



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS DE
PRODUCCIÓN DE LA CADENA DE COMIDA RÁPIDA GINO'S DE LA
CIUDAD DE AMBATO PARA MEJORAR SUS NIVELES DE
PRODUCTIVIDAD

**Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con
mención en Administración de la Productividad**

Línea de Investigación:

CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

Autor:

GINO ANDRÉS TORRES LOZADA

Directora:

ING. MBA. MARÍA DEL CARMEN GÓMEZ ROMO

Ambato-Ecuador

Febrero 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS DE
PRODUCCIÓN DE LA CADENA DE COMIDA RÁPIDA GINO’S DE LA
CIUDAD DE AMBATO PARA MEJORAR SUS NIVELES DE
PRODUCTIVIDAD”

Línea de Investigación:

Calidad, Productividad y Competitividad

Autor:

GINO ANDRÉS TORRES LOZADA

María del Carmen Gómez Romo, Ing. MBA.

f. _____

CALIFICADORA

Miguel Augusto Torres Almeida, Ing. Mg.

f. _____

CALIFICADOR

Germania Elizabeth Vayas Ortega, Ing. Mg.

f. _____

CALIFICADORA

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. MBA.

f. _____

DIRECTORA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Febrero 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Gino Andrés Torres Lozada, portador de la cédula de ciudadanía N° 1803828654, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en Administración de la Productividad, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Gino Andrés Torres Lozada
C.C. 180382865-4

DEDICATORIA

“Sólo triunfa en el mundo quien se levanta y busca a las circunstancias y las crea, si no las encuentra”. George Bernard Shaw

Este trabajo se lo dedico a mi Dios, que me ha regalado la vida y al Niño Bendito quien supo guiarme por el buen camino.

A mi familia:

A mi esposa, bella flor que con su amor, comprensión y apoyo siempre supo darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar, ayudándome a encarar con valentía cada uno de los problemas y adversidades que han aparecido a lo largo de este camino para culminar este trabajo.

A mi hijo, luz de mis ojos y motor de mi vida, quien es mi motivación, inspiración y felicidad.

A mis padres por su apoyo incondicional, consejos, comprensión, y ayuda en los momentos difíciles, han influido de gran manera en todo lo que soy como persona, mi carácter, mis valores, mi perseverancia y coraje para cumplir mis objetivos.

A mi hermana por estar siempre presente, acompañándome para poderme realizar.

AGRADECIMIENTO

A Dios por regalarme la vida, y por darme la sabiduría y fuerza para poder culminar con éxito este trabajo.

A mi familia, por brindarme el apoyo, amor y comprensión necesaria para salir adelante en mis estudios.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por haberme brindado la oportunidad de superarme profesionalmente.

A mi directora, mis lectores y maestros, quienes a través de sus conocimientos, sus orientaciones, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para mi formación personal y académica.

RESUMEN

Los niveles bajos de productividad generan desperdicios excesivos de los recursos de una organización, lo que se traduce en costos más altos y una rentabilidad menor, por ello se realizó el presente trabajo, con el fin de proponer alternativas viables y oportunas que ayuden a mejorar la productividad de los procesos de producción de la Cadena de Comida Rápida Gino's de la ciudad de Ambato, por medio de un plan de mejoramiento continuo, el mismo que en un primer plano diagnostica la situación actual de la empresa a través de la observación, encuestas dirigidas a empleados y clientes. Toda esta información se recolecta y analiza con la utilización de herramientas, técnicas estadísticas y de mejoramiento continuo. Luego de ello se identifican factores claves de los procesos de producción que ayuden a optimizar los niveles de productividad. Finalmente se proponen alternativas de mejoras viables y pertinentes a juicio del investigador, tales como: programas de capacitación a los empleados, cambios de la estructura organizacional, adquisición de nueva maquinaria y elaboración de diagramas de procesos. Cabe recalcar que la correcta implementación del plan de mejoramiento continuo, demanda un compromiso de la alta gerencia al igual que los empleados, esto implica que dentro de la empresa se adopte una filosofía de mejoramiento continuo, teniendo siempre como horizonte la premisa de que siempre se pueden hacer mejor las cosas.

Palabras claves:

Mejora continua, productividad, procesos de producción.

ABSTRACT

Low levels of productivity generate a high amount of waste of the organization resources, resulting into higher costs and lower profitability, therefore this research was done aiming to propose viable and appropriate alternatives in order to help increasing the productivity in the production process of the Fast Food Chain Gino's of Ambato, through a continuous improvement plan, that diagnosed the current situation of the company in the first time, using observations and surveys directed to employees and customers. Therefore, all this information is gathered and analyzed with the use of tools, statistical techniques and continuous improvement. Subsequently, the key factors of a production processes are identified to help to optimize the levels of productivity. Finally, viable alternatives and relevant improvements are proposed according to the investigator, such as: training programs to employees, changes in the organization structure, acquisition of new machinery, and development of process diagrams. It should be noted that the correct implementation of the continuous improvement plan demands a commitment of the senior management as well as employees, which implies a continuous development philosophy, within the company having always in mind the commitment of doing things in a better way.

Keywords:

Continuous improvement, productivity and productivity process.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Contextualización	3
1.3. Planteamiento del Problema	5
1.4. Análisis Crítico	6
1.5. Prognosis	6
1.6. Preguntas directrices.....	7
1.7. Formulación del problema.....	8
1.8. Delimitación	8
1.8.1. Delimitación del Contenido	8
1.8.2. Delimitación Espacial	9
1.8.3. Delimitación Temporal	9

1.9. Justificación	9
1.10. Objetivos.....	10
1.10.1. Objetivo General.....	10
1.10.2. Objetivos Específicos.....	10
CAPÍTULO II	11
2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes Investigativos	11
2.2. Fundamentación Teórica	15
2.2.1. Calidad.....	15
2.2.1.1. Calidad Total.....	15
2.2.2. Proceso.....	16
2.2.2.1. Características de un proceso	17
2.2.2.2. Límites de un proceso	17
2.2.2.3. Elementos de un proceso.....	17
2.2.2.4. Categorías de proceso	18
2.2.2.5. Proceso de producción	19
2.2.2.6. Servicio	19
2.2.2.7. Proceso Clave.....	20
2.2.3. Mejoramiento Continuo	21
2.2.3.1. Metodologías para la mejora de los procesos.....	22
2.2.3.2. Actividades Básicas de Mejoramiento	25
2.2.3.3. Técnicas y herramientas de Mejoramiento Continuo	27
2.2.3.4. Análisis y mejora del proceso	32
2.2.3.5. Medición del desempeño del proceso	32
2.2.3.6. Elementos de un Plan de mejora	33
2.2.3.7. Medición del trabajo	35
2.2.3.8. Cadena de valor.....	36
2.2.4. Productividad	37
2.2.4.1. Productividad total	37

