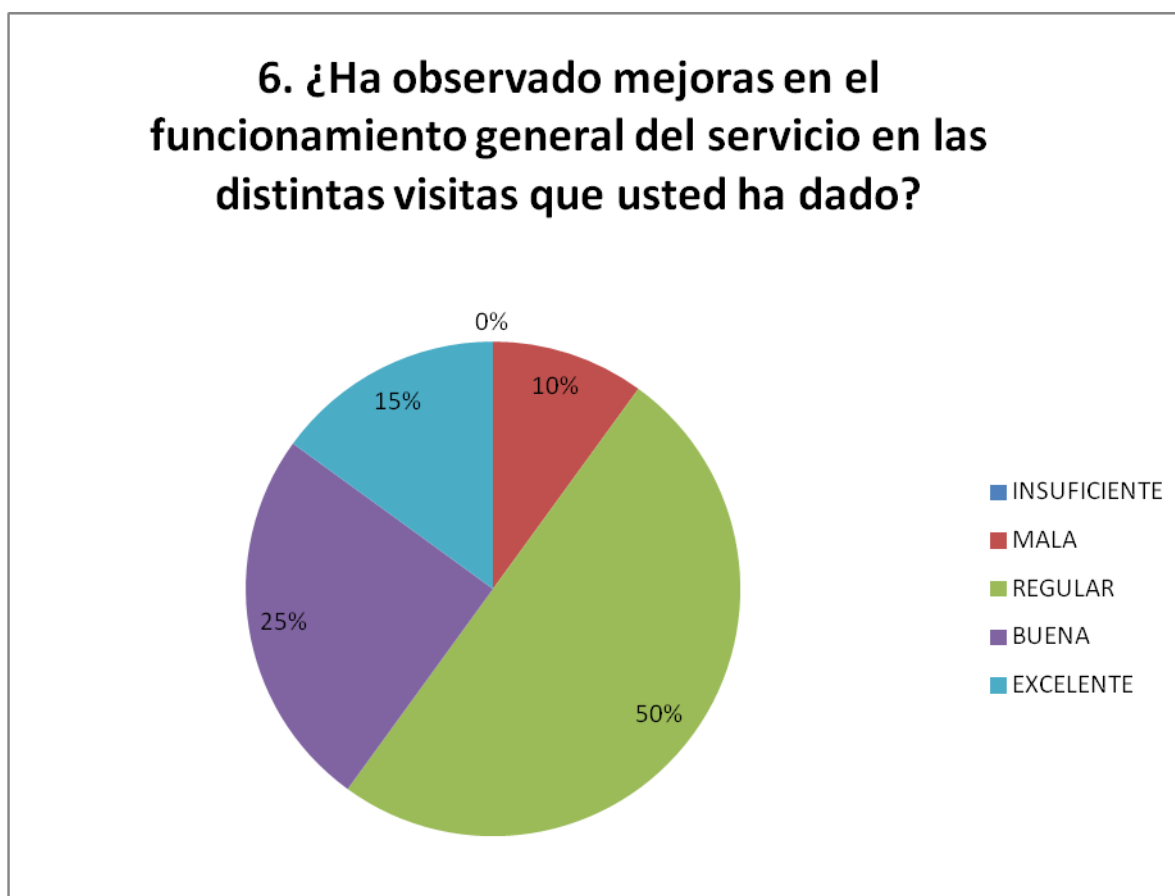
Gráfico No. 5



Fuente: Estudio de campo

Aquí vemos que un 40 % considera que el personal está calificado para sus labores mientras que un 20% considera que el persona es calificado un 20% considera que es excelente y un 20% restante no lo ve muy calificado en sus labores.

Gráfico No. 6



Fuente: Estudio de campo

Un 50% considera que ha mejorado regularmente el servicio, mientras un 25% considera buena el servicio un 15% lo ve excelente mientras un 10 % lo considera pésimos o malo el servicio.

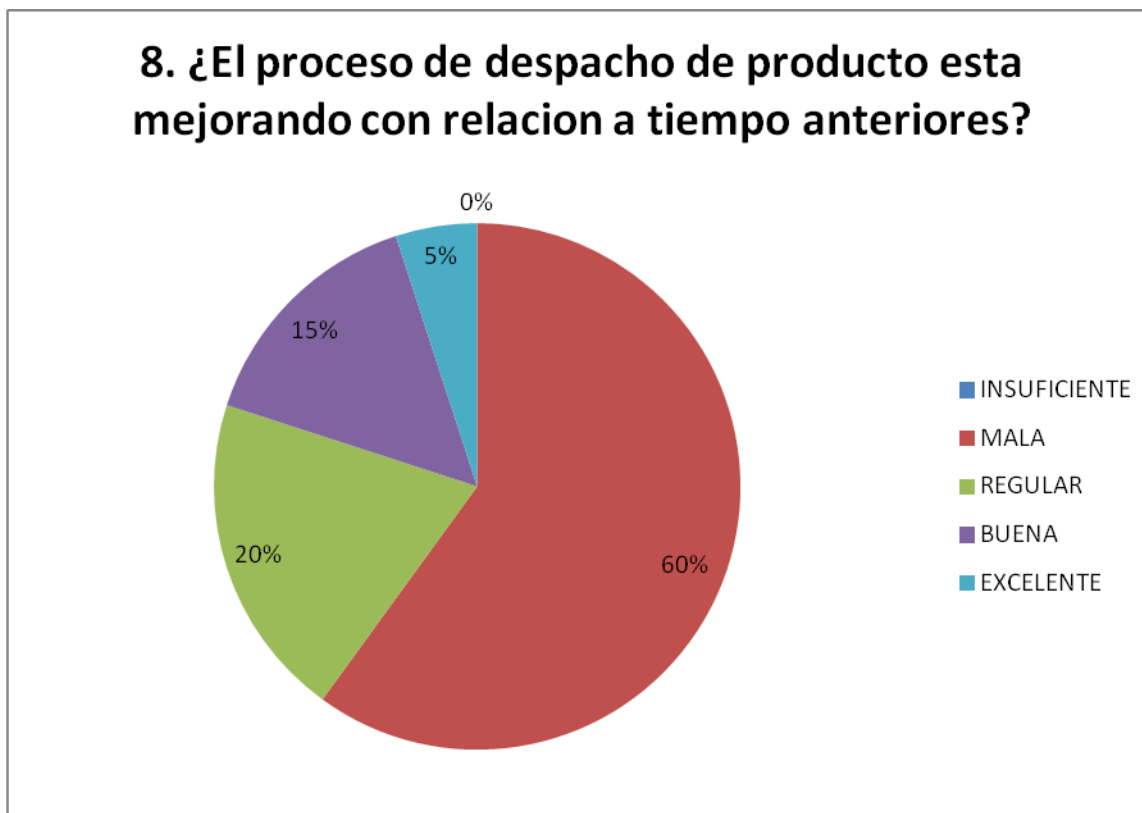
Gráfico No. 7



Fuente estudio de campo

Un 40% considera que el producto es de regular calidad, un 30% piensa que el producto es bueno más un 15% considera el producto excelente y un 15% restante considera que el producto es malo.

