

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA
POSTRES DE LA CASA**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES:

Bach. Dorka Grigert Martínez Ordinola

Bach. María Alejandra Quiñones Pardo

Chiclayo, 05 de mayo del 2015

**PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA
POSTRES DE LA CASA**

POR:

Bach. MARTÍNEZ ORDINOLA DORKA GRIGERT

Bach. QUIÑONES PARDO MARÍA ALEJANDRA

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Saavedra Yorente Rocío Elizabeth
Presidente de Jurado

Lic. Llontop Hernandez Valeria Tamara
Secretaria de Jurado

Mgtr. Ríos Díaz Diógenes Jesús
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2015

DEDICATORIA

A Dios, por guiarnos y darnos fuerzas para superar las adversidades.

*A nuestros padres, por su apoyo, comprensión, amor, ayuda en los momentos
dificiles y por brindarnos los recursos necesarios*

*para estudiar la carrera universitaria. Nos han dado todo lo que somos como
personas para conseguir nuestros objetivos.*

A aquellas personas que nos motivan a ser mejor cada día.

AGRADECIMIENTO

A nuestros padres por brindarnos su apoyo moral y económico para estudiar y lograr el objetivo trazado para un futuro mejor.

A la Universidad, por habernos regalado un segundo hogar, por los profesores que cumplieron su labor de padres, por nuestros compañeros que se convirtieron en hermanos, a todos ustedes por comprometerse con nuestro desarrollo personal y profesional.

Un agradecimiento especial a nuestro Asesor de Tesis, el profesor Diógenes Díaz Ríos, por su paciencia, apoyo y motivación constante.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, consiste en la elaboración de una propuesta de mejora en los procesos de la empresa productora de tortas “Postres de la Casa” en la ciudad de Chiclayo, dado que su permanencia y crecimiento en el mercado se debe a la aplicación de estrategias flexibles en un entorno cambiante, enfocándose en las ventas y en obtener mayores utilidades, mas no en contemplar la importancia de establecer adecuadamente el desarrollo de los procesos operativos de la empresa.

Esta situación estudiada nos permitió generar una propuesta basada en el modelo de Gestión por Procesos y Teoría de Restricciones, obteniendo una visión sistémica e integral de cada uno de sus procesos y sus limitaciones, realizando la investigación estructurada en capítulos.

En el I capítulo de introducción se abarcó la información general, en el II capítulo el marco teórico como sustento de la investigación basada en los principales antecedentes, definiciones como gestión por procesos, análisis de sus fases, teoría de restricciones y elaboración de árboles de restricciones; obteniendo una herramienta gerencial que permita dirigir de manera óptima el desenvolvimiento integral de la empresa en estudio.

En el III capítulo materiales y métodos, el diseño de investigación es descriptiva, recopilando información de entrevistas al gerente general de Postres de la Casa, a sus trabajadores y a los encargados del área de pastelería de Supermercados Metro quienes brindaron información del estado de los productos y la forma de entrega de los postres.

En el IV capítulo resultados, se ha desarrollado tablas con la descripción de los procesos, en la discusión se ha desarrollado el objetivo general, lo cual es elaborar una Propuesta de Mejora en los procesos para la empresa Postres de la Casa, basada en la Gestión por procesos y la Teoría de Restricciones,

consecuentemente los objetivos específicos fueron: Diagnosticar la situación actual, identificar las restricciones, rediseñar y controlar los procesos de la empresa, la discusión se ha organizado en resultados-objetivos-problema. Se desarrolló la propuesta de mejora para la empresa enfocándose en sus procesos.

En el VI capítulo conclusiones y recomendaciones se da respuesta a los objetivos. Finalmente se concluye con el VII y VIII capítulo, referencias bibliográficas y anexos respectivamente.

ABSTRACT

The present investigation consists in drawing up a proposal for Improvement in the processes of the company producing cakes "Desserts of the House" in the city of Chiclayo, since its permanence and growth in the market is due to the application flexible strategies in a changing environment, focusing on sales and earn higher profits, but not to contemplate the importance of adequately establish the development of operational business processes.

This study situation allowed us to generate a proposal based on the model of Business Process Management Theory of Constraints, obtaining a systemic and holistic view of each of its processes and its limitations, performing research organized into chapters.

In the introductory chapter I general information is covered in chapter II framework as the basis of research based on the main background, definitions and process management, analysis phases, theory of constraints and processing constraints trees; obtaining a management tool to optimally conduct the comprehensive development of the company under study.

In Chapter III materials and methods, research design is descriptive, gathering information from interviews Desserts General Manager of the House, its workers and managers pastry area Metro supermarkets who provided information on the status of the products and the delivery method desserts.

In the IV chapter results, has developed tables with the description of the processes in the discussion has developed the overall objective, which is to develop a proposal for Improved processes for the company Desserts of the House, based on Management by processes and the Theory of Constraints, consequently specific objectives were to diagnose the current situation, identify constraints, redesign and manage business processes, the discussion has been organized into results-goals-problem.

The proposed improvements for the company evolved focusing on their processes.

In the VI chapter conclusions and recommendations answer is given to the objectives. Finally we conclude with Chapter VII and VIII, respectively bibliographical references and appendices.

ÍNDICE	
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	5
I. INTRODUCCIÓN	12
II. MARCO TEÓRICO	14
2.1 Antecedentes	14
2.2 Bases teóricas	16
III. METODOLOGÍA	25
3.1 Diseño de investigación: Descriptiva	25
3.2 Población	25
3.3 Muestra y muestreo	25
3.4 Método	25
a) Fuentes primarias	25
b) Fuentes secundarias	26
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	26
3.6 Técnicas de procesamiento de datos	26
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	27
a. Resultados	27
b. Discusión	34
c. Propuesta	45
V. CONCLUSIONES	60
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
VII. ANEXOS	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Fases de la gestión por procesos	17
Figura 2.2: Árbol de realidad actual - ARA	20
Figura 2.3: Árbol de realidad futura - ARF	21
Figura 2.4: Árbol de prerrequisitos – ARP	22
Figura 2.5: Árbol de transición	23
Figura 4.1: Diagrama del flujo ISO del proceso de producción	29
Figura 4.2: Distribución de las áreas de la empresa Postres de la Casa	30
Figura 4.3: Distribución actual de las áreas de la empresa (1er piso)	31
Figura 4.4: Distribución actual de las áreas de la empresa (2do piso)	32
Figura 4.5: Actual proceso de pedido de supermercado Metro a la empresa Postres de la Casa	33
Figura 5.1: Árbol de la realidad actual preliminar de la empresa Postres de la Casa.	38
Figura 5.2: Árbol de la realidad actual de la empresa Postres de la Casa.	39
Figura 5.3: Árbol de la realidad futura de la empresa Postres de la Casa.	40
Figura 5.4: Árbol de prerrequisitos de la sistematización de los procesos operativos de la empresa.	45
Figura 6.1: Organigrama propuesto para la empresa Postres de la Casa.	47
Figura 6.2: Proceso propuesto de materia prima e insumos.	48
Figura 6.3: Proceso propuesto de abastecimiento materia prima e insumos.	49
Figura 6.4: Proceso propuesto de 80 tortas de la empresa Postres de la Casa	50
Figura 6.5: Proceso propuesto productos terminados de la empresa.	51
Figura 6.6: Proceso Propuesto de comercialización de la empresa.	52
Figura 6.7: Distribución propuesta de las áreas.	55
Figura 6.8: Nueva Ruta de repartición de las tortas.	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1: Puesto y número de trabajadores de la empresa Postres de la Casa.	26
Tabla 4.1: Producción de 80 tortas en la empresa Postres de la Casa.	34
Tabla 4.2: Lista de obstáculos para la sistematización de los procesos operativos de la empresa Postres de la Casa.	43
Tabla 6.1: Futuros proveedores.	53
Tabla 6.2: Comparación de los precios actuales y propuestos.	59
Tabla 6.3: Comparación global de los procesos actuales y propuestos	60
Tabla 9.1: Especificaciones Técnicas de Maquinaria	67

I – INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones buscan mejorar cada uno de sus procesos, considerados como la base operativa de la organización, teniendo en cuenta el rubro y tamaño, respecto a ello crean estrategias flexibles que permitan sostenerse en un mercado cambiante y competitivo, con la finalidad de alinear las estrategias con los objetivos que la organización desee lograr. Inmersos en ello, la empresa productora “Postres de la Casa” sabe que para lograr su crecimiento, desarrollo y sostenibilidad tiene que mejorar la gestión de los procesos de forma general.

Entonces ¿Cómo mejorar los procesos operativos de la empresa Postres de la Casa en base a la Gestión por Procesos y la Teoría de Restricciones? Para resolver esta interrogante se propuso un modelo de gestión en el cual se visualice las fases de la Gestión por Procesos (Figura N°2.1) estableciendo el correcto desarrollo que debe tener cada proceso, mejorándolo y formalizándolo, obteniendo un control global de la organización que contribuya en la toma de decisiones, garantizando su permanencia y mayor rentabilidad.

Para ello, el objetivo general fue elaborar una propuesta de mejora en los procesos para la empresa Postres de la Casa, basada en la Gestión por Procesos y la Teoría de Restricciones, como objetivos específicos se planteó: Diagnosticar la situación actual, identificar las restricciones, rediseñar y controlar los procesos de la empresa.

Esta investigación se desarrolló dentro de las limitaciones que tiene la empresa tanto económicas, operativas como de personal, para proponer un modelo de mejora, que contribuya a la sostenibilidad de la empresa. Estableciendo el correcto desarrollo de los procesos, utilizando de forma eficiente los recursos para obtener un producto final de calidad, mejorando la distribución y el servicio a su principal cliente “Supermercados Metro”, todo ello contribuirá a que la empresa productora Postres de la Casa pueda cumplir con sus objetivos

trazados, generando grandes beneficios económicos y lo más importante adecuarse siempre al mercado, garantizando su sostenibilidad.

II – MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Existen diferentes versiones que intentan explicar el origen de la Gestión por procesos, una de ellas menciona que las organizaciones anteriormente se gestionaban de acuerdo a la división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas no permitiendo ver de manera global y conjunta el funcionamiento de la empresa (Navarrete, 2003).

En la época pre industrial cada artesano se encargaba de ejecutar todo el proceso de principio a final y no se tenía la necesidad de coordinar las diferentes actividades para su mejor funcionamiento y resultado. Después en la época industrial, la división del trabajo dio inicio al estudio de los procesos y su optimización (Harmon, 2004).

Es difícil la administración de los procesos, mediante una estructura funcional, ya que las estructuras tradicionales fragmentan el proceso por departamentos funcionales, lo cual no permite apreciar todo el proceso, además con este tipo de estructura, nadie en la organización es responsable de ningún proceso, lo cual dificulta el cumplimiento de cada uno de ellos. Con el tiempo se empezó a prestar atención a este estudio, pero los primeros en proponer abandonar la estructura funcional y diseñar las organizaciones en torno a los procesos fueron Hammer y Champy en 2012.

La estructura funcional, las teorías de la Calidad y la Mejora Continua, dan lugar a la Gestión por Procesos.

La mejora continua es un proceso ya estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objetivo de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y la eficiencia en el uso de los recursos. Si realizamos una mejora en los procesos tendríamos buenos resultados como la reducción de recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia, la

productividad (disminuyen tiempos y errores) ayudando a prevenirlos, obteniendo una visión sistemática de las actividades de la organización.

Ahora, también en una organización es importante mantener la calidad en cada uno de nuestros procesos, es decir, cumplir con los requerimientos que necesita el cliente para su satisfacción, pero evitando errores y defectos en la ejecución de estos y tales requerimientos deben ser medidos de manera continua (Philip B, 2009).

A partir de estas teorías nace la Gestión por Procesos utilizada en la actualidad por las organizaciones que se enfrentan a constantes cambios, lo cual ha generado el desplazamiento del centro de interés, desde las estructuras hacia los procesos, cuyo propósito es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada y disciplinada, mejorando la satisfacción de los grupos de interés (Porter, 2006). Aplicándose en organizaciones grandes o pequeñas, que les sea importante la satisfacción de su cliente, el aumento de su productividad y la reducción de sus costos operativos (Pérez, 2010).

Para las empresas que opten por basar sus actividades en la Gestión por Procesos es necesario incorporar la Teoría de Restricciones para brindarle un mayor soporte y generar beneficios a la organización.