2.2.4.2. Productividad parcial de los factores.....	37
2.2.4.3. Medición de la productividad.....	37
2.2.4.4. Variables de la productividad.....	38
2.2.4.5. Eficiencia	38
2.2.4.6. Eficacia	38
2.2.4.7. Efectividad	38
2.2.5. Comida rápida.....	39
2.2.5.1. Finalidad	39
2.2.5.2. Características	39
2.2.5.3. Características del servicio de comida rápida	39
2.2.5.4. Atención a los requerimientos del cliente	39
2.2.5.5. Aspectos claves dentro de la preparación.....	41
2.2.6. Buenas Prácticas de Manufactura	41
2.2.6.1. Importancia de las Buenas Prácticas de Manufactura	42
2.2.6.2. Ámbito de aplicación de las BPM.....	42
2.2.7. Manipulación de aceites.....	43
2.2.7.1. Aceites para freír	43
2.2.7.2. Función del aceite	44
2.2.7.3. Métodos para medir la alteración de los aceites de fritura	44
2.2.7.4. Temperatura adecuada para realizar la fritura	45
CAPÍTULO III.....	46
3. METODOLOGÍA.....	46
3.1. Enfoques investigativos	46
3.1.1. Enfoque cuantitativo	46
3.1.2. Enfoque cualitativo	46
3.2. Modalidad de la investigación	47
3.2.1. Trabajo bibliográfico	47
3.2.2. Investigación de campo.....	47
3.3. Métodos de investigación	47

3.3.1. Método sintético.....	47
3.3.2. Método analítico	48
3.4. Tipos o niveles de investigación.....	48
3.4.1. Investigación exploratoria.....	48
3.4.2. Investigación descriptiva.....	48
3.5. Fuentes de información.....	49
3.5.1. Fuentes primarias	49
3.5.2. Fuentes secundarias	49
3.6. Técnicas e instrumentos de investigación.....	50
3.6.1. Técnicas	50
3.6.1.1. Encuesta	50
3.6.1.2. Observación	50
3.6.2. Instrumentos.....	50
3.6.2.1. Cuestionario	50
3.6.2.2. Fichas de observación	51
3.6.2.3. Dispositivos mecánicos.....	51
3.7. Población y muestra.....	51
3.7.1. Población	51
3.7.2. Muestra	51
3.8. Recolección de la información	52
3.8.1. Plan de recolección de la información	53
3.8.2. Procesamiento y análisis de la información	53
CAPÍTULO IV	55
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	55
4.1. Análisis e interpretación de resultados de las encuestas dirigidas a Clientes	56
4.2. Análisis e interpretación de resultados de las encuestas dirigidas a los empleados	66
4.3. Respuestas de los Clientes versus las respuestas de los Empleados	84
4.4. Conclusiones.....	85
4.5. Recomendaciones	87

CAPÍTULO V.....	88
5. PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO	88
5.1. Antecedentes.....	88
5.1.1. Institución ejecutora: cadena de comida rápida Gino´s.....	89
5.1.1.1. Base legal	89
5.1.1.2. Misión	90
5.1.1.3. Visión.....	90
5.1.2. Beneficiarios	90
5.2. Justificación	91
5.3. Objetivos.....	91
5.3.1. Objetivo General.....	91
5.3.2. Objetivo Específicos	91
5.4. Análisis de factibilidad	92
5.4.1. Factibilidad Tecnológica.....	92
5.4.2. Factibilidad Organizacional	92
5.4.3. Factibilidad Económica	93
5.4.4. Factibilidad Legal	93
5.5. Fundamentación.....	94
5.5.1. Plan de mejoramiento continua.....	94
5.5.1.1. Actividades del plan de mejoramiento	94
5.5.1.2. Beneficios del modelo.....	95
5.5.1.3. Diagrama de actividades de mejoramiento (Ciclo de Deming).....	96
5.5.1.4. Diagrama de flujo del plan de mejora continua.....	96
5.5.2. Antecedentes de la empresa	97
5.5.3. Diagnóstico de la empresa	97
5.5.3.1. Análisis FODA.....	97
5.5.3.2. Índice de satisfacción del cliente.....	98
5.5.3.3. Productividad actual de los procesos de producción de la empresa	98
5.6. Administración	104
5.6.1. Planear	104

5.6.1.1. Definición del problema.....	104
5.6.1.2. Identificación de Factores Claves	105
5.6.1.3. Factores Claves	105
5.6.1.4. Alternativas de mejora	106
5.6.2. Hacer.....	108
5.6.2.1. Organigramas	108
5.6.2.2. Programas de Capacitación	113
5.6.2.3. Maquinaria Nueva.....	121
5.6.2.4. Diagramación de los Procesos.....	126
5.6.3. Verificar	148
5.6.3.1. Controlar resultados	148
5.6.3.2. Índices de productividad	149
5.6.3.3. Análisis de la situación actual en relación con la situación propuesta	155
5.6.3.4. Comparación de los costos en aceite para freir	155
5.6.4. Actuar	156
5.6.4.1. Implementar y Estandarizar las medidas de Corrección	156
CAPÍTULO VI.....	158
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	158
6.1. CONCLUSIONES.....	158
6.2. RECOMENDACIONES.....	160
BIBLIOGRAFÍA.....	161
ANEXOS.....	164

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1: Clientes frecuentes	56
Gráfico 4.2: Nivel de satisfacción de los productos ofertados	57
Gráfico 4.3: Exclusividad de los productos.....	58
Gráfico 4.4: Atención al cliente	59
Gráfico 4.5: Rapidez de entrega de productos.....	60
Gráfico 4.6: Aceptación del Precio	61
Gráfico 4.7: Calidad del producto en cada compra	62
Gráfico 4.8: Aseo de instalaciones y personal.....	63
Gráfico 4.9: Probabilidad de regreso.....	64
Gráfico 4.10: Recomendación del producto	65
Gráfico 4.11: Nivel de instrucción	66
Gráfico 4.12: Funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.....	67
Gráfico 4.13: Manejo de maquinaria, herramientas y materia prima	68
Gráfico 4.14: Fichas de productos.....	69
Gráfico 4.15: Existencia de herramientas y maquinaria.....	70
Gráfico 4.16: Constitución de diagramas de procesos	71
Gráfico 4.17: Tiempo estimado de producción	72
Gráfico 4.18: Criterios de compra.....	73
Gráfico 4.19: Utilización de materia prima	74
Gráfico 4.20: Mantenimiento de materias primas y materiales	75
Gráfico 4.21: Selección de alimentos.....	76
Gráfico 4.22: Desperdicios del proceso	77
Gráfico 4.23: Innocuidad del producto en proceso	78
Gráfico 4.24: Supervisión de procesos.....	79
Gráfico 4.25: Atención al cliente	80
Gráfico 4.26: Tiempo de entrega.....	81
Gráfico 4.27: Calidad del producto en cada venta	82
Gráfico 4.28: Aseo de instalaciones y personal.....	83