Gráfico No. 8



Fuente estudio de campo

Vemos que el que proceso es malo y posee un 60% mientras un 20 % considera regular el servicio, más un 15% lo ve bueno y el 5% restante lo considera insuficiente este servicio.

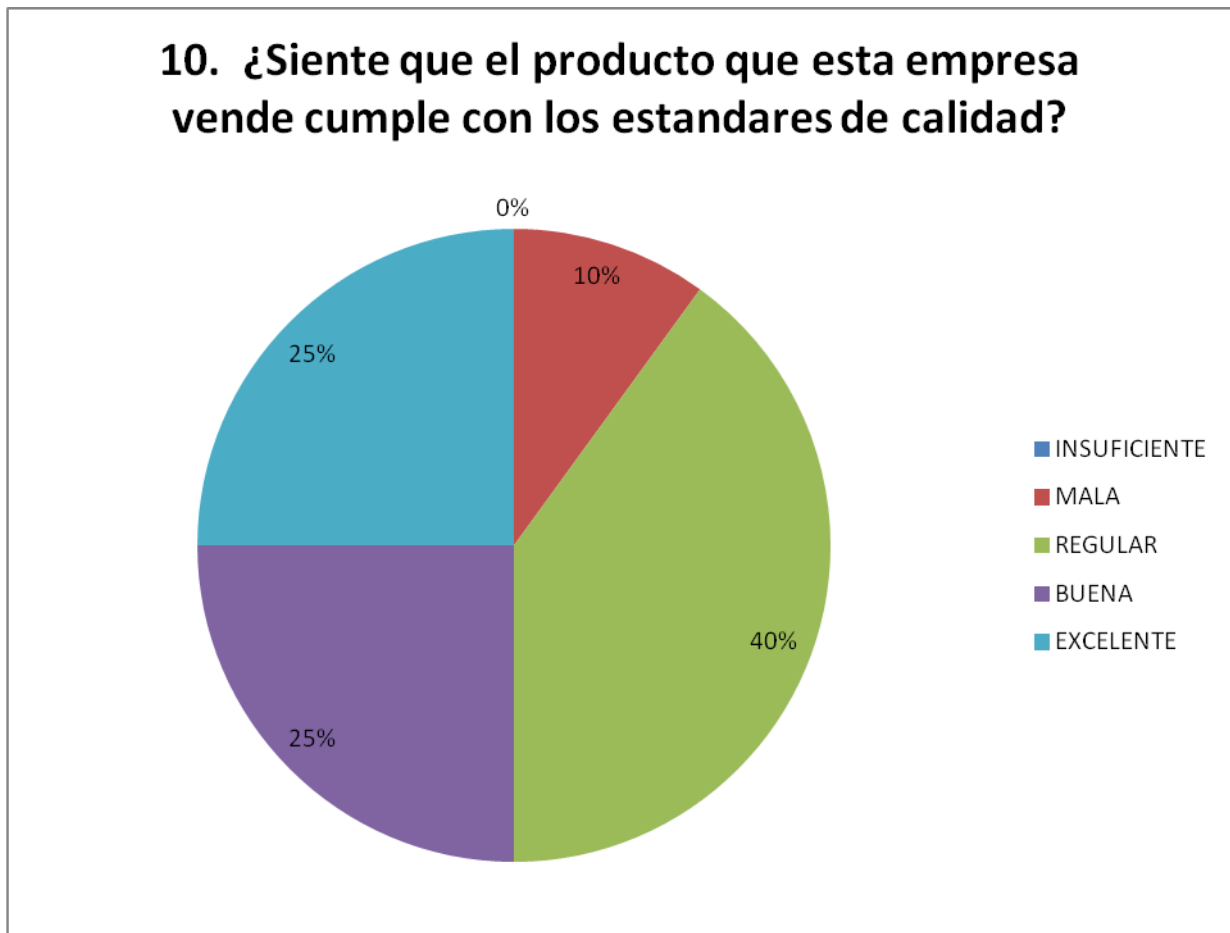
Gráfico No. 9



Fuente estudio de campo

Vemos que en esta medida un 55% considera esta medida como mala más un 25% lo considera regular un 15% lo considera buena y 5% lo considera excelente.