En los procesos de una organización por lo menos existe una limitación, es decir, que en cada proceso hay algún tipo de restricción (Rahman, 1998). Esta es una herramienta que se ha desarrollado en los últimos tiempos llamada Teoría de Restricciones. Goldratt (2013) indicó en su obra “La Meta”, en la cual desarrolló esta herramienta, que al aplicarla genere una alta probabilidad de conseguir mejores resultados en la organización.

Para Abisambra & Mantilla (2014) nos dice “Que un TOC ofrece un método para sincronizar la producción y mejorar continuamente mientras se trabaja. Postula que existen múltiples restricciones identificables asociadas con la operación de

cualquier empresa (Restricciones físicas y políticas) y la administración debe ser capaz de ejercer control de dichas operaciones, de tal forma que se puedan identificar estas restricciones, con la finalidad de que los recursos asociados a ellas puedan ser utilizados de la mejor manera”.

Las empresas que utilizan la Teoría de Restricciones como herramienta para el mejoramiento continuo de sus procesos, logran fortalecer su competitividad a nivel de calidad, servicio al cliente y bajo costo; también la reducción en el tiempo y en el cumplimiento de las fechas de entrega, reducción en los inventarios, incremento de las ventas y de las utilidades netas (Morales, 2009).

A nivel general esta teoría (TOC), se desarrolla en procesos de pensamiento así como en la aplicación a distintas áreas como producción, finanzas, marketing, ventas, inventarios, sistemas de distribución, recursos humanos, entre otros (Herrera, 2003).

Para el mejoramiento en los procesos es necesaria la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), ya que estas tecnologías simplemente son capaces de automatizar las actividades, pero no de mejorar los procesos. Pero si se trabaja conjuntamente cada uno de los procesos con la implementación de las TIC, se puede mejorar la calidad de estos en la empresa (Kung y Hagen, 2010).

Estas herramientas han sido desarrolladas en tesis de investigación, aplicada en la empresa NEO S.R.L y la empresa ACERO NET, siendo factibles los resultados.

2.2 Bases teóricas

Para Bravo (2011) La gestión por procesos analiza cada uno de los procesos que se realiza en cada área de una organización, y gracias a este análisis podremos identificar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos en cada área, logrando la confianza del cliente y una mayor

rentabilidad. Para ello también es importante la participación de todos los integrantes que laboran dentro de la organización.

El gran objetivo de la gestión por procesos es aumentar la productividad en las organizaciones, reducir costos, plazos de producción y entrega, mejorar la calidad, el valor percibido por el cliente y esto representa una gran diferencia respecto a la gestión tradicional (Pérez Fernández, 2010).

Para lograr un cambio en la gestión de la organización es necesario, arraigar nuevas prácticas, llevarlas al cuerpo y aplicarlas productivamente en el día a día. Para ello es necesario desarrollar las fases de la gestión por procesos, los cuales se deben trabajar de forma secuencial, ya que cada proceso tiene diferentes niveles de avance.

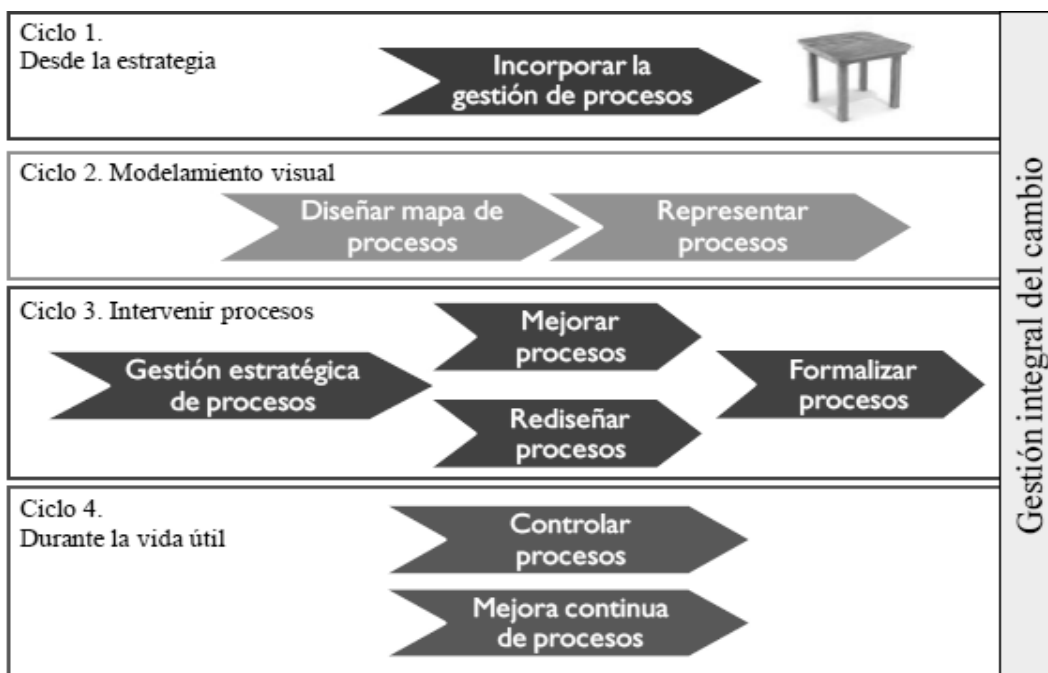


Figura N° 2.1: Fases de la Gestión por Procesos

Fuente: Bravo J. (2011)

Según Bravo J. (2011), el primer ciclo empieza desde la estrategia de la organización. Consta de una sola fase: Incorporar la gestión de procesos en la

organización, donde se resuelve: crear un área de procesos, designar el equipo y las grandes líneas de trabajo en la gestión de procesos, identificar la tecnología necesaria, realizar la preparación adecuada de las personas del área y de toda la organización.

El segundo ciclo es el modelamiento visual de los procesos, un tema tan importante que consta de dos fases: el primero empieza por diseñar el mapa de procesos, el cual consiste en ver la totalidad de los procesos de la organización (el proceso de dirección estratégica, los procesos del negocio y los procesos de apoyo). Desde esta visión de conjunto se comienza a segmentar y detallar. Este mapa es vital para elaborar un plan estratégico de la organización. La segunda fase es Representar los procesos mediante modelos visuales (Flujogramas de información y listas de tareas, donde también se realizan observaciones y recomendaciones generales).

El tercer ciclo interviene en los procesos modelados. Este ciclo exige conocer previamente la totalidad de los procesos a nivel de modelamiento visual, consta de cuatro fases: Comienza con la Gestión estratégica de procesos: Donde prioriza los procesos desde lo indicado en la estrategia e incluye la definición de indicadores y de dueños de procesos. También señala los objetivos para la optimización de procesos (mejora y rediseño).

La segunda fase de este ciclo es mejorar procesos, se refiere a definir y aplicar las mejoras para cumplir los objetivos de rendimiento del proceso señalados en la fase anterior, luego se Rediseñan los procesos, se refiere a definir y aplicar una solución para cumplir los objetivos de rendimiento del proceso señalados en la fase anterior. Se suman en esta fase los aportes de la gestión de proyectos porque el rediseño se orienta al cambio mayor, y finalmente se formaliza el proceso, elaborando el procedimiento como detalle completo de un proceso optimizado. Debe asegurarse que la nueva práctica se incorpore y se mantenga en la organización.

Sigue el cuarto ciclo que se desarrolla durante la vida útil del diseño del proceso formalizado. Este ciclo exige que el proceso este formalizado producto de un diseño reciente o de una optimización. Consta de dos fases, la primera es controlar los procesos, se refiere al seguimiento, al cumplimiento de estándares y a la reacción en caso de situación fuera del estándar. Este rol lo cumple el dueño del proceso y por ultimo en este ciclo tenemos la fase de la mejora continua. Se refiere al diseño y la práctica de como el diseño del proceso se continuará perfeccionando tanto para adaptar a la realidad como para capitalizar innovaciones.

El proceso se puede complementar con la herramienta TOC. Flores (2004) Indicó que la Teoría de Restricciones es una metodología sistemática de gestión y de mejora de una empresa. Se basa en que la meta de cualquier empresa con fines de lucro es ganar dinero de forma sostenida. Si no gana una cantidad ilimitada, es porque algo se lo está impidiendo: Sus restricciones. Las restricciones son entonces lo que le impide a una organización alcanzar su más alto desempeño en relación a su meta.

Goldrat (2004) nos dice que se pueden identificar dos tipos de restricciones: Las restricciones físicas, se refieren a entes tangibles, tales como el mercado y la disponibilidad de recursos, para garantizar el acercamiento enfocado a la meta se ha desarrollado un ciclo de cinco pasos:

Se inicia con la identificación de la restricción, no de un área, si no en su totalidad, esas puedes ser solo cuellos de botella. La observación es la mejor herramienta para detectar este tipo de restricción. Luego se explota la restricción, esto significa que las restricciones se determinan por la cantidad de meta que el sistema puede obtener.

El tercer paso es subordinar el sistema a la restricción, para ello es necesario que todo el sistema este enterado de lo que se va hacer ahora y que tienen que hacer el resto del sistema para que suceda. Enseguida elevar la restricción, este paso se

También encontramos los Árboles de la realidad futura, se encarga de evaluar la solución, encontrar ramas negativas y la forma de neutralizarlas, mediante inyecciones.

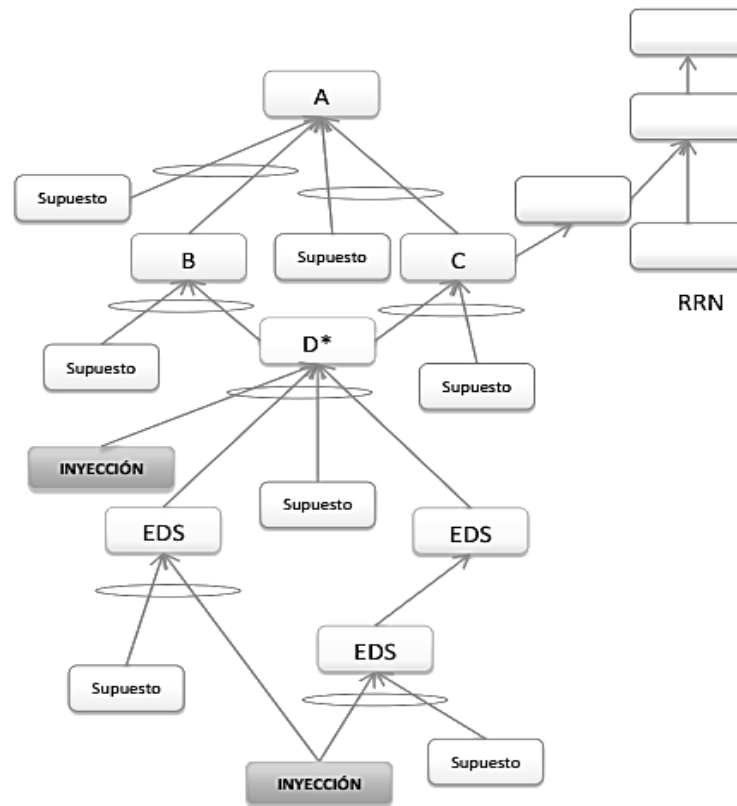


Figura 2.3: Árbol de Realidad Futura – ARF
Fuente: Lapore & Cohen (2002).

La cuarta herramienta son los árboles de Pre-requisitos la cual identifica y relaciona los obstáculos que se encontrarán al implementar la solución, ya que cada solución crea una nueva realidad.



Figura 2.4: Árbol de Prerrequisitos - ARP

Fuente: Lapore & Cohen (2002)

Y por último tenemos los árboles de transición, es la técnica final, en la que se materializa la táctica que permitirá que la solución obtenida pueda implementarse con éxito. Aquí se cuantifican las necesidades económicas y los beneficios esperados. Define el Plan de Acción.



Figura 2.5: Árbol de Transición – ART

Fuente: Lapore & Cohen (2002).

En la Teoría de Restricciones se han desarrollado ciertos indicadores o medidores que se han establecido de parámetros operativos y de gestión deben responder de manera intuitiva a tres preguntas simples que permiten analizar los datos de manera sencilla (Goldratt, 2004): ¿Cuánto dinero genera la empresa?, ¿Cuánto dinero captura la empresa?, ¿Cuánto dinero se debe gastar para operar la empresa?

TOC propone un método de contabilidad paralelo al de la contabilidad financiera, permitiendo analizar los datos de manera sencilla y eficaz. Este nuevo método consiste en condensar todas las cuentas que utiliza la contabilidad de financiera en tres medidores principales:

Throughput (T): La velocidad en que el sistema genera dinero. $T = \text{Ventas Totales} - \text{Costo Totalmente Variable}$

Gastos Operacionales (GO): Es el dinero que el sistema gasta en el proceso de transformación de la inversión en Throughput. Aquí se incluyen todos los gastos en los que la empresa incurre para mantenerla en funcionamiento como los salarios, arrendamientos, servicios, por mencionar algunos.