Gráfico 5. 1 Diagrama de Actividades de Mejoramiento	96
Gráfico 5. 2 Diagrama de flujo de la propuesta.....	96
Gráfico 5. 3 Análisis FODA.....	98
Gráfico 5. 4 Diagrama Causa-Efecto	105
Gráfico 5. 5 Organigrama Estructural	109
Gráfico 5. 6 Organigrama Posicional	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: División en categorías de los procesos de servicio	20
Tabla 3.1: Plan de Recolección de la Información	53
Tabla 4.1: Clientes frecuentes	56
Tabla 4.2: Nivel de satisfacción de los productos ofertados	57
Tabla 4.3: Exclusividad de los productos.....	58
Tabla 4.4: Atención al cliente	59
Tabla 4.5: Rapidez de entrega de productos.....	60
Tabla 4.6: Aceptación del Precio	61
Tabla 4.7: Calidad del producto en cada compra	62
Tabla 4.8: Aseo de instalaciones y personal.....	63
Tabla 4.9: Probabilidad de regreso	64
Tabla 4.10: Recomendación del producto	65
Tabla 4.11: Nivel de instrucción	66
Tabla 4.12: Funciones y responsabilidades del puesto de trabajo	67
Tabla 4.13: Manejo de maquinaria, herramientas y materia prima	68
Tabla 4.14: Fichas de productos.....	69
Tabla 4.15: Existencia de herramientas y maquinaria	70
Tabla 4.16: Constitución de diagramas de procesos	71
Tabla 4.17: Tiempo estimado de producción	72
Tabla 4.18: Criterios de compra.....	73

Tabla 4.19: Utilización de materia prima	74
Tabla 4.20: Mantenimiento de materias primas y materiales	75
Tabla 4.21: Selección de alimentos.....	76
Tabla 4.22: Desperdicios del proceso.....	77
Tabla 4.23: Innocuidad del producto en proceso.....	78
Tabla 4.24: Supervisión de procesos	79
Tabla 4.25: Atención al cliente	80
Tabla 4.26: Tiempo de entrega.....	81
Tabla 4.27: Calidad del producto en cada venta.....	82
Tabla 4.28: Aseo de instalaciones y personal.....	83
Tabla 4.29: Respuestas de los Clientes vs Respuestas de los Empleados	84
Tabla 4.30: Tabla de correlación de preguntas.....	84
Tabla 5.1: Presupuesto de Plan de Mejoramiento Continuo.....	93
Tabla 5.2: Tiempo actual del proceso de atención al cliente	99
Tabla 5.3: Tiempo actual del proceso de servicio al cliente.....	99
Tabla 5.4: Tiempo actual del proceso de pelado de papas	100
Tabla 5.5: Tiempo actual del proceso de picado de papas	100
Tabla 5.6: Tiempo actual del proceso de picado de tomate.....	101
Tabla 5.7: Tiempo actual del proceso de picado de cebolla	101
Tabla 5.8: Tiempo actual del proceso de preparación de la carne para cocción.....	102
Tabla 5.9: Tiempo actual del proceso de preparación del curtido	103
Tabla 5.10: Tiempo actual del proceso de fritura de papas	103
Tabla 5.11: Tiempo actual del proceso de cocción de las carnes	104
Tabla 5.12: Priorización de las alternativas de mejora	107
Tabla 5.13: Distribución del personal	113
Tabla 5.14: Programa de Capacitación de Atención al Cliente	113
Tabla 5.15: Presupuesto del Programa de Capacitación de Atención al Cliente	115
Tabla 5.16: Formato de Registro de Asistencia a la Capacitación de Atención al Cliente.....	115
Tabla 5.17: Programa de capacitación de Buenas Prácticas de Manufactura	116
Tabla 5.18: Presupuesto del Programa de Capacitación de Buenas Prácticas de Manufactura	117

Tabla 5.19: Formato de Registro de Asistencia a la Capacitación de Buenas Prácticas de Manufactura	118
Tabla 5.20: Programa de Capacitación de Higiene en el Trabajo	118
Tabla 5.21: Presupuesto del Programa de Capacitación de Higiene en el Trabajo	120
Tabla 5.22: Formato de Registro de Asistencia a la Capacitación de Higiene en el Trabajo	120
Tabla 5.23: Presupuesto de Picadora de papas	122
Tabla 5.24: Presupuesto de Picadora de cebolla	123
Tabla 5.25: Presupuesto de Filtro para Freidora	125
Tabla 5.26: Presupuesto de Medidor de Aceite	126
Tabla 5.27: Simbología ASME para diagramas de procesos	127
Tabla 5.28: Actividades del proceso de pelado de papas	128
Tabla 5.29: Diagrama de proceso del pelado de papas.....	129
Tabla 5.30: Actividades del proceso de picado de papas	130
Tabla 5.31: Diagrama de procesos del picado de papas	131
Tabla 5.32: Actividades del proceso de picado de tomate.....	132
Tabla 5.33: Diagrama de proceso del picado de tomate	133
Tabla 5.34: Actividades del proceso de Picado de cebolla.....	134
Tabla 5.35: Diagrama de proceso del picado de cebolla	135
Tabla 5.36: Actividades del proceso de preparación de la carne para cocción.....	136
Tabla 5.37: Diagrama de proceso de la preparación de la carne para cocción	137
Tabla 5.38: Actividades del proceso de preparación del curtido	138
Tabla 5.39: Diagrama de proceso de la preparación del curtido	139
Tabla 5.40: Actividades del proceso de fritura de papas	140
Tabla 5.41: Diagrama de proceso de la fritura de papas	141
Tabla 5.42: Actividades del proceso de cocción de carnes	142
Tabla 5.43: Diagrama de proceso de la cocción de carnes	143
Tabla 5.44: Actividades del proceso de atención al cliente	144
Tabla 5.45: Diagrama de proceso de atención al cliente	145
Tabla 5.46: Actividades del proceso de servicio al Cliente	146
Tabla 5.47: Diagrama de proceso de servicio al cliente	147

