

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

## **ESCUELA DE CIENCIAS**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y REDISEÑO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA INFINITY BUSINESS S.A.**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
EMPRESARIAL**

**DIEGO XAVIER RIVERA ANALUISA**  
(dxr\_boby@hotmail.com)

**DIRECTOR: ING. VÍCTOR PUMISACHO, MSC**  
(vpumisacho@yahoo.es)

**2008**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Diego Xavier Rivera Analuisa, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

**DIEGO XAVIER RIVERA ANALUISA**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Diego Xavier Rivera Analuisa, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Víctor Pumisacho, Msc.**  
**DIRECTOR DE PROYECTO**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar agradezco a mi Papito Dios por ser la luz en mi vida, por amarme desde el inicio de mi existencia y haberme dado la fuerza y sabiduría para seguir adelante en toda circunstancia.

A mis padres Mercedes y Virgilio por haberme enseñado paso a paso a volar desde muy pequeño, demostrándome su amor, su dedicación y su comprensión para seguir por el camino del bien y ser un hombre de éxito en la vida.

A mis hermanos, a mi abuelita Blanquita, a mis seres queridos, a mis líderes y a mis amigos más cercanos por el apoyo y la comprensión en todo momento; a través de sus consejos y sus críticas constructivas me han hecho apreciar que la vida es difícil y que solo los valientes logramos conseguir los objetivos.

A Karolina mi novia por su colaboración y apoyo para culminar este proyecto, que bajo la bendición y voluntad de Dios conseguiremos los sueños que tenemos juntos.

A todos los profesores de la Escuela Politécnica Nacional por haber compartido conmigo sus conocimientos y experiencias personales y laborales durante mi formación superior, en especial al Master Víctor Pumisacho por haber aceptado apoyarme y dirigirme en este proyecto, por sus consejos, sus sugerencias, sus enseñanzas y su paciencia durante la elaboración del proyecto.

A mis dos lectores Ing. Fausto Sarrade Msc. e Ing. Roberto Mejía Msc. por ser personas sabias, trabajadoras e inteligentes; y haberme apoyado al mejoramiento de mi tesis.

Al Ing. Lenin Lizano A. y a su hijo por permitir realizar el proyecto de titulación en su empresa.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo especialmente a mi Dios, que esta conmigo en todo tiempo; ***“por que no es fuerte el que depende de su fuerza, sino el que pone su confianza en el señor”***.

A mi mamita Mercedes y a mi papi Virgilio, por sus enseñanzas impartidas; ***“Oíd, hijos, la enseñanza de un padre, y estad atentos, para que aprendáis cordura”***.

A Daniel, Cristina y Fernando mis hermanos; a Nicole y Alexander mis sobrinitos; a Blanquita mi abuelita querida. ***“Aprendan primero a ser piadosos para con su propia familia, y a recompensar a sus padres; por que esto es lo bueno y agradable delante de Dios”***.

A mi novia Karo por su amor sincero. ***“Las muchas aguas no podrán apagar el amor ni lo ahogarán los ríos”***.

A mi líder Santiago y Mary, a mis demás líderes y compañeros espirituales. ***“Doy gracias al que me fortaleció, a Cristo Jesús, nuestro Señor, porque, teniéndome por fiel, me puso en el ministerio.”***

A todo el personal de Infinity Business S.A. por su tiempo y colaboración. ***“Comerás del trabajo de tus manos, dichoso serás y te irá bien”***.

# INDICE

	Pág.
<b>CONTENIDO</b>	
<b>RESUMEN.....</b>	<b>i</b>
<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>iii</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....</b>	<b>XIV</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	XIV
1.2 RESEÑA HISTÓRICA.....	XIV
1.3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	XV
1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANTA.....	XVI
1.4.1 ESTRUCTURA DEL ÁREA DE PROCESAMIENTO.....	XVII
1.4.2 ÁREAS DE PRODUCCIÓN, RECEPCIÓN Y CONTROL.....	XVIII
1.4.2.1 Áreas de recepción del personal.....	xix
1.4.2.2 Área de recepción de carne y materia primas.....	xix
1.4.2.3 Área de almacenamiento y bodega de insumos y materiales.....	xix
1.4.2.4 Cámara de refrigeración.....	xix
1.4.2.5 Cámara de congelación.....	xx
1.4.2.6 Área de oficinas.....	xx
1.4.3 PRODUCTO.....	XX
1.5 MANO DE OBRA.....	XXII
1.6 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	XXIV
1.7 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	XXIV
1.8 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	XXIV
1.8.1 OBJETIVO GENERAL.....	XXIV
1.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	XXV
1.9 HIPÓTESIS.....	XXV
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>99</b>
2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	99
2.1.1 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	99
2.1.2 PROPÓSITO.....	101
2.1.3 BENEFICIO.....	101
2.1.4 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	102
2.1.5 ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES AMBIENTALES.....	103
2.1.6 ANÁLISIS DEL AMBIENTE GENERAL.....	103
2.1.7 MISIÓN.....	105
2.1.8 VISIÓN.....	106
2.1.9 OBJETIVOS.....	107
2.1.10 ESTRATEGIAS.....	108
2.1.11 VALORES.....	109
2.1.12 POLÍTICAS.....	110
2.2 REDISEÑO DEL PROCESO.....	110

2.2.1	INTRODUCCIÓN .....	110
2.2.2	MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	111
2.2.2.1	Fase de diseño.....	113
2.2.2.2	Fase de producción .....	113
2.2.2.3	Sistema de retroalimentación .....	114
2.2.3	IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS .....	114
2.2.4	MAPEO DE PROCESOS .....	116
2.2.5	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN .....	116
2.2.6	ANÁLISIS DEL PROCESO .....	117
2.2.7	DISEÑO DEL PROCESO MEJORADO.....	117
2.2.8	IMPLANTACIÓN DEL PROCESO MEJORADO .....	118
2.2.9	DIAGRAMAS DE FLUJO .....	118
2.2.10	BENEFICIOS DEL MEJORAMIENTO DE PROCESO.....	119

### **CAPÍTULO III**

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA INFINITY BUSINESS S.A. .... 121**

3.1	ANTECEDENTES .....	121
3.2	ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	122
3.2.1	ANÁLISIS EXTERNO .....	122
3.2.1.1	Factor Tecnológico .....	122
3.2.1.2	Factor Precio .....	122
3.2.1.3	Factor Económico .....	123
3.2.1.4	Factor Legal .....	123
3.2.1.5	Factor Social .....	123
3.2.1.6	Factor Demográfico .....	124
3.2.1.7	Factor Ecológico .....	124
3.2.2	EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS .....	124
3.2.3	ANÁLISIS INTERNO .....	125
3.2.3.1	Capacidad Directiva de Infinity Business S.A. ....	125
3.2.3.2	Capacidad Competitiva de Infinity Business S.A.....	125
3.2.3.3	Capacidad Financiera de Infinity Business S.A.....	128
3.2.3.4	Capacidad Tecnológica de Infinity Business S.A.....	128
3.2.3.5	Capacidad del Recurso Humano de Infinity Business S.A.....	129
3.2.4	ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES INTERNOS (RECURSOS HUMANOS)...	131
3.2.5	EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	131
3.2.6	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	132
3.3	ANÁLISIS FODA.....	134
3.3.1	FORTALEZAS .....	134
3.3.2	DEBILIDADES .....	135
3.3.3	OPORTUNIDAD .....	136
3.3.4	AMENAZAS.....	136
3.4	MISIÓN .....	137
3.5	VISIÓN.....	137
3.6	OBJETIVOS .....	138
3.7	ESTRATEGIAS.....	139
3.7.1	ESTRATEGIA CORPORATIVA I.....	139
3.7.2	ESTRATEGIA CORPORATIVA II .....	139
3.7.3	ESTRATEGIA CORPORATIVA III .....	139
3.7.4	ESTRATEGIA CORPORATIVA IV .....	140
3.7.5	ESTRATEGIA CORPORATIVA V .....	140
3.7.6	ESTRATEGIA CORPORATIVA VI.....	141
3.7.7	ESTRATEGIA CORPORATIVA VII .....	141
3.8	VALORES DE LA EMPRESA INFINITY BUSINESS S.A.....	142

3.9	POLÍTICAS .....	144
3.9.1	POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS .....	144
3.9.2	POLÍTICAS DE VENTAS .....	146
3.9.3	POLÍTICAS DE COMPRAS.....	147
3.9.4	POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN .....	148

#### **CAPÍTULO IV**

#### **REDISEÑO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA INFINITY BUSINESS S.A.**

**149**

4.1	ANTECEDENTES .....	149
4.2	ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS .....	149
4.2.1	MATERIA PRIMA PRINCIPAL .....	149
4.2.2	FASES DE LA CARNE BOVINA LUEGO DE SER SACRIFICADA .....	152
4.3	COMPOSICIÓN DE LA CARNE .....	153
4.4	IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS.....	155
4.5	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS .....	157
4.6	DIAGRAMA DE FLUJO.....	159
4.6.1	PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CARNE DE RES .....	160
4.6.2	PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CARNE DE CERDO.....	163
4.6.3	PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CARNE DE BORREGO .....	165
4.7	PLANTEAMIENTO DE MEJORAS EN EL PROCESO .....	167
4.8	DIAGRAMA DE PROCESOS MEJORADOS.....	170
4.8.1	PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CARNE DE RES MEJORADO .....	170
4.8.2	PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CARNE DE CERDO MEJORADO .....	173
4.8.3	PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CARNE DE BORREGO MEJORADO.....	175
4.9	IMPLANTACIÓN DEL PROCESO MEJORADO .....	177

#### **CAPÍTULO V 181**

#### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....181**

5.1	CONCLUSIONES .....	181
5.1.1	CONCLUSIONES DE LAS HIPÓTESIS .....	181
5.1.2	CONCLUSIONES GENERALES .....	181
5.2	RECOMENDACIONES.....	182

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....184**

#### **ANEXOS .....1849**



## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
1.1 Organigrama de la empresa.....	3
1.2 Área de procesamiento.....	4
1.3 Estructura del área de producción.....	5
1.4 Personal ingresando al área de producción.....	10
2.1 Diagrama de proceso.....	26
2.2 Símbolos estandarizados del diseño de flujo.....	33
3.1 Análisis de ventas segmentadas del 2007.....	41
3.2 Análisis de ventas totales del 2007.....	41
4.1 Desposte y limpieza de la canal.....	69
4.2 Proceso macro Infinity Business S.A.....	70
4.3 Proceso de producción de res Infinity Business S.A.....	76
4.4 Proceso de producción de cerdo Infinity Business S.A.....	78
4.5 Proceso de producción de borrego Infinity Business S.A.....	80
4.6 Proceso de producción mejorado de res Infinity Business S.A.....	86
4.7 Proceso de producción mejorado de cerdo Infinity Business S.A.....	88
4.8 Proceso de producción mejorado de borrego Infinity Business S.A..	90
4.9 Temperatura de cámara congelante.....	94

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
3.1 Matriz EFE.....	38
3.2 Matriz EFI.....	46
3.3 Matriz de competitividad.....	47
4.1 Promedio de tiempos en el procesamiento de carne de res.....	91
4.2 Promedio de tiempos en el procesamiento de carne de cerdo.....	92
4.3 Promedio de tiempos en el procesamiento de carne de borrego.....	92

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Infinity Business S.A. es una empresa mediana que se ha logrado mantener aproximadamente ocho años dentro del mercado, por ende busca un crecimiento exitoso que le permita ser una empresa líder dentro de su sector, que es ofrecer productos cárnicos de calidad al público en general. Como se lo puede encontrar detallado en el capítulo I.

La investigación que se realizó incluye el marco teórico que fue utilizado para el proyecto sobre la planificación estratégica y el mejoramiento de procesos; mismos que servirán para ser estructurados dentro de sus respectivos capítulos, con la finalidad de ser guía y que a su vez permitan despejar dudas sobre los temas que se desarrollan en el proyecto. Esto se lo puede encontrar detallado en el capítulo II.

El proyecto desarrollado en Infinity Business S.A. se lo efectuó con la colaboración de todo el personal de la empresa. El mismo que abarcó días enteros de investigación y observación, reuniones con el personal, charlas individuales con cada miembro de esta organización y recolección de información dentro y fuera de la empresa.

Se realizó una investigación exhaustiva dentro de la organización; para conocer su situación actual, sus productos y servicios, sus procesos y la estructura organizacional por la cual estaba funcionando, conocida su base, se procedió a realizar la planificación estratégica, con el objetivo de la empresa conozca quien es y a donde quiere llegar. Esta investigación se la realizó a través de encuestas y entrevistas personales a todos los trabajadores y a los clientes potenciales de la empresa, identificando fortalezas y debilidades, cuyos resultados se pueden observar presentes en el Capítulo III.

Con la elaboración de la planificación estratégica se propuso políticas y valores de trabajo, se implementó la misión y visión, se pusieron objetivos empresariales, se comprometió al personal a trabajar en equipo y sobre todo se pudo estructurar una base sólida, la misma que sostenga e identifique a la empresa en donde quiera que se presente con su rumbo señalado y lista para el desafío del futuro.

Desarrollada la planificación estratégica se procedió a realizar el levantamiento de procesos en el departamento de producción, departamento que se lo veía el más vulnerable y a su vez el más importante dentro de la organización. Se comenzó con toma de tiempos en desposte de res, en limpieza de la carne, en el corte de hueso, en la etiquetada, sellada y pesaje; así como en el despacho, como se puede observar detallado en el Capítulo IV.

Así se pudo identificar que no se tenía control de cámaras, ni se llevaban registros de los procesos del ganado, se mezclaban los procesos, no existía un responsable serio dentro de este departamento y que el proceso que se lo ejecutaba era superficial e intrínseco que no generaba las expectativas necesarias que tenía el gerente general.

Con el desarrollo de este proyecto se pudo implementar formatos de control en las distintas cámaras de enfriamiento, control de los productos en stock, requerimientos de producción, control de proveedores, control de producción del ganado, además se mejoró e implantó un proceso más claro y fácil de seguir; donde se repartieron funciones a todos los trabajadores de producción y se nombró un responsable, que motive a la gente, que cumpla con sus actividades asignadas; pero sobre todo que llevé a cabo su trabajo en bien para la empresa. Esto se encuentra detallado en el capítulo V.

## **PRESENTACIÓN**

Este proyecto se ha realizado con la finalidad de aportar un lineamiento a seguir dentro de Infinity Business S.A., el estudio y conocimiento aplicado se ve reflejado en el desarrollo de este trabajo. Es importante para cada empresa identificar sus propósitos, como es la empresa, a que se dedica, como está conformada, que procesos maneja en conclusión a conocer la estructura interna y en qué necesita ser mejorada.

En la actualidad la aplicación de procesos en las grandes instituciones, marca el paso a seguir para cumplir los objetivos, es por eso que este proyecto enfatiza su estudio en producción, mejorando el proceso actual, dando a la empresa una nueva forma de trabajar.

De la misma forma este estudio abarca un direccionamiento estratégico, siendo utilizadas técnicas de valoración en las el áreas donde se aplican. A través de la investigación, observación y estudio las instituciones identifican problemas y para esto diseñan formatos de control, para monitorear la aplicación de estas mejoras.

# **CAPÍTULO I**

## **ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

Infinity Business S.A. es una empresa que orienta su actividad al procesamiento de productos cárnicos, que son comercializados a compañías que prestan servicio de catering a la industria petrolera, catering aéreo, hoteles, operadores turísticos y personas en general.

Infinity Business S.A. ofrece carne de primera calidad, procesada y empacada higiénicamente, realiza las entregas en forma oportuna, incluso en situaciones emergentes, de acuerdo a lo solicitado por sus clientes, efectúa las entregas en gavetas plásticas transportadas en camión con furgón térmico que permite continuar la cadena de frío indispensable en la industria cárnica, alcanzando la satisfacción de sus clientes. Obteniendo de esta manera altos niveles de calidad en todos sus productos y servicios.

### **1.2 RESEÑA HISTÓRICA**

La señora Elizabeth Estrella de Zavala tenía hace siete años un pequeño negocio donde vendía distintos cortes finos de carne de res, considerando las oportunidades de mercado decidió alquilar un terreno donde construyó una pequeña planta de procesamiento de cortes de carne bovina, con el paso del tiempo el negocio fue creciendo y prosperando pudiendo adquirir el terreno y un camión para repartir los productos que procesaba, de la misma forma, su mercado aumentó entre distinguidos restaurantes y hoteles y a su vez la producción, contratando más empleados y procesando carne porcina y ovina.

El negocio durante cuatro años funcionó bajo la razón de persona natural pero

para el año 2003, tras ganar una licitación para proveer carne a un reconocido catering petrolero del país, la señora Estrella vio necesario a constituir su negocio en una empresa que a su vez sea solvente y reconocida en el mercado dando origen a Infinity Business S.A.

Para mediados del año 2005, la señora Estrella gerente y propietaria, decidió vender la empresa al Ing. Lenin Lizano Albán, amigo personal del matrimonio Zavala-Estrella, el cual administra y dirige todas las operaciones dentro de la empresa hasta la actualidad.

Infinity Business S.A. esta ubicada en la Buganvillas E14-277 y Avenida Eloy Alfaro, dirección ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, en la parroquia Chaupicruz.

### **1.3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

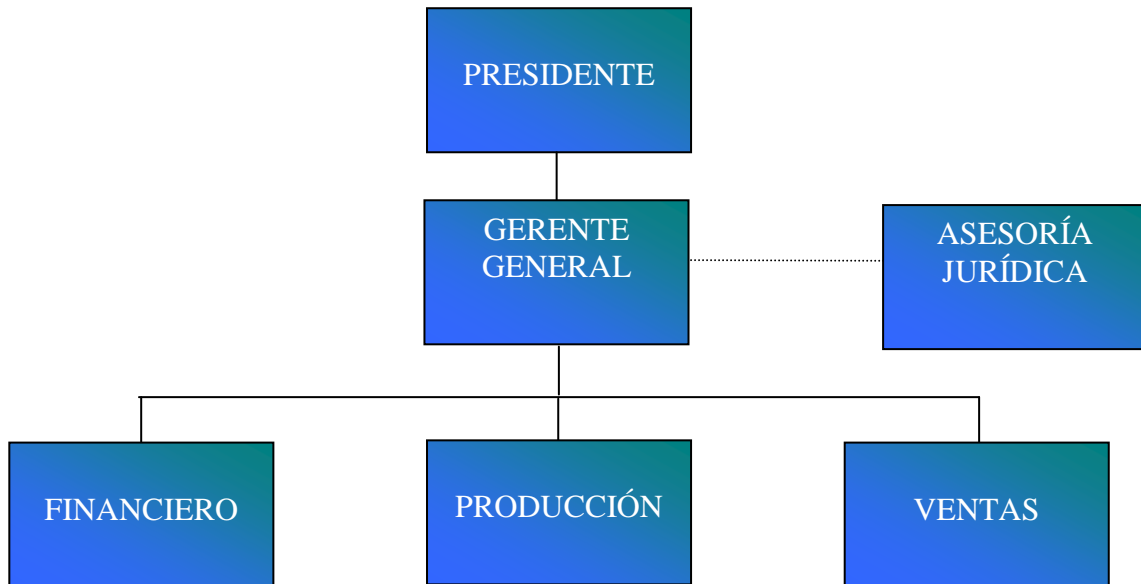
La empresa cuenta con el recurso humano eficiente y eficaz en todas las áreas, los mismos que cumplen con todas las obligaciones encargadas.

La empresa cuenta con el siguiente recurso humano:

- Presidente
- Gerente General
- Jefe Financiero
- Asesoría Jurídica
- Operarios
- Vendedor
- Secretaria
- Chofer

Esta administración es centralizada por que depende de las decisiones del

presidente y en especial las del gerente general en todo momento y no permite que los departamentos trabajen descentralizadamente sino esperando respuestas de gerencia.



*Figura 1.1 Organigrama de la empresa*

#### **1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA PLANTA**

La planta donde funciona la empresa esta situada sobre un terreno de 800 metros cuadrados, esta separada en dos edificaciones, la primera y la más grande es producción y la segunda es donde están ubicadas las oficinas.

Toda el área de construcción, está higiénicamente edificada con materiales de buena calidad. La misma fue diseñada con canales de desagüe que facilitan la eliminación de desechos sólidos y líquidos sin ningún inconveniente, con puertas de acceso adecuadas para la introducción de la materia prima, como maquinaria necesaria para la producción de la carne. Cabe indicar que el sacrificio de las reses se las hace en cualquier camal metropolitano de Quito.





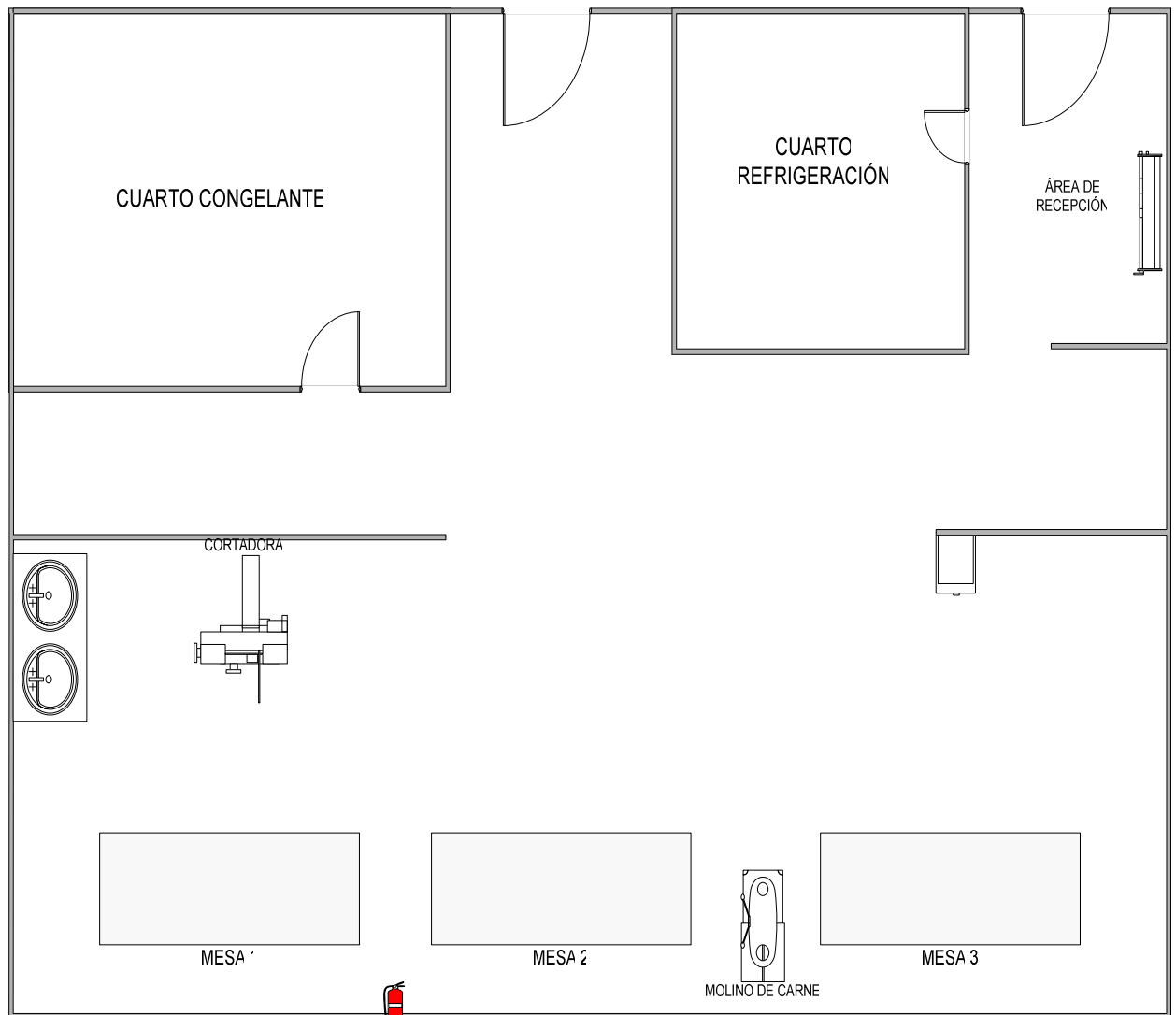
*Figura 1.2*                      *Área de procesamiento*

#### **1.4.1 Estructura del área de procesamiento**

Las áreas de procesamiento, deben estar protegidas contra la contaminación por el polvo, insectos, roedores y otros animales pero al mismo tiempo deben proporcionar la temperatura, ventilación e iluminación, adecuados, para evitar el deterioro de las materias primas y productos terminados.

- **Las paredes.** - Deben ser de color claro y de materiales de fácil limpieza.
- **Los techos.**- Deben de impedir la filtración de los rayos solares, preferiblemente deben usarse materiales y colores refractarios.
- **Los tumbados.**- Deben ser de material lavable ya que ayuden a aislar el calor de los cuartos de procesamiento, puesto que como se maneja materia inorgánica de fácil deterioro, deben mantenerse lo más frío posible.