Inversión (I): También denominado Inventario, representa todo el dinero que el sistema invierte para comprar los insumos o bienes que el sistema pretende vender.

Estos tres medidores TOC los denomina Indicadores Operativos Globales y son cuentas contables por medio de las cuales se puede obtener y medir el rendimiento de Indicadores Financieros como lo son la utilidad neta, el flujo de efectivo y el retorno a la inversión (Goldratt, 2009)

2.3 Definición de términos básicos

Gestión: Realizar estrategias conducentes al logro de un negocio, es también la dirección o administración de una empresa.

Procesos: Conjunto de actividades sistematizadas para alcanzar los objetivos.

Restricción: Limitación a la hora de realizar alguna tarea, como ser la concreción de algún proyecto o trabajo.

Cambio: Es la transición permanente de un sistema de un estado actual a otro como consecuencia de la interacción del sistema con su entorno.

III – MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación es descriptiva, ya que se realizará en el mismo negocio, conociendo las limitaciones en los procesos, el servicio que brinda la empresa productora “Postres de la Casa”, realizando el diagnóstico de la situación actual, analizarla y desarrollar una propuesta de mejora, esta información será sostenida por una seleccionada base teórica.

3.2 Población

Para realizar el Diagnóstico de esta investigación, estará enfocada en las actividades que realizan las personas que laboran en la empresa Postres de la Casa en los procesos presentes, ya que el conocimiento será parte fundamental para aplicar la propuesta de mejora.

3.3 Muestra y muestreo

Utilizaremos una muestra no probabilística discrecional, ya que se ha escogido de manera intencional algunas personas que laboran en los procesos operativos en la empresa Postres de la Casa como tamaño de muestra.

Tabla 3.1: Puesto y número de trabajadores de la empresa Postres de la Casa

Fuente: Observación de los procesos en la empresa Postres de la Casa.

Puesto	N° de Personas
Gerente General	1
Trabajadores	17
Total	18

3.4 Método

a. Fuentes primarias

Se obtendrá información por medio de la observación y entrevistas. Este método será aplicado al Gerente General de la empresa Postres de la Casa y a sus

trabajadores, entrevista a los encargados del Área de Pastelería de los Supermercados Metro. Con la recolección de la información permitirá conocer la situación actual de la empresa, sus limitaciones y exigencias de su principal cliente.

b. Fuentes secundarias

Se contará con información ya existente, que encontraremos en artículos, libros, revistas en internet, tesis entre otros, que nos brinden información para facilitar el desarrollo de la investigación. El contraste de esta información, con la obtenida en las fuentes primarias será de gran ayuda para la investigación, permitiendo elaborar una propuesta para la empresa de acuerdo a sus necesidades y al ejecutarla generé gran beneficio económico.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los datos serán recolectados de primera fuente en la misma empresa, aplicando entrevistas al Gerente General y sus trabajadores. Así mismo se aplicarán entrevistas a los encargados de área de pastelería de Supermercados Metro.

Otra técnica será la Observación, la cual nos ayudará a visualizar los procesos actuales y medirlos en tiempo y costo.

3.6 Técnicas de procesamiento de datos

Los datos obtenidos se procesaron con la ayuda del programa Microsoft Visio 2010, realizándose los correctos procesos de la empresa Postres de la Casa. En Microsoft Excel 2010, se realizaron los cuadros de los costos de la materia prima e insumos.

V – RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados

Según el análisis realizado a la empresa Postres de la Casa, por medio de la observación nos ha permitido conocer la situación actual de la empresa y sus principales impedimentos para lograr alcanzar sus objetivos.

Este diagnóstico está centrado en los procesos operativos, la comercialización y el proceso de venta, permitiendo conocer detalles concretos de la empresa, detallándolos mediante mapa de procesos, flujogramas ISO y lista de tarea por actividades.

FLUJO	PROCESO	TIEMPO (min)	DESCRIPCION
1	Abastecimiento	10'	Se empieza por recibir la materia prima e insumos.
2	Inspección	5'	Luego en un plazo de 5' se verifica el producto recibido, verificar si es la cantidad pedida y fecha de vencimiento.
3	Selección	5'	En este proceso se toma la materia prima e insumos necesarios para elaborar el producto final, seleccionando el material y retirando algún tipo de impurezas.
4	Preparación	15'-25'	Es la mezcla de todos los ingredientes que tiene una demora de 15' a 25' min, haciéndose más fácil con la ayuda de las batidoras.
5	Molde	10'	Cuando ya se tiene la mezcla se colocan en los moldes redondos o cuadrados y de diferentes tamaños.
6	Horneado	45'-50'	Luego todos los moldes con la mezcla son llevados al horno por un tiempo de 45' a 50'
7	Armado	80'	Cuando ya se ha terminado la cocción pasa el armado, donde se le agrega mermelada o manjar blanco.
8	Decoración	240'	El siguiente proceso es la decoración de la torta, el cual tiene un nivel muy estandarizado. El promedio es de 4' por torta.
9	Diseño	240'	Cuenta con una persona calificada el cual se encarga de cumplir con los requerimientos de Supermercados "Metro".
10	Envasado	240'	Las 80 tortas producidas se envasan en tapes de plásticos de acuerdo a la medida de la torta.
11	Refrigeración	840'	Las tortas pasan un día de refrigeración.
12	Almacenamiento		Al igual que la refrigeración se quedan un día en almacenamiento para luego ser entregado a Supermercados Metro.
13	Transporte	20'-30'	Se cuenta con una persona para que traslade el producto a cada uno de los Supermercados Metro, que ahí en la ciudad de Chiclayo.
	TOTAL	1775'	El tiempo total de Producción de las 80 tortas es de 1775' aproximadamente 30 Horas.

Figura N° 4.1: Diagrama de Flujo ISO del Proceso de Producción

Fuente: Diagnóstico de Procesos de la Empresa Postres de la Casa.

1er Piso	2do Piso	PROCESO	TIEMPO (min)	DESCRIPCION
1		Abastecimiento	10'	Este proceso se realiza en el 1er piso, recepcionando la materia prima e insumos que se han solicitado a los proveedores.
2		Inspección	5'	La materia prima e insumos son verificados, tomando en cuenta la orden de pedido, fecha de vencimiento y estado del producto. Una vez inspeccionado pasa Almacén.
3		Selección	5'	Selecciona la materia prima e insumos que serán utilizados para la producción de las tortas, de acuerdo al orden de pedido de Supermercados "Metro"
4		Preparación	15'- 25'	Se mezclan todos los ingredientes previamente seleccionados para la preparación de los postres, que pueden variar de 15' - 25'.
	5	Molde	10'	Toda la preparación se colocan en las distintas formas de molde, las cuales son llevadas al 2do piso por el personal encargado.
	6	Horneado	45'- 50'	El horneado de las tortas dura entre 45' - 50', cuando termina la cocción de las tortas, son llevadas al 1er piso para seguir los siguientes procesos.
7		Armado	80'	En el 1er piso se realiza el armado, el cual consiste en partir la torta en dos o tres partes iguales, para ser rellenas de manjar blanco o mermelada.
8		Decoración	240'	Una vez terminado el armado de las tortas pasan a decoración, este proceso se realiza de acuerdo a los estándares establecidos por Supermercados Metro.
9		Diseño	240'	También se realiza de acuerdo a los estándares establecidos por Supermercados Metro, teniendo una demora promedio por torta de 3'.
10		Envasado	240'	Cuando las tortas terminan correctamente el proceso de producción, cada torta es envasada en Envases Termoformados para tortas.
11		Refrigeración	840'	Las 80 tortas envasadas son llevadas a los Visicooler, los cuales varían de 10° a 12°C de Temperatura.
12		Almacenamiento		El producto terminado son almacenados por un día.
13		Transporte	20' - 30'	Los productos terminados son trasladados a los diferentes Supermercados Metro de Chiclayo, de acuerdo a la ruta establecida.
TOTAL			1775'	El tiempo total de Producción de las 80 tortas es de 1775', aproximadamente 30 Horas.

Figura N° 4.2: Distribución de las Áreas de la Empresa Postres de la Casa.

Fuente: Diagnóstico de Procesos de la Empresa Postres de la Casa.

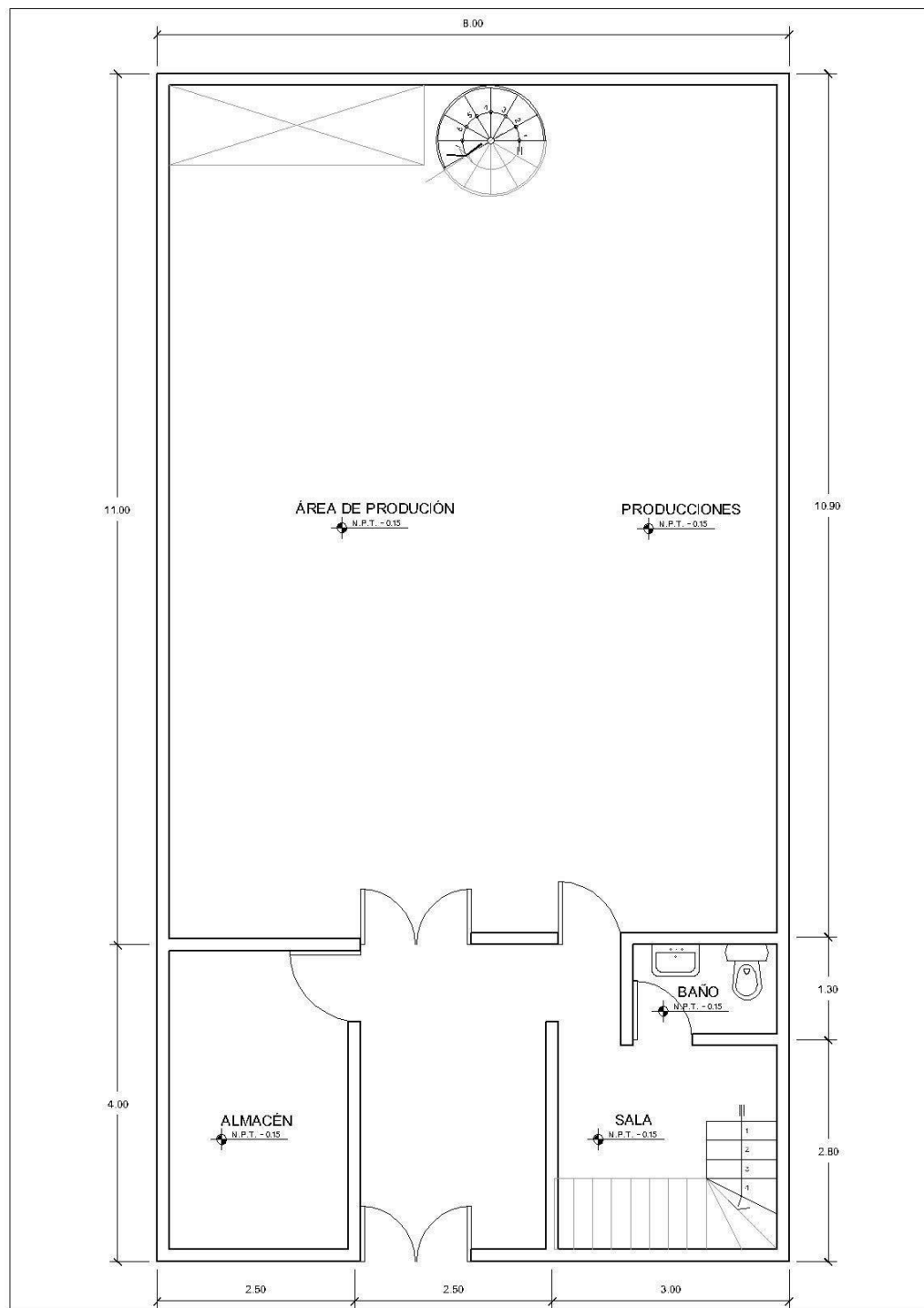


Figura N° 4.3: Distribución Actual de las Áreas de la Empresa Postres de la Casa (1er Piso)

Fuente: Diagnóstico de Procesos de la Empresa Postres de la Casa.