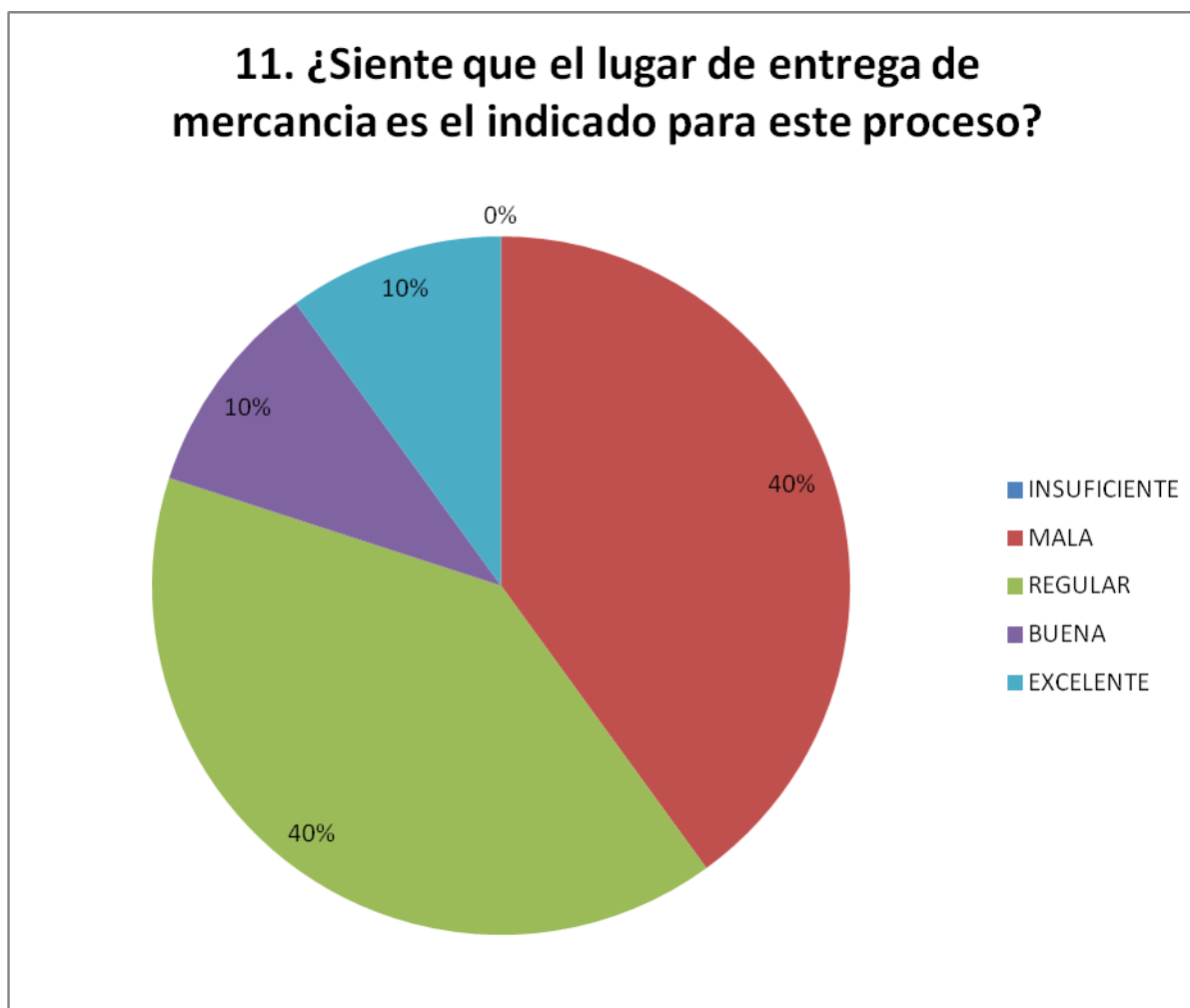
Gráfico No. 10



Fuente: Estudio de campo

El 10% de los encuestados considera que no cumple los estándares, más un 25% considera buenos el productos, un 25% lo considera excelente y un 40% restantes lo considera regular los estándares de calidad.

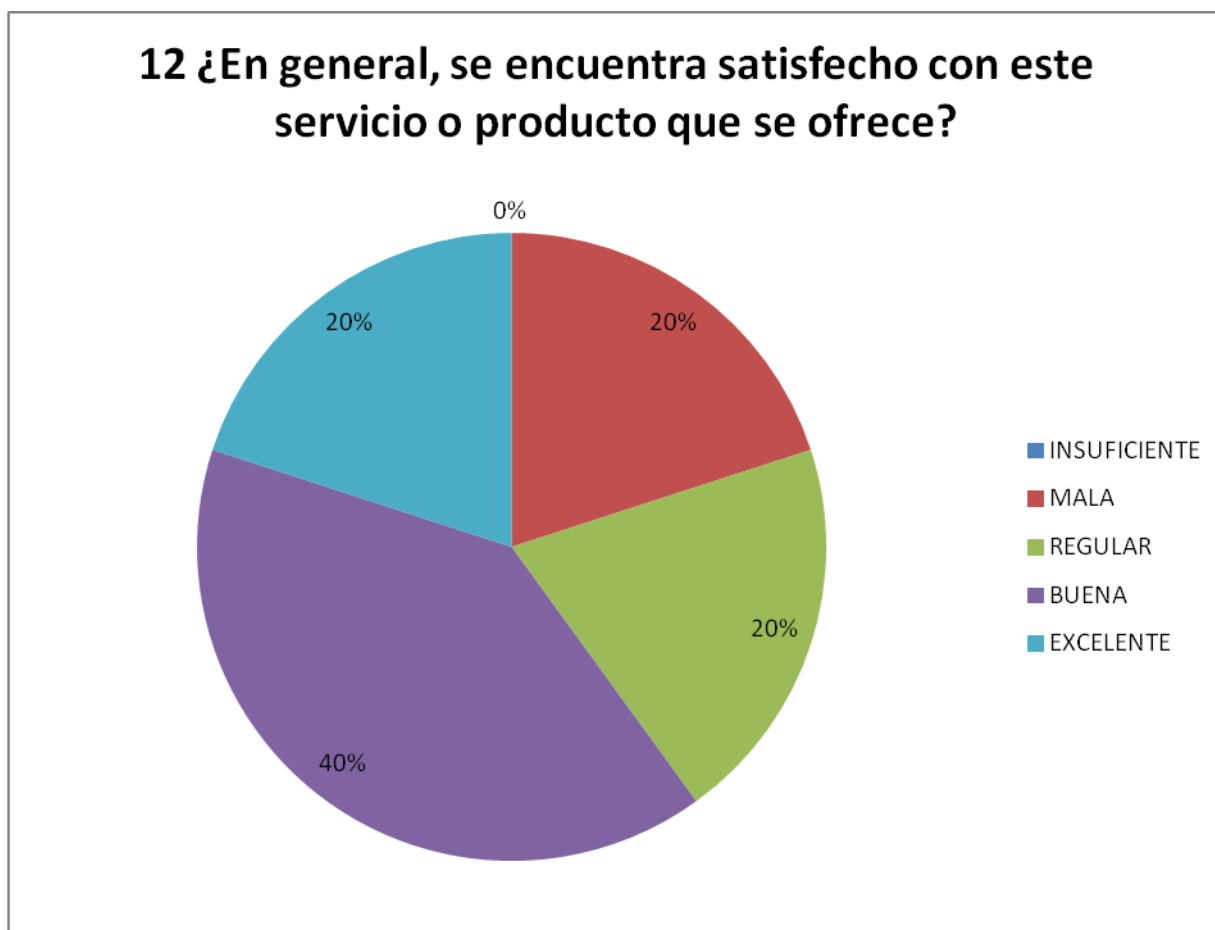
Gráfico No. 11



Fuente: Estudio de campo

Un 40% de los encuestado no está de acuerdo con el lugar de entre más un 40% considera el lugar regular para las entrega de mercancías un 10% considera el lugar excelente y un 10 % restante lo considera bueno para el área de despacho de mercancías.

Gráfico No. 12



Fuente: estudio de campo

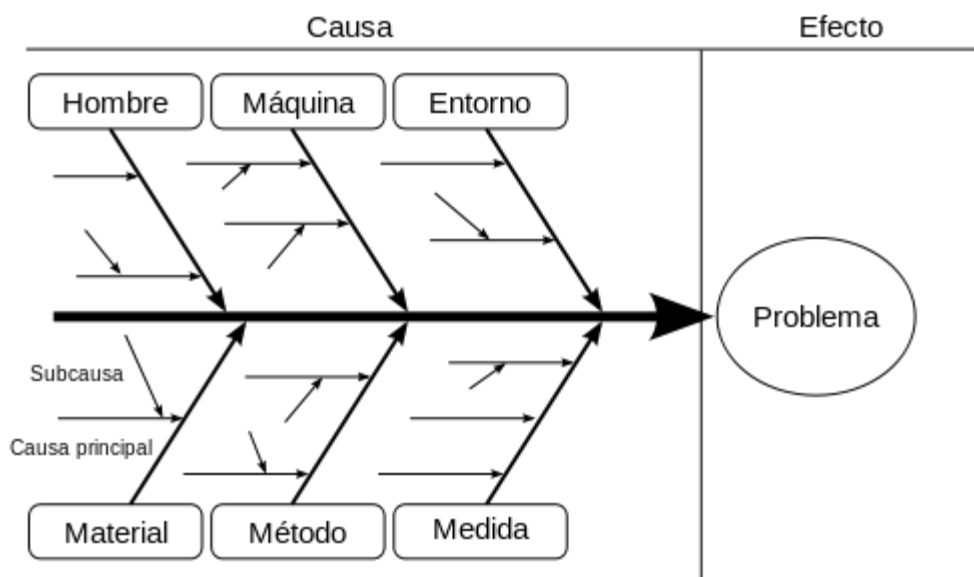
El 40 % de los encuestados considera excelente el producto o servicios ofrecido, más un 20% lo considera regular el otro 20% lo considera malo el servicio más el 20 % restante lo considera bueno el servicio ofrecido.