Tabla 5.48: Tiempo propuesto del proceso de atención al cliente	149
Tabla 5.49: Tiempo propuesto del proceso de servicio al cliente.....	149
Tabla 5.50: Tiempo propuesto del proceso de pelado de papas	150
Tabla 5.51: Tiempo propuesto del proceso de picado de papas	150
Tabla 5.52: Tiempo propuesto del proceso de picado de tomate	151
Tabla 5.53: Tiempo propuesto del proceso de picado de cebolla.....	152
Tabla 5.54: Tiempo propuesto del proceso de preparación de la carne para cocción.....	152
Tabla 5.55: Tiempo propuesto del proceso de preparación del curtido.....	153
Tabla 5.56: Tiempo propuesto del proceso de fritura de papas	153
Tabla 5.57: Tiempo propuesto del proceso de cocción de las carnes	154
Tabla 5.58: Comparación de índices de productividad de los procesos de producción	155
Tabla 5.59: Comparación de costos en aceite de la situación actual vs la situación propuesta	155
Tabla 5.60: Costo total mensual en aceite de la situación propuesta.....	156
Tabla 5.61: Medidas Preventivas	157

INTRODUCCIÓN

Resulta evidente que lo único constante en cualquier actividad empresarial es el cambio; este cambio debe estar acompañado de un mejoramiento continuo, que ayude a las empresas a ser más competitivas y alcanzar la excelencia. Por esto resulta vital implementar mejoras en los procesos de producción que se desarrollan en la empresa, con el objeto de evitar desperdicios de materia prima y materiales, para con esto obtener niveles de productividad altos y ofrecer a los clientes un producto que cumpla con todas las especificaciones que los mismos exigen.

También se mejoran las condiciones del trabajo, lo que genera una mayor satisfacción en el activo más importante de la empresa que son los empleados.

Actualmente es indispensable e importante que las empresas estén abiertas al cambio, de esto nace la necesidad de elaborar un plan de mejoramiento continuo para lograr una gestión efectiva, que aumente la productividad y calidad de cada uno de los procesos de producción y esto a su vez se verá reflejado en una mayor rentabilidad para la empresa y el aumento de la satisfacción del cliente.

El presente trabajo consta de los siguientes capítulos:

Capítulo I, se identifica y plantea el problema de la empresa, que se fundamenta por un análisis crítico, además se delimita el problema; se justifica y se determina los objetivos: general y específico de la presente investigación.

Capítulo II, se recopila información que sirve como fundamento para el tema investigado; compuesto por los antecedentes investigativos y la fundamentación teórica.

Capítulo III, Conformado por la metodología, determina los tipos de investigación y las técnicas adecuadas de recolección para la resolución de la presente investigación, además se define la población y muestra para aplicar las técnicas de recolección de información seleccionadas.

Capítulo IV, los datos obtenidos mediante las técnicas de recolección se procesan y analizan.

Capítulo V, se presenta la propuesta, mediante un plan de mejoramiento continuo de los procesos de producción de la cadena de comida rápida Gino's para incrementar los niveles de productividad, en donde se determinan los factores claves y se enuncian actividades de mejora debidamente detalladas.

Capítulo VI, se emiten las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

Al final del trabajo de investigación se incluye la bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Tema

PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE LA CADENA DE COMIDA RÁPIDA GINO'S DE LA CIUDAD DE AMBATO PARA MEJORAR SUS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD.

1.2. Contextualización

Basándose en grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de su éxito radica en contar con estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto, el control de la calidad total es una filosofía que debe ser adoptada en todos los niveles jerárquicos de una organización, y esto implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Este proceso permite visualizar un horizonte cada vez más amplio, donde el objetivo principal es buscar la excelencia y la innovación, lo que genera un aumento de la productividad y competitividad de las empresas, tal es el caso de empresas a nivel internacional como McDonald's, KFC, Burger King, que son empresas altamente competitivas y reconocidas a nivel mundial.

McDonald's es la compañía líder en el mundo de servicios de alimentos con más de 35.000 restaurantes atendiendo aproximadamente a 70 millones de clientes en más de 100 países cada día; esta compañía ha dedicado esfuerzos constantes a la innovación y la mejora de sus operaciones con el fin de construir un negocio más sostenible,

ecológico y rentable. Por todo esto, la revista Forbes la considero en el año 2013 como la sexta marca más valiosa a nivel global, sin duda esta compañía comprende una organización de aprendizaje que tiene como objetivo anticipar y responder a las cambiantes de clientes, empleados y el sistema de necesidades a través de la evolución y la innovación constante. Lo que se manifiesta anteriormente se encuentra en la página web de Mcdonalds.

Una empresa como ésta, es un ejemplo de muchas a nivel mundial que consolidan el poder de sus marcas gracias a su constante mejoramiento continuo, por lo que, en la actualidad son multinacionales, que representa un importante rol en el mercado de la comida rápida, puesto que dinamiza la economía de muchas naciones generando ventas de millones de dólares y plazas de empleo.

Ecuador es un país con varias empresas dedicadas a los servicios de comida rápida, que utilizan una filosofía de mejoramiento continuo; para competir con las multinacionales que operan dentro del territorio nacional como: McDonald's, KFC y Burger King, empresas nacionales en crecimiento como los "Hot Dogs de la González Suárez", invierten esfuerzos en mejorar sus procesos, todo esto impulsado por sus gestores que empezaron los negocios con la expectativa de crecer y brindar un buen servicio a la comunidad, basando la filosofía de su marca en la armonía de la calidad de sus productos, servicios y seguridad alimenticia. Toda la información referente a esta empresa nacional se aprecia en la página web de la misma.

Actualmente, la cadena de comida rápida Gino's, cuenta con una gran cantidad de clientes dentro del mercado local, debido al reconocimiento que tiene luego de varios años de servicio a la colectividad ambateña. Sin embargo el conflicto se genera frente

a la deficiencia en algunos de los procesos, que la empresa maneja por años debido a una administración empírica.