- **Los pisos.-** Deben ser antiresbaladisos y resistentes a la fricción física y a la corrosión de acidificación de las grasas, además deben ser de fácil limpieza.



*Figura 1.3 Estructura del área de producción*

#### **1.4.2 Áreas de producción, recepción y control**

Estas áreas son indispensables en la planta, ya que corresponden a una etapa importante en la producción, en la calidad del producto y servicio que brinda la empresa.

#### ***1.4.2.1 Áreas de recepción del personal***

Es un lugar, que provea de facilidades para que los empleados puedan cambiarse la ropa, por un uniforme de trabajo. Esta área debe también disponer de sanitarios, duchas y lavabos para el aseo del personal.

#### ***1.4.2.2 Área de recepción de carne y materia primas***

Es donde se realiza la inspección sensorial de materias primas y de la carne; el pesaje, lavado a presión con agua, cuando sea necesario, especialmente en vísceras, el raspado de las cerdas de los canales de res y cerdo, para que luego se guarden en refrigeración.

#### ***1.4.2.3 Área de almacenamiento y bodega de insumos y materiales***

Es el lugar donde se almacenan los materiales que se utilizan en todas las áreas y trabajos de la empresa como: producción, envases y embalajes, limpieza, mantenimiento, etc.

#### ***1.4.2.4 Cámara de refrigeración***

Es el cuarto que sirve para almacenar la carne y las materias primas a temperaturas necesarias, entre 0 y 4 °C, como máximo.

#### **1.4.2.5 Cámara de congelación**

Es el cuarto donde el agua contenida en las células y espacios intercelulares se transforman en cristales de hielo. Las temperaturas deben estar  $-1^{\circ}\text{C}$  a  $-25^{\circ}\text{C}$ , lo cual tendremos un congelamiento total entre 12 y 18 horas.

#### **1.4.2.6 Área de oficinas**

Es el lugar designado para jefaturas de administración, producción, comercialización y gestión de calidad.

### **1.4.3 Producto**

Es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que tienen el potencial de satisfacer las necesidades de los consumidores por sabor, composición, textura, presentación contenido en peso y color.

Dentro de lo que significa el producto, se considerará como parte de este, a la marca, logotipo, etiqueta y como complemento el empaque. Siendo estas características propias de la empresa.

- **Marca**

Es un nombre, término, símbolo, diseño especial o alguna combinación de estos elementos, y cuya finalidad es identificar los bienes o servicios de un productor. La marca de la empresa es: **INFINITY BUSINESS S.A.**

- **Logotipo o característica**

Es la parte que aparece en la forma de un símbolo, diseño, color o letra distintiva.



- **Etiqueta**

Es la parte del producto que contiene la información sobre el bien y la empresa, como: composición de materias primas, peso del contenido, número de registro sanitario, fecha de elaboración y caducidad, nombre y dirección de la empresa.

- **Envase**

Recipiente o envoltura que sirve para que el cliente para que el cliente tenga facilidad de conservarlo o transportarlo. En el caso la carne fresca y congelada se la presenta en doble envoltura, la primera con funda delgada para conservar higiénicamente el producto y sostener la etiqueta, la segunda es una funda gruesa que protege al producto al transportarlo en cualquier condición ambiental.

Los cortes finos y vísceras que produce la empresa son:

### **EN CARNE DE RES**

- Lomo Fino
- Lomo de falda
- Salón
- Tibón steak
- Oso Bucco
- Costilla ancha
- Punta de cadera
- Pulpas (redonda, blanca, negra)

- Pecho para estofado
- Molida Especial
- Guata
- Librillo

#### **EN CARNE DE CERDO**

- Pierna entera
- Pierna deshuesada sin cuero y sin grasa
- Cuero
- Costilla entera
- Chuletas
- Lonja

#### **EN CARNE DE BORREGO**

- Pierna de borrego sin hueso
- Pierna de borrego con hueso
- Menudo de borrego

### **1.5 MANO DE OBRA**

El personal es el principal patrimonio de una empresa, porque aunque se tenga la mejor infraestructura, maquinaria y todos los elementos necesarios para la elaboración de los productos, sino se dispone del personal preparado, idóneo, motivado, e incentivado no se lograrán productos de excelente calidad, por lo que precisan de profesionales, especialmente en área de producción, con los conocimientos y la experiencia para que pueda asimilar todos los conocimientos adquiridos. Por estos motivos, es de vital importancia una selección concienzuda del personal, tanto directivo como operativo, que trabajara en la empresa.

- **Preparado**

Cada trabajador debe tener una preparación básica de acuerdo a su función estar conciente de la responsabilidad, que implica la elaboración de alimentos y debe conocer sobre la mejor manera de realizar su tarea.

- **Idóneo**

Contextura física, para que soporte el esfuerzo físico de la jornada de trabajo, que no debe prolongarse más de lo conveniente, por que se afecta su eficiencia y no se recupera bien para la siguiente jornada

- **Motivado e incentivado**

El personal se motiva cuando percibe que la dirección, le da interés a su trabajo es bueno pagarles, un poco más de lo que ganaría en otras partes, además de pagarles los beneficios que por ley le corresponden. Sobre todo estar pendientes de sus necesidades y requerimientos tanto personales como de la planta.



*Figura 1.4 Personal ingresando al área de producción*

## **1.6 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

Infinity Business s.a. es una compañía mediana dentro de la ciudad, entrega productos cárnicos a hoteles, restaurantes, complejos y empresas de catering petrolero, con datos obtenidos de fuentes propias de la empresa, se ha llegado a determinar que el mayor cliente de la empresa, ha comprado alrededor de 450.000 USD en los dos últimos años, considerando que en el tercer trimestre del año 2007, las ventas determinaron una tendencia a la baja.

## **1.7 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El motivo de este proyecto es por que Infinity Business S.A. está teniendo dificultades organizativas y de producción, esto se da por que la empresa no tiene diseñado un direccionamiento estratégico y los procesos que se realizan son ejecutados de una forma desorganizada, esto acompañado por una falta de organización administrativa de los directivos y de un ineficiente proceso productivo el cual requieren ser mejorado y rediseñado, que en vez de mejorar los tiempos y calidad en los productos y cortes finos, a retrasado y ha ocasionado problemas internos y externos, que han originado molestias de los clientes de la empresa, perdiendo el enfoque de calidad y responsabilidades de los trabajadores.

## **1.8 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.8.1 Objetivo General**

Determinar el direccionamiento estratégico de la empresa Infinity Business S.A. y proponer el rediseño del proceso productivo, a través de la aplicación de herramientas que sirvan para fortalecer la posición de la organización frente a la



competencia y consiga satisfacer cada vez mejor los requerimientos de todos sus clientes.

### **1.8.2 Objetivos Específicos**

- Identificar la situación actual interna de la empresa Infinity Business S.A.
- Determinar principios y políticas que permitan proyectar un buen servicio que satisfaga tanto al cliente interno como externo.
- Diseñar un proceso de producción mejorado que permita optimizar los recursos.
- Estructurar y documentar la organización en base a procesos.

### **1.9 HIPÓTESIS**

- Realizar el direccionamiento estratégico en la organización, permitirá tener una visión clara y trazar estrategias que permitan alcanzar los objetivos.
- Rediseñar el proceso de producción, facilitará optimizar los recursos en todas las etapas de producción.
- Elaborar documentos de control, servirá para definir las áreas que están inmersas en el sistema y poder monitorear su desempeño.

# CAPÍTULO II

## MARCO TEÓRICO

### 2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En la actualidad la administración es la herramienta fundamental para guiar una empresa, esta herramienta está a nivel mundial y está aumentando rápidamente. El cambio cultural crea la necesidad de conocer y comprender la filosofía, enfoque, misión y visión que debe dársele asumiéndola como una verdadera función operativa de control del sector específico.

La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes, la una es realizar un mapa de las probables decisiones futuras de una organización y la otra es diseñar una ruta de acción personal para el futuro y cómo actuar de manera conveniente para cumplir con sus propósitos fundamentales.

#### 2.1.1 Definición de planificación estratégica

Existen muchas definiciones sobre planificación estratégica, de las cuales se ha citado las siguientes:

*“Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlo a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> J. SALLENAVE (1994). **La Gerencia Integral**. Colombia: Norma p 175

Goodstein menciona que es *“El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”*

*“La planificación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales: los estrategias (altos directivos de la organización), el direccionamiento (para qué existe la organización, cuáles son sus principios), el diagnóstico (sirve de marco de referencia para saber la situación en la que se encuentra la organización), la formulación estratégica (son los planes de acción concretos para conseguir lo que se desea), y los índices de gestión (ayudan a medir el desempeño de la organización)”<sup>2</sup>*

En conclusión, la planificación estratégica se visualiza como el conjunto de actividades formales encaminadas a producir un lineamiento estratégico. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior, los mecanismos formales, es decir, aquellos que fomentan el desarrollo de un plan estratégico para la empresa, aportando una metodología al proceso de diseño estratégico.

Gracias a este proceso la empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos, generalmente es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

---

<sup>2</sup> H. SERNA (1994). **Planificación y Gestión Estratégica**. Colombia: Legis p.5

### **2.1.2 Propósito**

El propósito de la planificación estratégica es contribuir a que la empresa seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga estable a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualquiera de sus negocios específicos o líneas de productos.

### **2.1.3 Beneficio**

Entre los beneficios que se tiene con la planificación estratégica se puede señalar:

- Mantener a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia
- Fomenta la planificación y la comunicación interdisciplinaria
- Asigna prioridades en el destino de los recursos
- Constituye el puente con los procesos de planeación táctica a corto plazo
- Obliga a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lógralos.

De la misma forma se identifica como ventajas de la implementación de la planificación estratégica, los siguientes puntos:

- Mejora el funcionamiento de la empresa al guiarla mas directamente a la consecución de su misión

- Permite preparar a la organización para que enfrente un entorno cambiante con éxito y con menos costos futuros
- Ayuda a los administradores o funcionarios responsables a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y por consiguiente a elegir entre ellas reduciendo al mínimo las posibilidades de errores y sorpresa desagradables

Demasiada planeación estratégica es tan mala para el buen funcionamiento de una empresa, como lo es la ausencia total de la planificación

#### **2.1.4 Modelo de planeación estratégica**

El modelo de planeación estratégica consta de las siguientes etapas:

- Establecimiento de la misión
- Determinación de visión
- Definir alcance
- Establecer estrategias
- Definir valores
- Establecer objetivos
- Identificación de las políticas
- Construcción del monitor de desempeño estratégico.

### 2.1.5 Análisis de las condiciones ambientales

Mediante el análisis ambiental la empresa procura conocer su ambiente externo y diagnosticar qué ocurre en él. Para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia, es necesario que conozca el ambiente externo que le rodea: sus necesidades, oportunidades, recursos disponibles, dificultades y restricciones, amenazas, coacciones y contingencias de las que no puede huir ni escapar. Dado que el ambiente cambia continuamente, el nivel institucional de la empresa debe analizar sistemáticamente y diagnosticar las condiciones ambientales que rodean la empresa.

El análisis ambiental debe abarcar el ambiente general y el ambiente de tarea y puede involucrar aspectos del ambiente general (macro ambiente), como:

### 2.1.6 Análisis del ambiente general

- **Variables tecnológicas:** *“La tecnología representa uno de los aspectos más críticos debido a la profunda influencia y al fuerte impacto que ejerce sobre las empresa, sobre su administración y en especial sobre sus operaciones. La tecnología es el conocimiento de cómo ejecutar tareas para alcanzar objetivos humanos”.*<sup>3</sup>
- **Variables políticos:** *“Se derivan de la política y los criterios de decisión adoptados por el gobierno federal, estatal o municipal, así como gobiernos extranjeros. Estas incluyen el clima político e ideológico general que el gobierno puede crear y la estabilidad o inestabilidad política e institucional de un país”.*<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> I. Chiavenato (2004). **Administración**. Colombia: Mc Graw Hill. Tercera edición p.74

<sup>4</sup> *Ibíd.* p.75

- **VARIABLES ECONÓMICAS:** *“Las variables económicas tienen un efecto enorme sobre las empresas, pues determinan el volumen de las operaciones, el nivel de precios y de rentabilidad potencial, y la facilidad o dificultad en la obtención de los recursos básicos. Las variables económicas son: nivel general de actividad económica del país, nivel de desarrollo económico de la región o localidad donde está situada la empresa, grado de industrialización del país o región, distribución de la riqueza y de la renta per cápita.”*
- **VARIABLES LEGALES:** *“Se refiere al contexto de leyes y normas legales que regulan, controlan, incentivan o restringen determinados tipos de comportamiento empresarial”<sup>5</sup>*
- **VARIABLES SOCIALES:** *“Las principales variables sociales son: tradiciones culturales del país donde la empresa está localizada, estructura del presupuesto familiar de gasto, importancia dada a la familia en la colectividad local, actitud de las personas frente al trabajo, actitud frente al dinero y al ahorro, homogeneidad y heterogeneidad de las estructuras raciales lingüísticas del país.”*
- **VARIABLES DEMOGRÁFICAS:** *“Se refiere a las características de la población, su crecimiento, su raza, religión, distribución geográfica, distribución por sexo y edad, etc.”<sup>6</sup>*
- **VARIABLES ECOLÓGICAS:** *“Se refieren al marco físico y natural que rodea exactamente la empresa, estas incluyen tipo de terreno, condiciones del clima, vegetación, etc., y la manera como el hombre las utiliza.”<sup>7</sup>*

Todos estos factores (tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales, y demográficos) constituyen el ambiente general (o macro ambiente).

---

<sup>5</sup> I. Chiavenato (2004). **Administración**. Colombia: Mc Graw Hill. Tercera edición p.75

<sup>6</sup> *Ibíd.* p.76

<sup>7</sup> *Ibíd.* p.77

### 2.1.7 Misión

*“La misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad”<sup>8</sup>*

Otra definición que se puede tomar en cuenta es la de Humberto Serna define la misión “la formulación explícita de los propósitos de una organización, así como la identificación de las tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización”.

La formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes, amplia en sus alcances, porque permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias; define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, que debe ser un compromiso compartido por todos en la organización.

Para definir la misión se debe tener en consideración lo siguiente:

- Dimensión del negocio
- Tendencia del negocio
- Tasa de crecimiento de la empresa ya sea a nivel regional o nacional
- Segmentación interna del negocio
- Barreras de entrada
- Barreras de salida
- Estructura de la oferta mediante promociones del producto
- Motivos de la compra que tiene el cliente
- Canales de venta que tiene en la actualidad dicha empresa
- A quien se dirige la empresa, con qué tecnología

---

<sup>8</sup> I. Chiavenato (2004). **Administración**. Colombia: Mc Graw Hill. Tercera edición p.49



La misión se caracteriza por:

- Ser una formulación explícita de propósito duradero
- Indicar la concepción que tiene la institución hacia los demás

La misión debe explicar claramente

- Qué tipo de institución es
- La ubicación geográfica
- Concepción filosófica, valores y competencias que desarrollan

La misión correctamente diseñada es vital para la formulación, ejecución de estrategias. Carecer de una clara formulación de misión puede llevar a que a las acciones a corto plazo se conviertan en contraproducentes en el largo plazo. La misión debe siempre revisarse para adaptarla a cambios ambientales importantes, pero sólo requería pocos cambios si ha sido preparada con cuidado.

### **2.1.8 Visión**

La visión es la declaración o definición de lo que quiere ser, especificado el propósito o misión, ámbito del negocio, ventajas que le darán liderazgo competitivo, pretende ser el norte, a donde se proyecta la institución como entidad preocupada por un mejoramiento continuo a lo largo plazo; diseñada para ayudar a los miembros de la organización a ver hacia el futuro.

La visión se caracteriza por:

- Ser una formulación explícita que guía el mejoramiento permanente de la institución.
- Ser la concepción que se visualiza el futuro proceso de la institución (que queremos ser)

La visión debe ser explícita:

- Objetivo a futuro
- El procedimiento para la obtención del objetivo
- Los medios para alcanzar el objetivo
- La filosofía y propósito únicos lo cual se debe reflejar en la formulación de la misión y la visión

### **2.1.9 Objetivos**

En teoría los objetivos deberían establecerse para cada elemento de una empresa según las altas direcciones, mismas que deben ser sujetas a planes.

Meter drucker describe que los objetivos son necesarios para cada área de negocio cuyo desempeño y resultado directamente afectan la supervivencia y prosperidad de la empresa, identifica posición de mercado, innovación, productibilidad recursos financieros y físicos, utilidad y desempeño de trabajadores.

Existen cuatro enfoques fundamentales diferentes, que son el ascendiente, descendiente, la combinación de los dos y en enfoque en equipo.

Para que un objetivo sea conveniente un requisito es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones, un objetivo que no logra esta misión no es productivo,

Un objetivo es medible a través del tiempo cuando se lo fija concretamente, se lo establece para que ocurra y en que tiempo. Los objetivos pueden cuantificarse en calidad, tiempo, costo, índice porcentaje, tasa o en pasos específicos a seguirse

El objetivo es factible cuando no es irreal, Los objetivos deben ser dichos a través de proyecciones, aspectos económicos y posibles acciones de los competidores, el medio ambiente, y el ambiente interno.

Los objetivos deben tener las siguientes características

- Cuantificables,
- Fijado por un período de tiempo
- Factible de lograrse
- Estimulante
- Conocido
- Generado a través de procesos participativos
- Relacionado y consistente con la misión y visión

#### **2.1.10 Estrategias**

Las estrategias consisten en buscar los diferentes caminos para lograr alcanzar los objetivos y son fundamentales en la investigación por que ayudan a alcanzar los resultados deseados.

Las estrategias viene dadas desde hace mucho tiempo, especialmente en el ejército donde se utilizaba las estrategias como un gran plan hecho a vista de todos, para que se crea o se creía que iban a serlos adversarios.

Podemos decir que las estrategias son el resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambio es estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos.

*“Estrategia se la define como “movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global para conseguir objetivos a largo plazo.”<sup>9</sup>*

El objetivo de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que ese desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos.

Dentro de las estrategias más importantes que existen podemos destacar las siguientes:

- Diferenciación
- Diversificación
- Segmentación de mercado.

### **2.1.11 Valores**

En el modelo de dirección estratégica que se presenta, los valores en visión son una herramienta para promover y legitimar el cambio organizacional y lograr la efectividad en la implantación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuirá a elevar su eficiencia y eficacia.

---

<sup>9</sup> I. Chiavenato (2004). **Administración**. Colombia: Mc Graw Hill. Tercera edición p.115

### **2.1.12 Políticas**

Las políticas son enunciados o acuerdos generales sobreentendidas que canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones; establecen los límites o rangos mediante los cuales hay que tomar una decisión.

En resumen, la planeación estratégica es la carta de navegación que posee la institución, donde están claramente discriminadas las diferentes acciones a ejecutar, los recursos, tiempos y responsables, para el logro de los objetivos curriculares.

## **2.2 REDISEÑO DEL PROCESO**

### **2.2.1 Introducción**

De acuerdo con Voehl, el propósito de la Administración de procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente. La meta de la administración de procesos es alcanzar una ventaja competitiva, a través de la satisfacción de los clientes en general, buscar el desarrollo, de herramientas competitivas y de políticas de mejoramiento continuo para aplicar dentro de la empresa.

Las técnicas principales en diseño y mejoramiento de los procesos son:

- Diagramas de flujo

- Tormenta de ideas
- Lista de verificaciones
- Cronogramas
- Pert
- Diagrama de Pareto
- Gráficas

La implementación de estas herramientas, aplicadas eficazmente podría tener los siguientes resultados:

- Una documentación y comunicación de las actividades en los procesos permitirá corregir fallas y establecer parámetros claves.
- Establecer indicadores de calidad de todo el proceso
- Optimización de los recursos de producción a través de la eliminación de cuellos de botella y trabajo doble.

### **2.2.2 Mejoramiento de procesos**

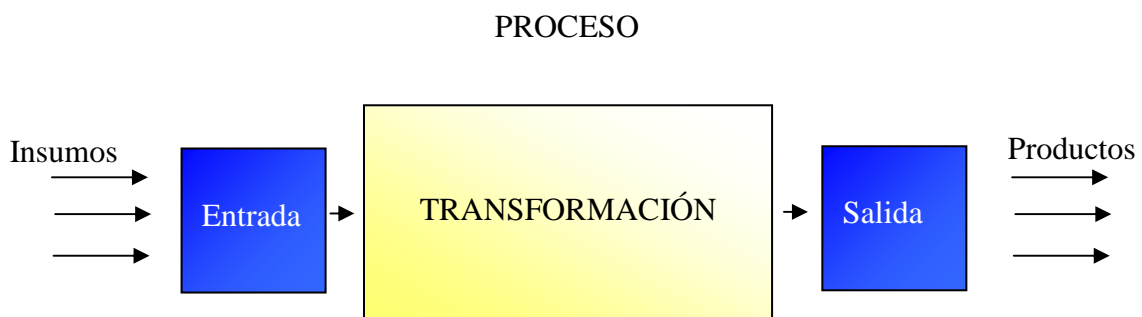
*“El mejoramiento de procesos es una metodología, sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos, en la forma de dirigir sus procesos”<sup>10</sup>*

---

<sup>10</sup> Harrington J. **Mejoramiento de los procesos de la empresa**. México: Mc Graw Hill. p.23

Cabe indicar que cada trabajo o actividad requiere de procesos que sean pequeños o grandes, todos los procesos tienen los siguientes elementos básicos:

- **Entradas:** Son los recursos del ambiente externo, incluye productos o salidas de otro subsistema, es decir todo comienzo de actividad, sea este materia prima, insumos, capacidad humana, etc.
- **Procesos de transformación:** Son las actividades de trabajo que transforman todo lo que ha entrado en salidas, o productos, servicios o salidas a otro subsistema, dando un valor agregado a la entrada.
- **Salidas:** Son los productos y servicios generados por el subsistema, que van a ser usados por otro subsistema externo, luego de haber sufrido un valor agregado como son los productos terminados.



*Figura 2.1 Diagrama de proceso*

Tomando en cuenta, que para una organización, es muy importante adaptarse continuamente al cambio, para corregir los errores y aprovechar las oportunidades que genere este cambio. El uso del modelo de mejoramiento ayuda a identificar tres fases importantes y sus objetivos:

### ***2.2.2.1 Fase de diseño***

Esta fase enfoca el esfuerzo en:

- Información acerca de las necesidades del cliente
- Pasos del diseño en la transformación de procesos
- Especificación de requerimientos de las entradas
- Planeación de desarrollo e información de la capacidad de los proveedores.

El desarrollo de esta fase es fundamental en la metodología del mejoramiento, ya que permitirá el conocimiento profundo del proceso que se va a analizar, sus actividades, tiempos, expectativas de clientes y subprocesos y será la base para cualquier modificación o mejora dentro de la Administración de Procesos con la finalidad de obtener utilidades para la empresa.

### ***2.2.2.2 Fase de producción***

Mejorar los esfuerzos que se enfocan en las entradas para producir los productos y servicios deseados. Esto incluye temas relacionados con:

- Conformidad para diseñar especificaciones
- Efectividad y eficiencia, por ejemplo; errores, fracasos
- Producir en un tiempo oportuno



- Costos de producción
- Conocer las necesidades de recursos de los empleados.
- Cumpliendo con requerimientos regulares

### **2.2.2.3 Sistema de retroalimentación**

Mejorar los esfuerzos que se enfocan en expandir la información recibida desde dos sistemas de retroalimentación:

- Información del ambiente interno en la efectividad y eficiencia de la fase de diseño
- Información desde el ambiente externo, o clientes, basándose en si el producto cumple con sus especificaciones de calidad.
- Información que permite la toma de decisiones de una manera ágil y sobre todo oportuna, para la eficiencia de las operaciones, brindado a la organización una disminución de los tiempos en los procesos.

### **2.2.3 Implementación de procesos**

El diseño, proceso y salida basados en las necesidades de los beneficiarios, definen entradas apropiadas, las estrategias que son seleccionadas optimizan el sistema, mientras que las entradas inapropiadas son aquellas que crean problemas y conflictos en el proceso, como cuellos de botella y actividades no realizadas.

Tomando en cuenta, que para tomar una acción correctiva o preventiva, dentro del proceso, es importante tener la retroalimentación del mismo, es decir cuando los insumos que han entrado, al sistema han sufrido una transformación y han terminado en productos que han salido al mercado.

De esta manera es la única forma por la que se puede conocer como esta el proceso, corregirlo y mejorarlo; esto se lo conoce como la retroalimentación de la información.

Para la implementación de un proceso se debe seguir los siguientes pasos:

- **Identificar los procesos principales.-** Todos los procesos que existen en la empresa.
  
- **Análisis de procesos.-** En esta fase se tiene que identificar las necesidades y las expectativas del cliente a través de la recolección de datos y desarrollo de diagramas de flujo, para conocer la falla del problema, los procedimientos para desarrollar un diagrama de flujo del proceso incluye:
  1. La definición de límites
  2. Recolección de datos
  3. Listado de actividades secuenciales
  4. Estudio del diagrama de flujo
  
- **Identificar los problemas.-** Esto involucra la utilización de medidas de rendimiento y la recolección de datos del proceso en estudio, donde se encuentra una brecha se establece un problema.