2.7.3 Diagrama de causa y efecto (Ishikawa)

Normalmente, cuando se está frente a un problema, se enfoca en el resultado de los eventos, es decir, se analiza un efecto ocasionado por varias causas. Este diagrama ayuda a visualizar gráficamente todas las causas posibles que pueda ocasionar un efecto, se le llama “diagrama ishikawa”, “causa-efecto” o “espina de pescado”.

Este nombre se da debido a que la gráfica asemeja a un esqueleto de pescado y cada espina puede significar un o más causas, fue desarrollada por el japonés Kaoru Ishikawa y es una herramienta de una junta de lluvia de ideas. En la propuesta se determinara la solución de este problema.

Figura No. 6 Diagrama de Causa y Efecto



³⁰Fuente: ¹ <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Diagrama-general-de-causa-efecto.svg>

³⁰ <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Diagrama-general-de-causa-efecto.svg>

Capítulo III

**PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE UNA
EMPRESA DE EMBUTIDOS**

PROPUESTA DE MEJORA

En base a los resultados obtenidos mediante las técnicas de recolección de información, específicamente la encuesta realizada a los diferentes vendedores así como también a los clientes de esta organización basada en la entrega de los diferentes productos. Para conocer la situación actual de la organización y así poder plantear las siguientes medidas como instrumento potencial para la solución de los diferentes problemas ocasionado en el proceso de despacho en la fábrica de embutidos santos en la ciudad de santo domingo.

3.1 Mejorar la comunicación en la empresa

La comunicación en la empresa tiene como objetivo el apoyo de la estrategia de la empresa, proporcionando coherencia e integración entre el objetivo y los planes y las acciones de la direcciones. Por esto se debe realizar reuniones periódica en la cual estén todos presentes para dar a conocer los problema e inquietudes los problema que se presenta en los diferentes procesos de esta, esto conllevara a que cada día existan una mayor sinergia entre todos el personal de la misma.

3.2 Realizar capacitación al personal y trabajadores

Debido a que la organización es familiar y no posee profesionales en ella, sería conveniente realizar reuniones para que cada persona proponga un tema, lo prepara y finalmente lo exponga antes todos sus colaboradores, de esta manera se estaría capacitando el personal fácil y sencillo.

El programa de capacitación se refiere a la organización y planificación de eventos con el fin de reforzar conocimientos, fortalecer debilidades y solidificar los lineamientos de quienes ocupan los diferentes puestos en la organización.

3.3 Como sugerencia se recomienda la descripción de puestos

La descripción de puestos contiene la función principal, sus responsabilidades el personal a su cargo, ciertos requisitos de conocimientos, edad, experiencia, actitudes y habilidades. Con esta información el bosquejo del organigrama resume de manera integral las jerarquías y nivel de responsabilidad en cada puesto de trabajo.

Para capacitar al personal de una manera íntegra se recomienda preparar:

- Trabajo en equipo
- Respeto mutuo
- Compromiso en el trabajo
- Responsabilidad
- Calidad en el trabajo

3.4 Propuesta para el Sistema de control de ingreso de mercancía

El sistema de control se conformará por todos aquellos registros, documentos y actividades que controlen el ingreso de producto a la organización.

Propósito: establecer, ejecutar y documentar el procedimiento de manejo de inventario de los productos que ingresan al almacén. Procurando mantener prácticas que garanticen el control de ingresos, en inventarios cíclicos y despacho de la mercadería, manteniendo un estándar de calidad en la exactitud del inventario.

Alcance: el procedimiento aplica a todo conteo que se realice de la mercadería en cada una de las presentaciones, según sea el requerimiento de éste. Inicia cuando se requiere o se establece la periodicidad del mismo para este

caso será de una vez a la semana, y termina cuando se presentan resultados del mismo. Debe ser tanto físico como en el sistema.

Herramientas: para tener un estricto control se establecieron dos herramientas importantes:

- Procedimiento de cuadre diario
- Reporte de producción diario

3.5 Fase de despachos de mercancías o producto terminado

Se conoce como despacho de mercancía toda aquella entrega de producto que se realiza con una requisición o solicitud generada. Ésta se debe hacer a través del departamento de venta, documentación de los clientes o bien debido al programa de fechas de entrega que se tenga. Se debe cumplir en un tiempo estipulado para no generar descontento en los clientes.

Los despachos se dividen en: minorista y mayorista

- Minorista: toda persona que compra por debajo de 15 lb de embutidos
- Ventaja: compran a casi al mismo precio que los mayorista, esto provoca que los vendedores tenga menos ganancia a la hora de la venta ranchera.
- Desventaja: la empresa no protege a sus vendedores en relación a los precios ofertado por esta.
- Mayorista: toda persona que sus volúmenes de venta sea mayor de 200 libras diaria.
- Ventaja: compra constantemente a la fabrica
- Desventaja: los vendedores mayoristas no son protegido por la fábrica en relación al precio con los minoristas.

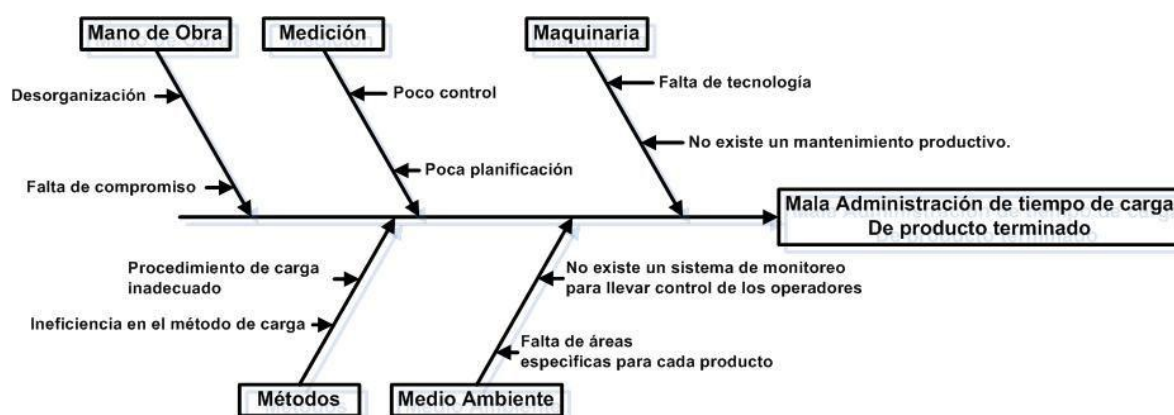
3.6 Propuesta de Verificación de los Procedimientos

Es importante que la gerencia operativa de la empresa pueda asegurarse que se establezcan procedimientos apropiados mediante el involucramiento del personal en las áreas críticas de la operación, esto ayudará a asegurar que lo que está escrito realmente corresponde a lo que se está haciendo dentro de la operación.