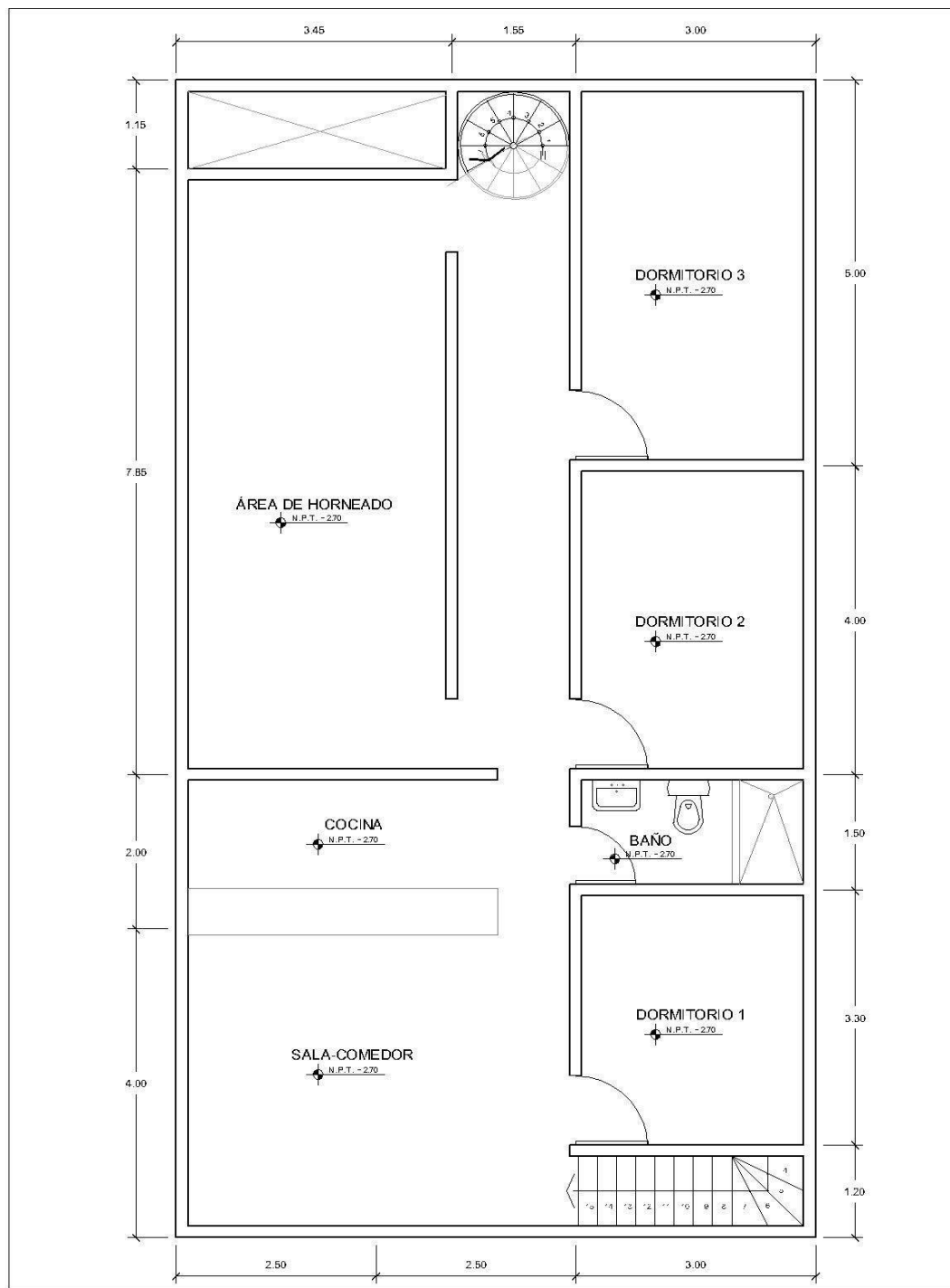


Figura N° 4.4: Distribución Actual de las Áreas de la Empresa Postres de la Casa (2do Piso)

Fuente: Diagnóstico de Procesos de la Empresa Postres de la Casa.

FLUJO	PROCESO	DESCRIPCION
1	Metro realiza pedido.	Metro llama a la empresa Postres de la Casa para hacer el pedido de los postres (cantidad).
2	Recepción	El gerente es quien realiza la recepción el pedido e inmediatamente se dirige a almacén.
3	Almacén de Materia Prima	Aquí el gerente es quien se encarga de verificar cual es la materia prima e insumos disponibles.
4	Demora	Demora en la verificación de la materia prima e insumos y en la compra de los faltantes.
5	Producción	Con los insumos y la materia prima completa se da inicio a la producción de las tortas requeridas por la empresa Metro.
6	Envasado	Cuando finaliza la producción de las tortas, enseguida comienza el envasado de los productos.
7	Refrigeración	Cuando el producto ya está terminado pasa de inmediato a refrigeración.
8	Almacenamiento	El almacén es el mismo lugar donde están refrigerados los productos y puesto en exhibición
9	Transporte del Producto Terminado	Finalmente estos productos son transportados a los distintos Supermercados Metro de Chiclayo.

Figura N° 4.5: Actual Proceso de pedido de Supermercados Metro a la Empresa Postres de la Casa.

Fuente: Diagnóstico de Procesos de la Empresa Postres de la Casa.

Tabla N° 4.1: Producción de 80 Tortas en la empresa Postres de la Casa.

Fuente: Diagnóstico de Procesos de la Empresa Postres de la Casa.

Materia Prima e Insumos	Costos Actuales
Harina	S/. 48.00
Huevos	S/. 121.33
Azúcar	S/. 86.33
Polvo de Hornear	S/. 5.00
Mermelada	S/. 10.35
Manjar Blanco	S/. 4.00
Crema Chantilly	S/. 11.00
Frutas (Fresas, durazno, maracuyá, marrasquinos, lúcuma, guanábana)	S/. 4.00
Cocoa	S/. 15.00
Vainilla	S/. 3.00
Leche	S/. 0.80
Gelatina	S/. 0.79
Colapiz	S/. 5.00
Envase	S/. 49.00
Transporte	S/. 10.00
Total Diario	S/. 373.60
Total Mensual	S/ 11208. 00

4.2 Discusión

Identificar las restricciones

Después de haber realizado el diagnóstico actual de la empresa, podemos conocer cuáles han sido los problemas específicos y el problema general de la empresa Postres de la Casa, logrando la identificación de las actividades que limitan a la empresa llegar a su meta.

La Teoría de las Restricciones indica que existen dos tipos de restricciones. Se debe iniciar con las restricciones políticas, ya que una vez finalizado este tipo de restricción, podemos dar comienzo a la identificación de las restricciones físicas.

Restricciones de política:

La identificación del problema raíz que afecta a la empresa se logrará utilizando un árbol de realidad actual (ARA), el cual nos permitirá analizar de manera gráfica la relación de causa y efecto que conectan los problemas encontrados, a los cuales se denominará efectos indeseados.

Primer paso: Identificación de los efectos indeseables (EIDES), vistos en el análisis de la situación actual de la empresa. En este apartado se ha considerado 20 EIDES, en donde se podrá observar a modo de lluvia de ideas la problemática que presenta la organización.

Del entorno de la empresa

EIDE 1: Existe competencia directa.

EIDE 2: Baja calidad en ciertos productos.

EIDE 3: Diversidad de productos en el mercado.

EIDE 4: Trabaja exclusivamente para la empresa Supermercados “Metro”.

De la gestión de compras

EIDE 5: Falta de planificación en la materia prima e insumos.

EIDE 6: Compra de materia prima en volúmenes sin conocer lo que realmente necesitan.

EIDE 7: Materia prima insuficiente en algunas ocasiones para laborar los productos.

De las Ventas

EIDE 8: Falta de personal para trasladar los productos al vehículo.

EIDE 9: Productos y precios no actualizados.

EIDE 10: Devolución de mercadería, por parte de la empresa Metro.

EIDE 11: Disminución de venta en los supermercados.

Del almacenamiento

EIDE 12: Almacenamiento empírico e informal.

EIDE 13: No existen inventarios.

EIDE 14: No se tiene un registro de la materia prima y de los productos terminados.

De la gerencia

EIDE 15: Enfoque excesivo en ventas, descuidando otras áreas.

EIDE 16: Falta de visión a largo plazo.

De la estructura organizacional

EIDE 17: No cuenta con una estructura organizacional.

EIDE 18: Funciones realizadas por una sola persona.

EIDE 19: Toma de decisiones centralizadas.

EIDE 20: Visión, misión, organigrama y objetivos no definidos.

Segundo paso: En la figura N° 5.1 se muestra el árbol de realidad actual preliminar en donde la relación causa y efecto no están totalmente claras por lo que será necesario agregar entidades explicativas que nos ayuden a construir un árbol de realidad completo.

Tercer paso: Se agregan entidades explicativas que permiten completar el sentido de las relaciones causa y efecto iniciados en el paso anterior. La construcción del árbol preliminar, formado solo por los EIDES, facilita este trabajo ya que se constituye en una especie de línea guía para la construcción del diagrama completo.

Cuarto paso: El árbol de la realidad actual construido ha permitido finalmente encontrar la causa de la raíz de la problemática que presenta la empresa Postres de la Casa, tal como se muestra en la figura N° 5.2.

Problema raíz: Deficiente gestión de los procesos operativos de la empresa Postres de la Casa

Mediante la realización del árbol de realidad actual de la empresa, hemos podido identificar el problema raíz, siendo las áreas de gestión de compras, almacenamiento y ventas en donde se presentan mayores dificultades que aumentan día a día. También hemos podido identificar problemas menores en relación al entorno de la empresa, gerencia y estructura organizacional.

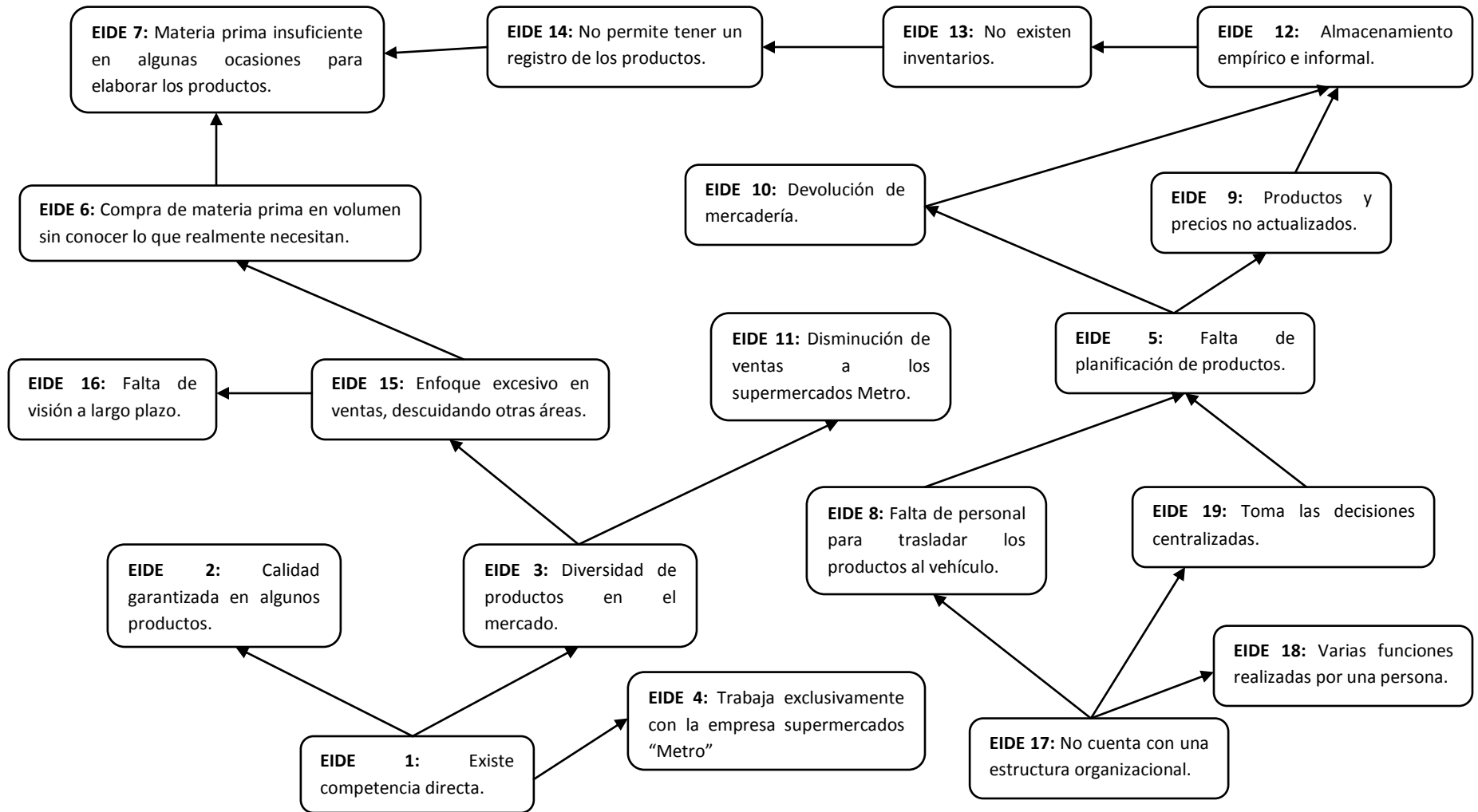


Figura N° 5.1: Árbol de la Realidad Actual Preliminar de la empresa Postres de la Casa