- **Búsqueda de soluciones.-** Una vez identificado el problema, se plantean acciones correctivas. Es importante identificar criterios para que una solución sea evaluada como son costo, efectividad, eficiencia e implementación.
- **Implementación.-** Es poner en marcha las acciones correctivas en el proceso, esta implementación deberá ser realizada por todo el personal y eso dependerá, el éxito o fracaso de la solución propuesta.
- **Evaluación.-** Debe incluir a todos los miembros de la organización, es aquel donde se revisa los resultados obtenidos y se decide si se sigue en el proceso de mejora continua o se lo cancela.

#### **2.2.4 Mapeo de procesos**

Es una descripción de como se encuentran todos los procesos dentro de una empresa, haciendo una investigación de los mismos, se utiliza diagramas de bloque sencillos para apreciarlos claramente.

El mapeo de procesos, permite identificar la importancia de los procesos, subprocesos que estén involucrados en la organización.

#### **2.2.5 Levantamiento de información**

En esta fase ya se dispone de un conocimiento más profundo de los procesos a mejorar, se deber realizar una diagramación de los subprocesos seleccionados, es importante los límites y alcances del proceso a fin que se establezca:

- Qué debe incluirse
- Qué no debe incluirse

- Las entradas, las salidas
- Verificar los departamentos involucrados dentro del proceso

Se utilizan diferentes técnicas para levantar procesos una de ellas y una de la más usadas son las entrevistas, luego de este proceso con los datos reunidos, se procede a clasificarlos en orden de importancia, para analizarlos en la siguiente fase.

### **2.2.6 Análisis del proceso**

Esta fase es muy importante, pues se reconoce todas las falencias del proceso, es decir si esta satisfaciendo o no las expectativas del cliente, para ello se analizan los requerimientos y satisfacción de los productos o servicios.

### **2.2.7 Diseño del proceso mejorado**

Considerando las falencias y errores del proceso analizado, se procede a diagramar un proceso mejorado mediante la elaboración de diagramas de flujos, considerando las mejoras y cambios en el proceso que beneficien a la organización.

Posteriormente se debe detallar los cambios realizados a los documentos utilizados y definir sus nuevas características.

Se identifica los principales recursos de la organización tanto humanos, físicos, económicos, y se diseña el organigrama estructural, para terminar analizando los puestos modificados en sus responsabilidades y funciones.

### **2.2.8 Implantación del proceso mejorado**

En esta fase se planifica la implantación del proceso mejorado, enfocándonos en la ejecución y seguimiento del proceso mejorado.

Para ello se dispone de varios planes que son:

- Operaciones
- Educativo
- Comunicaciones

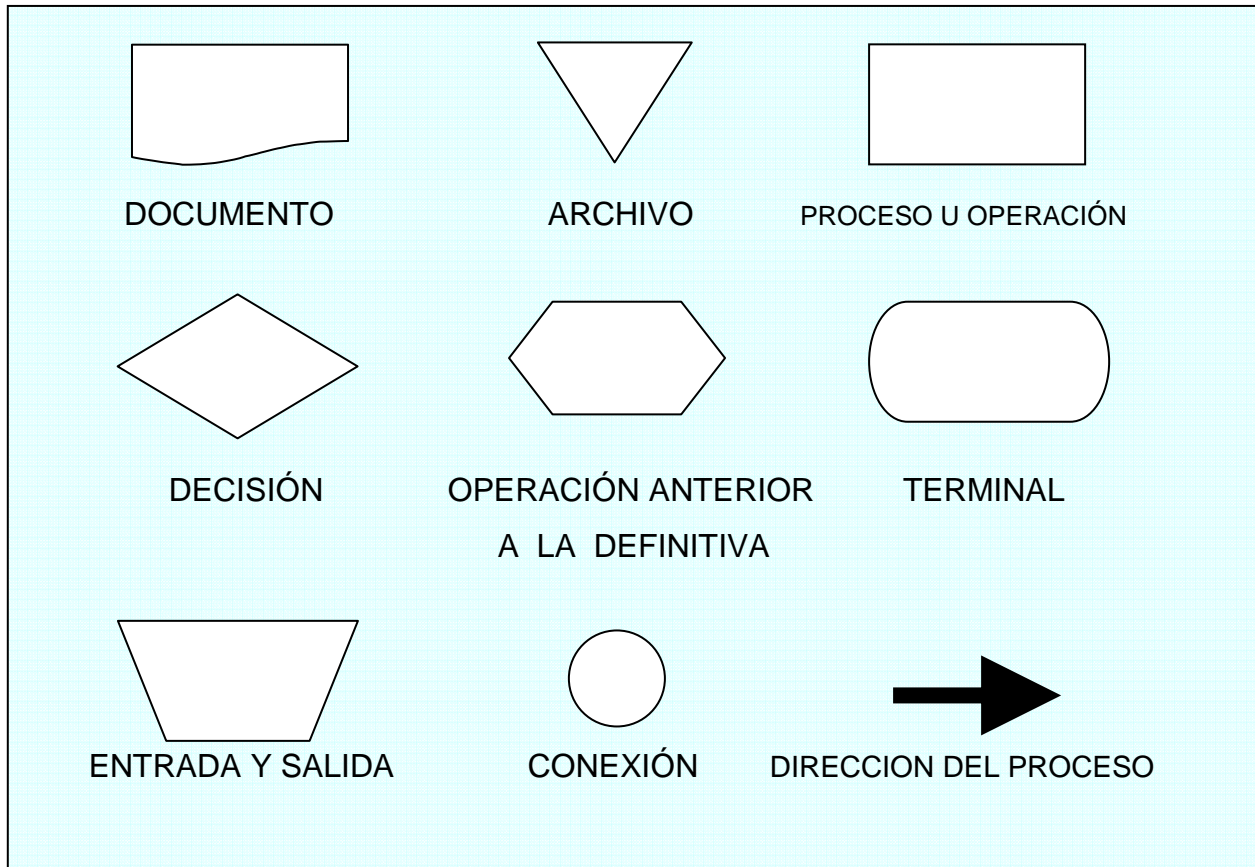
Hay que recordar que la implantación de éste proceso mejorado no debe ser brusca, por que puede llevar a equivocaciones, buscar la forma de que avance paralelamente con el proceso anterior para que el nuevo proceso reduzca el impacto del cambio.

### **2.2.9 Diagramas de flujo**

El flujo grama es una herramienta muy importante dentro de las empresas esta diseñado por bloques que se unen entre si para determinar un conjunto de actividades, cada uno de los cuales tiene un significad. Este significado presenta dos ventajas:

- Utiliza una simbología más amplia y variada.
- No utiliza la metodología de las gráficas que son filas y columnas.

Los principales símbolos del flujo grama de bloques son:



*Figura 2.2 Símbolos estandarizados de diseño de flujos*

### **2.2.10 Beneficios del mejoramiento de proceso**

Entre los beneficios del mejoramiento del proceso, encontramos los siguientes:

- Es importante por que apoya a los objetivos estratégicos de cada operación.
- Permite a la organización centrarse en el cliente.
- Aumenta la capacidad para competir a la empresa.
- Optimiza los recursos de la organización en donde se aplica
- Permite hacer cambios en actividades demasiado complejas
- Permite una interrelación entre clientes internos
- Identifica errores que pueden existir en el proceso

- Permite una evaluación de los procesos
- Optimiza a la organización en todas sus actividades
- Se centra dentro de la organización en un proceso o actividad
- Mejora la calidad del proceso en el producto o servicio
- Disminuye tiempos de ejecución
- Mejora la productividad y la rentabilidad
- Permite mejor competencia de la empresa
- Minimiza los conflictos que hay entre los departamentos por actividades
- Aumenta capacidad de negocio
- Disminuye tiempos que no son utilizados en la producción
- Permite el mejoramiento continuo

# **CAPÍTULO III**

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**

### **INFINITY BUSINESS S.A.**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

Infinity Business S.A. no posee ningún análisis de diagnóstico y no cuenta con un plan estratégico formal, razón por la cual se empezó a definir la planificación estratégica.

La planificación estratégica se inicia con el análisis interno y externo de la empresa, construcción del FODA, establecimiento de estrategias, misión, visión y políticas, a través de metodología de administración básica ya que como la empresa no cuenta con ninguna planificación estratégica en ninguna área o departamento se empezó estableciendo una.

Para iniciar la planeación estratégica, se asignó responsabilidades a cada uno de los miembros de la organización, para coordinar e integrar acciones, establecer las líneas de autoridad y la retroalimentación de los departamentos para que fluya la información.

Se debe observar que son los miembros de la organización los que ponen en marcha y ejecutan los planes, por lo cual se debe guiar, capacitar y motivar para tener éxito en la implementación del proyecto en el plan. Para empezar este estudio se realizó las encuestas para recolectar información. (*Anexo 1 y Anexo 2*).



## **3.2 ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

### **3.2.1 Análisis externo**

Cuando se refiere al análisis externo de la empresa se tiene que tomar en cuenta factores importantes, los cuales representan las oportunidades y amenazas como las fortalezas y debilidades que la empresa posee, a continuación se analizan estos factores:

#### ***3.2.1.1 Factor Tecnológico***

La empresa Infinity Business S.A. cuenta con la maquinaria necesaria para realizar todos los procesos de transformación de la carne como se mencionó en el capítulo 1, cuenta con un cámara de congelación y un cuarto de refrigeración, cuenta con un cortadora Horbart, un molino Torrey de 3HP, con mesas e instrumentos de acero inoxidable, que permite mantener un calidad y frescura a los productos.

#### ***3.2.1.2 Factor Precio***

El precio de la carne se ha mantenido constante durante el año 2007, para el cambio de gobierno, la escasez y la especulación son aspectos importantes con cual la empresa tiene que lidiar y proveerse a tiempo para no tener problemas de disminución de producción

### ***3.2.1.3 Factor Económico***

Esté factor es muy vulnerable en el sector de la Industria, ya que por tratarse de producción y de ganado vacuno, la inflación con la que quedó en el 2007 afectó la ganadería, afectando a la industria cárnica y las medidas económicas que tomará el nuevo gobierno, podría variar tanto del ganado en pie o del producto procesado, de la misma forma la Ley de Régimen Tributario Interno , sección I, párrafo 3, art. 201, indica que los canales, cuando han sufrido un sólo proceso y su venta es en estado natural no incurre en retención de la fuente, lo cual no conlleva a crédito tributario.

### ***3.2.1.4 Factor Legal***

Se debe recalcar que toda empresa de Industria alimenticia, esta vigilada por la Organización Mundial de la Salud, (OMS), la misma que debe vigilar que se cumpla las normas de calidad, higiene, seguridad industrial y otros aspectos indispensables que se tiene que tener en cuenta para la producción alimenticia. Dentro del país el Ministerio de agricultura y ganadería es el encargado del cuidado de los animales, a través del Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria (SESA).

### ***3.2.1.5 Factor Social***

Se conoce que el área más afectada en producción es la remuneración, ya que los trabajadores de la empresa, realizan actividades que demandan mucho desgaste físico y tienen mayor riesgo de sufrir accidentes. La motivación es un punto principal para que el trabajador realice sus labores de una forma más decidida y voluntariosa.

### 3.2.1.6 Factor Demográfico

La población donde la empresa, ofrece sus servicios, es la ciudad de Quito. La mayoría de personas, consume carne de todo tipo, lo cual permite que haya variedad en las exigencias de los clientes.

### 3.2.1.7 Factor Ecológico

En este factor se puede indicar que el Ministerio del Ambiente, regula la manipulación de agentes tóxicos para el ambiente, que expulse la industria, exigiendo normativas y reglas a las Empresas para no contaminar el ambiente en cual esta situada.

## 3.2.2 Evaluación de los factores externos

La evaluación de los factores externos se la efectuará con la matriz de los factores externos (EFE) la misma que permite resumir y evaluar la información de la empresa. Anexo 5.

<b>Evaluación de los factores externos (Matriz EFE)</b>			
<b>Expectativas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
Buen precio	0,19	3	0,50
Calidad del producto	0,24	4	0,95
Facilidad de pago	0,14	2	0,29
Atención al cliente	0,19	3	0,57
Entrega oportuna	0,24	3	0,81
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,11</b>

Tabla 3.1 Matriz EFE

Se puede observar que la empresa mantiene una calificación de 3,11 puntos, superior al promedio de comparación que es de 2,5 esto quiere decir que la empresa mantiene un nivel superior que la competencia en aspectos y servicios directos que mantiene la empresa.

### **3.2.3 Análisis interno**

#### ***3.2.3.1 Capacidad Directiva de Infinity Business S.A.***

La capacidad directiva de la empresa es muy difícil y complicada, ya que todo esta bajo un sistema centralizado que depende de las decisiones del gerente general de Infinity Business S.A., cabe recalcar que los conocimientos del gerente son excelentes, el conoce de la industria de la carne, de los componentes y procesos que se deben emplear. Pero en el plano administrativo no aplica métodos para llegar a los trabajadores ni para unir y hacer que todos los trabajadores logren un fin común y el trabajo en equipo.

De la misma forma como Infinity Business S.A. es una empresa mediana en constitución, su estructura sólo tiene: un departamento financiero, un departamento de producción y no posee jefes en los departamentos, solo personas encargadas que realizan su trabajo y asumen responsabilidades, obligaciones y tareas para sacar adelante la empresa.

#### ***3.2.3.2 Capacidad Competitiva de Infinity Business S.A.***

La empresa Infinity Business S.A., como se mencionó anteriormente orienta su actividad al procesamiento de productos cárnicos, que son comercializados a empresas importantes que prestan servicio de catering a la industria petrolera,

catering aéreo, hoteles, restaurantes, operadores turísticos y personas en general. (Anexo 3).

Para analizar esta capacidad se tomó información de los datos históricos de la empresa (ventas totales) y las encuestas realizadas a sus clientes, sin necesidad de aplicar un método de muestreo se identificó a las empresas que tienen mayor participación en la compra de los productos que realiza la empresa; entre las cuales están:

- **Catering alimenticio.-** Dentro de este grupo esta Urazul que es una empresa radicada en la ciudad de Quito, brinda servicios de catering alimenticio a empresas petroleras privadas como PETROBRAS, SIPEC, AGIP, entre otras. Urazul es el principal cliente de la empresa, durante el año anterior 2007 compró 361.985,68 dólares que equivale al 77,14% del total de ventas.
- **Cadenas de Hoteles.-** Dentro de este grupo esta Admi Hotel que es el nombre comercial de uno de los hoteles importantes de la ciudad, como es el Hotel Crown Plaza que está en la Av. de los Shyris, este cliente compró 21.046,95 dólares y representa el 4,49% del total de ventas. Otro cliente es el Hotel Quito, ubicado en la González Suárez, durante el período anterior compró 21.323,57 dólares que equivale al 4,54% del total. El Hotel Dan Charton y el Hotel Santa Isabel compraron 2.269,50 y 754,08 dólares; representando el 0,48% y 0,16% respectivamente.
- **Restaurantes.-** La empresa ofrece sus productos a importantes restaurantes situados en los mejores centros comerciales de la ciudad. En este grupo se tiene el consorcio MB Mayflower-Buffalos quienes compraron 17.286,88 dólares representando el 3,68% del total, así mismo el restaurante Saj Gourmet y Archie`s Pizzería quienes compraron 6.745,65 dólares y 5.044,43 dólares, representando el 1,44% y el 1,08% del total de las ventas.

- **Operadores Turísticos.-** La empresa entrega sus productos a dos importantes empresas turísticas una de ellas es NWC Amazonlodge quien es una operadora turística en el oriente ecuatoriano y la otra es el Club Rancho San Francisco, la primera compró 24.593,55 dólares que representa el 5,24% y la segunda compró 3.262,59 dólares que es el 0.70% del total de las ventas.
- **Cientes en General.-** Son los clientes pequeños como los chef de los restaurantes o restaurantes cercanos a la empresa, todos estos representan un valor de 4.929,23 dólares con un porcentaje del 1,05% del total de las ventas.

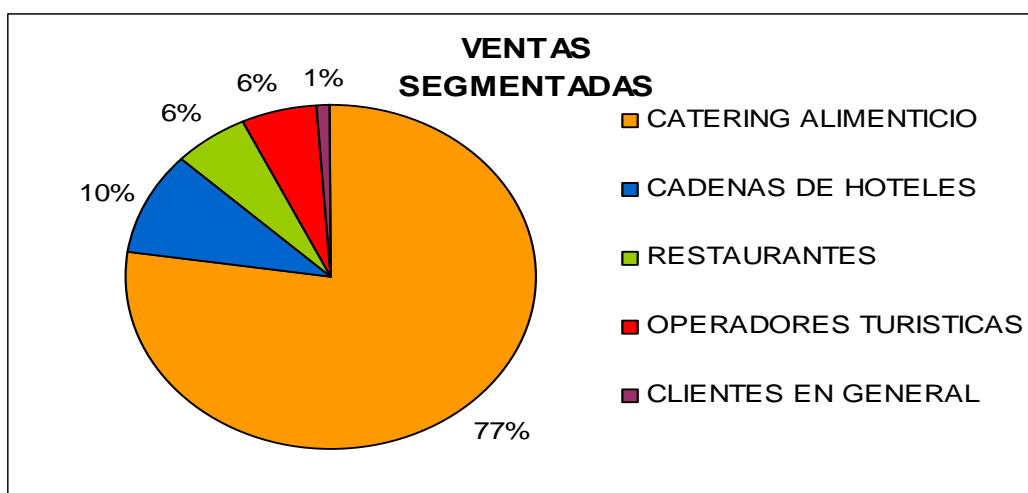


Figura 3.1 Análisis de ventas segmentadas del 2007

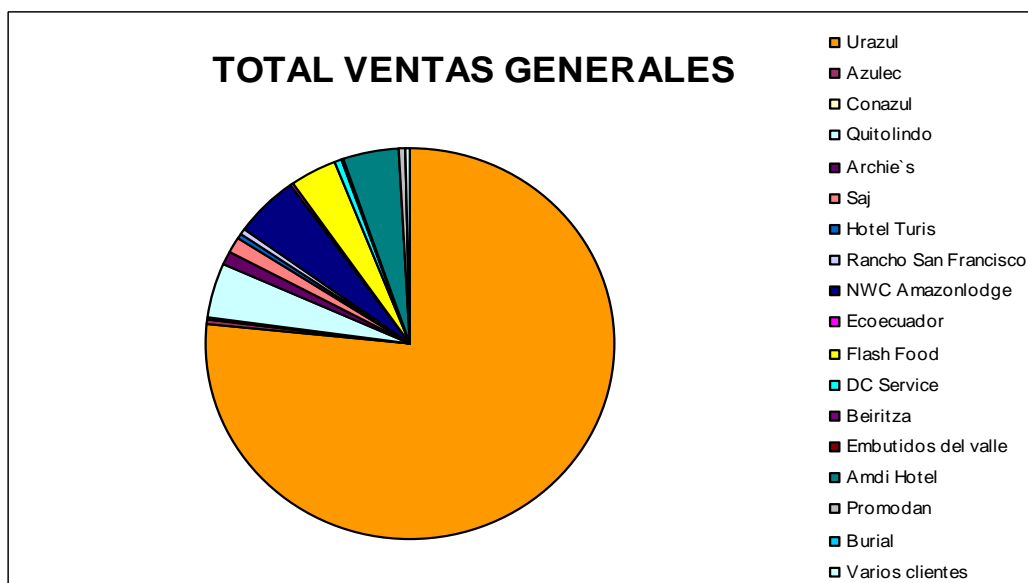


Figura 3.2 Análisis de ventas totales del 2007

### ***3.2.3.3 Capacidad Financiera de Infinity Business S.A.***

La empresa Infinity Business S.A. tiene una capacidad financiera estable, ya que sus ventas las realiza con plazos de pago a 8,15 y 30 días plazo desde la fecha de despacho.

El trato con los compradores también representa un beneficio para la empresa ya que a los proveedores se les paga a 21 y 30 días a partir de la elaboración de la factura lo que permite reinvertir el dinero que se cobra de las ventas en la compra de más insumos para procesarlos y comercializarlos inmediatamente.

De la misma forma la empresa tiene una deuda amortizada con Originarsa-Mitsubishi por la compra de un camión el año anterior, la cual cumple con regularidad en la cancelación de las cotas mensuales, recalcando que la empresa no posee prestamos bancarios en ninguna institución financiera del país.

### ***3.2.3.4 Capacidad Tecnológica de Infinity Business S.A.***

En referencia a la capacidad tecnológica de la empresa se puede señalar que la empresa cuenta con mesas de acero inoxidable, con una cortadora de huesos industrial, con un molino industrial, una ablandadora de filetes, cámaras de congelación y refrigeración, dos selladoras, una máquina empacadora de bandejas, una máquina pequeña empacadora al vacío e instrumentos necesarios dentro de las actividades cotidianas de la empresa.

Posee un camión con furgón térmico que sirve para transportar el producto de la empresa hacia los lugares requeridos por los clientes y las canales o insumos desde los canales hacia la planta.

### ***3.2.3.5 Capacidad del Recurso Humano de Infinity Business S.A.***

El recurso humano es considerado por muchas personas como la herramienta más importante en toda actividad donde intervenga el hombre, en todo lugar existe trabajo humano por eso hay que lograr interactuar entre el recurso humano con los otros recursos del entorno.

Describiremos el perfil actual de los miembros que forman el recurso humano de la empresa Infinity Business S.A.

- **El Presidente.-** Es el Sr. Lenin Lizano Albán, dueño propietario de la empresa, conocedor de los procesos industriales en el sector cárnico, maneja una ideología de centralismo en todas las funciones de la organización.
- **El Gerente General-** Es el encargado de planear, dirigir y orientar a todo el personal que trabaja en Infinity Business S.A.; el gerente maneja un pensamiento centralizado, que si no toma el las decisiones no son válidas y eso ha provocado muchos retrasos por la falta de ligereza en las decisiones que se deben tomar sea para la producción de los insumos como para la distribución del producto hacia a las cámaras o clientes.
- **Jefe Financiero.-** Es el que debe encargarse de todos los asuntos financieros de la empresa, la contabilidad, los rendimientos de los insumos, manejo de proveedores y clientes, en sí, llevar al día toda la información para cuando sea necesaria analizarla para tomar alguna decisión por parte de gerencia.



- **Jefe de Producción.-** Es el encargado de organizar los pedidos, de distribuir el trabajo a los procesadores, de llevar los inventarios en las distintas cámaras, de anotar los procesos, de recibir los insumos por parte de los proveedores, del aseo diario de la planta y de todos los materiales utilizados en el trabajo. Además el encargado de producción es una persona confiable, comprometida con la empresa.
- **Una secretaria.-** Es la encargada de tener la papelería lista tanto en la oficina como en la planta, tomar los pesos de los productos que llegan a la empresa, de elaborar las facturas a los clientes, de contestar los teléfonos y de acompañar al chofer a dejar los productos cuando sea necesario.
- **Un vendedor.-** El vendedor es el encargado de promover la empresa en distintos puntos de la ciudad, el ofrecer los productos de la empresa a clientes que utilizan carne para sus actividades cotidianas.
- **Un chofer.-** Es el encargado de transportar los productos de la planta y entregarlos en gavetas y sellados a los clientes que lo han solicitado, de la misma forma transportar las canales de res desde los distintos camales de la ciudad, hacia la planta. También se encarga de la seguridad de la empresa y el aseo de la parte exterior de la planta.
- **Los procesadores.-** Son los encargados de limpiar, cortar, despostar, empacar y sellar todos los productos cárnicos que se realizan en la empresa. Son los responsables de la higiene, la calidad, la buena o mala manipulación de los productos, la demora en la entrega de los productos y la equivocación de unos productos por otros.

### **3.2.4 Análisis de las expectativas de los clientes internos (Recursos Humanos)**

En este recurso se ha puesto mayor énfasis ya que el equipo de trabajo de Infinity Business S.A. esta conformado por once personas, el siguiente análisis se la obtuvo a través de la encuesta realizada a todos los miembros de la organización, no se tuvo necesidad de realizar técnicas de muestreo por que se consideró la población total de la empresa. *(Anexo 4)*

A través de la aplicación de la matriz de expectativa de los clientes internos se pudo identificar las perspectivas que tienen los trabajadores con relación a la empresa, es importante conocer e identificar las condiciones de trabajo y la capacidad que tienen los trabajadores para desarrollarse en una área o en un sector establecido. A través de la matriz que se realizó, se identificó que la principal expectativa de los trabajadores, es que la empresa les brinde una estabilidad laboral que le permita desarrollarse profesionalmente. De la misma manera se identifico que para los trabajadores el posicionamiento en el mercado, les proporcionará seguridad en sus labores desempeñadas. Adicionalmente se pudo identificar que los trabajadores esperan de la empresa, mejore las remuneraciones e incentivos salariales que motiven al óptimo desarrollo de sus actividades.