3.7 Propuesta de Control

En el momento en que se vaya a producir un cambio en una operación como por ejemplo diferente manera de recibir o despachar el producto terminado antes o después de almacenarlo, todos los procedimientos afectados deben ser revisados antes de comenzar los cambios. Debe existir un sistema para controlar la forma en que se hacen los cambios, incluyendo la aprobación del departamento de calidad. Se recomienda manuales de control interno, los cuales deben estar en su lugar a fin de asegurar que todos los procedimientos son periódicamente revisados. La revisión deberá ser documentada y parte de ese proceso, debe incluir la eliminación de todos los procedimientos obsoletos.

Figura No. 7 Propuesta de Control



Fuente basada en recolección de las informaciones de la organización

3.8 Propuesta de mejora para la optimización de los procesos

Verificación del diagrama Causas – Efecto de ishikawa

Para llevar a cabo la propuesta de mejora se utilizará el departamento de despacho de mercancía las siguientes medidas:

- Flujo adecuado de la información para facilitar el almacenaje y despacho de producto
- Formulario de orden de pedido
- Herramienta y equipo de acuerdo a las necesidades de la operación
- Documentación de la salida de la mercancía

Dentro de los puntos de control y medidas de desempeño que se deben realizar para el adecuado funcionamiento de la operación de la empresa se pueden mencionar:

- Medición exacta del inventario al 100%
- Establecer parámetros de medición del tiempo de carga
- Establecer parámetros de medición del tiempo de descarga
- Envío de información a tiempo
- Determinar la cantidad de mercancía solicitada por el cliente
- Establecer controles en los pedidos hechos por el cliente
- Medir la productividad constantemente de los empleados
- Optimización de espacios en bodega

Alcance: mediante la utilización de estos parámetros se logrará que todas las operaciones se mejoren y también se podrá observar una mejora en:

- Eficiencia en entrega
- Competitividad a nivel interno (departamentos)
- Productividad de los empleados

3.8.1 Fase de implementación de mejora de los procesos

La siguiente tabla muestra la secuencia de pasos propuesto para la implementación de la mejora de los procesos.

Fase de implementación	Operacional	Consideraciones
		La gerencia debe demostrar su mayor compromiso, asegurando que los recursos y procedimiento sean debidamente cumplidos por los diferentes departamentos. Debe designarse una persona, que le dé continuidad a la implementación de los informe de mejora de los procesos.
	Reporte de pedidos	Es un reporte que se realizará diariamente, semanal o mensual, donde se establecerá todos los pedidos para los períodos anteriores. Deberá contener lo siguiente:

		• Nombre del cliente • Fecha de solicitud de pedido • Fecha de entrega • Descripción • Código de material • Cantidad de producto
	Recepción de mercancía	establecer, ejecutar y documentar los procedimientos de recepción de productos en la organización, manteniendo prácticas que garanticen que los productos recibidos cumplan las condiciones de entrada al almacén y verificando que la cantidad sea la correcta
	Despacho de mercancía	Establecer, ejecutar y documentar el procedimiento de despacho de producto en el almacén. Procurando mantener prácticas que garanticen que la mercancía despachada cumpla con los requisitos de calidad y cantidad requeridos por el cliente.
	Exactitud del inventario	• se establecerá una

		meta de 100% en la exactitud. • Que exista una relación directa entre el tamaño de los inventarios y los niveles de servicio. • empresa evitará pérdidas por el inadecuado manejo del inventario. • Esto utilizaran el sistema fifo o Ueps.

Fuente: elaboración propia según lo suministrado en los diferentes capítulos

3.8.2 Fase de verificación y control y revisión

La siguiente tabla muestra la secuencia de pasos propuesto para la implementación de los procesos de mejora continua.

Fase de mejora continua	Verificación y Control	Consideraciones
	Medición	Una organización debería de tener un enfoque sistemático de todos sus procesos, mediante la medición y el seguimiento de las normas

		establecidas por la organización.
	Medición	El procedimiento debe incluir las medidas necesarias, para poder cumplir con los objetivos y eficacia de los controles de calidad.
	Evaluación de los procesos	La organización debe implementar un procedimiento para evaluar continuamente los requisitos de los procesos en busca de una mejora continua de la calidad.
	Investigación de los procesos	La organización debe de implementar un proceso por el cual se puedan investigar todos los procesos, más débiles para poder aprovechar de estos.

	Control de actividades	Se deben documentar todas las actividades y mantenerse los registros para verificar el buen funcionamiento de los sistemas de gestión de procesos.
	Auditoría interna	Se debe establecer un programa de auditoría interna para poder revisar la conformidad del mismo. Esta debe ser llevada por gente completamente imparcial a la empresa. El proceso de esta debe ser objetivo crítico el cual pueda proporcionar bastante información a la dirección sobre sus resultados ya sean buenos o malos.
	Involucramiento general	Estos programas deben tener una participación e involucramiento masivos Del personal del lugar. Ya que es importante no sólo obtener el máximo provecho de sus conocimientos, sino que

		también sirven de entrenamiento para La implementación de las acciones correctivas.
--	--	--

Conclusión

De acuerdo a la propuesta que se realizó del diseño del proceso de almacenaje, distribución, manejo de inventarios y despacho de mercancía se lograra incrementar la capacidad de almacenaje para aprovechar los recursos con los que cuenta la empresa actualmente.

El levantamiento de manuales de calidad en los procesos y la falta de comunicación entre los diferentes departamentos fueron los factores que presentaron mayor problema. El análisis arroja que dichos problema deben de ser mejorados para así poder reducir estos inconvenientes, los cuales son parte central en la organización.

Se implementarán punto de control en cada parte del proceso. Lo cual ayudara a que la operación se mantenga vigilada. Permitirá encontrar en tiempo óptimo si parte del proceso está fallando para realizar las correcciones de lugar. Esto se realizara por medio de auditoría internas planificadas y calificadas las cuales nos ayudaran a garantizar una mejora continua de los procesos.

Para el manual de calidad, es importante recalcar que este nos ayuda a mejorar el orden y el manejo de las actividades más eficientes que a cada empleado le son encomendadas además contaremos con un mejor control de cómo se esté manejando la empresa.

Por otra parte es bueno tener en cuenta, que para el manual de procesos departamental tenga buenos resultados es importante que cada departamento tenga políticas y procedimiento bien clara.