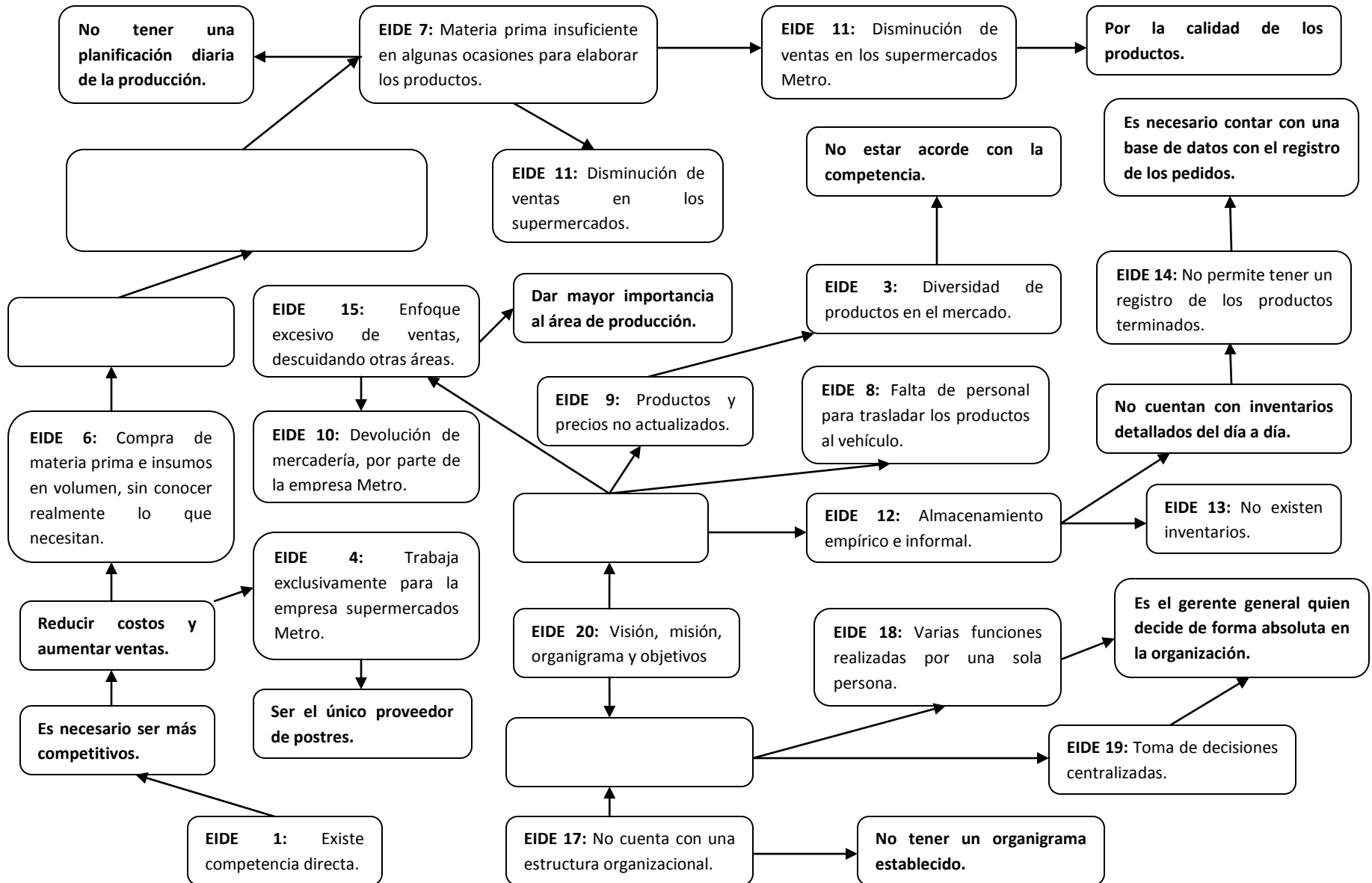


Figura N° 5.2: Árbol de la Realidad Actual de la Empresa Postres de la Casa

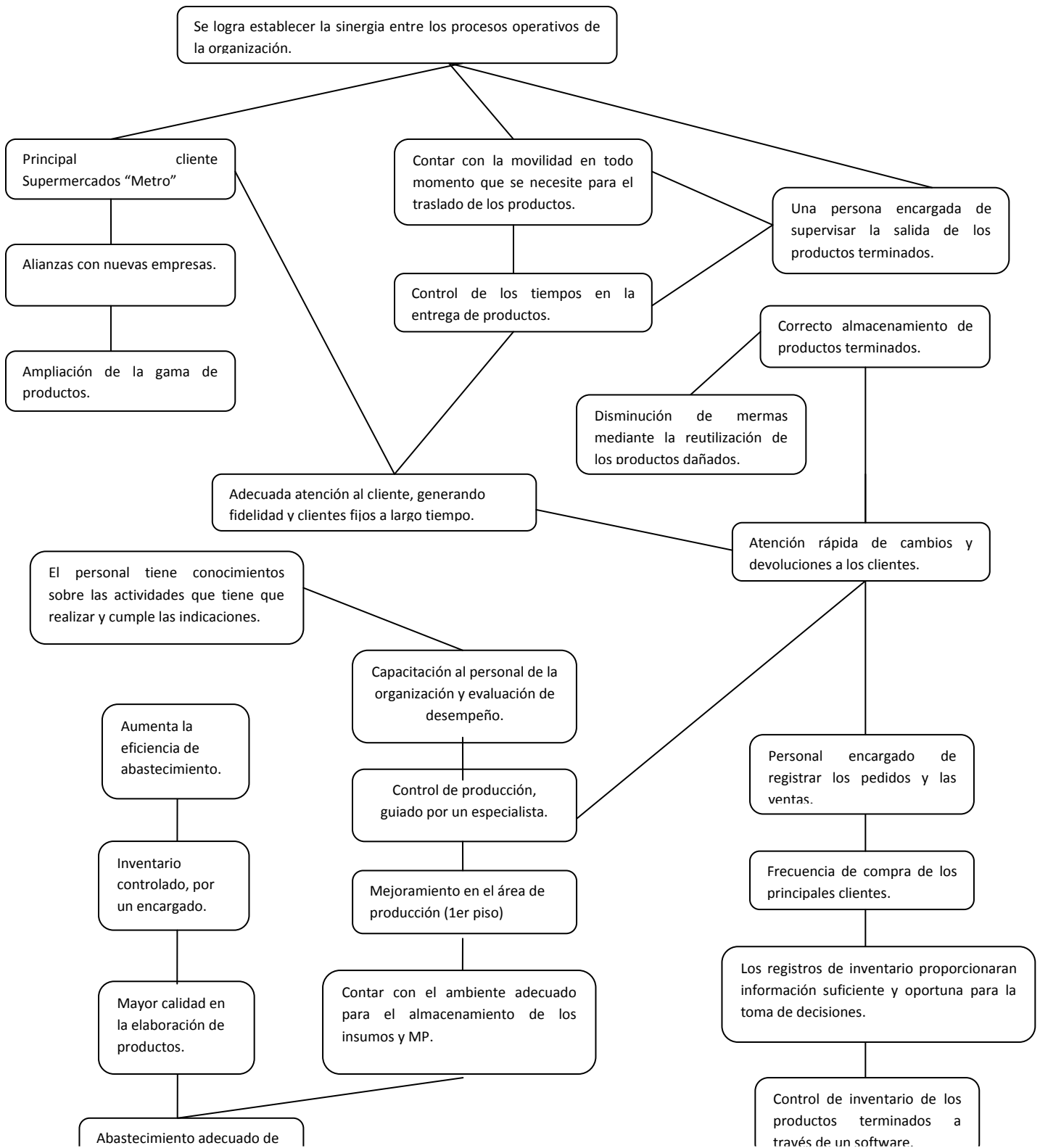


Figura N° 5.3: Árbol de la Realidad Futura de la Empresa Postres de la Casa.

Rediseño de Procesos

Para la realización del rediseño de los procesos de la empresa en estudio, es necesario utilizar un esquema, conocido como el árbol de realidad futura, el cual nos va a conducir a la obtención de efectos deseados.

Primero Paso: Encontrar los efectos deseados (EDES) que permitan la construcción del árbol de la realidad futura para los procesos de: Abastecimiento, producción, y comercialización. La lista de efectos deseables encontrados es la siguiente:

Abastecimiento:

- **EDE 1:** Proveedores que entreguen las principales materias primas y algunos insumos en el lugar de producción.
- **EDE 2:** Mejorar la calidad de la materia prima y de los insumos, utilizados en la elaboración de los productos.
- **EDE 3:** Trabajar con buenas marcas, obteniendo los mejores precios.
- **EDE 4:** Obtener controles de inventarios en la frecuencia de compra de los insumos y materia prima.
- **EDE 5:** Se reduce el riesgo de tener materias primas o insumos faltantes y excesos de otros.
- **EDE 6:** Tener el lugar adecuado para el almacenamiento de la materia prima e insumos.

Producción:

- **EDE 7:** Estandarización en la preparación de los postres.
- **EDE 8:** Mejorar la calidad de los productos.
- **EDE 9:** Utilizar la tecnología adecuada para la disminución de tiempos.

- **EDE 10:** Correcta ubicación de los ambientes de producción.
- **EDE 11:** Personal capacitado para la creación de nuevos productos terminados.
- **EDE 12:** Inventario de los productos terminados.

Comercialización:

- **EDE 13:** Contar con clientes estratégicos.
- **EDE 14:** Contar con una movilidad disponible, para el correcto traslado de los productos terminados.
- **EDE 15:** Ampliación de la gama de los productos y mercados objetivos.
- **EDE 16:** Atención rápida de cambios y devoluciones a solicitud del cliente.
- **EDE 17:** Minimiza el riesgo de perder clientes a causa de demoras en la atención y en la calidad de los productos.
- **EDE 18:** Tiempos establecidos de entrega para la correcta distribución de los productos.
- **EDE 19:** Las instalaciones del almacén están correctamente distribuidas.

Segundo Paso: De los EDES mencionados, se obtiene el árbol de realidad futura, aquí también se encuentran ramas negativas, buscando la manera de neutralizarlas.

Tercer Paso: Una vez realizado el árbol de la realidad futura, se revisa su conformidad y se identifica aquellas ramas que podrían conducirnos a nuevos efectos indeseados.

En el caso de estudio se procederá a elaborar el árbol de Pre-requisitos, el cual tiene como objetivo final la obtención de cada una de las etapas en las que se

divide el panorama de solución que puede ser visualizado en el Árbol de Realidad Futura, logrando que la gestión de los procesos operativos se realice de forma sistemática.

Primer paso: El primer paso en la elaboración de un árbol de prerrequisitos consiste en identificar y relacionar los obstáculos que se encontraran al implementar la solución, ya que cada solución crea una nueva realidad.

Lista de obstáculos para la sistematización de los procesos operativos de la Empresa Postres de la Casa y objetivos intermedios que deben ser alcanzados para superar estos obstáculos.

Tabla N° 4.1: Producción de 80 tortas en la empresa Postres de la Casa.

Fuente: Diagnóstico de procesos de la empresa Postres de la Casa.

Obstáculo	Objetivos intermedios
Falta de planificación en la compra de materia prima e insumos.	Implementar el software para obtener la información de compra.
No existe personal encargado en el traslado de los productos finales.	Se contará con una persona para que realice el traslado de los postres a los supermercados.
Devolución de productos terminados.	Atender rápidamente el reclamo de los clientes.
Disminución de venta en los supermercados “Metro”	Brindar mejor servicio y calidad en los productos.
Almacenamiento empírico e informal.	Con la ayuda del software se controlará el almacenamiento de productos terminados (salidas y los pedidos)
Control de inventario de manera manual.	Se eliminará esta forma de llevar el inventario y se implementara con la ayuda del software.
Mermas en la producción.	Se determinan los correctos estándares a seguir, para eliminar los productos terminados mal elaborados.