### **3.2.5 Evaluación de factores Internos**

Para la evaluación de los factores internos se diseño una matriz EFI, en la que se resume y evalúa a la empresa interiormente dentro del negocio. *(Anexo 4)*

## EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (Matriz EFI)

<b>Expectativas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
Posicionamiento	0,2	3	0,48
Utilidad	0,1	3	0,30
Productividad	0,1	3	0,28
Estabilidad laboral	0,3	2	0,65
Remuneración aceptable	0,3	2	0,47
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>2,19</b>

*Tabla 3.2 Matriz EFI*

Se puede observar que la empresa mantiene una calificación de 2,19 puntos, puntaje menor al promedio ponderado de 2,5 lo que se sugiere que la empresa debe mejorar las estrategias de respuesta a las amenazas y debilidades generadas en la propia empresa.

### **3.2.6 Análisis de la competencia**

Para el siguiente análisis se utilizó la técnica de la encuesta, se logró cruzar la información con vendedores de otras empresas, la observación directa, además de la entrevista directa al gerente general y a todo el personal de la empresa Infinity Business S.A.

Se procedió a realizar la matriz de expectativas de clientes externos, en la cual se vio como es percibida la empresa por parte de nuestros clientes, podemos observar que la calidad del producto y la entrega oportuna, beneficia mucho a que la empresa logre mejor posicionamiento dentro del mercado, de la misma manera identificamos que se debe corregir y ofrecer mejores facilidades de pago.

Como se mencionó anteriormente la empresa Infinity Business S.A. se dedica a la comercialización de productos cárnicos (cortes finos) que se procesa en la planta,

y dentro del grupo de empresas que le impiden mayor participación en el mercado están:

- Delicarem, y,
- Ecuadasa

Comparando los puntos claves que poseen las dos empresas nombradas incluyendo Infinity Business S.A., se obtuvieron los siguientes resultados.

- Infinity Business S.A. concede un crédito a todos los clientes cuando las compras superan los 120 USD.
- Infinity Business S.A. ofrece un servicio post-venta a sus clientes para promocionar sus productos.
- Infinity Business S.A. ofrece sus productos en estado congelado y en estado fresco, cosa que otras empresas no lo hacen.

### Matriz de competitividad

#### PC

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERACIÓN	INFINITY BUESINESS S.A.		DELICAREM S.A.		ECUADASA S.A.	
		CLASIFICACIÓN	RESULTADO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
Participación de mercado	0,15	2	0,30	2	0,30	2	0,30
Precios de productos	0,20	3	0,60	2	0,40	2	0,40
Calidad de productos	0,20	3	0,60	3	0,60	2	0,40
Productividad de la empresa	0,15	2	0,30	1	0,15	2	0,30
Servicio al cliente	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Ubicación de la empresa	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10
Buen stock de productos	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Imagen corporativa	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,60</b>		<b>2,10</b>		<b>2,00</b>

Tabla 3.3 Matriz de competitividad

Los resultados muestran que la empresa Infinity Business S.A. aplica mejores estrategias para el segmento de mercado en venta al por mayor de carnes y es bien acogido por los clientes, mientras que la empresa Delicarem y Ecuadasa, muestran un nivel similar ya que presentan dificultades dentro la comercialización de productos cárnicos y no tienen un buen posicionamiento dentro de las ventas por mayor.

### **3.3 ANÁLISIS FODA**

Después de haber sostenido constantes reuniones con el gerente general y de estar en contacto permanente con el personal de la empresa, así también con la recopilación de información a través del intercambio de datos con personas de otras empresas que se dedican a similar actividad como es valores de la carne y preformas de sus productos, se ha logrado identificar fortalezas y amenazas que tiene la empresa.

Para realizar el análisis FODA se tomó como referencia las matrices realizadas de expectativas de clientes internos y de clientes externos, así como de análisis de la competencia. (Anexo 6, 7, 8 ,9)

#### **3.3.1 Fortalezas**

Entre las fortalezas encontradas se puede mencionar las siguientes: (Anexo 8)

- Buena calidad del producto.
- Buena atención en la entrega.
- La empresa tiene experiencia necesaria en el negocio.

- Buen servicio al cliente al tomar el pedido.
- Alto valor agregado en el servicio.
- Stock suficiente para entregas urgentes.
- Personal hábil para procesar.

### **3.3.2 Debilidades**

Entre las debilidades halladas se encuentran: *(Anexo 9)*

- Constante mantenimiento de las cámaras de frío.
- No existe mucho compromiso entre el personal y la empresa.
- Disponibilidad de una unidad para los despachos pequeños menores de 5 Kilos.
- Precios altos de los productos.
- Mala ubicación de los productos en la cámara de congelación.

### **3.3.3 Oportunidad**

Entre las oportunidades encontradas están las siguientes: (*Anexo 6*)

- Incremento considerable de restaurantes y locales de comida rápida en la ciudad.
- Capacidad de financiamiento a los clientes para crédito.
- Ligera estabilidad económica en los precios.
- Aumento de eventos y fechas importantes.

### **3.3.4 Amenazas**

Entre las amenazas se ha identificado las siguientes: (*Anexo 7*)

- Integración y fusión de competidores.
- Precios bajos por confusión entre carne bovina y caballar.
- Dificultad de los precios por parte de la competencia.
- Posible inestabilidad política por el cambio de gobierno.

Considerando este análisis FODA se pasó a definir la misión, la visión y se planteó los objetivos de la organización.

### **3.4 MISIÓN**

Considerando los diferentes elementos de una misión se definió para la empresa la siguiente misión.

“Infinity Business S.A. es una empresa que se dedica al procesamiento y comercialización de productos cárnicos, de excelente calidad, elaborados por un personal calificado, que cuenta con equipos e infraestructura que le permite conservar y mejorar continuamente la calidad en todos nuestros procesos, obteniendo un producto final que logre la satisfacción de nuestros clientes”.

### **3.5 VISIÓN**

Considerando los diferentes elementos de una visión se definió para la empresa la siguiente visión.

“Infinity Business S.A. tiene como visión llegar a ser una empresa líder en la crianza de animales, producción y comercialización de productos cárnicos, utilizando eficientemente los recursos y mejorando la tecnología que la empresa posee, vigilando que la calidad en todas las áreas y procesos sea una prioridad incondicional de todo el personal y sobre todo permita el mejoramiento continuo de todos los componentes de nuestra prestigiosa empresa y de esta manera posicionarnos dentro del mercado nacional y contribuir con el engrandecimiento del país.



### 3.6 OBJETIVOS

Luego de haber planteado la misión y visión, los objetivos que se establecen para la empresa son:

- Evaluar y corregir continuamente todos los procesos, para que estos sean base de la calidad en nuestra empresa.
- Capacitar al personal de producción y ventas con la finalidad de que este recurso conozca toda la variedad de cortes y tratamientos que se realicen a los productos cárnicos.
- Calificar a todos los proveedores de la empresa, para que estos cumplan con parámetros de calidad y de esta manera no generen riesgo en los productos que se procesan y expende en la organización.
- Informar al personal sobre el uso de las políticas de higiene, y salubridad, que se deben seguir dentro del área de producción, enfatizando el aseo de las personas, instalaciones, herramientas y utensilios utilizados dentro de esta área.
- Especificar el proceso de transporte de los alimentos desde y hacia fuera de la organización.
- Identificar los puntos críticos de la organización, para rediseñar los recursos con restricciones de capacidad, que impiden el buen desempeño de toda la empresa.
- Lograr que todo el personal que trabaja en la empresa y los proveedores cumplan con las políticas de calidad establecidas para mejorar los productos y servicios.

## **3.7 ESTRATEGIAS**

Es importante para la empresa, definir las estrategias, ya que a través de ellas, se busca la forma de conseguir los objetivos, con la aplicación de herramientas y políticas adecuadas.

### **3.7.1 Estrategia corporativa I**

Evaluar y corregir los procesos:

- Realizar reportes e informes mensuales de todos los departamentos.
- Tener reuniones mensuales con cada departamento para identificar falencias y corregir errores.

### **3.7.2 Estrategia corporativa II**

Capacitar al personal:

- Dictar cursos sobre: higiene, seguridad industrial y manipulación alimentación al personal de producción.
- Capacitar al personal de ventas a través de cursos sobre alimentos y atención al cliente, relaciones humanas.

### **3.7.3 Estrategia corporativa III**

Calificar a los proveedores de la empresa:

- Visitar las instalaciones de los proveedores una vez por año, para verificar los productos que proporcionan.

- Los proveedores deberán facilitar los rastros, la ficha técnica del ganado, y los permisos de introducción al mercado al momento de realizar sus entregas

#### **3.7.4 Estrategia corporativa IV**

Informar al personal sobre el uso de las políticas de la empresa:

- Pegar instructivos en las puertas de ingreso a las instalaciones, sobre la normas de higiene de la empresa.
- Indicar en los ingresos a las cámaras frías, sobre el equipo y normas de seguridad que deben utilizar los trabajadores al momento de laborar en dichas instalaciones

#### **3.7.5 Estrategia corporativa V**

Estandarizar el proceso de transporte de los alimentos:

- Documentar el transporte del ganado desde los camales hasta la planta, en el camión de la empresa.
- Realizar trípticos, donde se enfatice el transporte de los productos terminados a los clientes en el camión, los mismos que siguen con la cadena de frío.

### **3.7.6 Estrategia corporativa VI**

Identificar puntos críticos:

- Hacer grupos de trabajo, en todos los departamentos para sacar ideas conjuntas, identificar puntos críticos, y generar soluciones a los problemas.
- Documentar todos los procesos, que se realizan en la empresa para optimizar tiempos y procesos en todos los departamentos.
- Hacer cursos de motivación e incentivar al personal para que este cumpla sus objetivos dentro de la empresa.

### **3.7.7 Estrategia corporativa VII**

Conocimiento de políticas del cliente interno y externo:

- Concienciar al personal de la empresa a través de la publicación de las principales políticas de la empresa.
- Entregar a los proveedores notificaciones escritas sobre cambios en fechas de pago, créditos, negociaciones de precios, requerimientos de entregas y demás cambios que sean solicitados.

### 3.8 VALORES DE LA EMPRESA INFINITY BUSINESS S.A.

En la presentación de los valores corporativos que van a ser parte de la organización de Infinity Business S.A., se requiere la colaboración de todo el personal de empresa, determinándose que sean los siguientes valores los que se confirman en la empresa:

- **Rentabilidad:** Es un valor agregado traducido en dinero y beneficios tangibles para la organización, que las personas, productos están llamados a generar de manera sustentable.
- **Satisfacción al Cliente:** Son socios estratégicos que permiten a la empresa generar rentabilidad y permanecer en el mercado, por lo cual su satisfacción con sus productos y servicios, constituye la parte fundamental.
- **Respeto:** Es la valoración integral del ser humano en la empresa y dentro del entorno natural; el medio ambiente, como las condiciones básicas para un desarrollo armónico y permanente.
- **Trabajo en equipo:** Posibilita alcanzar sus objetivos corporativos generando mayor participación, compromiso y comunicación al interior de la organización.
- **Creatividad e innovación:** En los procesos administrativos y operativos le proporciona la capacidad de adaptarse de manera rápida y efectiva a los cambiantes entornos donde debe competir.
- **Responsabilidad social:** La presencia de la empresa en la comunidad, involucra un aporte significativo al desarrollo local y nacional fundamentalmente orientado a la generación de trabajo, perfeccionamiento de recurso humano y protección del medio ambiente.

- **Honestidad:** Nitidez en todas las acciones realizadas en la empresa, teniendo como direccionamiento la verdad.
- **Liderazgo:** Capacidad de dirigir y a la vez servir a un grupo de personas, para llegar a los objetivos planteados en la empresa de una manera positiva.
- **Ética:** Norma que rige la moral y la integridad en todos los actos
- **Confiabilidad:** Seguridad en todos los procedimientos y acciones que realice la empresa.
- **Capacidad:** Facultad para resolver los problemas que se presenten en Empresa.
- **Colaboración:** Aporte de cada uno y de todos para la realización de una determinada actividad o grupos de actividades.
- **Justicia:** Dar a cada quien lo que se merece de acuerdo a su trabajo y obras.
- **Calidad:** Dar un mejor servicio a los clientes, tanto en la producción y acciones confiables en sentido de que desempeñan la función para la cual se diseñaron y se ejecuten bien.
- **Desarrollo del talento humano:** Como la principal motivación humana para servir a sus semejantes.
- **Productividad:** Relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.
- **Compromiso con organización:** Como el único vinculo para conseguir el éxito

- **Competitividad:** Capacidad para competir y salir triunfado.

### **3.9 POLÍTICAS**

La Empresa Infinity Business S.A., posee algunas políticas, tanto para administración, ventas, compras y producción, para aumentar y mejorar las políticas ya establecidas, se diseñaron otras; las mismas que se aplicarán en toda la organización y son las siguientes:

#### **3.9.1 Políticas administrativas**

Entre las políticas administrativas mencionamos las siguientes:

- Todo recurso que involucre el manejo de dinero será supervisado bajo la Gerencia Financiera.
- Cada área tendrá un representante, el cual se responsabilizará, por trabajo, perdidas, mal manejo de recursos o cualquier acto que altere la normalidad de su jurisdicción.
- Las dediciones que se toman en la organización, se las realizará conjuntamente entre todos los representantes de los departamentos, para tomar en cuenta sus puntos de vista.
- Todos los miembros de la organización vendrán al trabajo a compartir, ideas, sacrificios y pensamientos los cuales no ayudan a cumplir los objetivos planteados en la organización.

- Ninguna persona tiene la potestad de insultar o poner sobrenombres o calificativos que afecten la integridad de los miembros de la empresa y afecte en las actividades de la organización.
- Cada tres meses se realizará una evaluación a cada miembro de la organización, para medir su grado de satisfacción en el trabajo, eficiencia y eficacia de las actividades que los mismos realizan.
- Es deber de cada empleado, conocer la misión, identificar la visión de la empresa, conocer los objetivos e identificarse con las estrategias que se van a tomar para cumplir con los objetivos y políticas dentro de la organización.
- Para firmar cheques es necesario, dos firmas de responsabilidad y el sello de seguridad de cada cheque.
- Cada persona contratada, deberá ser responsable de las labores y obligaciones que se le establezcan para su puesto de trabajo
- Para seleccionar un trabajador o aspirante se deberá evaluar su condición, su confianza sus conocimientos para ser tomando en cuenta dentro del equipo.
- Para todo el personal de la empresa el cliente siempre tiene la razón
- Todo el personal de la empresa deberá ser puntual a la hora de entrada y flexible en su hora de salida.
- Todas las responsabilidades y obligaciones de un puesto de trabajo pueden ser delegadas a otro, cuando la persona responsable de este puesto no cumple con su función.



- Todos son responsables de impulsar, capacitar y personalizar al grupo humano que integra la empresa.
- Los puestos de trabajo son de carácter poli funcional.
- Si un trabajador es suspendido otro deberá sustituirlo.
- Los sueldos se pagan de forma equitativa de acuerdo a las obligaciones y responsabilidades que se tengan dentro de la organización.
- La remuneraciones correspondientes al trabajo mensual, se la cancelara al final del mes.
- Cada mes se tendrá reuniones con los representantes de las áreas o departamentos para evaluar el desempeño, coordinación con el fin de identificar errores y fallas en los procesos y tomar las acciones preventivas y correctivas para solucionar dichos males, y conseguir los objetivos planteados de la organización.

### **3.9.2 Políticas de ventas**

Entre las políticas de ventas se mencionan las siguientes:

- Los vendedores de la empresa recibirán un sueldo básico, más la comisión por venta del 0.05% del total de las ventas que realicen ellos.
- Los vendedores recibirán un total del 0.5% sobre las ventas que se realicen por primera vez en la empresa.
- Los vendedores que se contratan, deben participar en cursos, para su mejoramiento y conocimiento de la empresa.

- El personal de ventas deberá participar al menos en cinco cursos en el año.
- Los vendedores, deberán visitar al cliente periódicamente, para conocer la satisfacción del mismo hacia los productos que ofrece la empresa.
- Se concederá crédito sólo a las empresas que ya han trabajado en un periodo de tres meses con la organización.
- Todas las ventas que son de crédito tendrán un plazo máximo de un mes para su caducidad.
- Las ventas se harán de contado y a crédito.

### **3.9.3 Políticas de compras**

Entre las políticas de compras se mencionan las siguientes:

- Se deberá identificar que la calidad de los productos de los proveedores sea la requerida por la organización.
- Se identificará con las órdenes de producción que los montos y las especificaciones de los productos estén de acuerdo con la satisfacción del cliente o lo especificado por el cliente.
- Las negociaciones que se tengan con los proveedores, serán en primer lugar verbalmente y luego con una pro forma de precios, entregada formalmente en sobre cerrado entre ambas partes.
- Las compras se harán de contado y a crédito.

### **3.9.4 Políticas de producción**

Entre las políticas de producción se mencionan las siguientes:

- Los productos que se encuentren en la cámara de congelación, para ser extraídos deberán ser ubicados bajo la responsabilidad del encargado del cuidado de la cámara y de la hoja de producción.
- Todos los trabajadores de producción, deberán portar el uniforme limpio y completo durante las horas de trabajo.

# **CAPÍTULO IV**

## **REDISEÑO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA INFINITY BUSINESS S.A.**

### **4.1 ANTECEDENTES**

Como se mencionó anteriormente la empresa Infinity Business S.A. no cuenta con un proceso de producción establecido, sino que todas las actividades se realizan por disposición del gerente general quien indica lo que tiene que hacerse dependiendo de los pedidos diarios o semanales que realizan los clientes de la empresa y por el encargado de producción quien es el que ejecuta dichas disposiciones.

Cabe indicar que la empresa cumple con todas las normas de calidad y control del ganado y los procesos de tiene que pasar la carne para ser procesada.

### **4.2 ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS**

#### **4.2.1 Materia Prima Principal**

La principal materia prima que se utiliza en esta empresa, es la carne. Este debe cumplir parámetros necesarios para ser utilizada.

La carne debe ser obtenida de un proceso lento y cuidadoso que empieza en la selección de los animales de engorde, que comúnmente se los confunde con animales para otros usos.

Cuando el animal está maduro, es decir ha alcanzado su peso óptimo y se encuentra perfectamente sano, está listo para el sacrificio; solo en estas condiciones podrá el animal después de un proceso ser faenado, para la obtención de los mejores cortes y las piezas sobrantes se procederá a vender a los embutidores, sin que esto signifique que para los embutidores se utilice el desperdicio de la carne, sino únicamente los cortes llamados duros y magros.

- ***Transporte***

El animal a sacrificarse deberá ser transportado a los canales de sacrificio en las mejores condiciones, esto involucra transporte a pie en pequeñas distancias o en amplios camiones para mayor distancia, con el tiempo necesario, pues el animal necesita estar libre de estrés y tenerlo en ayuno por lo menos 24 horas.

El estrés de los animales llevados al sacrificio, involucra altas concentraciones de toxinas así como de hormonas y pérdida en la capacidad de retención de líquidos en los músculos, por lo que un animal sacrificado en estas condiciones aportará una carne de mal calidad, mal sabor y poco peso.

- ***El reposo***

El animal deberá permanecer en los patios de los mataderos el tiempo suficiente, para reponerse del estrés que significa el transporte siendo abastecido de líquido necesario para evitar deshidratación

- ***Dieta***

La dieta que se llevará el animal que está por sacrificarse, deberá ser blanda, ya que en lo posterior facilita el proceso de evisceración

- ***Control sanitario en pie***

Esta actividad se debe dar cuidadosamente para facilitar la selección de los animales que pasarán a la matanza.

- ***Pesado en vivo***

Este punto se refiere al proceso de pesar el animal en báscula para poder determinar su peso en libras o arrobas de ser requerido.

- ***Lavado***

Este proceso es importante ya que permite la eliminación de las suciedades externas de la piel del animal.

Luego de este procedimiento se efectuará la matanza, se deberá poner el animal en un estado de aturdimiento para proceder al corte de la yugular y aprovechando el funcionamiento del corazón proceder a un buen desangrado para posteriormente seguir con el ventilado y el depilado, que consiste en la separación de los pelos o cerdas que es la piel de los animales.

En el proceso de evisceración que es la extracción de las vísceras del animal para obtener la carne, se deberá mantener un estricto control a efecto de sacar las vísceras completas para que los excrementos y órganos del animal (riñones y bilis) no contamine la carne. En éste estado se procede a un riguroso control sanitario que se efectuará en la canal y en sus vísceras, lo que dará como resultado el uso del animal, aprobada ésta, se llevará al cuarto de refrigeración para obtener una temperatura menor y favorecer la conservación de la canal.

Se debe hacer notar que para que se den las condiciones ideales para el proceso de osmosis con la salmuera, la carne tendrá que:

- Haber superado el proceso de “rigor mortis”, la carne no deberá estar suficientemente madura,
- El animal no deberá ser sacrificado con estrés exagerado,
- La salmonera no deberá estar extremadamente fría,
- La canal no debe presentar poli fosfatos, así como de otras sustancias como el bicarbonato sódico para retención de agua.

#### 4.2.2 Fases de la carne bovina luego de ser sacrificada

Existen cinco fases que atraviesa la carne bovina una vez que ha sido sacrificado el animal las cuales son:

- **Fase de latencia.-** Se da inmediatamente después del sacrificio del animal, en la cual no se afecta la extensibilidad del músculo y el animal empieza a desangrarse y a ser despostado.
- **Fase de rigidez cadavérica o rigor mortis.-** Esta fase empieza a observarse alrededor de 1 a 3 horas post-mortem y dura alrededor de 24 horas. En esta fase la canal empieza a secarse y a tomar un color rojizo oscuro.
- **Fase de maduración.-** Esta fase de la carne esta directamente influenciada por la temperatura, en la empresa se da el proceso de maduración a una temperatura de 2-3 grados centígrados por 2 días en una cámara de refrigeración destinada exclusivamente para ello. Esto con la finalidad de no tener problemas sanitarios con la carne a una mayor temperatura de exposición.
- **Fase de estado rasis.-** En esta fase sigue la maduración a temperatura ambiente de 3 a 25 grados centígrados y es el estado óptimo para el consumo.

- **Fase de putrefacción.-** Es la fase en que la carne ya es incomedible, es decir no apta para el consumo humano. Emanan un olor nauseabundo y su color tiende a ser verdoso.

La empresa Infinity Business S.A. actualmente no realiza el proceso de sacrificio de los animales, simplemente controla este proceso, vigilando que se cumplan todas las fases y no se afecte en ningún momento la calidad de la carne.

### **4.3 COMPOSICIÓN DE LA CARNE**

La carne es el tejido muscular de los animales, se utiliza como alimento humano en forma directa o después de un proceso de transformación con valor agregado.

La carne básicamente consta de agua, proteínas, grasas, sales e hidratos de carbono.

El sabor y la textura de la carne dependen de las condiciones ambientales en las cuales el animal se ha desarrollado, de su alimentación, edad, estado de salud, sexo; así como el manejo de la canal, el despiece y los cortes.

Existen tres grupos principales de materias primas:

- Carne de res, cerdo, cordero, cabra y venado,
- El pescado, y,
- Las aves.

Estas carnes contienen en su composición enzimas y microorganismos que son componentes esenciales de los procesos químicos y fisiológicos que se producen en el tejido vivo. Cuando se produce la muerte es imposible detener la actividad resultante de estas sustancias, pues combinadas con el oxígeno continúan su



proceso de metabolismo, es necesario que éstas relaciones continúen hasta cierto grado, pues en un principio la carne es correosa y sinsabor, pero conservada en algún lugar frío, sin alcanzar altas temperaturas, o temperaturas de congelación, las enzimas empiezan su proceso de ablandamiento haciéndole más agradable al paladar y completando el proceso de maduración.

Ciertos autores recomiendan un proceso de 24 horas como mínimo y algunos hasta 8 días.

Los animales terrestres tardan más tiempo que los pescados en alcanzar esta madurez, las acciones de las enzimas y del oxígeno sobre la grasa de la carne, son más rápidas y tienden a enranciar el producto en un corto período de tiempo, de manera que es aconsejable poder eliminar por el desangrado la parte superficial de la grasa del animal.

La maduración del ganado vacuno, es más larga que la del cerdo o del cordero, por el contrario el pescado y el marisco deben ser tratados tan pronto como desaparece el “rigor mortis”.

La transformación de la carne en un producto cárnico, tiene como objetivo:

- Mejorar el tiempo de vida útil, es decir la conservación del producto cárnico a través del tiempo,
- Desarrollar sabor y aromas diferentes,
- Viabilizar la comercialización de productos que presentados en estado natural no son comerciales,
- Dar valor agregado al producto cárnico.



*Figura 4.1 Desposte y limpieza de la canal*

#### **4.4 IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS**

El proceso macro de Infinity Business S.A. abarca subprocesos como son: el proceso de ventas, el proceso de transporte y el proceso de producción que consiste en recibir, inspeccionar, despostar, limpiar, cortar, seleccionar, empacar y congelar los productos cárnicos, aparte de procesos de apoyo como son financiero, de planificación y administrativo.