En la ciudad Ambato, en los últimos años, se observa un aumentado en el número de locales de venta de comida rápida, lo cual resulta vital para la cadena Gino's adoptar una filosofía de mejoramiento continuo, puesto que la competencia crece dentro de la ciudad, por todo esto resulta importante que la empresa pueda ofrecer un producto de calidad a sus clientes, con procesos eficientes y productivos, que aumenten la rentabilidad de la empresa y la mantengan competitiva dentro del mercado local.

1.3. Planteamiento del Problema

La alta gerencia de la empresa administra los recursos de la organización para satisfacer las necesidades de los clientes y del personal, pero manejan sus negocios con metas limitadas, lo que provoca que no se puedan concretar niveles óptimos de calidad, además la resistencia al cambio por parte de la gerencia y del personal no permite que la empresa mejore e innove para obtener resultados óptimos de cada uno de los procesos de producción. Los procesos desarrollados actualmente dentro de la cadena de comida rápida Gino's no son los más eficientes, lo que genera desperdicio de recursos; debido a esto, resulta necesario e importante realizar un análisis de los factores claves que afectan a la productividad de los procesos de producción de la empresa.

Por todo lo anteriormente mencionado, resulta pertinente realizar este trabajo investigación y poder recolectar información importante de la empresa en lo concerniente a la necesidad e importancia de elaborar un plan de mejoramiento continuo de los procesos de producción, y de esta manera incrementar los niveles de productividad y rentabilidad del negocio.

1.4. Análisis Crítico

Para ser competitivas en los mercados actuales las organizaciones deben procurar mantener altos niveles de productividad de cada uno de los procesos que llevan a efecto, para esto es imperativo aplicar sistemas, herramientas y adoptar filosofías que permitan una gestión más eficiente de los recursos.

Un factor que afecta para que la empresa no mantenga su competitividad y se quede rezagada ante la competencia, es el desconocimiento de los procesos de producción, que se genera al no contar con una herramienta que ayude a identificar de manera clara y concreta las etapas, tareas y actividades que se deben llevar a cabo, todo esto provoca un exceso de tiempos muertos, desperdicios de materiales, materia prima y reprocesos.

Otro factor relevante que afecta a la empresa es que no tiene una filosofía de mejoramiento continuo que le permita innovar constantemente en la manera de realizar los procesos dentro de la empresa, es decir, que se entienda que siempre se pueden hacer mejor las cosas; y de esta manera, mantenerse a la vanguardia y en el mejor de los casos evitar pérdidas económicas.

La presente propuesta busca ayudar que dentro de la cadena de comida rápida Gino's se manejen índices de productividad, que permitan visualizar los resultados obtenidos dentro de la empresa, a fin de poder tomar medidas que tengan como efecto mejores resultados de cada uno de los procesos de producción.

1.5. Prognosis

Al no llevar a cabo la aplicación y adopción de una filosofía de mejoramiento continuo, la cadena de comida rápida Gino's no podrá mantener su competitividad dentro del mercado, por ende se ve obligada a invertir esfuerzos en mejorar e innovar

constantemente sus procesos de producción, la ausencia del mejoramiento continuo dentro de su gestión, provoca que los mismos no se realicen de manera eficiente y se origine una gran cantidad de desperdicios, lo que se traduce en una menor rentabilidad.

En caso de no aplicar el mejoramiento continuo como una herramienta para mejorar los niveles de productividad, la empresa será ineficiente gestionando sus recursos provocando inestabilidad en su actividad comercial, en consecuencia la empresa comenzará a quedarse rezagada y empezaría a perder su posicionamiento en el mercado, lo que afectará considerablemente a sus ingresos y así pondría en riesgo el crecimiento y la supervivencia de la empresa a largo plazo.

1.6. Preguntas directrices

- ¿Cuándo la filosofía del mejoramiento continuo incide en los niveles de productividad?

La filosofía de mejoramiento continuo, supone que el ambiente de trabajo, merece ser renovada en forma constante, ya que en cualquier momento y lugar que se hagan cambios positivos en los estándares de desempeño, esto a la larga conduce a obtener productos de excelente calidad y niveles óptimos de productividad.

- ¿Cómo se podrá mejorar los procesos en la empresa?

Los procesos de la empresa se podrán mejorar luego de aplicar un mapeo de procesos y análisis de los mismos, lo que permitirá conocer los factores claves en cada uno de estos, sobre estos factores se hará un plan de mejora y se obtendrán procesos más eficientes y a su vez más rentables.

- ¿Cuándo se obtendrá mejoras en la calidad de los productos que oferta la empresa?

Se obtendrán mejoras en la calidad de los productos, cuando la empresa objeto de estudio aplique un plan para el análisis de sus procesos, lo que permitirá que la misma cuente con procesos dirigidos hacia la satisfacción del cliente, y así obtener mayor fidelidad del cliente, además que mejorará la productividad de la empresa.

- ¿En qué parte de la empresa se deberá identificar las prioridades de los procesos?

Las prioridades de los procesos son establecidas por la máxima autoridad, lo que garantiza que el proceso para la elaboración de plan de mejora continua, sea el más apto para la empresa y se pueda poner en acción.

1.7. Formulación del problema

¿Mejorarán los niveles de productividad de los procesos de producción de la cadena de comida rápida Gino's, si se aplica eficientemente un plan de mejoramiento continuo?

1.8. Delimitación

1.8.1. Delimitación del Contenido

- Campo: Administrativo.
- Área: Operaciones.
- Departamento: Producción.
- Aspecto: Mejoramiento continuo de los procesos productivos.

1.8.2. Delimitación Espacial

La presente investigación se realizó en los dos locales de la cadena de comida rápida Gino's ubicados en la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua. Las direcciones de los mismos son las siguientes:

LOCAL 1 (PRINCIPAL): Lalama 08-33 y Av. Cevallos

LOCAL 2 (SUCURSAL): Rio Guayllabamba y Av. Los Chasquis

1.8.3. Delimitación Temporal

El presente trabajo de investigación se desarrolló en el transcurso de los meses de febrero y noviembre del 2014.

1.9. Justificación

El presente trabajo de investigación tiene una gran importancia para la cadena de comida rápida Gino's puesto que permite que la empresa busque mejorar su competitividad, y evitar perder la fidelidad de sus clientes; y además logre procesos más eficientes, lo que mejora su productividad y hace al negocio más sostenible y rentable.

Pueden existir problemas de duplicidad de registros, procesos repetitivos, actividades que se logren realizar de una forma simple sin movimientos inadecuados o excesivos; sistemas de información muy deficientes, lo cual conlleva a un retraso en los procesos haciendo todo más lento e ineficiente.