Segundo paso: Obtenidos los obstáculos y objetivos intermedios, se procede al armado del árbol de prerequisites

Tercer paso: El árbol de prerequisites mostrado en la figura 5.4 permite visualizar la composición de los objetivos intermedios que culminaran con la obtención del objetivo final. Para ellos es necesario que los objetivos intermedios superen los obstáculos intermedios.

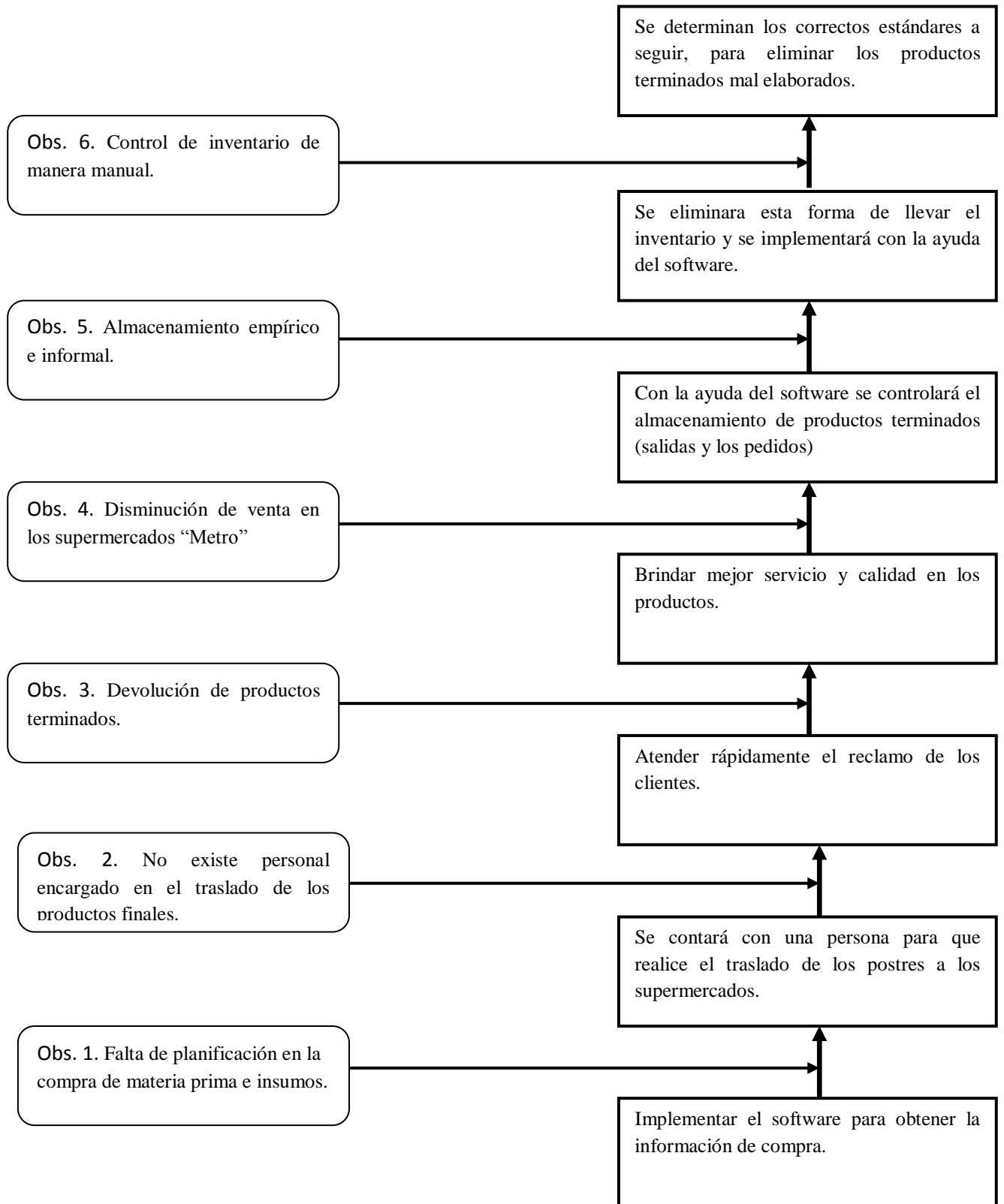


Figura N° 5.4: Árbol de prerequisites de la sistematización de los procesos operativos de la empresa Postres de la Casa.

4.3 Propuesta

Propuesta de mejora para la empresa Postres de la Casa, basado en un plan de acción detallado:

Una vez analizado los procesos, la problemática y las alternativas de solución, mediante la ayuda de los árboles de realidad actual, de realidad futura y de pre-requisitos, nos permitieron obtener un panorama general, facilitando la elaboración de un plan de acción detallado y se pueda aplicar a la empresa Postres de la Casa.

Con la aplicación de estas dos herramientas gerenciales permitirá tomar buenas decisiones a la persona competente. La gestión por procesos y la teoría de restricciones permite conocer todos los acontecimientos ocurridos con el fin de tomar medidas correctivas y mejores decisiones, los cuales son fundamentales en toda organización.

A continuación se presenta como se debe trabajar cada proceso, con la finalidad de mejóralos y así solucionar los problemas operativos de le Empresa Postres de la Casa.

Detallaremos mediante diagramas, como se realizará cada proceso, teniendo un orden y control en cada uno de ellos, ya que contará con un personal indicado que tendrá que cumplir con la función asignada, con la finalidad de mejorar los procesos operativos, que contribuirán con la obtención de mejores utilidades.

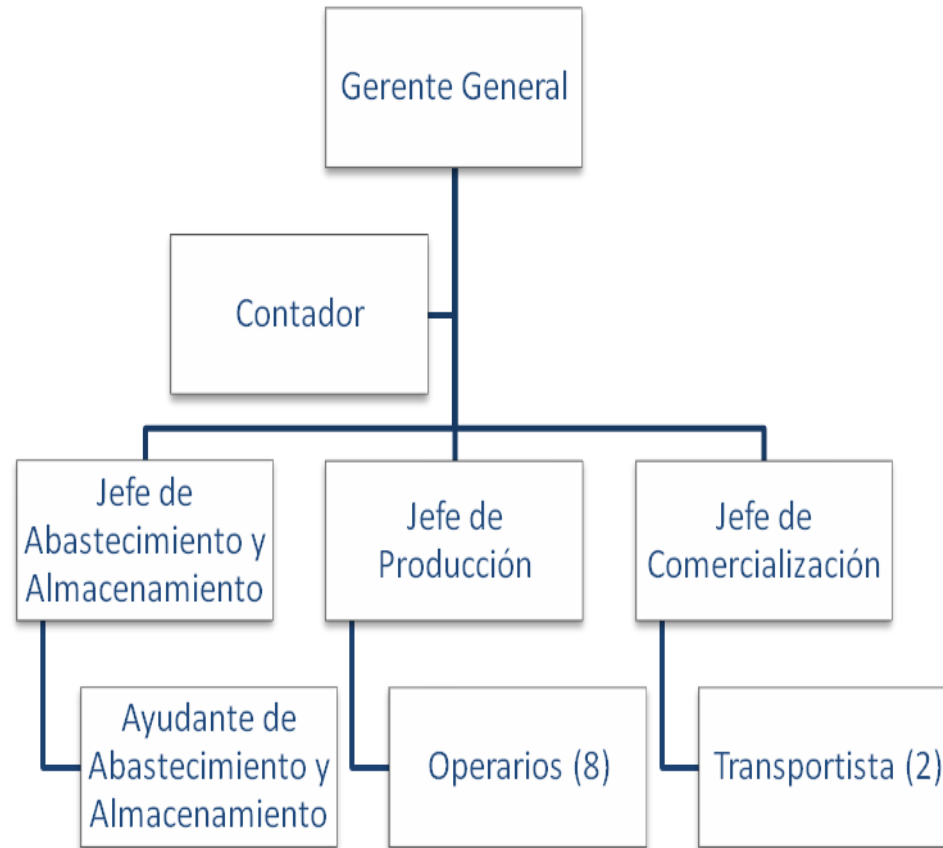


Figura N° 6.1: Organigrama propuesto para la empresa Postres de la Casa

PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO (min)	NUMERO DE PERSONAS	DESCRIPCION
Inicio				
Toma física de Materia Prima e Insumos existentes.	Jefe de Abastecimiento	30'	1	Se verifica y se toma nota de toda la Materia prima e insumos que se tiene en almacén.
Realizar un inventario de las Materias Primas e insumos.	Jefe de Abastecimiento	10'	1	Se realiza un inventario de la Materia prima e insumos existentes y faltantes.
Separar la Lista de pedidos.	Ayudante de Abastecimiento	20'	1	Se verifica las cantidades que se requieren separándolo por lista.
Realizar Pedido	Jefe de Abastecimiento	-	1	Una vez realizado el inventario de Materia prima e insumos faltantes y las cantidades requeridas, se realiza el pedido a los proveedores.
Vía Telefónica	Jefe de Abastecimiento	5'	1	Se llama a los proveedores para solicitar la Materia prima e insumos faltantes.
Emite orden de compra	Proveedor	3'	1	Detallando la cantidad, precio y orden de pago de las Materias primas e insumos solicitados por el Jefe de Abastecimiento.
Fin				
TOTAL		68'	2	El proceso de pedido de Materia prima e insumos se tarda en promedio 68' y se ejecuta por dos personas de la empresa y los proveedores.

Figura N° 6.2: Proceso Propuesto de materia prima e insumos de la empresa Postres de la Casa

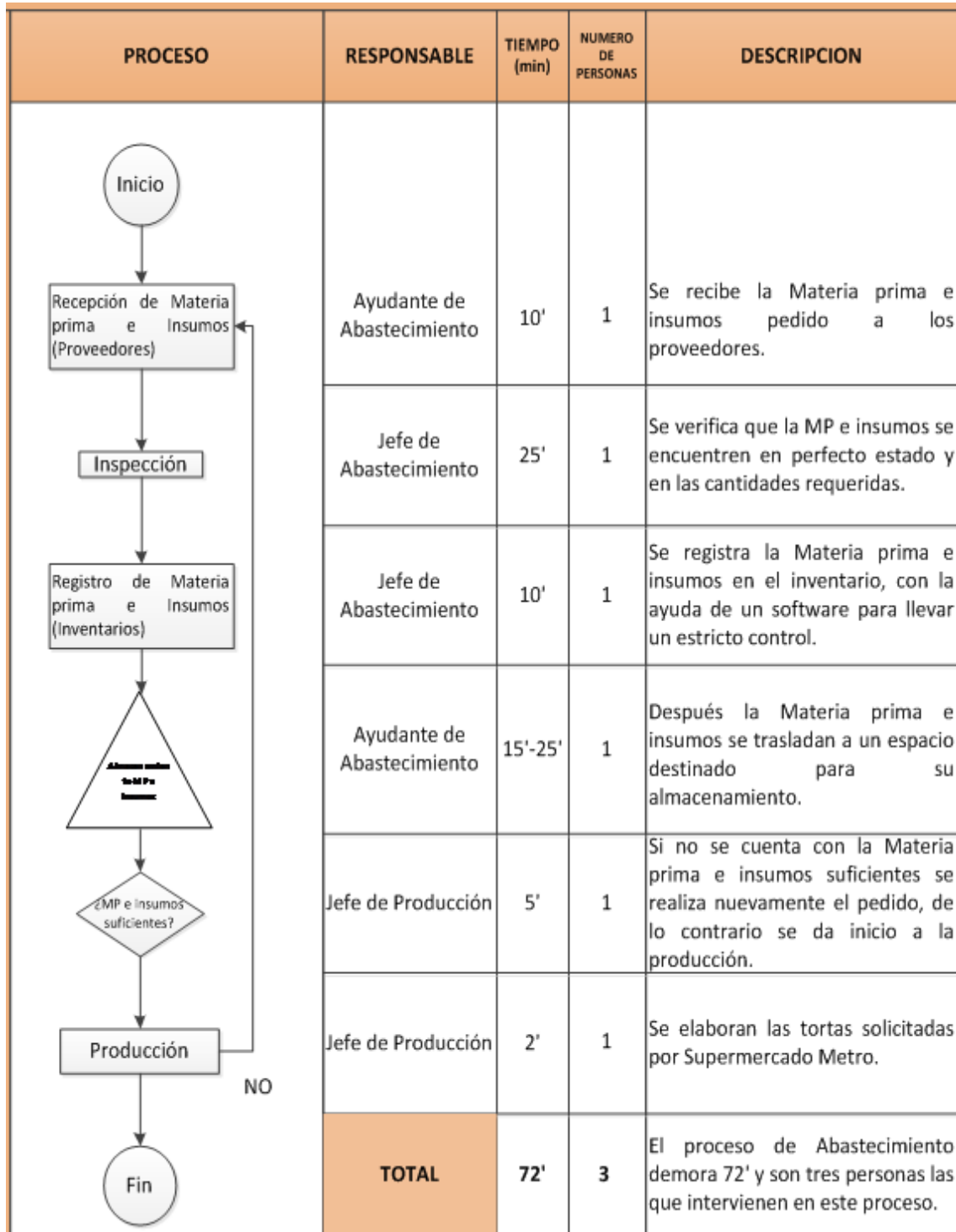


Figura N° 6.3: Proceso Propuesto de abastecimiento materia prima e insumos de la empresa Postres de la Casa

PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO (min)	NUMERO DE PERSONAS	COSTO	MAQUINARIA
Inicio					
Materia Prima e Insumos	Jefe de Producción	5' - 10'	1	s/ 282.03	
Preparación	Operarios de Producción	20'	4		- 2 Batidoras - 2 Amasadoras
Molde	Operarios de Producción	10'	2		- 40 Moldes
Horneado	Operarios de Producción	40' - 45'	2		- 3 Hornos grandes
Armado	Operarios de Producción	80'	3		- Cuchillas - Paletas
Decoración	Operarios de Producción	120'	4		- 3 Mesas largas
Diseño	Operarios de Producción	120'	3		- Cuchillos - Moldes de Figuras
Envasado	Operarios de Producción	40'	2		- Envases Termoformados
Refrigeración	Operarios de Producción		1		- 2 Exhibidoras de Tortas
Almacenamiento	Jefe de Almacenamiento	840'	2		- 2 Exhibidoras de Tortas
Fin					
TOTAL		1285'	10	S/ 282.03	Para la preparación de 80 tortas se Invierte S/ 282.03, laborando 10 personas.

Figura N° 6.4: Proceso Propuesto de 80 tortas de la empresa Postres de la Casa

PROCESO	RESPONSABLE	NUMERO DE PERSONAS	DESCRIPCION
	Ayudante de Almacenamiento	1	Se verifica que las tortas producidas estén de acuerdo a los estándares de calidad requeridos por Metro.
	Ayudante de Almacenamiento	1	Se realiza un inventario de los productos terminado.
	Ayudante de Almacenamiento	1	Se traslada las tortas a un espacio determinado para su almacenamiento.
	Ayudante de Almacenamiento	1	Se registra la cantidad de tortas que se entregaran a los distintos supermercados Metro.
	TOTAL	1	Las tortas terminadas son inventariadas por dos operarios de inventarios, los cuales se encargan de llevar el control de la salida de las tortas a los diferentes Supermercados Metro.

Figura N° 6.5: Proceso Propuesto Productos Terminados de la empresa Postres de la Casa

PROCESO	RESPONSABLE	TIEMPO	PERSONAL	DESCRIPCION
	Ayudante de Almacenamiento	5'	1	Se registra la cantidad de tortas que serán trasladadas a los distintos supermercados Metro de Chiclayo.
	Jefe de Comercialización	3'	1	Se realiza la factura para entregar a cada supermercado, después de hacer la entrega de los productos.
	Jefe de Comercialización	1'	1	La factura se envía con el chofer que se encarga de trasladar y entregar las tortas.
	Transportista	55'	1	Los productos terminados se trasladan a los distintos Supermercados Metro de Chiclayo.
	Transportista	60'	1	Se realiza la entrega de los productos, de acuerdo a cantidad de tortas requeridas en cada establecimiento Metro.
	Jefe de Comercialización	10'	1	Supermercados Metro realiza el pago a crédito, depositando el dinero en una cuenta de forma quincenal o mensual.
	TOTAL		134'	3

Figura N° 6.6: Proceso Propuesto de Comercialización de la empresa Postres de la Casa

Control de los nuevos procesos establecidos

Se han establecido tres procesos fundamentales para la empresa Postres de la Casa, los cuales son abastecimiento, producción y comercialización, se detallará las actividades que se deben realizar en cada uno, con el fin de explotar las restricciones, obteniendo un control eficaz en cada proceso determinado.

A. Abastecimiento:

a) Proveedores:

Se podrán realizar los pedidos de tres maneras: Personalmente, mediante vía telefónica y haciendo uso del correo electrónico, con la finalidad de tener mayor facilidad y rapidez de comunicación con los proveedores.

Tener proveedores que brinden productos de alta calidad, con mejores precios del mercado. Algunos proveedores pueden ser:

Tabla N° 6.1: Futuros proveedores para la empresa Postres de la Casa

Proveedor	Cantidad	Unidad	Vía Telefónica	Correo electrónico	Personal mente
Zapata (azúcar)	500	kg	X		
Backel (crema chantilly)	64	l	X		
Leva Pan (Proveedor de harina)	1000	kg	X		
Huevo el Camperito (huevos)	650	kg		X	
A y P (Leche fresca e industrializada)	325	l	X		
Nexafle Jaleas (frutas, conservas)	60	kg			X

El operario que reciba la mercadería deberá comparar la nota de compra con los productos físicos que los proveedores están abasteciendo. Verificar la materia prima e insumos completos, sellados, fecha de vencimiento y que no haya algún tipo de defectos en los productos.

b) Espacio:

Es necesario contar con el espacio adecuado (2.50 m de ancho x 4 m de largo), para almacenar los insumos y materias primas, los cuales tendrán que estar ordenados por categoría para el rápido reconocimiento, estarán situados en el primer piso de la empresa. (Ver Figura N° 6.7)

B. Producción:

a) Estandarización: La preparación de postres deberá realizarse de acuerdo a los estándares de calidad establecidos:

Peso: 250g, 500g y 750 g.

Forma: Redondo, rectangular y corazón.

Tamaño: Grandes, medianas y pequeñas.

Armado: Manjar blanco y/o mermelada.

Diseño: Crema chantillí, fosh de chocolate, frutas y conservas.

Se evaluará al personal involucrado en la preparación en temas de costos y tiempos.

b) Tecnología: A través de las máquinas que intervienen en la producción, se disminuirá las posibles mermas, y de haber cierto número de pérdidas se podrá reutilizar dichos productos terminados, para ello será necesario contar con la siguiente maquinaria, para mejorar el proceso de producción. (Ver Anexos Tabla N° 9.1)

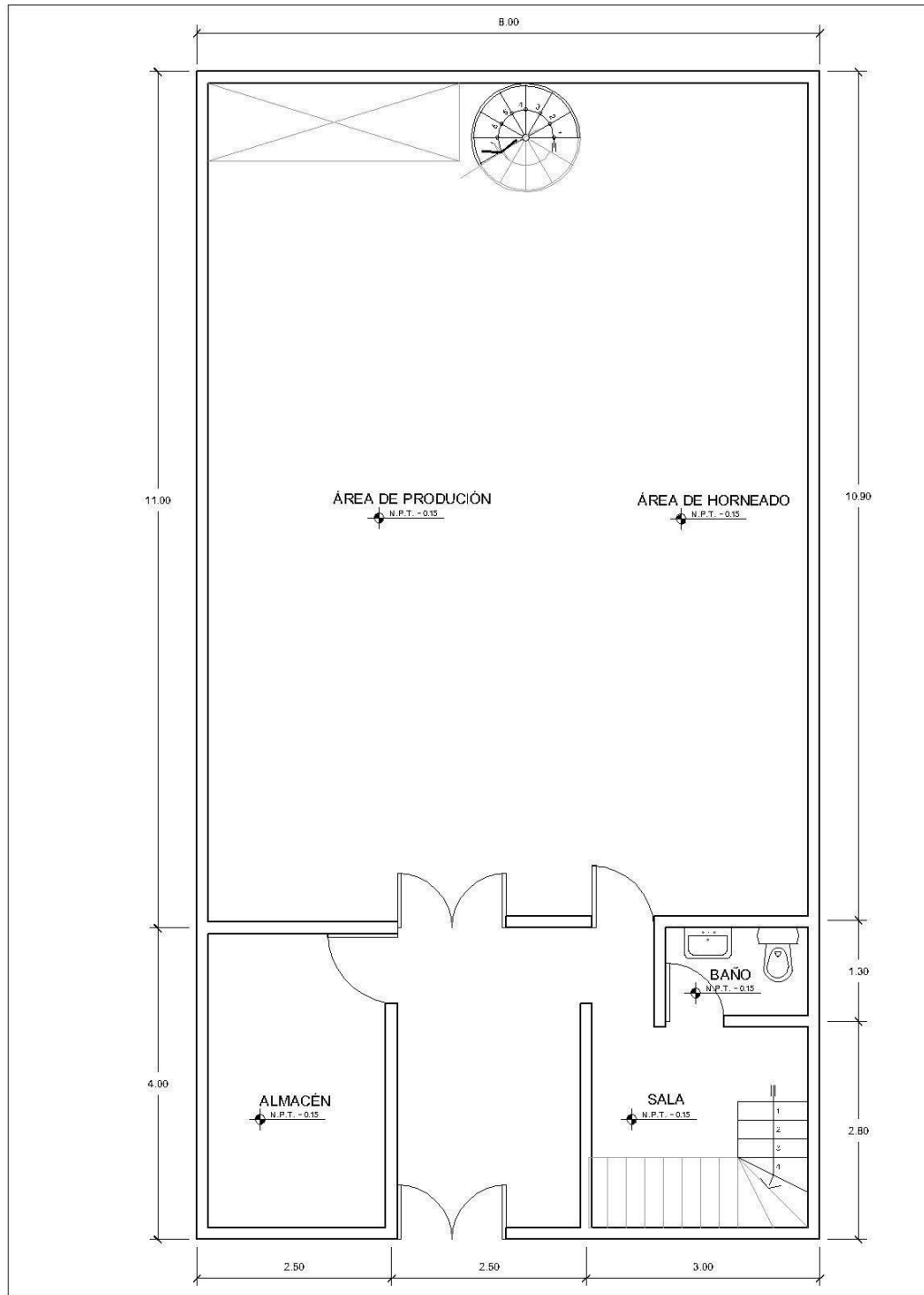


Figura N° 6.7: Distribución propuesta de las áreas para la empresa Postres de la Casa

c) Inventarios del producto final: Mediante el software se podrá contabilizar de forma eficiente la cantidad de productos terminados que se distribuirán a Supermercados “Metro” y los que serán vendidos en el mismo establecimiento.

C. Comercialización:

a) Clientes: Con la implementación del software ayudará a realizar un buen control de ventas, así se podrá dar los reportes diarios y exactos de las ventas. Dar seguimiento a su principal cliente Supermercados “Metro” y otros clientes con volúmenes de compra considerables. También se atenderá de manera inmediata los requerimientos de los clientes.

La nueva ruta de atención a Supermercados Metro será la siguiente:

El producto saldrá de los Sauces # 175 – Santa Victoria y se dirigirá en el siguiente orden:

Metro 1: Av. La Unión # 1698 – La Victoria

Metro 2: Av. Sesquicentenario # 425 – Santa Victoria

Metro 3: Miguel Grau # 610

Metro 4: Tommy Stack # 255

Metro 5: Luis Gonzales # 711

Metro 6: Av. José Balta – Esquina con calle Colón

El nuevo ruteo de entrega de productos a los diferentes Supermercados “Metro” será visualizado en la Figura N° 6.8 para su mejor entendimiento.