Cabe señalar que Infinity Business s.a. no posee procesos establecidos y los procesos que se señalan en el proyecto son los que se han observado durante la investigación.

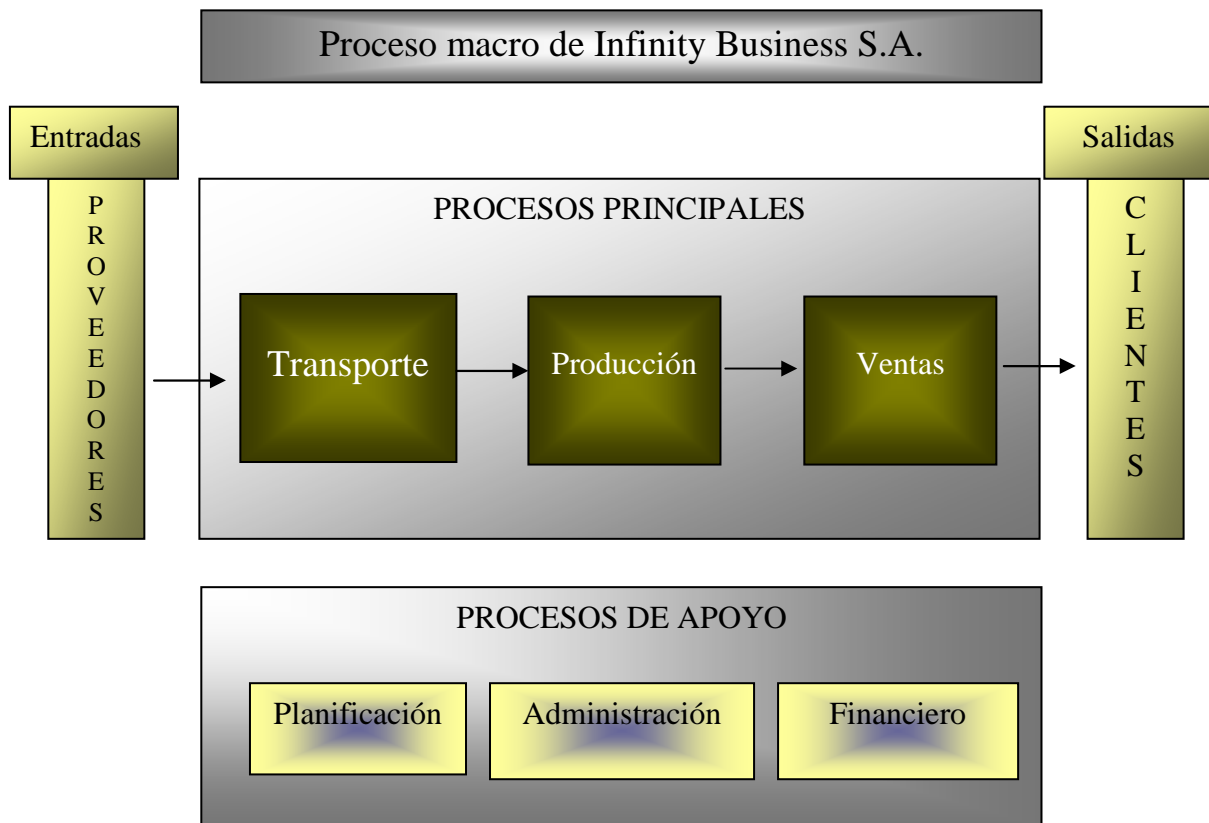


Figura 4.2 Proceso macro Infinity Business S.A.

Cuando se refiere a ganado bovino, el primer paso antes de ingresar a la planta debe cumplir las especificaciones de higiene y tratamiento del producto, luego ingresa a la planta donde son colgadas las canales en un cuarto de reposo durante 24 horas, allí se cumple la fase del rigor-mortis.

Pasado ese tiempo las canales (reses faenadas), son puestas en la cámara de refrigeración donde reposan de 2 a 3 grados centígrados para que empiecen a madurarse, esto indica que las canales están listas para ser procesadas, los 3 procesadores son los encargados de despostar, limpiar y cortar los huesos, finalmente los productos terminados son clasificados, se empacan, se sella, se los pone sticker, se los ubica en gavetas de colores dependiendo del producto y se los mete a la cámara de congelación, mientras que los productos que se necesitan frescos son puestos en gavetas cerradas y cubiertos con un visillo

plástico para evitar que se quemen por el frío dentro de la cámara de refrigeración.

Cuando se refiere a ganado porcino y ovino, este se lo trabaja solamente el día viernes, por lo que es más vulnerable a contaminarse por el ambiente, cabe indicar que la empresa no procesa estos ganados, sino los compra a proveedores especializados en los mismos.

El cerdo se lo limpia, se lo empaca, se lo sella, se lo pone sticker, se lo pone en gavetas seleccionadas para cerdo y se lo ubica en la cámara de congelación. El mismo proceso se hace para el ganado ovino.

Cabe indicar que tanto el ganado ovino como el porcino son tratados con mucho cuidado e higiene ya que se pueden contaminar por bacterias que dañan y putrefactan la carne rápidamente, este tipo de ganado debe ser procesado e inmediatamente ser ingresado a la cámara de congelación, para que se eliminen bacterias y micro parásitos que hayan sido contraídos en el camal con otros animales enfermos o en el transporte hacia la planta, esto es necesario por que la temperatura de la cámara de congelación llega entre  $-15^{\circ}$  a  $-24^{\circ}$  centígrados y esto hace que las bacterias mueran por el efecto del frío.

#### **4.5 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS**

Para el levantamiento de procesos que se realizó en la empresa Infinity Business S.A., en el área de producción, se utilizó la observación propia, las entrevistas con cada trabajador de la planta y el gerente general y recolección de información como: tiempos de producción, entradas de materia prima, rendimientos, despachos y datos históricos de la empresa.

Un problema que se determinó, en la investigación desarrollada en producción, fue la entrega de los productos por parte de los proveedores, ya que por distintos motivos como: el turno del camal, el transporte, el clima y el tráfico vehicular,

afectan a la entrega de materia prima en la planta, lo cual perjudica a la producción de los insumos de cerdo y borrego, generando tiempo muerto en producción y demora en las entregas a los clientes.

De la misma forma se identificó, que el retraso en producción se da por la falta de organización en la elaboración de los productos cárnicos ya que el plan de producción que está diseñado es básico y no está señalado en ninguna parte, sino que este proceso se lo ha venido realizando desde la creación de la empresa, además el encargado de la producción no tiene la facultad de rechazar o aprobar el producto, sino el gerente general es quien aprueba el producto a recibirse. También se notó la falta de control en las normas de tratamiento de la carne, como es la toma de los tiempos de temperatura en el cuarto frío y en la cámara de congelación, lo cual es vital para la conservación de la carne.

Otro factor importante que se identificó en el proceso de producción es la falta de documentación en el rendimiento de los productos que se procesan de los distintos proveedores de la empresa, esto sucede por que el encargado de producción, no lleva un control permanente sobre la producción de los insumos y solo se limita a ver el producto existente en la cámara de congelación o en la cámara de refrigeración. Y cuando se trata de revisar algún proceso de un proveedor de la empresa, el gerente general pide al encargado que anote en una hoja de cuaderno los pesos y las cantidades de carne que han sido procesadas para luego ser analizada por el gerente.

Otro punto crítico que se identificó es el manejo de la cámara de congelación, ya que el encargado de producción ingresa los productos a la cámara y los deja allí, cuando se necesitan los productos el entra a buscar lo que requiere y se demora en encontrar por que están mezclados y regados en el cuarto, además el encargado arregla el cuarto una vez cada quince días.

El gerente general en su afán de controlar la organización, limita la autonomía de cada departamento, dependiendo de su decisión sobre las actividades que se realizan en la empresa, enfatizando principalmente en producción donde es él

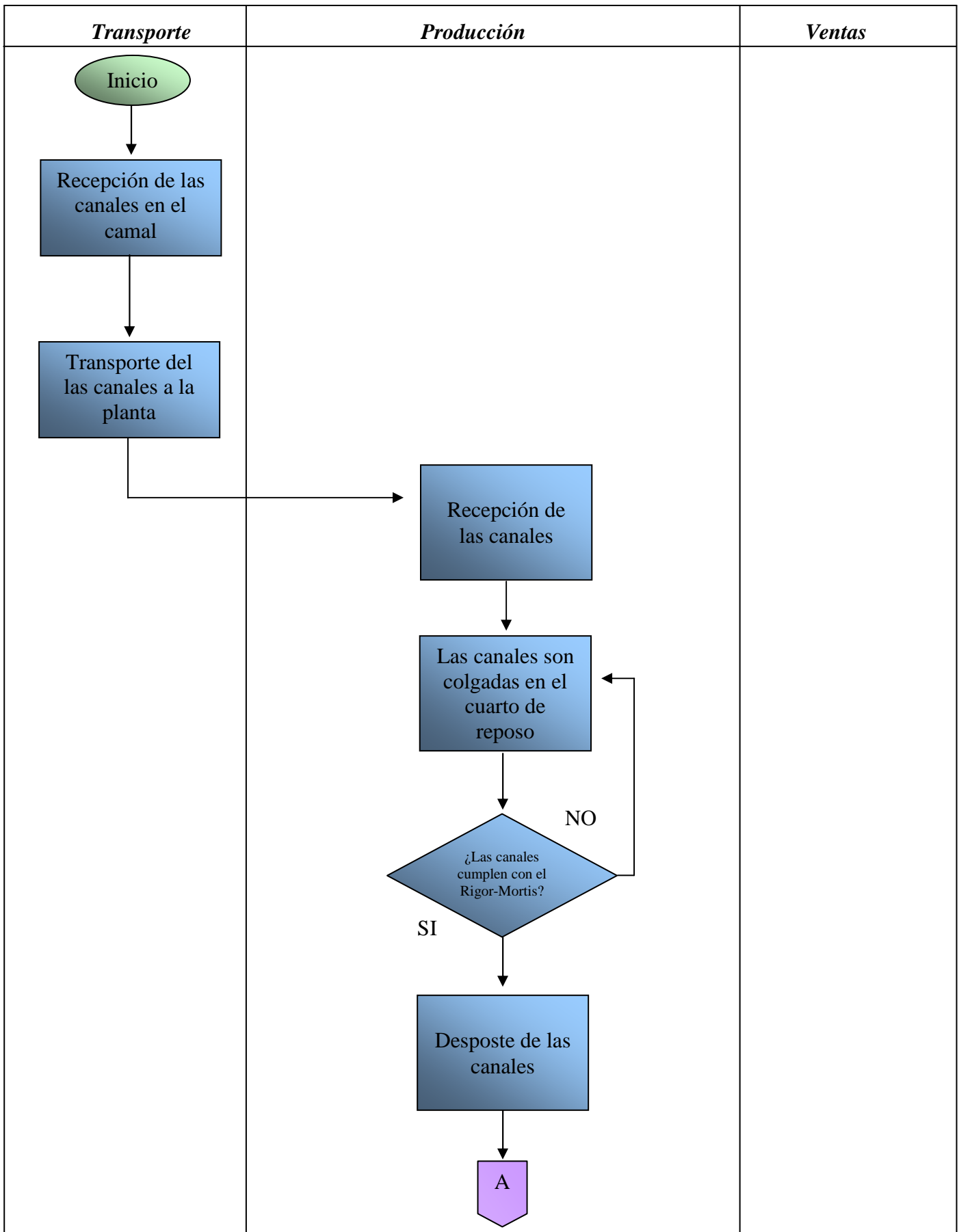
quien decide sobre los productos que se deben hacer y las entregas que se van a realizar, lo cual hace que el proceso se vuelva lento y dependiente de las decisiones del gerente.

#### **4.6 DIAGRAMA DE FLUJO**

En el mapa de procesos se consideró solamente el proceso de producción, hacia donde va enfocado el proyecto, indicando el actual proceso de res, cerdo y borrego, que se efectúa en la empresa Infinity Business S.A. mismo que ha sido diseñado para tener referencia del proceso actual que sigue la empresa.

A continuación se presentan los diagramas de flujos de estos procesos

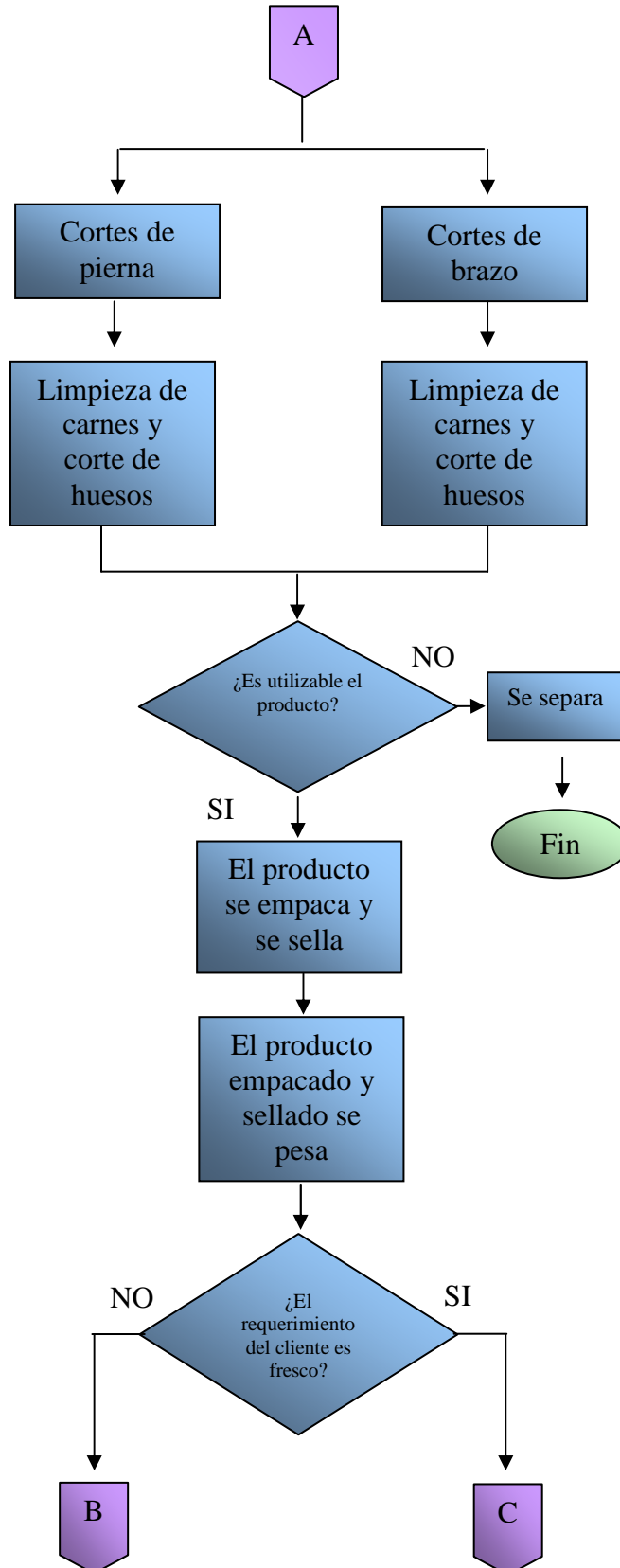
#### 4.6.1 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CARNE DE RES