Surge así la necesidad de realizar el trabajo de investigación sobre el tema planteado, que proporcione herramientas que faciliten la modernización de la empresa y un mejor

desarrollo de todas las actividades que comprenden los procesos administrativos y productivos de la empresa.

Los clientes también se benefician con la implantación de este plan, debido a que con la mejora en la productividad, el servicio será más rápido y de mayor calidad con lo cual la satisfacción del cliente aumentará.

Este proyecto es factible en su ejecución debido a que se cuenta con el apoyo y colaboración de los propietarios de la empresa, por lo que se obtendrá toda la información necesaria para la elaboración del proyecto.

1.10. Objetivos

1.10.1. Objetivo General

Elaborar un plan de mejoramiento continuo de los procesos de producción de la cadena de comida rápida Gino's de la ciudad de Ambato para mejorar sus niveles de productividad.

1.10.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa en lo referente a la productividad de los procesos de producción de la cadena de comida rápida Gino's.
- Establecer los factores claves de los procesos de producción que mejoren los niveles de productividad.
- Definir alternativas de mejora para cada uno de los factores claves.
- Desarrollar el plan de mejoramiento de los procesos de producción.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

En la cadena de comida rápida Gino's no se han desarrollado investigaciones similares a la realizada en este proyecto, por esta razón para el apoyo y desarrollo de este trabajo se han identificado estudios realizados por otros investigadores, de los cuales se menciona a continuación lo más relevante:

Astudillo, Mario. (2007). *Mejoramiento Continuo de los procesos de producción de estanterías metálicas modulares para incrementar la productividad en "Instruequipos Cía. Ltda."*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato, Ecuador.

Para el desarrollo de este tema el autor propuso estos objetivos específicos:

- Diagnosticar y evaluar los procesos de producción actuales de estanterías metálicas modulares de la empresa Instruequipos.
- Evaluar los niveles de productividad alcanzados en los procesos de producción de estanterías metálicas modulares en la empresa Instruequipos.

Una vez realizada la tesis, el autor emitió las siguientes conclusiones:

- La implementación de proyectos de mejoramiento continuo, contribuye a la mejora de indicadores de productividad de las empresas

- Los niveles de productividad alcanzados han mejorado notablemente, obteniendo como resultado una disminución de productos defectuosos en todos sus procesos.

Guerrero, Diana. (2007). *Mejoramiento continuo de los procesos de producción de la empresa Dogo Industrial, que permita incrementar la productividad de la empresa.*

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato, Ecuador.

La autora propuso los siguientes objetivos Específicos:

- Diagnosticar y evaluar un proceso crítico de la empresa
- Definir y documentar metodologías que permitan mejorar los procesos necesarios para la operación del negocio.

Al finalizar la investigación emitió las siguientes conclusiones:

- El compromiso y liderazgo de la alta dirección, han sido una base fundamental para el éxito del proyecto.
- Se puede concluir que al desarrollar un proyecto de mejoramiento continuo, no solo se ataca a un problema existente, ya que con la solución aplicada al problema, existen pequeños inconvenientes que van desapareciendo. Sin embargo hay problemas que por su naturaleza permanecen independientes las soluciones dadas en proyectos de mejora, los cuales debes ser analizados en forma independiente.

Gutiérrez, Manuel. (2013). *Incremento de la productividad en la empresa Textiles Gutiérrez Gutman Cia. Ltda. ubicada en la ciudad de Ambato.* Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato, Ecuador.

El autor estableció los siguientes objetivos específicos:

- Analizar los procesos productivos actuales.
- Definir los ámbitos de incremento de la productividad.

Luego de realizar la investigación obtuvo las siguientes conclusiones:

- La documentación del control de la producción realizada durante nuestra investigación fue de mucha ayuda para la empresa y fue implementada eficazmente por el personal encargado.
- Para Textiles Gutiérrez GUTMAN Cía. Ltda. lo primero y fundamental a tener en consideración es que alcanzar mayores niveles de calidad no implica mayores costos, sino todo lo contrario, con mayores niveles de calidad se logra más productividad y consecuentemente costos más bajos acompañado ello de una mayor satisfacción para los clientes y consumidores.

Jácome, Andrea. (2013). *Los procesos de preparación y la incidencia en los niveles de competitividad de la microempresa “Pollos Miguelín” de la ciudad de Ambato*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato, Ecuador.

La autora estableció estos objetivos específicos para el desarrollo de su tema:

- Evaluar el nivel de productividad y competitividad en la microempresa pollos Miguelín.
- Proponer un Modelo de Manual que incluya estrategias y procedimientos que permitan mejorar la competitividad de la microempresa “Pollos Miguelín”.

Las conclusiones a las que llegó la autora fueron:

- Existe una desorganización total en los procesos de producción, factor que se evidencia porque los pedidos son despachados sin la oportunidad del caso debido a que los tiempos de espera por parte de los clientes son demasiado

largos, particular que se presenta por la carencia de organización en la ejecución de actividades, la falta de control en tiempos de ejecución y personal determinado para cada actividad, lo que ocasiona reproceso y pérdidas impidiendo que la microempresa alcance niveles altos de competitividad.

- Es importante destacar también que un alto porcentaje de clientes que constituyen el 83%, según resultados del estudio realizado prefieren el producto que se oferta en relación a la competencia, esto determina que la implementación de un manual de procesos facilitará el posicionamiento del producto en el mercado local con excelentes perspectivas de proyección económica y de crecimiento rentable

Verdezoto, Jaime. (2013). *Plan de mejoramiento continuo en los procesos productivos y de atención al cliente para incrementar la rentabilidad en Autolubricadora Verdezoto de la ciudad de Ambato*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato, Ecuador.

En la tesis, el autor definió los siguientes objetivos específicos:

- Definir puntos de mejoramiento en los procesos productivos y de atención al cliente.
- Diseñar el proceso de mejoramiento continuo en los procesos productivos basándonos en las técnicas correspondientes de cada uno de los pasos.

Una vez concluido el trabajo de investigación se obtuvo estas conclusiones:

- La elaboración de un manual de procedimientos normará las actividades que se realizan en el establecimiento en estudio así como también en el transcurso del tiempo se implementarán nuevos procedimientos en caso de necesitarlos para inducción de nuevo personal.

- Un plan de mejoramiento continuo una verdadera herramienta de calidad en verdad es una manera clave para brindar un servicio acorde con las necesidades de los clientes apuntando al control permanente del pilar fundamental de una empresa, pero lo más importante una vez implementada es realizar un seguimiento minucioso a todas las actividades que relacionan con el cliente; ya que siempre habrá algo que mejorar y las exigencias a través de los tiempos por la competencia cada día son más altas.