La propuesta del plan de calidad y mejora de procesos requieren la atención y continuidad ya que cada aspecto individual está integrado al otro,

formando un sistema de gestión que apoya el buen funcionamiento del mismo, por ejemplo la capacitación al personal y los formularios de calidad de procesos. Que esto ayudara a que los empleados tengan mejores desenvolvimiento con su respetiva área laboral.

Se establecerán herramientas que permitan planificar los despachos de producto de una manera eficiente y eficaz. Pero también es importante que exista comunicación de doble vía entre los departamentos involucrados, de esta manera podremos resolver los problemas con más prontitud.

El servicio al cliente, a pesar de las constantes quejas que se recibe de ellos, estos continúan asistiendo a la empresa, debido a que el producto que esta oferta posee unos altos niveles de calidad la cual es una de sus mejores cualidades.

Se implementará una propuesta de distribución de producto dentro del almacén para cada uno de los clientes y de acuerdo a los niveles de rotación que existen actualmente.

Recomendaciones

Se recomienda mantener el compromiso de la alta gerencia de implementar el sistema de gestión de proceso después de la propuesta de mejora, este compromiso no solo debe ser económico sino que debe involucrar a todo el personal que se encuentra bajo su tutela en el proceso de implementación.

Se recomienda realizar inventario cíclico respecto al comportamiento de la demanda y a la vez periódicos, para verificar el funcionamiento del sistema de control de inventario. De esta manera se lograra minimizar la posibilidad de error. Los cuales pueden darse debido al desorden o falta de control del producto que ingresa o sale de almacén.

Capacitar a los empleados involucrados dentro del proceso de almacenaje, distribución y manejo de inventario, acerca de las buenas prácticas. Así como de su evaluación en términos de los conocimientos adquiridos relevantes al puestos que desempeñan.

Se recomienda continuar mejorando el trato con los clientes para así poder lograr cada día una mayor captación de ellos, de igual forma ampliar la gama de producto para que así puedan llegar nuevos clientes.

Se recomienda constar con un soporte técnico para el mantenimiento de los equipos existente en la organización. Con el objetivo de evitar demora en los procesos de entrega de mercancía.

Bibliografía

Fuentes Bibliográficas:

- Administración de la cadena de suministro estrategia, planeación y operación 3ra edición Sunil Chopra Peter Meindl.
- Administración de operaciones, 8va. Edición, Pearson Hall, Lee Krajewski, Larry Ritzman, Manoj Malhotra.
- Administración de Producción y Operaciones Octava edición, MacGraw Hill, Chase, Aquilano, Jacobs.
- Administración y logística en la cadena de suministro, 2da. Edición, McGraw Hill, Donald J. Bowersox, David J Closs, M. Bixby Cooper.
- Gestión de Procesos, Editora Evolucion S. A., 1ra. Edición, Juan Bravo Carrasco.
- Reingeniería de Procesos de negocios, Editora Lumusa, Noruega Editores, 1ra. Edición, Johansson, Mchugh, Pendlebury, Wheeler.

Internet:

- commons.wikimedia.org/wiki/File:Diagrama-general-de-causa-efecto.svg
- <http://electiva-calidadtotal.blogspot.com/2012/08/imagenes-sobre-calidad-total.html>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_procesos_de_negocio
- <http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/ANCUBO.pdf>Fuente.
http://www.degerencia.com/articulo/reingenieria_de_procesos

- <http://www.monografias.com/trabajos28/reingenieria/reingenieria.shtml#ixzz2toyj7Uv2>
- [monografias.com/trabajos94/cadena-suministros-gestion/cadena-suministros-gestion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos94/cadena-suministros-gestion/cadena-suministros-gestion.shtml)
- Naturaleza de la Reingeniería de los Procesos
- www.unlu.edu.ar

ANEXOS

Control de pedido

Embutidos Santos

Fecha:.....

Cliente:.....

Categoría:.....

Descripción de la mercancía:.....

Artículos	libras	Confirmación de artículos
Chuleta		
Costilla		
Lacón		
Pierna		
Pollo ahumado		
Longaniza fina		
Longaniza gruesa		
Longaniza de pollo		
Masita sin cuero		
Masita con cuero		
Paleta con hueso		

Entregador por

Supervisor

Fuente: elaborado propia

Hoja de Recepción de Mercancía

Embutidos Santos

Control de Mercancía

Fecha:.....

Línea:.....

Característica:.....

Cliente:.....

Articulo	Libra	Descripción

Recibido por

supervisor

Fuente: elaboración propia

Gráfico de proceo de la empresa de embutidos Santos

Proceso: recepción de mercancía

Sujeto: mercancía fresca

Principio: entrada

Final: despacho de la mercancía a los clientes

Num ero paso	tiemp o						Descripción de proceso
1	30minuto					x	Recepción de mercancía
2	25minuto			x			Inspección de mercancía
3	20minuto	x					Pesado de mercancía
4	20minuto	x					Limpiado de mercancía
5	10minuto				x		Devolución de mercancía con problema
6	45minuto	x					Corte de mercancía
7	5 minuto		x				Transportar mercancía para inyección
8	7 minuto	x					Inyectar mercancía
9	8minuto	x					Ponerle la malla a la mercancía
10	5minuto		x				Transporta la mercancía a un envase
11	3 hora					x	Almacenar la mercancía en salmuera
12	15minuto		x				Transportar mercancía a los horno
13	15minuto	x					Depositar mercancía en anaqueles
14	1 hora	x					Enfría mercancía en anaqueles
15	15minuto		x				Trasladar mercancía hacia el cuarto frio
16	6 hora					x	Almacenar mercancía para el otro día
17	20minuto	x					Venta de mercancía de los clientes

Fuente: elaboración propia

Leyenda:

Transporte	
Operación	
Inspección	
Retraso	
Almacenamiento	

CUESTIONARIO DE MEDICIÓN DE CALIDAD

Nombre:
Edad:
Sexo:

Para cada elemento identificado a continuación, rodee con un círculo el número de la derecha que considere más acorde con su criterio de calidad.

Utilice la escala anterior para seleccionar el número de calidad.