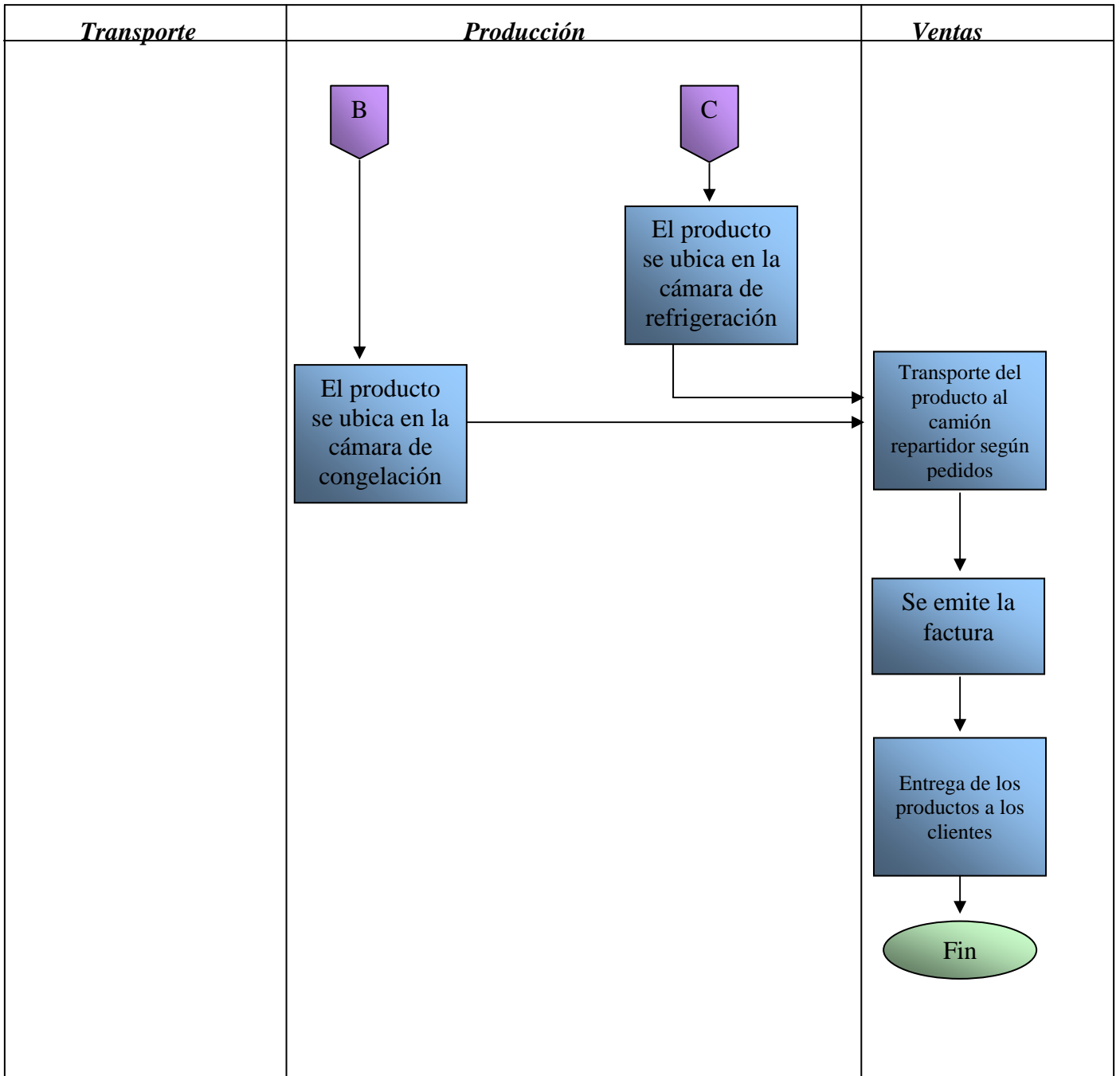
*Transporte*

*Producción*

*Ventas*

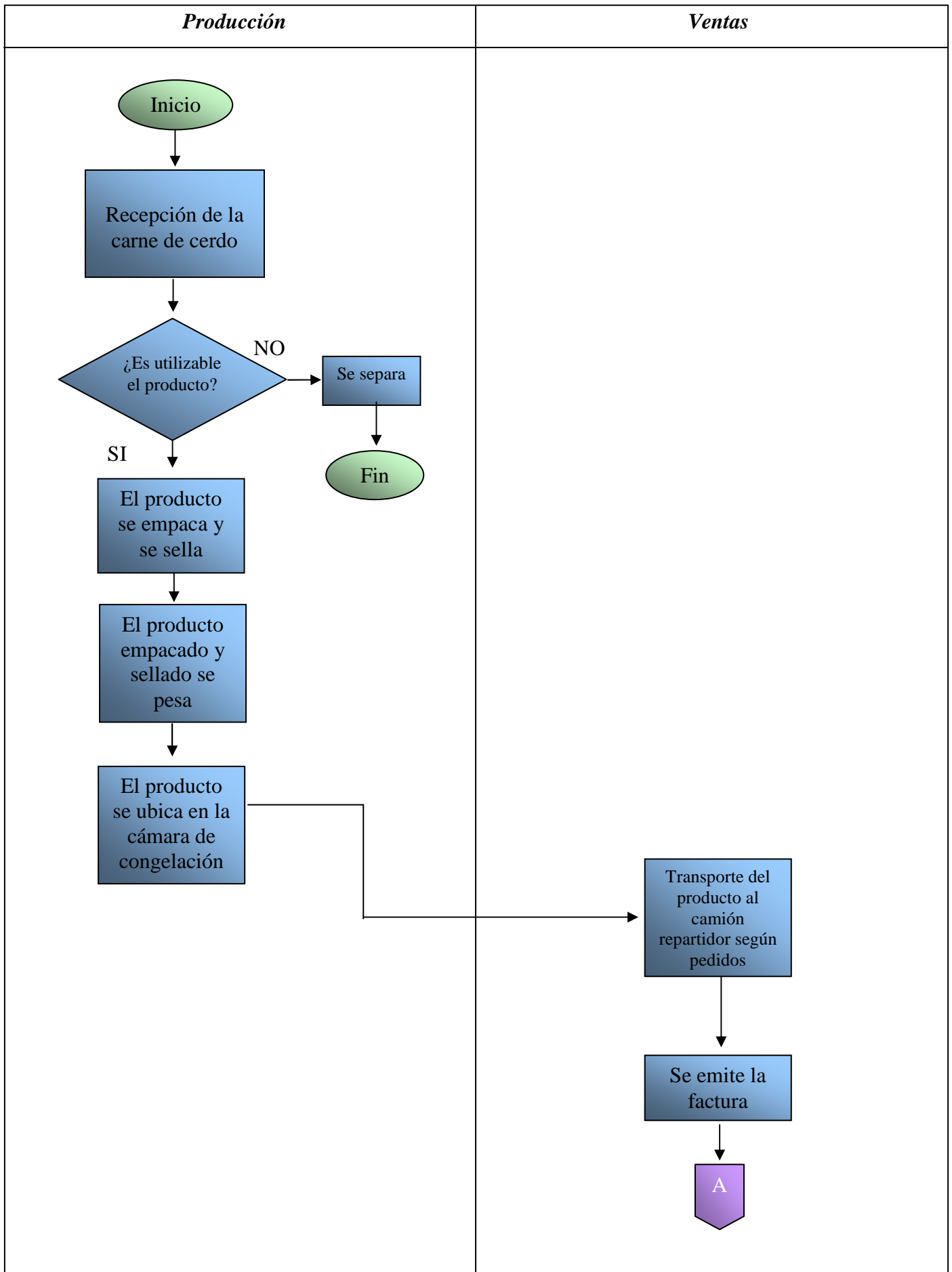


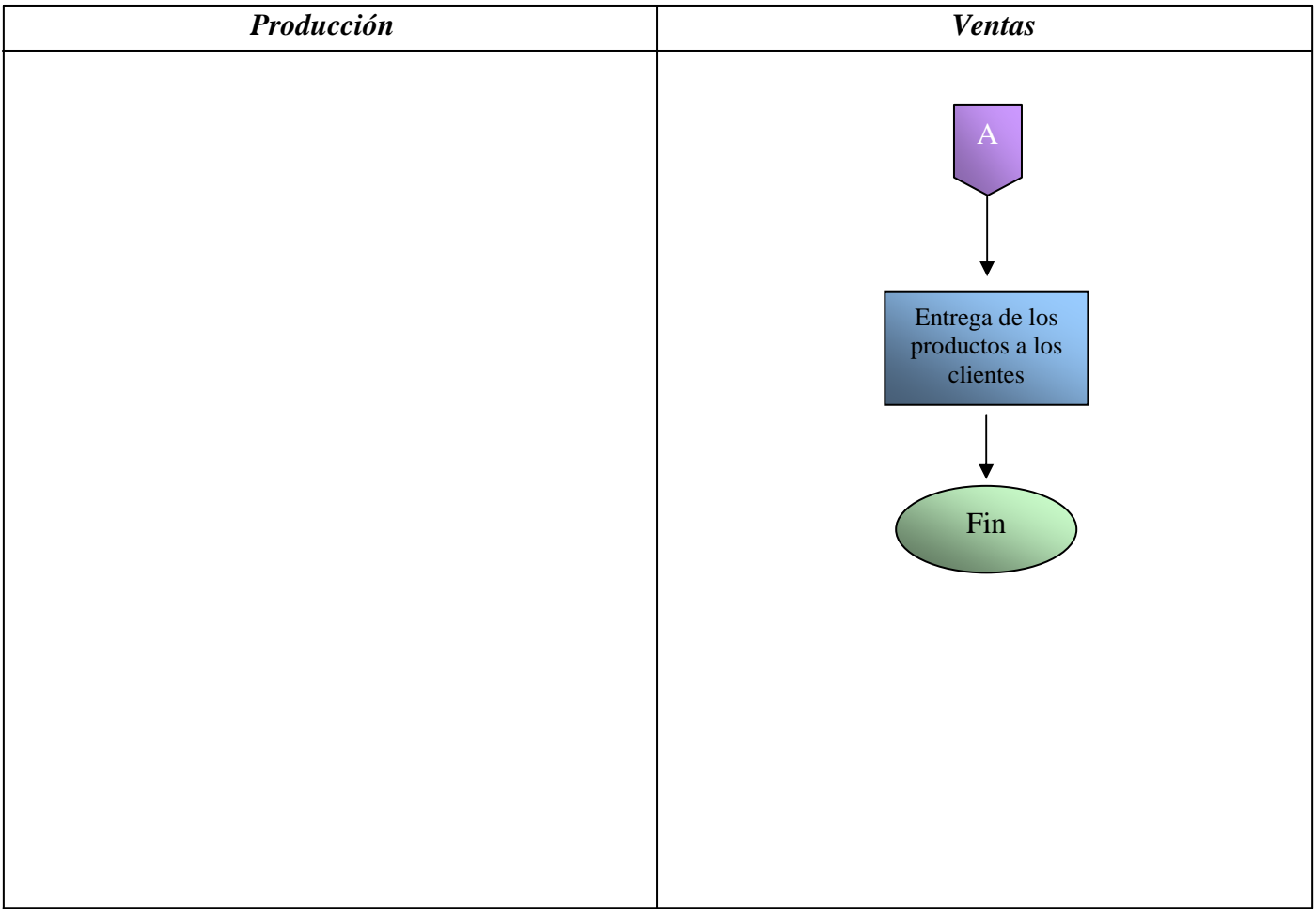




*Figura 4.3*      *Proceso de producción de res Infinity Business S.A.*

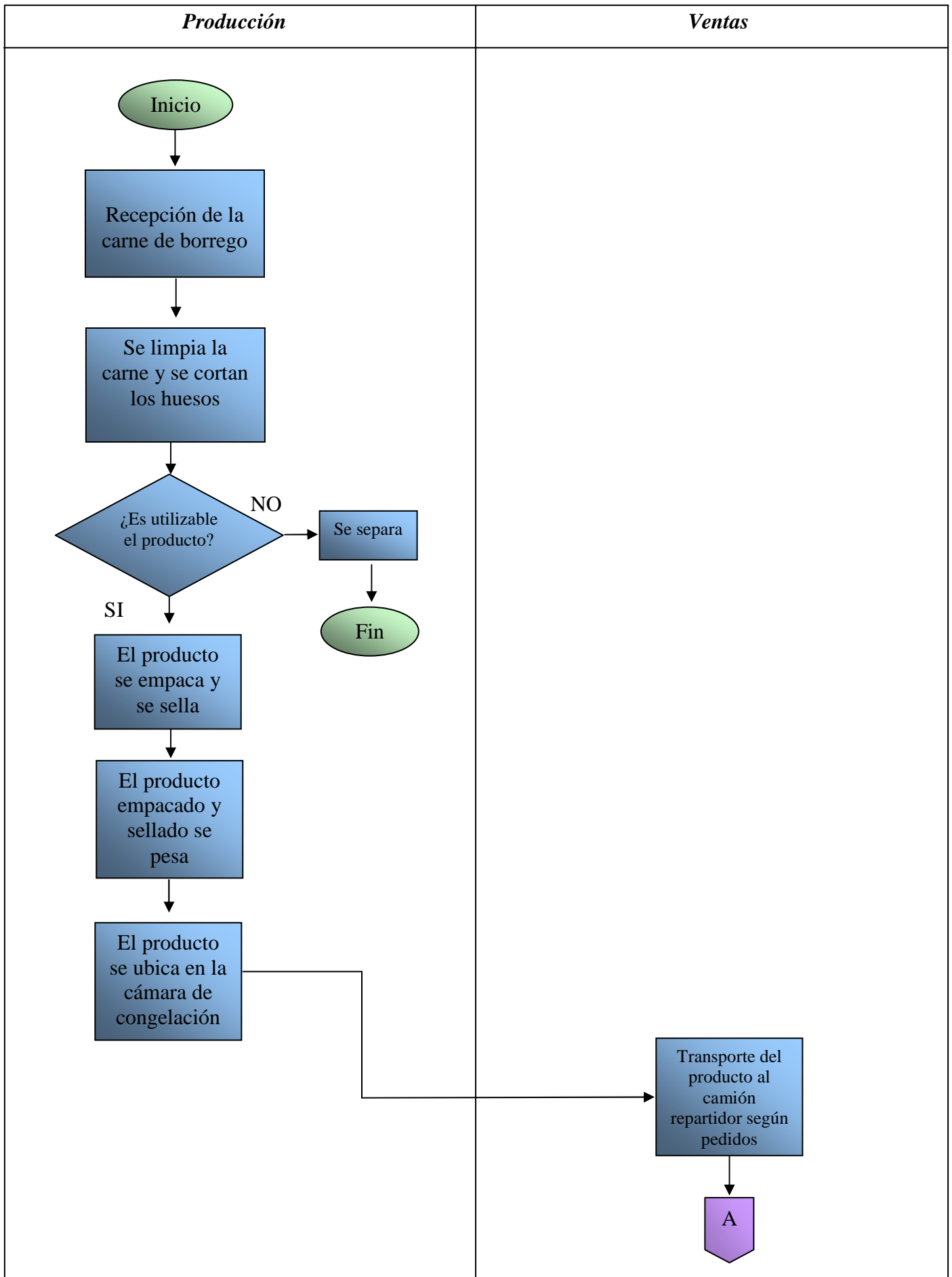
#### 4.6.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CARNE DE CERDO

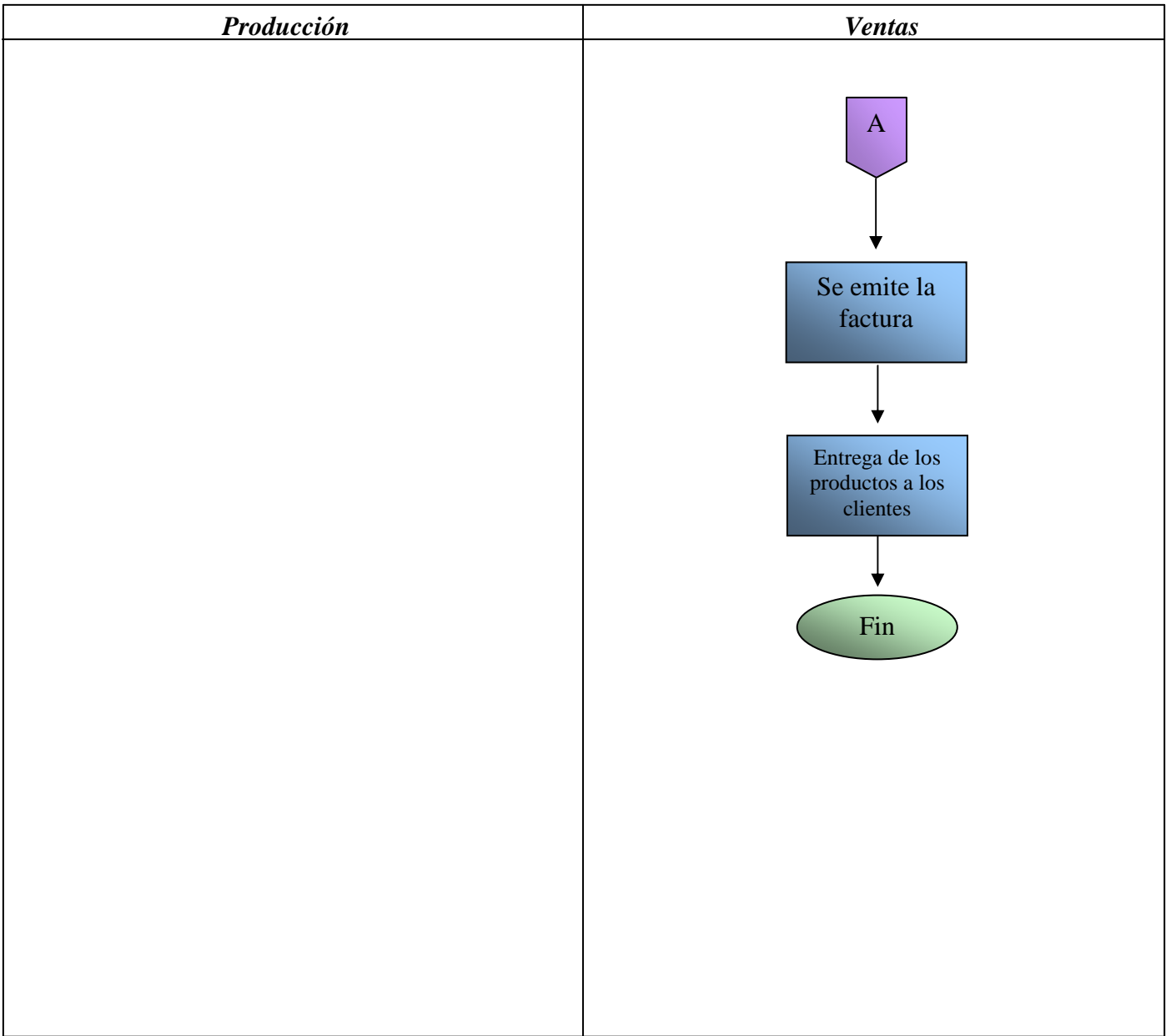




*Figura 4.4*      *Proceso de producción de cerdo Infinity Business S.A.*

#### 4.6.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CARNE DE BORREGO





*Figura 4.5*      *Proceso de producción de borrego Infinity Business S.A.*

## 4.7 PLANTEAMIENTO DE MEJORAS EN EL PROCESO

La empresa Infinity Business S.A., como se mencionó anteriormente no tiene establecido un plan de producción, es por eso que después del estudio y la recolección de información, se ha identificado problemas que afectan a la organización como son los retrasos en las entregas de los proveedores, la producción de insumos, los rendimientos, el manejo de la cámaras de congelación, las temperaturas de los cuartos, las entregas de los productos.

- En lo referente a los proveedores se establecerá horarios de entrega de la materia prima sean estos de 9H00 a 12H00 para productos de cerdo y de 13H00 a 16H00 para productos de borrego, buscando de esta manera que los proveedores cumplan con las disposiciones de la empresa.
- También se les hará los pedidos con 24 horas de anticipación a la entrega, para que ellos puedan conseguir y traer los insumos necesarios, de la misma forma se exigirá a los proveedores que los productos deben llegar a la empresa en gavetas plásticas y cubiertos con lona plástica en caso de ser transportado en camioneta, y los proveedores que tiene camión deberán traer los productos en gavetas y libres de contaminación.
- También se diseñará un formato de pedido semanal, con el nombre del proveedor, la fecha que se requiere el producto, el nombre del producto que se recibirá en la planta, el peso requerido, el peso recibido en la planta, cualquier observación que se tenga y la firma del responsable de producción o de quien reciba el producto. Esto servirá para llevar un control semanal de los requerimientos que se necesitan en producción, facilitar el manejo de la cámara de congelación y llevar un registro cronológico de los productos entregados por parte de los proveedores a la empresa para comparar con las facturas recibidas con la finalidad que estas sean canceladas cuando se cumpla el plazo establecido entre la empresa y cada proveedor. (*Anexo 10*).

- En lo referente al proceso de producción se mejorará la secuencia de actividades y se establecerá como un patrón de trabajo, se rediseñará interiormente y mejorará la planta para que esta permita que el proceso no tenga interrupciones ni demoras. Se hará conocer a los procesadores las normas y políticas que manejará la empresa, se conscientizará a todo el personal sobre las normas de higiene y sanidad que incurren en la manipulación de alimentos.
- De la misma forma se distribuirán funciones y actividades a los tres procesadores de la empresa, con el afán que cumplan de mejor manera su trabajo, evitando que los productos se acumulen y se dañen, haciendo que el proceso sea más eficiente y ligero. De igual manera dar mayor libertad al encargado de producción, para que controle y tome decisiones sobre los productos que llegan a la planta, los pedidos que necesitan enviar y las actividades que realizarán las distintas personas de producción.
- Dentro de las funciones delegadas a un procesador se le dará el control de los rendimientos de los productos de cada proveedor, para esto se diseñará un formato que tendrá la numeración sucesiva ordenada, la descripción del ganado que se procesa, la fecha de ingreso del producto, la fecha de pedido, la persona que es responsable del proceso, el nombre del proveedor y los datos de la empresa, eso será el encabezado. Seguido tendrá la lista de todos los cortes que salga de brazos y piernas, separando de la pierna el Tibón ya que de este hueso se saca otros cortes de carne. (*Anexo 11*).
- Dentro de este formato se tomará en cuenta los días de lunes a viernes y un total al final para sumar todo el proceso escrito en las hojas y por último la firma del responsable del rendimiento. Esto se hará para los tres tipos de ganado y para todos los proveedores, a través de esta hoja se controlará a diario la fluidez del proceso de producción, la disminución de las canales, además permitirá tener un conocimiento más detallado de los productos existentes, facilitará el manejo de los inventarios, permitirá hacer proyecciones de requerimientos y tomar decisiones sobre productos y precios que se manejan en la empresa.

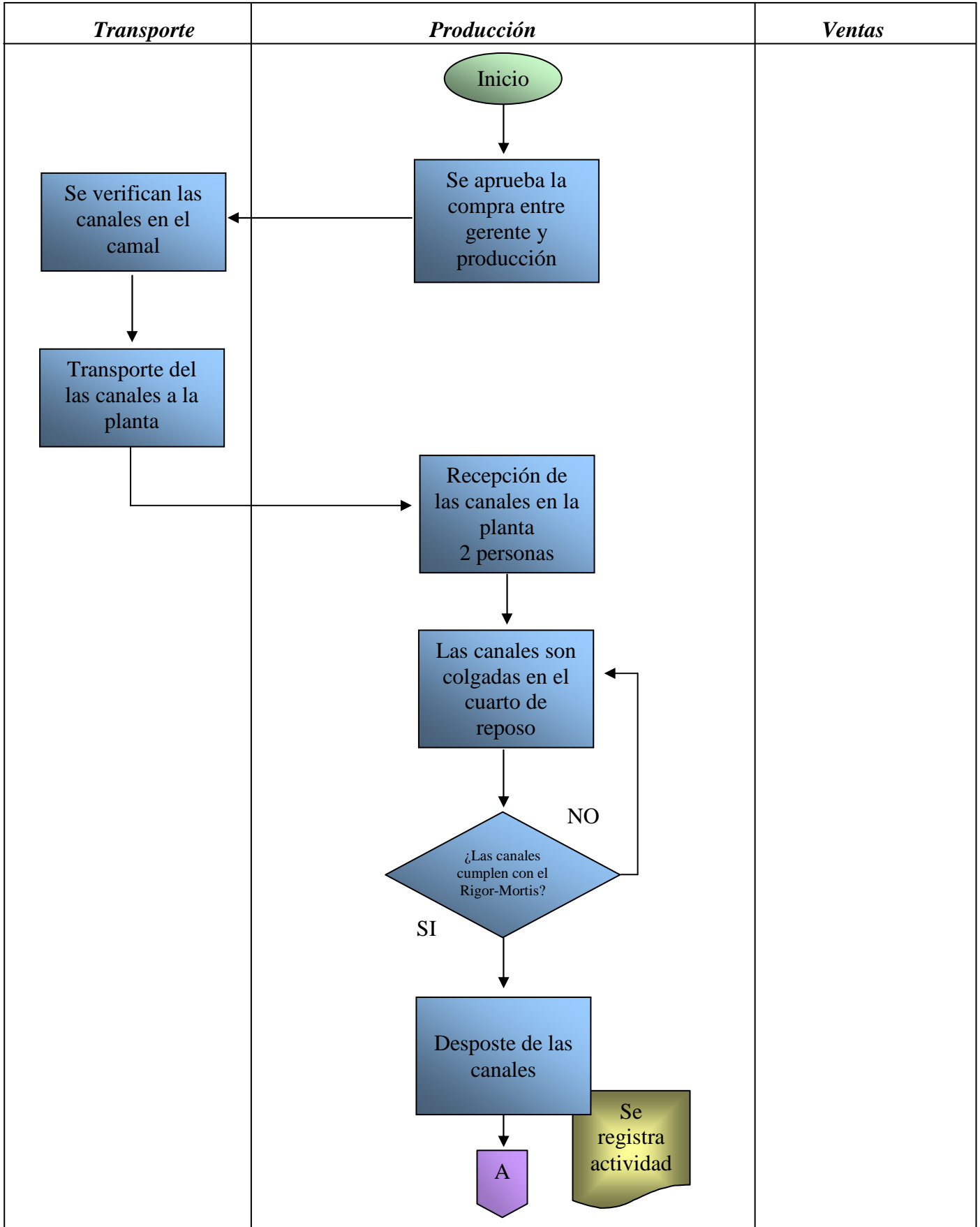
- De la misma forma otro procesador será el encargado de manejar la cámara de congelación y la cámara de refrigeración, el mismo que será responsable de mantenerlas limpias, clasificadas y organizadas; la mismas que permitan un manejo de inventarios a diario, para lo cual se diseñará unos formatos que faciliten el ingreso y egreso de los productos de las diferentes cámaras, así como un esquemas de la ubicación de los productos dentro de la cámara de congelación.
- El formato de control de las cámaras como encabezado tendrá los datos de la empresa, la especificación de la cámara que se controla, la semana a la que pertenecen, el nombre de la persona responsable y la especificación del ganado que se utiliza. Posteriormente tendrá el detalle de los productos que ingresan o salen de las cámaras, los días de la semana comprendidos entre lunes a sábado y una columna de total para sumar cada ítem al final de la semana y por último tendrá la revisión diaria del encargado, y la firma del responsable. (*Anexo 12*).
- En lo que tiene que ver a las temperaturas de las cámaras este control se lo hará rotado semanalmente entre las tres personas de producción, el formato consiste en el encabezado con los datos de la empresa, seguido de los días de la semana entre lunes y viernes, para este control se ha visto prudente hacer intervalos de dos horas cada día comenzando alas 8H00 y terminando al las 17H00, así como un espacio para anotar cualquier observación en las cámaras y al final la firma de la persona responsable en la semana. (*Anexo 13*).
- Para los pedidos que se pasen a producción se diseñará un formato con los datos de la empresa, la fecha de recepción del pedido, la hora de recepción del pedido, la fecha y la hora de entrega del pedido, el nombre del responsable del pedido, el nombre del cliente para quien va el pedido. Seguido del detalle de los productos que requiere el cliente, el estado que necesita el producto y la cantidad requerida, culminando con la firma del responsable. (*Anexo 14*).

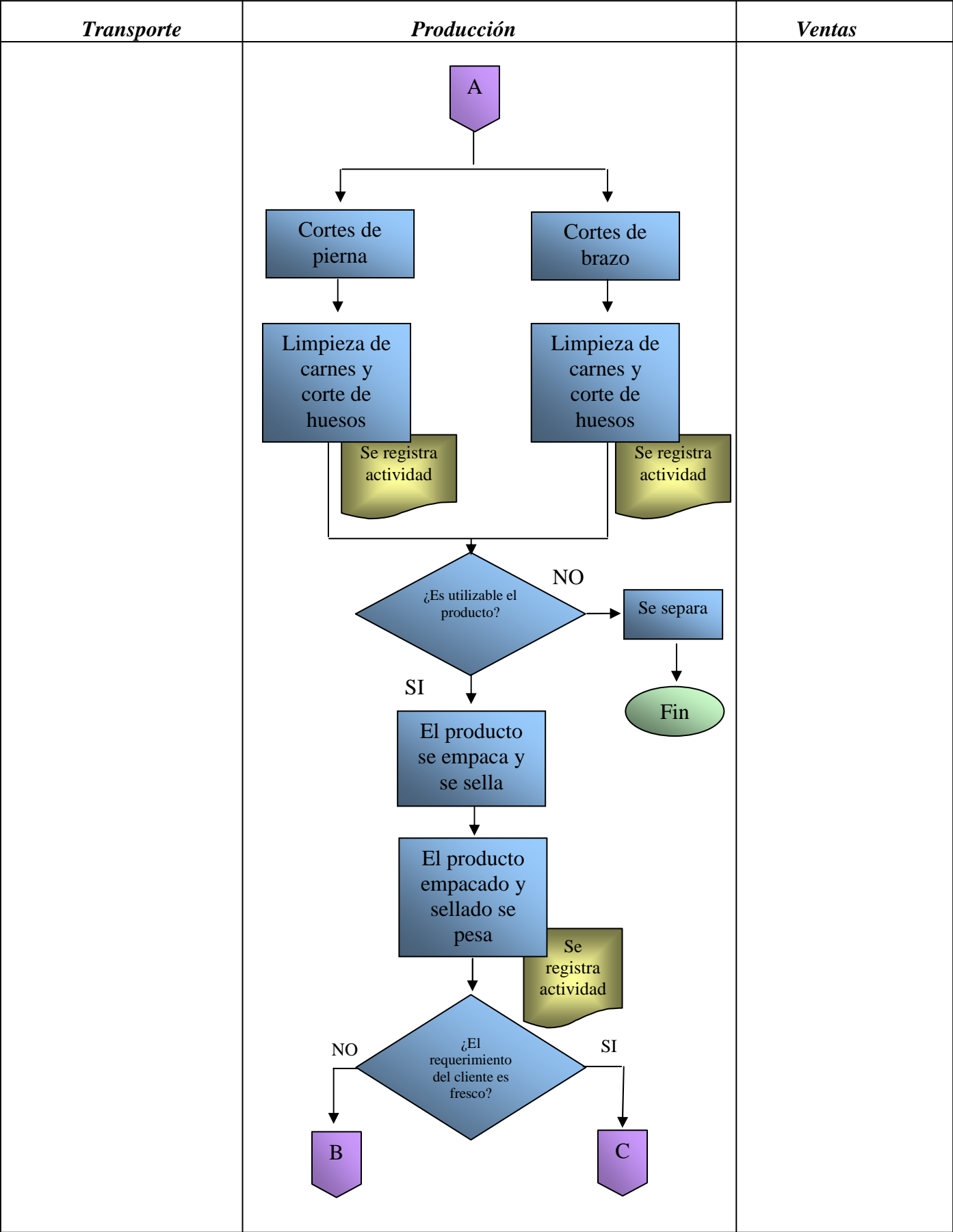


## 4.8 DIAGRAMA DE PROCESOS MEJORADOS

Los procesos de producción mejorados de las distintas carnes son los siguientes:

### 4.8.1 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CARNE DE RES MEJORADO





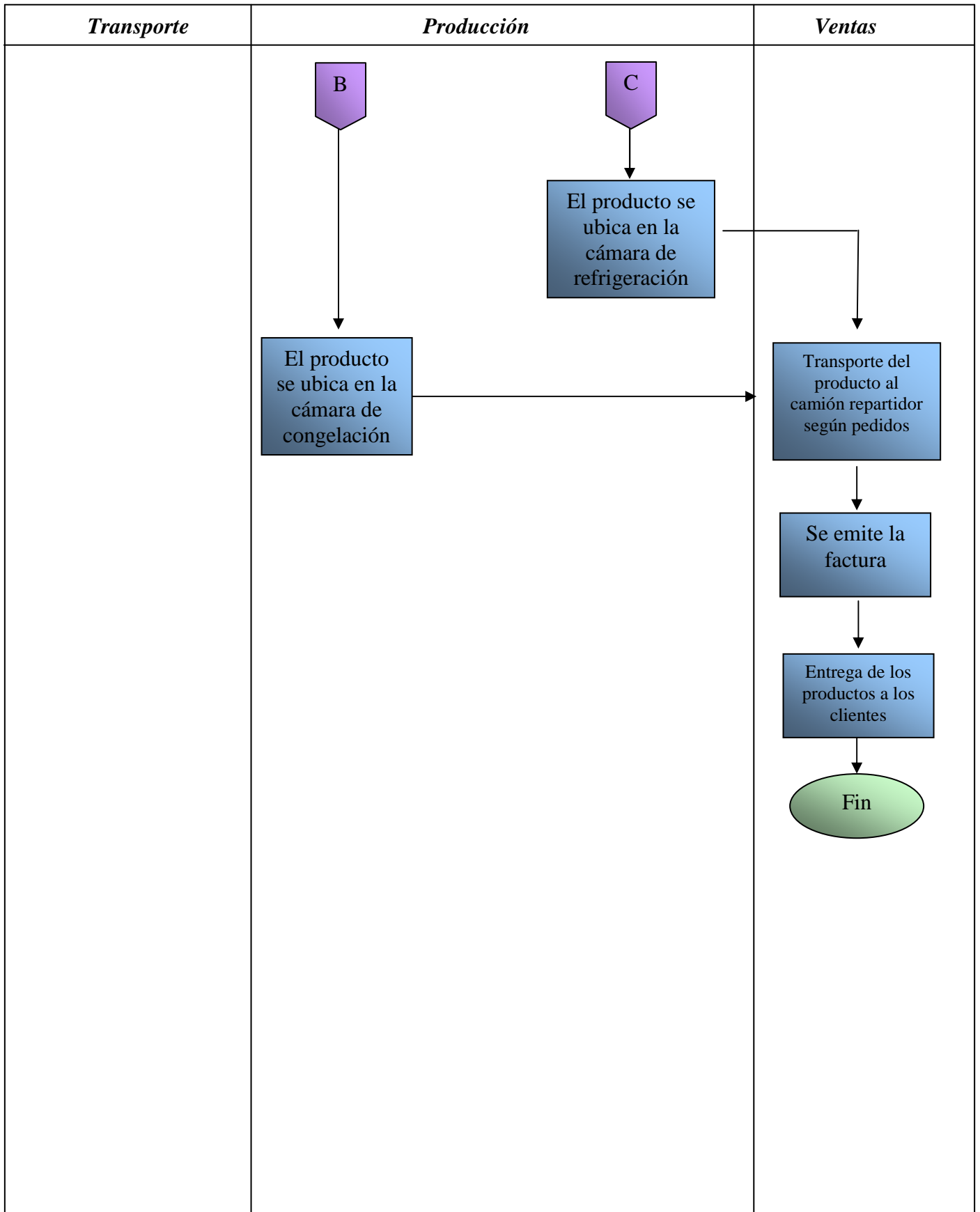
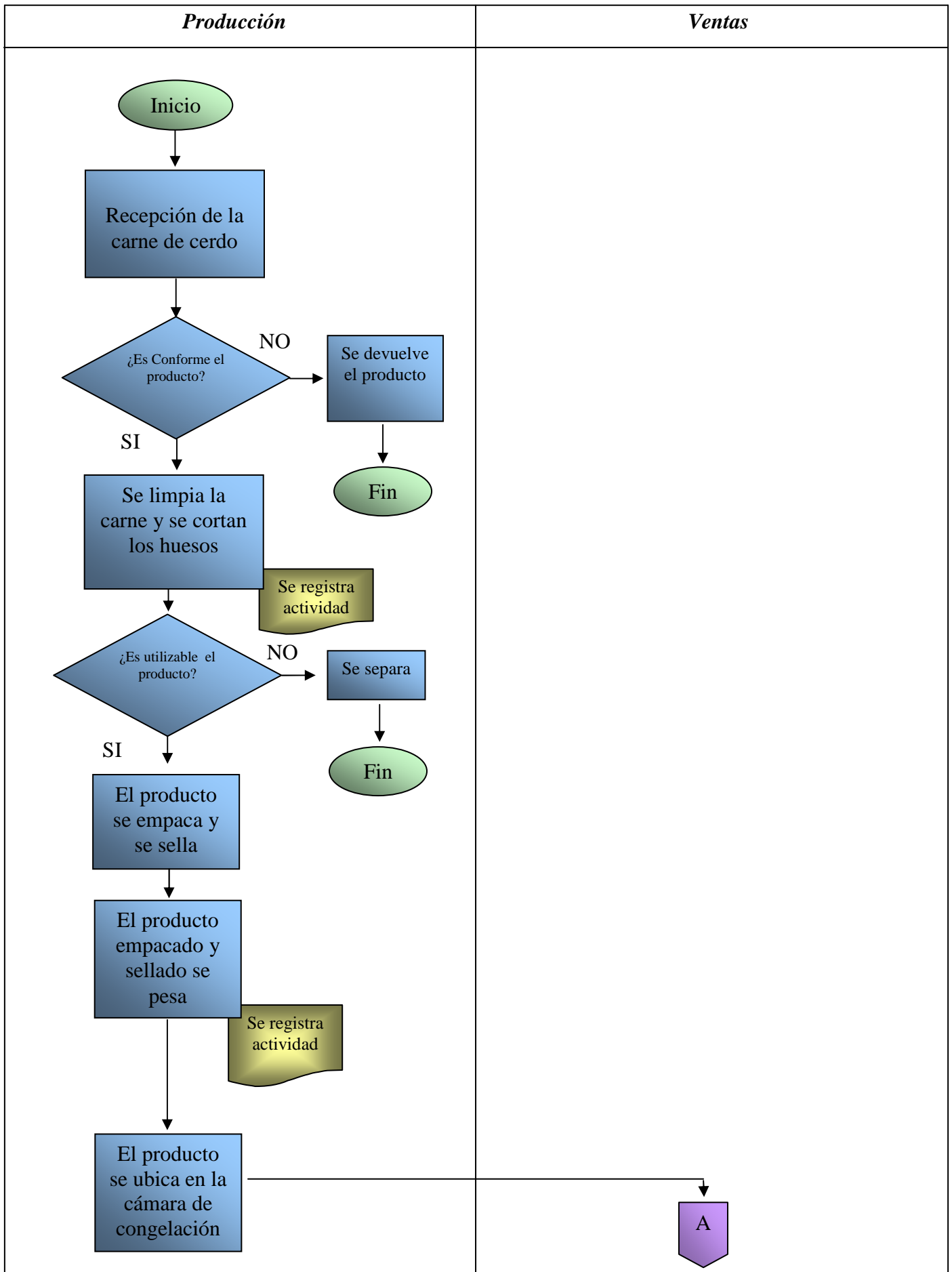
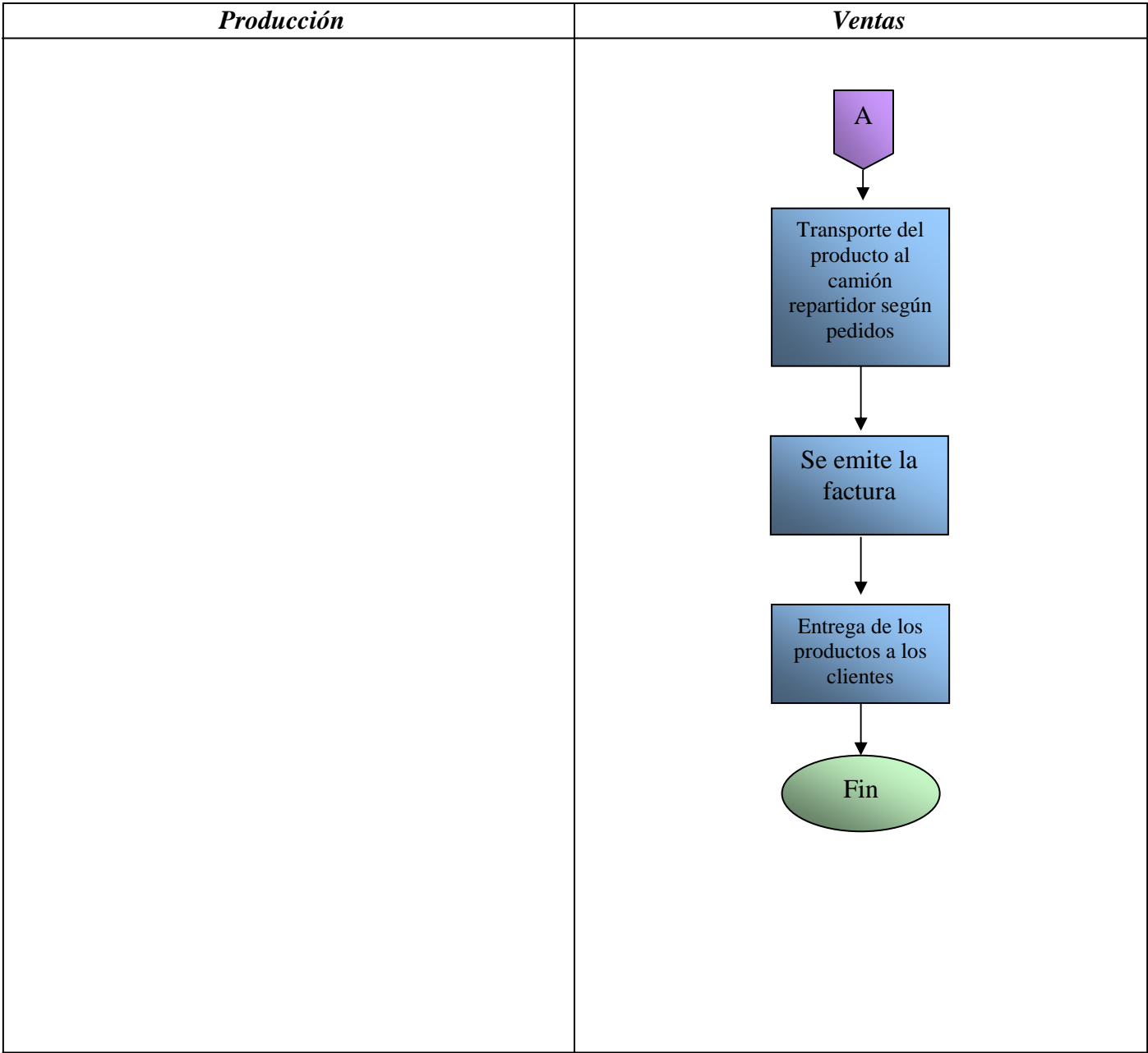


Figura 4.6 Proceso de producción mejorado de res Infinity Business S.A.

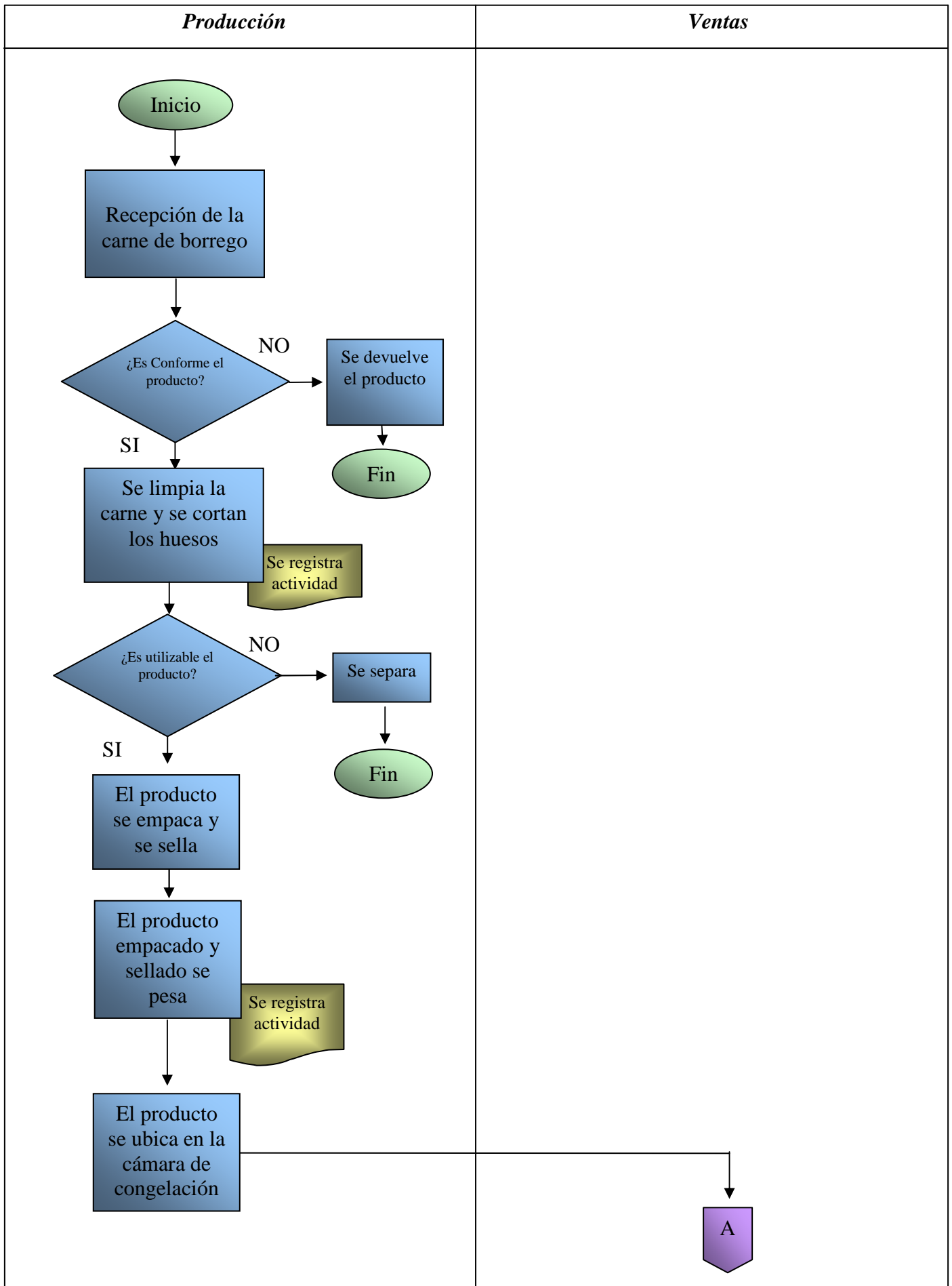
#### 4.8.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CARNE DE CERDO MEJORADO

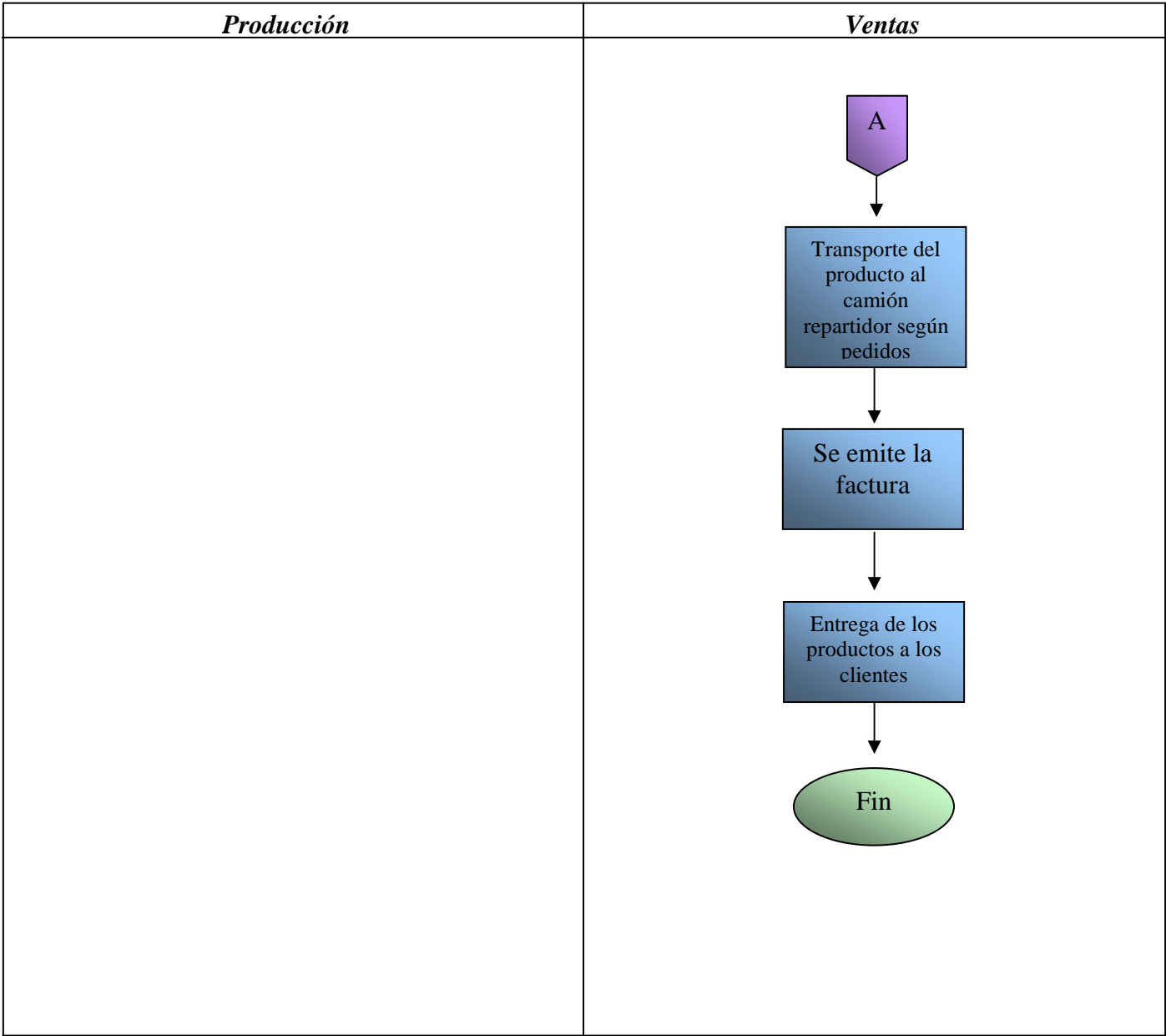




*Figura 4.7*      *Proceso de producción mejorado de cerdo Infinity Business S.A.*

### 4.8.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CARNE DE BORREGO MEJORADO





*Figura 4.8*      *Proceso de producción mejorado de borrego Infinity Business S.A.*

## 4.9 IMPLANTACIÓN DEL PROCESO MEJORADO

La implantación de mejoras dentro de un sistema es beneficioso para toda la organización, pero de la misma forma produce equivocaciones y molestias entre las personas que son las encargadas de llevar a cabo el cambio, es normal que el ser humano se acostumbre a realizar actividades repetitivas, las mismas que se vuelven difíciles de corregirlas o cambiarlas cuando ya están inmiscuidas en nuestras actividades diarias.

Dentro de la empresa Infinity Business S.A. se han realizado cambios y mejoras en el área de producción, con el afán de solucionar, corregir, controlar y proyectar a la empresa hacia un vía estable la cual este a la altura de grandes industrias nacionales, volviéndola competitiva dentro del mercado y permitiéndole desarrollar procesos que cubran la necesidad de los clientes.

Para ello se ha rediseñado el proceso de producción de res, cerdo y borrego y el rediseño de infraestructura de la planta, los mismos que fueron concretados desde el mes de noviembre del 2007, en un llamado período de prueba, los cuales han permitido tener mayor agilidad y eficiencia en los procesos, se ha podido observar durante tres meses, doce semanas los siguientes resultados (Anexo 15)

<b>TIEMPOS OBSERVADOS EN PROCESO DE RES</b>			
	<b>Ago-07/Oct-07</b>	<b>Nov 07/Ene-08</b>	<b>Diferencia</b>
Recepción de insumo	1h 21min	1h 21min	0min
Desposte	2h 22min	1h 48min	34min
Proceso de carne	7h 59min	6h 28min	1h 31min
Empacado ,sellado y peso	1h 21min	1h 14min	7min

*Tabla 4.1 Promedio de tiempos en el procesamiento de carne de res*

Se puede observar que la recepción de las canales de res se mantuvo en el tiempo con un promedio de 1 hora con 21 minutos por 12 canales semanales que entraron a la empresa. La diferencia se ve en el desposte de las canales ya que



en período de agosto-octubre 2007 el tiempo para despostar 12 reses era de 2 horas 22 minutos, con la variación del proceso y el cambio interno de la planta el desposte varió en 34 minutos, lo que permitió optimizar el tiempo, en esta actividad.

Razón por la cual el proceso de limpieza de carne y corte de huesos también se optimizó en 1 hora 31 minutos, y se logró ser más ágiles en el proceso y eficientes al momento de producir, por ende el empacado, sellado y pesado de los productos bajo de 1 hora con 21 minutos a 1 hora con 14 minutos, en una cantidad de 1.300 kilos, optimizando 7 minutos del tiempo de empaque.

<b>TIEMPOS OBSERVADOS EN PROCESO DE CERDO</b>			
	<b>Ago-07/Oct-07</b>	<b>Nov 07/Ene-08</b>	<b>Diferencia</b>
Revisión de insumo	0h 56min	0h 27min	29min
Proceso de carne	1h 14min	0h 33min	41min
Empacado ,sellado y peso	0h 23min	0h 19min	4min

*Tabla 4.2 Promedio de tiempos en el procesamiento de carne de cerdo*

Para el proceso de cerdo la revisión de los insumos tuvo un optimización de tiempo de 29 minutos, esto se produjo por que el gerente general permitió que el encargado de producción sea quien reciba, verifique y acepte el producto en planta, el proceso de producción de cerdo es rápido de esta forma el proceso que se redujo en 41 minutos, por ende el empacado y pesado registra un baja de 4 minutos.

<b>TIEMPOS OBSERVADOS EN PROCESO DE BORREGO</b>			
	<b>Ago-07/Oct-07</b>	<b>Nov 07/Ene-08</b>	<b>Diferencia</b>
Revisión de insumo	0h 52min	0h 27min	25min
Proceso de carne	1h 03min	0h 35min	28min
Empacado ,sellado y peso	0h 17min	0h 14min	3min

*Tabla 4.3 Promedio de tiempos en el procesamiento de carne de borrego*

De la misma forma que los anteriores procesos, el rediseño del proceso de producción de borrego y el rediseño de las instalaciones mejoró notablemente los procesos, se puede ver que la revisión de los insumos de borrego bajo en 25 minutos del período de observación anterior, el proceso de limpieza y corte de huesos también se optimizó en 28 minutos y por ende el empaclado y pesado bajó en 3 minutos.

La orden de compra, que se implementó durante el período de prueba, permitió tener un mejor conocimiento de los productos: las fechas de entrega, las características de los insumos, las horas de entrega, la cantidad de producto que entrega cada proveedor, el mismo peso en las facturas. En si ha permitido tener un buen control de proveedores al momento de la entrega, también se insistió en que lleguen a tiempo con el producto, de la misma forma se solicitó el aseo en el medio de transporte, lo cual fue difícil al principio, pero se consiguió, es por eso que continuaremos utilizando las órdenes de compra en todo tiempo dentro de la empresa.

La implementación de las hojas de procedimiento durante el período de prueba ha resultado muy buena técnica para conocer los pesos, cortes, productos y pérdidas de peso en las reses, además facilitó el control del inventario. De esta manera la persona que estuvo encargada del rendimiento de los productos se adiestró en manejar esta herramienta de control, ha facilitado mucho el control de reses, el pronóstico de pedidos, los requerimientos de la cámara. Es por eso que se ha decidido seguir utilizando la hoja de procedimiento.

Otra herramienta que ha sido útil es la hoja de controles de los cuartos fríos, ya que registra todo el movimiento de existencias de carne sea de res, cerdo y borrego en estado fresco o congelado, facilitando el manejo de inventario, de la misma forma a través del esquema que está colgada en el cuarto congelante, se ha reasignado posiciones de los productos dentro del cuarto congelante, permitiendo que los productos no se mezclen ni se confundan. Por la utilidad de la hoja de control se ha decidido seguir utilizando.

La utilidad de las hojas de temperaturas de los cuartos fríos se vio reflejada en el mes de diciembre, ya que gracias a la implementación de esta hoja de control de los cuartos se detectó una fuga del gas refrigerante en la cámara congelante, lo cual evitó un daño severo en la cámara de congelación, es por eso que esta hoja de control seguirá siendo utilizada en la empresa, además podemos ver el comportamiento de las cámaras gráficamente. (Anexo 15).

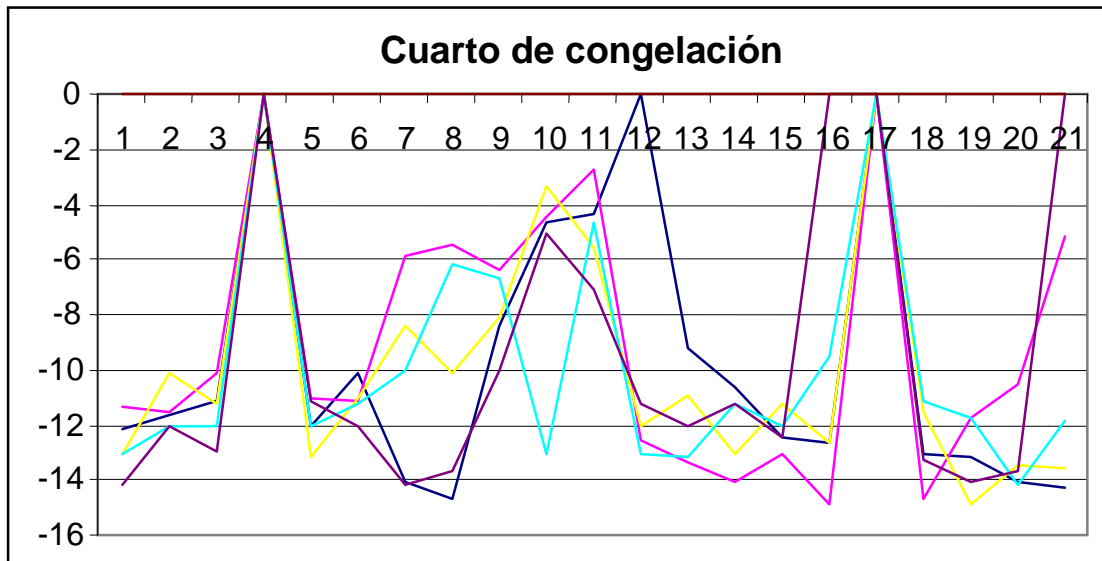


Figura 4.9 Temperatura de cámara congelante

La elaboración de la orden de producción, a permitido que se tenga un control y organización detallada de todos los pedidos dentro de la empresa, el encargado de producción separa y prepara las entregas, que va a despachar, prioriza las entregas dependiendo de los días y de los volúmenes de producto, es por ende que se va a seguir utilizando las hojas de producción.