Con los antecedentes establecidos en este trabajo se puede notar claramente que un plan de mejoramiento continuo constituye una opción muy viable para el mejoramiento de los niveles de productividad, además constituye una herramienta de calidad.

2.2. Fundamentación Teórica

2.2.1. Calidad

Existen diferentes perspectivas conceptuales de la calidad; la calidad objetiva que proviene de la comparación entre un estándar y un desempeño, es decir las especificaciones de un proceso versus los resultados. Y la calidad subjetiva que se fundamenta en la percepción y en los juicios de valor de las personas y es cuantificable realizando un estudio de la satisfacción del cliente. (Camisón, Cruz & González, 2007)

2.2.1.1. Calidad Total

Comprende un sistema que afecta a todas las actividades de la organización y permite satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes; además de lograr los objetivos de la organización.

2.2.1.1.1. Administración de la calidad total

Feigenbaum (citado por Nahmias, 2007) dio la siguiente definición:

El control de la calidad total es un sistema efectivo para integrar los esfuerzos del desarrollo, el mantenimiento, y la mejora de la calidad de los diferentes grupos de una organización, lo que permite satisfacer completamente al cliente en términos de mercadotecnia, ingeniería, producción, y servicio. (p. 661)

Se aplica tanto al producto como a la organización, con el fin de obtener beneficios para todos los miembros de la empresa y abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y formación personal.

Hace alusión a una mejora continua con el fin de obtener una calidad óptima en todas las áreas de la empresa desde los niveles más altos, hasta los operarios de la organización.

2.2.2. Proceso

Los autores definen que un proceso “es cualquier parte de la organización que recibe insumos y los transforma en productos o servicios, mismos que se espera sean de mayor valor para la organización que los insumos originales” (Chase, Jacob & Aquilano, 2005, p. 114). Cabe mencionar que el valor no está determinado por las características del producto o servicio, sino por la opinión del cliente.

Se deben realizar de manera planificada para lograr un alto desempeño en los procesos claves del negocio para que exista un valor añadido en cada actividad del proceso y de esta manera poder satisfacer las necesidades del cliente.

2.2.2.1. Características de un proceso

Las características más importantes que deben tener un proceso para ser reconocido como tal es:

- Tener una misión, debe llegar a algo (objetivo).
- Se debe identificar claramente su principio y fin
- Posibilidad de graficarlo
- Medible y controlable
- Estar a cargo de un responsable

2.2.2.2. Límites de un proceso

Pérez, J. (2012) indica que “no existe una interpretación homogénea sobre los límites de los procesos, ya que varían mucho con el tamaño de la empresa. Lo realmente importante es adoptar un determinado criterio y mantenerlo a lo largo del tiempo” (p.52).

Este criterio resulta de vital importancia para poder definir el inicio y fin del proceso, con lo cual se podrá asignar las responsabilidades del proceso a la unidad de negocio más adecuada y no exista confusión sobre quiénes son los encargados de llevar a cabo cada uno de los procesos de la empresa.

2.2.2.3. Elementos de un proceso

- a) **Input:** producto con características específicas que responden a las necesidades del siguiente eslabón y vienen de un proveedor (interno, externo)
- b) **Secuencia de actividades:** para ejecutar eficientemente las actividades se necesita de determinados elementos: personal y autoridades competentes, hardware y software, método de trabajo, información sobre que procesar,

además se define en qué momento es conveniente transferir al output al siguiente eslabón.

- c) **Output:** producto con características específicas requeridas y con un valor añadido medible para el cliente.

2.2.2.4. Categorías de proceso

Chapman básicamente indica que existen cinco categorías para describir el proceso utilizado en la producción, todo esto lo fundamenta en base a que la influencia del cliente impacta de manera significativa en el diseño de los procesos utilizados para elaborar productos o servicios. Las cinco categorías descritas por el autor son:

Proyecto: estos frecuentemente suponen la generación de un producto único, como la construcción de un edificio o el desarrollo de un software. Estos tienen un largo alcance y son gestionados por equipos.

Proceso de trabajo: también llamados procesos de taller de trabajo, el objetivo principal de estos habitualmente es lograr flexibilidad. El trabajo se desarrolla casi siempre en forma desorganizado debido a la variabilidad del diseño de cada labor. Un ejemplo sería una costurera o diseñadora de moda.

Procesamiento de lotes o intermitente: aquí el personal es más especializado que en un taller de trabajo, pero conservan la flexibilidad necesaria para producir cierta variedad de diseños. Como en el caso de productos como muebles y bicicletas elaborados bajo este esquema.

Procesamiento repetitivo o del flujo: este proceso utiliza un diseño que tiende a usar una infraestructura que produzca en grandes volúmenes, y es muy estrecho de diseños. Los costos fijos son muy bajos debido a que el mismo se distribuye a un gran volumen

de producción, esto permite obtener costos unitarios más bajos y por ende un precio competitivo.

Continuo: se concentra en aplicaciones altamente especializadas, no se requiere de mucha mano de obra. Un ejemplo de este proceso es la refinería de petróleo.

Cabe recalcar que algunos bienes o servicios se pueden producir mediante la combinación de los procesos antes descritos (Chapman, 2006).

2.2.2.5. Proceso de producción

Según Cantú, H. (2011) “el proceso de producción es la secuencia de actividades, movimientos e inspecciones a través del cual las materias primas se transforman en producto terminado, para luego ser enviado al siguiente proceso o al cliente” (p.152).

Es decir estos procesos pueden dar como resultado una entrada para el siguiente eslabón o a su vez será un producto terminado de venta al público.

2.2.2.6. Servicio

Se puede definir a un servicio desde dos enfoques; el uno como un acto o desempeño que ofrece una parte a otra, y el otro lo define como actividades que generar valor y ofrecen beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos. En ocasiones el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible (Lovelock, Reynoso, D’Andrea, Huete & Wirtz, 2011).