Note: que la escala 2, 3, 4 según el menor es malo

Descripción o identificación de cada elemento del cuestionario	Escala				
	Insuficiente	Bien			Excelente
1. El personal cuenta con recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo	1	2	3	4	5
2. He observado mejoras en el funcionamiento general del Servicio.	1	2	3	4	5
3. El Servicio se adapta perfectamente a mis necesidades como cliente	1	2	3	4	5
4. El trato del personal con los usuarios es considerado y amable	1	2	3	4	5
5. El personal está totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar	1	2	3	4	5
6. Ha observado mejoras en el funcionamiento general del Servicio en las distintas visitas que usted ha dado	1	2	3	4	5
7. Los productos que le ofrecen esta empresa mantiene los niveles de calidad	1	2	3	4	5
8. El proceso de despacho de producto está mejorando con relación a tiempo anteriores	1	2	3	4	5
9. Las medidas adoptadas por esta empresa para evitar las colas son adecuadas	1	2	3	4	5
10. Siente que el producto que nuestra empresa vende cumple con los estándares de calidad	1	2	3	4	5
11. siente que el lugar de entrega de mercancía es el indicado para este proceso	1	2	3	4	5
12. En general, me encuentro satisfecho con este Servicio o producto que se me ofrece	1	2	3	4	5

Si lo desea, señale las observaciones o aclaraciones que crea oportunas con respecto a las preguntas y/o sugerencias para mejorar el servicio o procesos de despacho:

UNIVERSIDAD APEC



Decanato de Escuela de graduados

TEMA:

MEJORA DE LOS PROCESOS DE RECEPCION Y DESPACHO EN UNA
FABRICA DE EMBUTIDOS EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO. CASO
COMPAÑIA SANTOS, AÑO 2014.

NOMBRE:

Franklin Santos Encarnación

2012-2122

*“Anteproyecto de la monografía para optar por el título de Maestría en Gerencia y
Productividad”*

PROFESORA:

Edda Freites

SANTO DOMINGO, R.D. 2014

1. Título: CREACION DE LOS PROCESOS DE RECEPCION Y DESPACHO EN UNA FABRICA DE EMBUTIDOS EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO. CASO COMPAÑIA SANTOS, AÑO 2014.

2. Planteamiento del Problema.

La empresa a la que se hace mención en este estudio, está ubicada en la ciudad de santo domingo oriental en sector de los mina y dedica su actividad comercial a la distribución de productos cárnicos en el área de embutidos como son: chuleta, costillita, longaniza, pierna ahumada, lacón, pollo ahumado, paleta ahumada, entre otros.

Para esto se cuenta con un centro de Distribución y ventas ubicado exactamente en el polígono central del mercado de los mina, para así poder tener una estrategia bastante buena en cuanto a sus ventas. La infraestructura de este centro cuenta con cámaras frigoríficas para almacenar productos frescos y productos congelados; así también cuentas con varios hornos de ahumado para el debido proceso de ahumado de los productos porcinos, ya que es una empresa que garantiza vender un producto de excelente calidad.

Esta garantía ha traído muchos beneficios a la empresa como es el fortalecimiento, reconocimiento y aceptación en el mercado, también preocupada por brindar un servicio de alta calidad a sus consumidores.

El centro de Distribución inicio sus actividades con 3 cuarto de ahumado, dos cuartos de frigorífico y una inyectora de ahumado manual, debido al rápido crecimientos en sus ventas ha ido renovando sus equipos y aumentado su capital de trabajo y su sistema de inyección, esto ha conllevado a poner controles tanto para el almacenaje así también como para su despacho de producto terminado.

También se ha visto en la necesidad de comprar o alquilar espacios para su producción, fuera de su centro de acopio, que este funcionara como un anexo y se

almacenaría en estos locales el resto de producto ya sea ahumado o fresco, que debido a su crecimiento y expansión no se podría almacenar.

Lo contrapudecente es la reducción del espacio físico tanto en cámara como en almacenamiento, el incremento de los cálculos de stocks de mercancías así como también el aumento de la demanda de sus clientes, esto ha generado un aumento del número de ruta para su distribución, esto afecta el horario de salida y entrega de Mercancía a sus vendedores o distribuidores ya sean directos o indirectos. Esto crea la necesidad de hacer el proceso de despacho de mercancía con ciertos controles de seguridad y calidad para así poder crear la parte de control interno, tanto en su revisión de inventarios, como los controles de lotes y ubicación de producto según el sistema de contabilidad UEPS, así también la revisión de productos de retorno y devoluciones e incremento en control de documentos.

En el área distribución se presenta serios inconveniente, los cuales fueron un aumento de la cartera de los clientes, el cual provoca en hora pico ciertos en taponamiento la cual el proceso de despacho no posee la cantidad suficiente de personal para la debida entrega de las mercancía, eso provoca el descontento de los clientes el cual muchas veces tienen que aguantar una leve espera de sus mercancía.

3. Formulación del Problema.

¿Cuáles son los motivos por el cual la empresa de distribución de embutidos Santos tiene problema en la entrega y recepción de mercancía en la cual opera de manera óptima pero, sufre ciertos cuellos de botella en sus controles de salida?

4. Sistematización del Problema.

¿Cuáles son los principales inconveniente que presenta la fábrica en el despacho de mercancía?

¿En qué medida se han llevado acciones y programa a cabo para solucionar el problema?

¿Cuáles son las limitaciones que poseen los empleados para la recepción de mercancías y a qué nivel se encuentra sus capacidades?

¿Qué mejora ha hecho la organización para ayudar a su personal a subir su nivel de productividad y su eficiencia?

5. Objetivos.

5.1 Objetivos General.

Proponer mejor del diseño del actual proceso de recepción y despacho de mercancía de la distribuidora de producto cárnico y embutidos Santos.

5.2 Objetivos Específicos.

5.2.1 Determinar si existen un programa de capacitación adecuado para la recepción y entrega de mercancías.

5.2.2 Proponer a la gerencia ciertos controles de calidad el cual pueda mejorar su personal en los diferentes procesos de despacho.

5.2.3 Recomendar ciertos métodos el cual puedan aumentar el nivel de servicio, proveyendo a sus clientes de información en tiempo real de sus inventarios de stock de mercancías.

5.2.4 facilitarle en la medida posibles ciertos curso de capacitación al personal de operación y producción para así poder utilizar los recursos de la empresa de una manera más eficiente en la documentación de mercancía.

6. Justificación de la Investigación.

Las actividades internas de la organización han estado en constante movimientos e innovación para poder adaptarse a los cambios constante que ha sufrido con el pasar de los tiempos, estos cambios siempre han estado en evolución permanente debido al alto flujo de mercancías que la distribuidora posee.

En el desarrollo de este proyecto se pretende proyectar las debilidades por la cual atraviesa esta compañía, para así poder bajo ciertos estudios de factibilidad proveer las herramientas necesaria que puedan ayudar a esta organización a poder tener un sistema de distribución y recepción de mercancía, basado en las nuevas exigencias del sistema actual y bajo los más altos estándares de calidad pero siempre enfocado en el cliente y el consumidor final.

6. Marco Referencial

6.1 Marco Teórico

Para el desarrollo de este trabajo es necesario conocer que son los procesos, así también como esto funcionan en una organización. Tal vez se pregunte por qué procesos, debido que estos ofrecen una visión más mucho más precisa de como toda organización funciona en realidad. Típicamente, los departamentos tienen su propio conjunto de objetivos. Un conjunto de recursos con capacidades para lograr dichos objetivos en donde gerente y empleados, responsables por su desempeño. Algunos procesos como el de despacho pueden estar contenidos por completo dentro de un departamento, como el de recepción de mercancías o logística en la cadena de suministro.