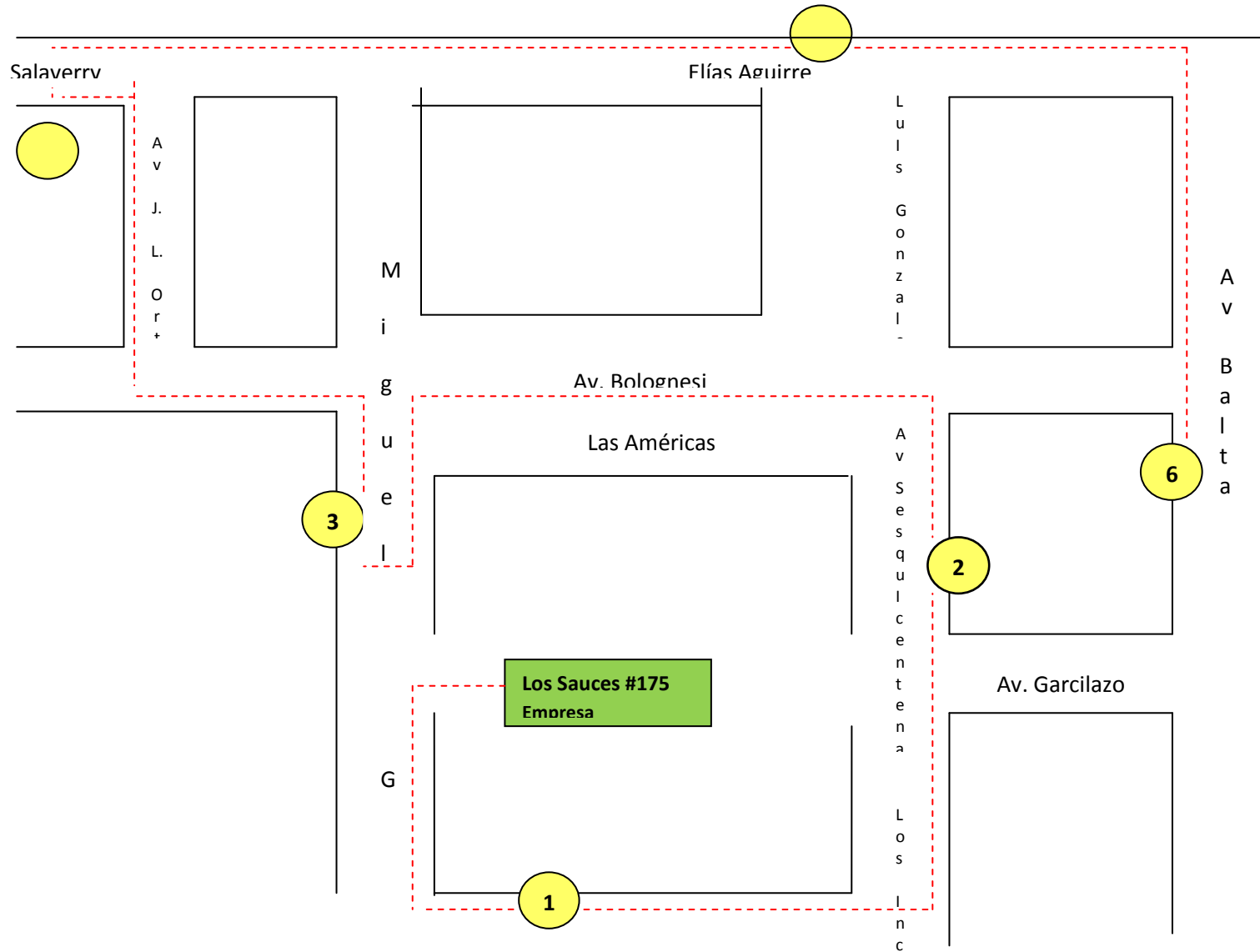


Figura N° 6.8: Nueva Ruta de Repartición de las Tortas a los Supermercados “Metro”

- b) Gama de productos:** Seguir abasteciendo a nuestro principal cliente con los productos que requieran e innovar con nuevos postres, modelos que sean pedidos, compitiendo directamente con el mercado pastelero.

- c) Tiempo de entrega:** Se tomará el tiempo que demora en repartirse todos los postres a los Supermercados “Metro”, conociendo la distancia para establecer el tiempo de llegada y si son entregados a tiempo, esto se realizará teniendo comunicación directa con los encargados de recibir los productos terminados en dicho supermercado. La entrega se realizará mediante una unidad móvil conducido por un chofer encargado.

Tabla N° 6.2: Comparación de los precios actuales y propuestos en el proceso de producción para la empresa Postres de la Casa

Materia Prima e Insumos	Costos Actuales	Costos Propuestos
Harina	S/. 48.00	S/. 32.00
Huevos	S/. 121.33	S/. 108.33
Azúcar	S/. 86.33	S/. 53.33
Polvo de Hornear	S/. 5.00	S/. 0.58
Mermelada	S/. 10.35	S/. 8.45
Manjar Blanco	S/. 4.00	S/. 2.33
Crema Chantilly	S/. 11.00	S/. 9.60
Frutas (Fresas, durazno, maracuyá, marrasquinos, lúcuma, guanábana)	S/. 4.00	S/. 2.30
Cocoa	S/. 15.00	S/. 0.61
Vainilla	S/. 3.00	S/. 2.00
Leche	S/. 0.80	S/. 0.57
Gelatina	S/. 0.79	S/. 0.58
Colapiz	S/. 5.00	S/. 5.00
Envase	S/. 49.00	S/. 48.00
Transporte	S/. 10.00	S/. 8.33
Total Diario	S/. 373.60	S/. 282.03
Total Mensual	S/.11208.00	S/. 8460.75

Tabla N° 6.3: Comparación global de los procesos actuales y propuestos para la empresa Postres de la Casa

		ACTUAL	PROPUESTO
TIEMPO	Demora de los Procesos	1775'	1285'
COSTO TOTAL		S/ 28128.00	S/ 23780.00
COSTOS DE PRODUCCIÓN	Materia Prima e Insumo	S/ 11208.00	S/ 8460.00
	Envases	S/ 1440.00	S/ 1440.00
COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN	Transporte	S/ 350.00	S/ 250.00
COSTOS DE SERVICIOS	Agua	S/ 230.00	S/ 230.00
	Luz	S/ 600.00	S/ 600.00
	Teléfono	S/ 200.00	S/ 200.00
MANO DE OBRA DIRECTA	Gerente General	S/ 1800.00	S/ 1800.00
	Contador	S/ 300.00	S/ 300.00
	Operarios (16-14)	S/ 12000.00	S/ 10500.00
PERSONAL	Trabajan en los Procesos	18	16

V – CONCLUSIONES

La empresa en estudio, ha demostrado ser sostenible a lo largo de los últimos años, sin embargo sus procesos operativos no se encuentran bien definidos, ni establecidos, mostrando una alta deficiencia en los procesos de la empresa Postres de la Casa.

Postres de la Casa, cuenta con un gran potencial para mejorar, desarrollarse y liderar el mercado pastelero en la ciudad de Chiclayo, pero existen ciertas limitaciones que le impide el rápido crecimiento, según el análisis se ha encontrado cuellos de botella, en sus procesos claves del negocio como abastecimiento, producción y comercialización.

Con la ayuda de los árboles de restricciones se han identificado las limitaciones actuales en los procesos de la empresa en estudio, permitiendo conocer los efectos deseados, rediseñando los procesos y su correcto desarrollo.

La propuesta diseñada para la empresa Postres de la Casa, permitirá en su ejecución disminuir en un 13% el tiempo en la demora de los procesos, en un 15% sus costos totales y el 11% en mano de obra, resultado ser un modelo factible y viable para este negocio, logrando que la reorganización se realice, logre su permanencia y sostenibilidad en el tiempo.

VI – REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abisando & Mantilla (2014). Aplicación de la teoría de restricciones (TOC) a los procesos de producción. Recuperado el 13 de Septiembre del 2013. Extraído: <http://revistapostgrado.eia.edu.co/Revista%20Edici%F3n%20N%BA.2/Soluciones%202%20art%209.pdf>

Arrasco, J. B. (2001). Gestión de Procesos. Santiago, Chile: Ed. Evolución S.A.

Bravo Carrasco J. (2011). Gestión de Procesos. Alineados con la estrategia. Santiago de Chile: Evolución

Palomino (2013). Propuesta de mejora integral de la empresa NEO S.R.L de la ciudad de Chiclayo basada en la gestión por procesos y la teoría de las restricciones. Tesis de Grado. Administración de Empresas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Flores, Juan (2004). Medición de la efectividad de cadena de suministro. México, DF: Panorama Editorial.

Gestión y Mejora de Procesos, Extraído de <http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/folleto5.pdf>

Goldratt (2013). La Meta. Estados Unidos: Great Barrington, MA.

Hammer y Champy (2012). *Reingeniería de procesos*. Ed: Norma.

Harmon, P (2004). El cambio de procesos de negocio. Segunda edición: una guía para los gerentes de empresas.

Hugo Gonzales (2012). Herramientas para la mejora continua. Recuperado el 13 de septiembre. Obtenido de:

<http://calidadgestion.wordpress.com/2012/07/11/herramientas-para-la-mejora-continua/>

Juran (2011). Manual de calidad de Juran. España: McGraw-Hill.

Morales (2009). Influencia en la gestión empresarial. Primera edición: ESIC editorial.

Navarrete, Hernando (2003). Gerencia de procesos. Ed. Alfaomega.

Pérez Fernández, J. (2010), M (s.f). El control fundamento de la gestión por procesos y la calidad total. Madrid.

Philip. B (2009). Management del nuevo siglo. Ed: Prentice Hall.

Porter, M. E. & Kramer, Mark R. (2006) Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, Dec. 2006.

VII – ANEXOS

Entrevista: Ignacio Lazo

Cargo: Gerente General de Postres de la Casa

1. Tamaño de la organización
2. Tipo de la organización
3. ¿Existen elementos que denoten una estructura organizacional?
4. ¿Cada integrante de la organización conoce su función?
5. ¿La información llega a todos los niveles en la organización?
6. ¿Quiénes son los responsables de la toma de decisiones en la organización?
7. ¿Poseen una visión, misión clara de la organización?
8. ¿Cuál es su ventaja competitiva?
9. ¿Cuál es el corebusiness del negocio y que procesos lo definen?
10. ¿Cuáles son los procesos complementarios para la organización?
11. ¿Qué tanto participan los procesos de apoyo para generar ventajas competitivas?
12. ¿Existe capacitación a la persona? ¿Poseen un mecanismo formal de evaluación de desempeño de los trabajadores?
13. ¿Cómo motivan a su personal?
14. ¿De qué manera se lleva el control contable y financiero de la empresa?
15. ¿Qué tecnología usan para controlar sus procesos?
16. ¿Quiénes son sus clientes?
17. ¿Con qué frecuencia compran?
18. ¿Qué necesita el cliente? ¿Cómo lo percibe?
19. ¿Conocen sus expectativas?
20. ¿Quién tiene el poder en la negociación?
21. ¿Con qué empresa(s), compiten por precio?
22. ¿Con qué empresa(s) compite por calidad?

23. ¿Con qué empresa(s) compite por servicio?
24. ¿Qué empresas ofrecen productos alternativos que pueden sustituir la oferta de la organización?
25. ¿Cuánto es el promedio diario de abastecimiento para la empresa Metro?

Trabajadores de la empresa Postres de la Casa

1. ¿Cómo empieza la producción de los postres?
2. ¿Tienen mermas en la producción?
3. ¿Reciben algún tipo de capacitación?
4. ¿Tiempo de demora de la producción?
5. ¿Cuál es la producción diaria?
6. ¿Han tenido algún problema con la materia prima?
7. ¿Habido algún inconveniente en los procesos en el momento de elaborar los postres?

Encargado del área de postres del Supermercado Metro

1. ¿Por qué trabaja con postres de la Casa, existiendo más empresas del mismo rubro?
2. ¿La negociación realizada es beneficiosa para ambas partes?
3. ¿El contacto diario es la misma persona con la que hizo la negociación?
3. ¿Alguna vez ha tenido algún producto defectuoso?
4. ¿La mercadería llega a su establecimiento de acuerdo a lo requerido?
5. ¿Cuáles son los inconvenientes más frecuentes que ha tenido con la empresa Postres de la Casa?
6. ¿Es fácil llegar a una solución después de algún inconveniente con la empresa Postres de la Casa?
7. ¿Cuánto es el promedio diario de compra de postres a la empresa?

Tabla N° 9.1: Tecnología utilizada por la empresa Postres de la Casa.

Especificaciones técnicas	Hornos industriales	Amasadoras	Batidoras	Visicooler
Descripción	Integro de acero inoxidable de 15mm de espesor con refractario interior, de tres cámaras de acero enlozado. Temperatura de funcionamiento: 50 °C a 250 °C	Maquina sólida y Silenciosa. Consumo Eléctrico: 375 Watts	Acero inoxidable y desmontable. Consumo eléctrico; 300 watts	Consumo eléctrico de 90 Kilo watts/mes Temperatura de funcionamiento: 0°C a 10°C
Tamaño	66cm. de ancho x 66cm.de fondo x 31cm. de alto cada cámara	600 mm de ancho	Alto 40 cm, Ancho 35 cm, Fondo 23 cm aprox.	1900 x 1200 x 600 mm.
Capacidad	12 tortas	8 Kg masa	4Litros	1000 Litros
Peso	63Kilos aprox.	48 Kg	28.5 Kilos	177 kilos aprox.