# **CAPÍTULO V**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

#### **5.1.1 Conclusiones de las hipótesis**

- Con el direccionamiento estratégico implementado en la organización, se logró que el personal conozca el rumbo que tiene la empresa, comprometiéndoles a conseguir los objetivos propuestos.
- Con el rediseño de los procesos de producción, se optimizaron los tiempos de procesamiento, de control y de entrega de los productos terminados.
- Con la implementación de documentos de control y su retroalimentación, se ha conseguido información de los procesos, se ha determinado fallas de los equipos de producción y se ha mejorado las actividades dentro de los procesos.

#### **5.1.2 Conclusiones generales**

- El diagnóstico estratégico que fue realizado, permitió conocer la situación actual de la empresa, dando a conocer las falencias y fortalezas de toda la organización.
- Se concluyó que el cliente interno, no está satisfecho con el sueldo que perciben, ellos alegan no ser correspondidos por el trabajo realizado.

- Mediante las encuestas y las entrevistas se determinaron falencias administrativas y operacionales que afectan a la organización, impidiendo que la empresa eficiente.
- Se mejoró notablemente la producción, consiguiendo un proceso claro y fácil para ser aplicado y de esta manera coordinar con el camión repartidor para que el producto llegué a tiempo y no con retraso a los clientes.
- La elaboración del plan estratégico, permitió establecer un rumbo a la empresa, concienciar al personal sobre la importancia del mismo, y buscar la forma de conseguir los objetivos y estrategias plateadas y de esta manera lograr tener éxito empresarial permitiendo a la empresa ser más rentable y eficiente.
- El proceso anterior tuvo debilidades considerables, mismas que hacían que exista un retraso en producción y a su vez en los despachos de los productos con la rediseño de los procesos de producción la empresa mejoró notablemente su producción, optimizó los tiempos de sellado y empaque, y mejorando le despacho de los productos.
- Con la implementación de documentos de control, se tuvo una retroalimentación real de lo que se sucede dentro de producción, con esta información se consiguió mejorar en actividades y áreas fundamentales de la organización.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda continuidad con los mejorados procesos de producción y la planificación estratégica para que de esta forma la empresa vaya creciendo cada vez más día a día.
- Se recomienda buscar mayor número de clientes a través de visitas personales y promociones en distintos locales comerciales.

- Se recomienda a todo el personal manejar las políticas, comprender la visión y cumplir la misión establecida en el plan estratégico, entendiendo y cumpliendo cada una de ellas, con la finalidad de poner en claro lo que busca la empresa.
- Se recomienda una capacitación continua de todo el personal en temas relacionados a calidad, manipulación de alimentos, relaciones humanas, etc. Comprendiendo que el cliente es el inicio y el fin del proceso, por lo que el producto debe ser enfocado con una visión de calidad.
- Se recomienda realizar reuniones mensuales con el personal para que se compartan ideas y se solucionen inconvenientes, de la misma forma realizar encuestas periódicas a los clientes potenciales con la finalidad de conocer los requerimientos que tiene y de esta manera nos permitan servirles de mejor manera.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Certo S., *Dirección estratégica*, Prentice Hall, México, 1996.
2. Chiavenato I., *Administración*, 3ra. Edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2004
3. Fred D., *Conceptos de administración estratégica*, Prentice Hall, México, 1997.
4. Fred D., *La gerencia estratégica*, Legis, Colombia, 1987.
5. Galeano J., *La planificación a su alcance*, Norma, Colombia, 1985.
6. Gálvez Gerardo, *Enciclopedia del management*, Océano, España, 2000.
7. Gibson J, Ivancevich J, J. Donnelly, *Las Organizaciones*, X Edición, Mc Graw Hill, México, 2001.
8. Gómez L., *Mejoramiento continuo de la calidad y productividad*, Mc Graw Hill, México, 1993.
9. Harrington J., *Administración total del mejoramiento continuo*, Mc Graw Hill, México, 1996.
10. Harrington J., *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Mc Graw Hill, México, 1993.
11. MC. Conkey D., *Administración por resultados*, Norma, Colombia, 1985.
12. Porter M., *Estrategia competitiva*, Cecsca, México, 1982.
13. Porter m., *Ventaja competitiva*, Cecsca, México, 1987.
14. Reyes P., *Administración de empresa*, Linusa, México, 1986.
15. Sallenave J., *La gerencia integral*, Norma, Colombia, 1994.
16. Stoner J., *Administración* Prentice Hall, México, 1989.
17. Terry J., *Principios de administración*, Argentina, Cecsca, 1988.

## **ANEXOS**



## **ANEXO No. 1**

### **MODELO DE ENTREVISTA A CLIENTES INTERNOS**

MODELO DE ENTREVISTA.  
(FINES ACADÉMICOS)

1. ¿Se siente satisfecho con su trabajo?

Si  no  Por que

---

2. ¿Qué le disgusta o molesta de toda la empresa?

Sueldo

Estabilidad  
Laboral

Ambiente  
trabajo

Trato de  
jefes

3. ¿Cuál de estas principales expectativas dentro de la empresa es importante?

Estabilidad  
Laboral

Incentivo  
salarial

Prestigio

Rentabilidad

4. ¿Qué factor dentro de la empresa le parecen mas importantes?

Capital

Material

RRHH

5. ¿Está conforme con lo que le pagan?

Si  no  Por que

---

6. ¿Qué cambios propone para la empresa?

---

---

7. ¿Usted como trabajador que problemas administrativos identifica?

---

---

---

## **ANEXO No. 2**

### **MODELO DE ENCUESTA A CONSUMIDORES DE LOS PRODUCTOS**

MODELO DE ENCUESTA  
(FINES ACADÉMICOS)

Cliente Interno

Cliente Externo

1. ¿Está usted de acuerdo con los precios que posee la empresa?

Si  no

Por que

---

2. ¿Esta usted de acuerdo con el tiempo de entrega del producto?

Si  no

Por que

---

3. ¿Le satisface la calidad del producto?

Si  no

Por que

---

4. ¿Está conforme con el crédito que se le ofrece?

Si  no

Por que

---

5. ¿Está de acuerdo con los cortes que le ofrecemos?

Si  no

Por que

---

6. ¿Está conforme con el servicio que le ofrece la empresa?

Si  no

Por que

---

**ANEXO No. 3**

**TABLA DE VENTAS INFINITY BUSINESS S.A. 2007**

**TABLA DE VENTAS  
INFINITY BUSINESS S.A.  
DESDE EL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2007  
CONSOLIDADO**

<b>CLIENTE</b>	<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Urazul	360.390,30	76,80%
Azulec	500,80	0,11%
Conazul	1.094,58	0,23%
Quitolindo	21.323,57	4,54%
Archie`s	5.044,43	1,08%
Saj	6.745,65	1,44%
Hotel Turis	754,08	0,16%
Rancho San Francisco	3.262,59	0,70%
NWC Amazonlodge	23.520,46	5,01%
Ecoecuador	1.073,09	0,23%
Flash Food	16.552,27	3,53%
DC Service	3.171,43	0,68%
Beiritza	807,80	0,17%
Embutidos del valle	187,73	0,04%
Amdi Hotel	21.046,95	4,49%
Promodan	2.269,59	0,48%
Burial	734,61	0,16%
Varios clientes	762,27	0,16%
<b>TOTAL</b>	<b>469.242,20</b>	<b>100,00%</b>

<b>CLIENTE</b>	<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>TOTALES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>CATERING ALIMENTICIO</b>			<b>77,14%</b>
URAZUL	360.390,30		
AZULEC	500,80		
CONAZUL	1.094,58	361.985,68	
<b>CADENAS DE HOTELES</b>			<b>9,67%</b>
Quitolindo	21.323,57		
Hotel Turis	754,08		
Amdi Hotel	21.046,95		
Promodan	2.269,59	45.394,19	
<b>RESTAURANTES</b>			<b>6,20%</b>
Archie`s	5.044,43		
Saj	6.745,65		
Flash Food	16.552,27		
Burial	734,61	29.076,96	
<b>OPERADORES TURISTICAS</b>			<b>5,94%</b>
Rancho San Francisco	3.262,59		
NWC Amazonlodge	23.520,46		
Ecoecuador	1.073,09	27.856,14	
<b>CLIENTES EN GENERAL</b>			<b>1,05%</b>
DC Service	3.171,43		
Beiritza	807,80		
Embutidos del valle	187,73		
Varios clientes	762,27	4.929,23	
<b>TOTAL VENTAS</b>		<b>469.242,20</b>	<b>100,00%</b>

**ANEXO No. 4**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES  
INTERNOS**

### Expectativas clientes internos

<b>Expectativas</b>	Presidente	Gerente General	Jefe Financiero	Jefe de Producción	Secretaria	Vendedor	Chofer	P1	P2	P3	TOTAL
Posicionamiento	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3
Utilidad	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
Productividad	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3
Estabilidad laboral	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Remuneración aceptable	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2

- 1 → Oferta totalmente insatisfecha
- 2 → Oferta medianamente satisfecha
- 3 → Oferta mayormente satisfecha
- 4 → Oferta totalmente satisfecha



**ANEXO5 No. 5**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES  
EXTERNOS**

### Expectativas clientes externos

<b>Expectativas</b>	<b>Caterings</b>	<b>Cadenas de Hoteles</b>	<b>Restaurantes</b>	<b>Operadores Turisticos</b>	<b>Cientes Generales</b>	<b>TOTAL</b>
Buen precio	3	3	2	3	2	3
Calidad del producto	4	4	4	4	4	4
Facilidad de pago	2	2	2	2	2	2
Atención al cliente	3	3	3	3	3	3
Entrega oportuna	3	2	4	4	4	3

- 1 → oferta totalmente insatisfecha
- 2 → oferta medianamente satisfecha
- 3 → oferta mayormente satisfecha
- 4 → oferta totalmente satisfecha

**ANEXO No. 6**

**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN PARA OPORTUNIDADES**

## MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE EXTERNAS

### OPORTUNIDADES

- O1 Poca o nula implementación de herramientas de administración gerencial.
- O2 Incremento considerable de restaurantes y locales de comida rápida en la ciudad.
- O3 Poca capacidad gerencial de los competidores.
- O4 Capacidad de financiamiento a los clientes para crédito.
- O5 Aumento de eventos y fechas importantes.
- O6 Ligera estabilidad económica en los precios.
- O7 Mantenimiento en los precios de los insumos.

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	SUM	ORDEN	% IMP	%ACUM
O1	<b>0,5</b>	0,2	0,4	0,1	0	0,4	0,2	1,8	7	0,07	1,00
O2	0,8	<b>0,5</b>	0,8	0,9	0,6	0,7	0,8	5,1	1	0,21	0,21
O3	0,6	0,2	<b>0,5</b>	0,4	0,4	0,3	0,3	2,7	6	0,11	0,93
O4	0,9	0,1	0,6	<b>0,5</b>	0,8	0,8	0,9	4,6	2	0,19	0,40
O5	1	0,4	0,6	0,2	<b>0,5</b>	0,3	0,4	3,4	4	0,14	0,68
O6	0,6	0,3	0,7	0,2	0,7	<b>0,5</b>	0,6	3,6	3	0,15	0,54
O7	0,8	0,2	0,7	0,1	0,6	0,4	<b>0,5</b>	3,3	5	0,13	0,82
								24,5		1,00	

OPORT	% IMP	%ACUM
O2	0,21	0,21
O4	0,19	0,40
O6	0,15	0,54
O5	0,14	0,68
O7	0,13	0,82
O3	0,11	0,93
O1	0,07	1,00

**ANEXO No. 7**

**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN PARA AMENAZAS**

## MATRIZ DE PRIORIZACIÓN EXTERNAS

### AMENAZA

- A1 Estrategia de expansión de competidores.
- A2 Integración y fusión de competidores.
- A3 Posible inestabilidad política por el cambio de gobierno.
- A4 Saturación en el mercado.
- A5 Dificultad de los precios por parte de la competencia.
- A6 Precios bajos por confusión entre carne bovina y caballar.

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	SUM	ORDEN	% IMP	%ACUM
A1	<b>0,5</b>	0,2	0,6	0,4	0,3	0	2	6	0,11	1,00
A2	0,8	<b>0,5</b>	0,6	0,7	0,8	0,6	4	1	0,22	0,22
A3	0,4	0,4	<b>0,5</b>	0,7	0,4	0,3	2,7	4	0,15	0,76
A4	0,6	0,3	0,3	<b>0,5</b>	0,3	0,4	2,4	5	0,13	0,89
A5	0,7	0,2	0,6	0,7	<b>0,5</b>	0,7	3,4	3	0,19	0,61
A6	1	0,4	0,7	0,6	0,3	<b>0,5</b>	3,5	2	0,19	0,42
							18		1,00	

AMEN	% IMP	%ACUM
O2	0,22	0,22
O6	0,19	0,42
O5	0,19	0,61
O3	0,15	0,76
O4	0,13	0,89
O1	0,11	1,00

**ANEXO No. 8**

**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN PARA FORTALEZAS**

## MATRIZ DE PRIORIZACIÓN PARA INTERNAS

### FORTALEZAS

- F1 Personal hábil para procesar.
- F2 Disponibilidad de cámara de congelación y cámara de refrigeración.
- F3 Buen servicio al cliente al tomar el pedido.
- F4 Buena atención en la entrega.
- F5 Buena ubicación del negocio.
- F6 Alto valor agregado en el servicio.
- F7 La empresa tiene experiencia necesaria en el negocio.
- F8 Buena calidad del producto.
- F9 Existe buen ambiente laboral.
- F10 Stock suficiente para entregas urgentes

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	SUM	ORDEN	% IMP	%ACUM
F1	0,5	0,7	0	0,2	1	0,6	0	0	0,7	0,6	4,3	7	0,09	0,79
F2	0,3	0,5	0,3	0,4	0,4	0,6	0,3	0,1	0,6	0,7	4,2	8	0,09	0,88
F3	1	0,7	0,5	0,2	0,6	0,4	0,2	0,1	0,9	0,5	5,1	4	0,10	0,51
F4	0,8	0,6	0,8	0,5	0,8	0,7	0,7	0,1	0,8	0,5	6,3	2	0,13	0,29
F5	0	0,6	0,4	0,2	0,5	0,2	0,3	0,1	0,6	0,3	3,2	9	0,07	0,94
F6	0,4	0,4	0,6	0,3	0,8	0,5	0,4	0,1	0,8	0,7	5	5	0,10	0,61
F7	1	0,7	0,8	0,3	0,7	0,6	0,5	0,1	0,6	0,4	5,7	3	0,12	0,41
F8	1	0,9	0,9	0,1	0,9	0,9	0,9	0,5	1	1	8,1	1	0,16	0,16
F9	0,3	0,4	0,1	0,2	0,4	0,2	0,4	0	0,5	0,4	2,9	10	0,06	1,00
F10	0,4	0,3	0,5	0,5	0,7	0,3	0,6	0	0,6	0,5	4,4	6	0,09	0,70
											49,2		1,00	

FORT	% IMP	%ACUM
F8	0,16	0,16
F4	0,13	0,29
F7	0,12	0,41
F3	0,10	0,51
F6	0,10	0,61
F10	0,09	0,70
F1	0,09	0,79
F2	0,09	0,88
F5	0,07	0,94
F9	0,06	1,00



**ANEXO No. 9**

**MATRIZ DE PRIORIZACIÓN PARA DEBILIDADES**

## MATRIZ DE PRIORIZACIÓN PARA INTERNAS

### DEBILIDADES

- D1 Entrega del producto con tiempo de espera.
- D2 Sistema administrativo centralizado.
- D3 Precios altos de los productos.
- D4 No existe mucho compromiso entre el personal y la empresa.
- D5 Disminución del manejo administrativo de los miembros de la empresa.
- D6 Mala ubicación de los productos en la cámara de congelación.
- D7 Disponibilidad de una unidad para los despachos pequeños menores de 5 Kilos.
- D8 Constante mantenimiento de las cámaras de frío.

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	SUM	ORDEN	% IMP	%ACUM
D1	<b>0,5</b>	0,7	0	0,2	1	0,6	0	0	3	6	0,10	0,83
D2	0,3	<b>0,5</b>	0,3	0,4	0,4	0,6	0,3	0,1	2,9	7	0,09	0,93
D3	1	0,7	<b>0,5</b>	0,2	0,6	0,4	0,2	0,1	3,7	4	0,12	0,63
D4	0,8	0,6	0,8	<b>0,5</b>	0,8	0,7	0,7	0,1	5	2	0,16	0,36
D5	0	0,6	0,4	0,2	<b>0,5</b>	0,2	0,3	0,1	2,3	8	0,07	1,00
D6	0,4	0,4	0,6	0,3	0,8	<b>0,5</b>	0,4	0,1	3,5	5	0,11	0,74
D7	1	0,7	0,8	0,3	0,7	0,6	<b>0,5</b>	0,1	4,7	3	0,15	0,51
D8	1	0,9	0,9	0,1	0,9	0,9	0,9	<b>0,5</b>	6,1	1	0,20	0,20
									31,2		1,00	

DEBI	% IMP	%ACUM
D8	0,20	0,20
D4	0,16	0,36
D7	0,15	0,51
D3	0,12	0,63
D6	0,11	0,74
D1	0,10	0,84
D2	0,09	0,93
D5	0,07	1,00

**ANEXO No. 10**

**FORMATO DE ORDEN DE PEDIDO**



**ANEXOS No. 11**

**FORMATO DE HOJA DE PROCESAMIENTO**

## Orden de procesamiento Nro.RS- RES

Fecha de ingreso producto

Hora de ingreso producto

Fecha de pedido a proveedor

Hora requerida de entrega a planta:

Persona responsable de procesamiento: \_\_\_\_\_

**INFINITY BUSINESS S.A.**

Buganvillas E14-277 (79) y Av. Eloy Alfaro  
Telf. 3342151 telefax. 2465715 cel. 098783050

Casilla. 17-16-46

Proveedor:

Producto	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL SUMA
<b>PIERNA</b>						
COLA						
OSO BUCO						
HUESO CARNUDO						
HUESO AZUCAR						
HUESO DESPERDICIO						
PULPA DE PIERNA						
CUADRIL						
SALON						
MOLIDA DE PIERNA						
RETAZO DE PIERNA						
COSTILLA						
MOLIDA DE COSTILLA						
RETAZO DE COSTILLA						
SOBRE-BARRIGA						
<b>BRAZO</b>						
PULPA DE BRAZO						
PECHO						
MOLIDA DE BRAZO						
RETAZO DE BRAZO						
<b>TIBON</b>						
LOMO FINO						
LOMO DE FALDA						
PULPA DE LOMOS						
RETAZO DE LOMOS						
MOLIDA DE LOMOS						
HUESO CARNUDO DE TIBON						
				TOTAL ENTREGADO		
<b>FIRMA REVISION PARCIAL</b>						

Responsable procesamiento \_\_\_\_\_

## **ANEXOS No.12**

**FORMATO DE MANEJO DE PRODUCTOS EN LA CÁMARA DE  
CONGELACIÓN Y EN LA CÁMARA DE REFRIGERACIÓN**

# INFINITY BUSINESS S.A

Ingreso y salida de productos en la cámara de refrigeración o congelación

Responsable:

Semana desde el

RES

Producto	LUNES		MARTES		MIERCOLES		JUEVES		VIERNES		SABADO		TOTA
	INGRESO	EGRESO	INGRESO	EGRESO	INGRESO	EGRESO	INGRESO	EGRESO	INGRESO	EGRESO	INGRESO	EGRESO	L
PULPA													
CUADRIL													
SALON													
LOMO FINO													
LOMO FALDA													
MOLIDA ESP													
OSO BUCO													
COSTILLA													
TIBON													
HUESO CARNUDO													
HUESO AZUCAR													
COLA RES													
PECHO SIN HUESO													
SOBRE-BARRIGA													
PATAS DE RES													
HIGADO													
GUATA													
LIBRILLO													
UBRE													
CHINCHULINES													
RINONES													
CORAZÓN													
LENGUAS													
NERVIO													
MEDULA													
TOTAL DIARIO Kg.													

FIRMA REVISION PARCIAL

REVISADO POR:

FIRMA:

FECHA:



**ANEXOS No. 13**

**FORMATO DE LA HOJA DE CONTROL DE TEMPERATURA DE LA CÁMARA  
DE CONGELACIÓN Y CÁMARA DE REFRIGERACIÓN**



una empresa seria y honesta  
como sus clientes

Buena Vista E14-277(76) y Av. Eloy Alfaro  
Tel: 3342204 / Telefax: 3342151  
Dom.: 2295540  
Cels: 099788060 / 099788224  
Email: infinitybusiness@terra.com  
Quito - Ecuador

### CONTROL DE TEMPERATURA DEL CUARTO FRIO CONGELACION

fecha	T °C	OBSERVACIONES
8:00		
10:00		
12:00		
14:00		
17:00		
19:00		

fecha	T °C	OBSERVACIONES
8:00		
10:00		
12:00		
14:00		
17:00		
19:00		

fecha	T °C	OBSERVACIONES
8:00		
10:00		
12:00		
14:00		
17:00		
19:00		

fecha	T °C	OBSERVACIONES
8:00		
10:00		
12:00		
14:00		
17:00		
19:00		

fecha	T °C	OBSERVACIONES
8:00		
10:00		
12:00		
14:00		
17:00		
19:00		

Responsable:

Firma de responsabilidad:



INGENIERIA EN SISTEMAS Y ANÁLISIS AMBIO  
 Telf: 33422634 / Telefax: 33422651  
 Dom.: 2285540  
 Cels.: 0992789090 / 0992789124  
 Email: infinitybusiness@terra.com  
 Quito - Ecuador

## CONTROL DE TEMPERATURA DEL CUARTO FRIO REFRIGERACION

fecha	T °C	OBSERVACIONES
8:00		
10:00		
12:00		
14:00		
17:00		
19:00		

fecha	T °C	OBSERVACIONES
8:00		
10:00		
12:00		
14:00		
17:00		
19:00		

fecha	T °C	OBSERVACIONES
8:00		
10:00		
12:00		
14:00		
17:00		
19:00		

fecha	T °C	OBSERVACIONES
8:00		
10:00		
12:00		
14:00		
17:00		
19:00		

fecha	T °C	OBSERVACIONES
8:00		
10:00		
12:00		
14:00		
17:00		
19:00		

Responsable:

Firma de responsabilidad:

**ANEXOS No. 14**

**FORMATO DE LA ORDEN DE PRODUCCIÓN**



## **ANEXOS No. 15**

### **CUADRO DE TIEMPOS TOMADOS DENTRO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN MEJORADO**

**CUADROS DE TIEMPOS DE PROCESOS  
RES**

	Ago-07/Oct-07	Nov 07/Ene-08
	<b>Recepción</b>	
1	1,2	1,17
2	1,15	1,46
3	1,05	1,14
4	1,46	1,24
5	1,12	1,2
6	1,14	1,15
7	1,24	1,07
8	1,25	1,38
9	1,02	1,12
10	1,17	1,14
11	1,46	1,24
12	1,28	1,25
Total	14,54	14,56

<b>media</b>	<b>1,21</b>	<b>1,21</b>
--------------	-------------	-------------

	Ago-07/Oct-07	Nov 07/Ene-08
	<b>Proceso</b>	
1	5,4	3,69
2	9,9	4,68
3	4,86	3,87
4	0,6	4,5
5	10,8	9,09
6	9,36	4,77
7	5,13	4,68
8	4,05	9,45
9	4,77	5,31
10	9,27	4,68
11	10,17	4,41
12	9,63	9,09
Total	83,94	68,22

<b>media</b>	<b>7,00</b>	<b>5,69</b>
--------------	-------------	-------------

	Ago-07/Oct-07	Nov 07/Ene-08
	<b>Desposte</b>	
1	0,6	0,41
2	1,1	0,52
3	0,54	0,43
4	0,6	0,5
5	1,2	1,01
6	1,04	0,53
7	0,57	0,52
8	0,45	1,05
9	0,53	0,59
10	1,03	0,52
11	1,13	0,49
12	1,07	1,01
Total	9,86	7,58

<b>media</b>	<b>0,82</b>	<b>0,63</b>
--------------	-------------	-------------

	Ago-07/Oct-07	Nov 07/Ene-08
	<b>Empacado y pesado</b>	
1	1,2	1,12
2	1,19	1,1
3	1,12	1,02
4	1,18	1,14
5	1,24	1,26
6	1,46	1,21
7	1,15	1,16
8	1,21	1,04
9	1,11	1,14
10	1,23	1,17
11	1,32	1,23
12	1,12	1,1
Total	14,53	13,69

<b>media</b>	<b>1,21</b>	<b>1,14</b>
--------------	-------------	-------------