Sin embargo, el concepto de proceso puede ser mucho más amplio. Un proceso puede tener su propio conjunto de objetivos, este abarca un flujo de trabajo que traspase las fronteras departamentales y requerir recursos de varios departamentos. El desarrollo de un proceso puede implicar la coordinación de entre ingeniería y operaciones, en una organización para poder conseguir ventaja competitiva y efficientizar los procesos deben de tener una idea clara de cómo funcionan estos.

Una organización es tan eficaz como sus procesos. Cuando esta posee la capacidad de planificar su esquema productivo. Y así poder recopilar la información necesaria y la pueda transmitir a un equipo técnico. La cual este equipo pueda desarrollar con éxito esta información.

Si bien es cierto el desarrollo de un proceso es emocionante, siempre que este incluya una serie de actividades que se relacionan con la mayor parte de las funciones de la organización. El desarrollo del concepto de planeación del producto, es preciso combinar la información sobre oportunidades del mercado, y posibilidades técnicas con el fin de definir la arquitectura del nuevo producto o

procesos. Esto incluye su diseño conceptual, el mercado objetivo, el nivel deseado del producto, los requerimientos de inversión y el impacto financiero.

6.2 Marco Conceptual

Embutidos: es una pieza, generalmente de carne de cerdo picada y condimentada con hierbas aromáticas y diferentes especias (pimentón, pimienta, ajos, romero, tomillo, clavo de olor, jengibre, nuez moscada, etcétera) que es introducida ("embutida") en piel de tripas de cerdo. La tripa natural es la auténtica creadora del gran sabor del embutido natural por sus grandes cualidades en la curación de estos. Su forma de curación ha hecho que sea fácilmente conservable a lo largo de relativamente largos periodos de tiempo.

Inyección de salmuera: no es más que el proceso de solución de nitrato y sal a la carne para el curado de la carne, y así poder ser llevada al proceso de ahumado de esta.

Cuarto frio: es el lugar determinado para la manipulación de productos frescos y productos no elaborados. También es uno de los lugares de recepción de mercancías para que posteriormente sean ordenados, diferenciados de carne, cuya temperatura debe estar por debajo del 0° C. La normativa sanitaria obliga a hacer controles de la temperatura de recepción de mercancías y lugar donde se reciben, así como tener lugares diferenciados en la fábrica para evitar lo que se conoce por contaminación cruzada, que es lo mismo que decir que las bacterias de un producto puedan infectar los de otra clase.

Peso Digital: es un aparato que sirve para determinar el peso, o la masa de los cuerpos. Normalmente un peso tiene plataforma horizontal sobre la que se coloca el objeto que se quiere pesar. Los pesos electrónicos. Con el tiempo han evolucionado mucho y hoy día ya funcionan con métodos y sistemas electrónicos, mostrando en una pantalla de fácil lectura.

Producción: es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o

servicios y al mismo tiempo la creación de valor, más específicamente es la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en un periodo de tiempo determinado.

Cadena de Suministro: está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de la solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes. Dentro de cada organización, como la del fabricante, abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente. Estas funciones incluyen, pero no están limitadas al desarrollo de nuevos productos, la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente.

Producto: un producto es una opción elegible, viable y repetible que la oferta pone a disposición de la demanda, para satisfacer una necesidad o atender un deseo a través de su uso o consumo.¹ El producto es uno de los componentes estructurales de la mezcla de mercadotecnia.

6.3 Marco Espacial.

Este proceso se realizara en la empresa Santos, ubicada en la zona oriental en el sector de los mina.

6.4 Marco Temporal

Esta investigación se realizara en el año 2014.

7. Variable – Indicadores

Variables	Indicadores
Procesos	➤ Procesos sencillos, fáciles de administrar y controlar. ➤ Menores costos por reducción o eliminación de duplicidad de funciones, trabajos que no agregan valor. ➤ Mayor satisfacción de los clientes, como resultado de un mejor desempeño en las áreas críticas y estratégicas del negocio. ➤ Mejor imagen de la empresa ante el mercado. ➤ Oportunidades de aumentar ventas. ➤ Mejor clima organizacional. ➤ Mayor responsabilidad y autoridad de los empleados, del desarrollo de su potencial y habilidades. ➤ Mayor involucramiento entre la administración y la fuerza de trabajo.

8. Metodología de la Investigación.

El tipo de estudio que realizaremos será de tipo observatorio y exploratorio ya que mediante a ambos métodos podremos familiarizarnos con la situación de los procesos en todos los aspectos concernientes, así como realizar ciertas recomendaciones para la mejora en sus procedimientos ya que su

comportamiento no es el indicado para el buen desempeño organizacional el cual los tiempos de hoy en día exigen.

Los métodos a utilizar será el método de análisis y deductivo, ya que partiremos de una situación general a una situación particular. Para la recolección de información las fuentes a utilizar serán: entrevista a los diferentes encargados de procesos así como también encuestas, cuestionarios para así poder medir la calidad del servicio como también sus diferentes procesos, la observación para así poder tener un análisis críticos de sus actividades diarias y una actualización de su comportamiento para así poder recomendar mejora en la organización. Apoyada en bibliografía, libros informes técnicos, revistas digitales, blogs, internet entre otras fuentes.

9. Índice Tentativo del Proyecto

Resumen

Introducción

Índice

Capítulo I

1.1 Definición de Proceso

1.2 Descripción de Proceso

1.3 Historia y Evolución de los Embutidos en la Rep. Dom

1.4 Manejo de Proceso

1.5 Tipos de Procesos

1.6 Ventajas de los Procesos

1.7 Alcance y Objetivo de un Proceso

1.8 Planificación de los Procesos

1.9 Reingeniería de los Procesos

1.1.1 Cuando se necesita los Consultores de Procesos

1.1.2 Cuello de Botella en los procesos

Capítulo II

El objetivo de este capítulo es presentar la mejora de sus procesos en cuanto a la recopilación de la información, así como también la historia de esta, su misión, visión, valores, servicios que ofrece.

2.1 Historia de la Organización

2.2 Misión, visión, valores de la Organización

2.3 Servicios que Ofrece

2.4 Flujo Grama

2.5 Diagrama de Procesos

2.6 Cadena de Suministro

2.7 Logística de los procesos

2.8 Tabulación de los Resultados

2.9 Interpretación de los Resultados

Capítulo III Análisis de la investigación

3.1 Propuesta

Conclusiones

Bibliografía

Anexos

10. Bibliografía Preliminar

10.1 Libros

Bernal, Cesar Augusto, *Metodología de la investigación*, Pearson Prentice Hall, 2da Edición.

Chase, Aquilano, Jacobs. *Administración de Producción y Operaciones. Manufactura y Servicios*. Irwin McGrawHill Octava Edición.

Lee Krajewski, Larry Ritzman, Manoj Malhotra. *Administración de Operaciones Procesos y Cadena de Valor* Octava Edición.

WWW.monografia.com.ar

www.wikipedia.org

<http://www.unlu.edu.ar>