Tabla 2.1: División en categorías de los procesos de servicio

¿Quién o cuál es el receptor directo del servicio?		
¿Cuál es la naturaleza de la acción de servicio?	Personas	Posesiones
Acciones tangibles	Servicios dirigidos al cuerpo de las personas: • Transporte de Pasajeros • Cuidado de Salud • Hospedaje • Salones de belleza • Terapia física • Gimnasios • Restaurantes y bares • Peluquerías • Servicios funerarios	Servicios dirigidos posesiones físicas: • Transporte de carga • Reparación y mantenimiento • Almacenaje en bodegas • Servicio de limpieza de oficinas • Distribución al detalle • Lavandería y lavado en seco • Servicio de carga de gasolina • Diseño y mantenimiento de jardinería ornamental • Eliminación y reciclaje de desechos
Acciones intangibles	Servicios dirigidos a la mente de las personas: • Publicidad y relaciones públicas • Artes y entretenimiento • Transmisiones de televisión por antena y por cable • Consultoría en dirección de empresas • Educación • Servicios de información • Conciertos musicales • Psicoterapia • Religión • Buzón de voz	Servicios dirigidos al cuerpo de las personas: • Contabilidad • Banca • Procesamiento de datos • Transmisión de datos • Seguros • Servicios legales • Programación • Investigación • Inversión en valores • Consultoría de software

Fuente: Tomado de Lovelock, C., Reynoso, J., D'Adnrea, G., Huete, L., & Wirtz, J. (2011).

Elaborado por: Gino Torres.

2.2.2.7. Proceso Clave

Son un conjunto de actividades que tienen una participación significativa sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización siendo factores críticos para el éxito en el negocio (Camisón, Cruz & González, 2007). Al hablar de críticos se entiende que son importantes y vitales para el desarrollo de la organización, por esto deben ser planificados debidamente y tendrán un control más exhaustivo para evitar errores sustanciales.

2.2.2.7.1. Criterios para la identificación de los procesos claves

Pérez, J. (2010) indica que este tema no está normalizado, pero el mismo sugiere que para identificar los procesos existen dos criterios; el uno es clasificar los procesos y el otro calificar los mismos.

Las razones para clasificar un proceso clave son:

- a) Su estrecha relación con los objetivos estratégicos, el desarrollo de la estrategia, los factores críticos para el éxito, las prioridades o las ventajas competitivas.
- b) Que tan cerca está la responsabilidad del proceso a la Alta Dirección.
- c) Que exista un equipo de gestión del proceso, con una agenda de gestión definida.

Los criterios para calificar un proceso clave están relacionados con la estrategia y los objetivos de la empresa. Los sugeridos por el autor son:

- Objetivos estratégicos.
- Seleccionar los pocos procesos claves del negocio.
- Atributos de la calidad del cliente.
- Proporcionan ventajas competitivas.

2.2.3. Mejoramiento Continuo

Heizer & Render (2009) han mencionado que:

La administración de la calidad total requiere de un proceso infinito de mejora continua que comprende personas, equipo, proveedores, materiales y procedimientos.

La base de esta filosofía de que cada aspecto de cualquier proceso puede ser mejorado.

La meta final es la perfección, la cual no se alcanza pero siempre se busca. (p.198)

Además Schroeder, Goldstein & Rungtusanatham (2011) mencionan que “no todos los procesos deben mejorarse. Aquellos que tienen importancia estratégica y una capacidad baja de proceso deben ser los que se seleccionen primero para propósitos de mejoramiento” (p. 190).

Por lo tanto, la filosofía del mejoramiento continuo no significa que la organización este haciendo mal las cosas, pero da la premisa de que siempre se pueden hacer mejor las cosas; por lo cual, es importante el siempre cuestionar y evaluar los procesos de una empresa y sus factores clave con el fin de hacerlo más eficiente. Con esto se puede lograr que los niveles de productividad de la empresa mejoren y a su vez aumentar la satisfacción del cliente.

2.2.3.1. Metodologías para la mejora de los procesos

Evans & Lindsay (2008), mencionan que “A través de los años, se han propuesto numerosas metodologías para la mejora” (p.657). Por este motivo resulta un tanto complicado conocer y describir cada una de estas metodologías, razón por la cual se describirá a continuación el ciclo de Deming, que es una metodología sencilla para procesos de mejora.

2.2.3.1.1. Ciclo de Deming

Este ciclo está integrado por cuatro etapas: planear, hacer, estudiar y actuar; se enfoca hacia la mejora continua a corto plazo, así como también hacia el aprendizaje organizacional a largo plazo.

2.2.3.1.1.1. Planear

En esta etapa se estudia la situación actual y describe cada uno de los procesos de la empresa.

Evans & Lindsay (2008) proponen estos pasos:

1. Definir el proceso: su inicio, final y lo que hace.
2. Describir el proceso: mencionar las tareas clave realizadas y la secuencia de los pasos, personas que participan, equipo utilizado, condiciones ambientales, métodos de trabajo y el material usado.
3. Describir a los participantes: clientes y proveedores internos y externos, y operadores del proceso.
4. Definir las expectativas de los clientes: qué quiere el cliente, cuándo y dónde, tanto para clientes externos como internos.
5. Determinar qué datos históricos están disponibles sobre el desempeño del proceso, o qué datos es necesario recopilar a fin de entender mejor el proceso.
6. Describir los problemas percibidos relacionados con el proceso; por ejemplo, el hecho de no satisfacer las expectativas de los clientes, la variación excesiva, los tiempos de ciclo prolongado, etcétera.
7. Identificar las causas principales de los problemas y su impacto en el desempeño del proceso.
8. Desarrollar cambios o soluciones potenciales para el proceso, y evaluar la forma en que estos cambios o soluciones van a manejar las causas principales.
9. Seleccionar la(s) solución(es) más prometedora(s). (p.659)

2.2.3.1.1.2. Hacer

Esta parte del proceso comprende el implementar el plan a manera de prueba, es decir como una prueba piloto; los datos del experimento se recopilan y registran.

Evans & Lindsay (2008) definen estos pasos importantes para esta etapa:

1. “Realizar un estudio piloto o un experimento para probar el impacto de la(s) solución(es) potencial (es).
2. Identificar los indicadores para entender la forma en que cualquier cambio o solución tiene éxito al manejar los problemas percibidos” (p.659).

2.2.3.1.1.3. Verificar

En esta etapa se define si el plan tentativo funciona correctamente, una vez que se realiza una evaluación de los resultados y el registro de aprendizaje; se establece si es o no necesario tomar en cuenta otros aspectos u oportunidades.

Evans & Lindsay (2008) indican estos pasos:

1. “Analizar los resultados del estudio piloto o experimento.
2. Determinar si mejoro el desempeño del proceso.
3. Identificar otros experimentos que quizá sean necesarios” (p.659).

2.2.3.1.1.4. Actuar

En esta última etapa las mejoras se estandarizan y el plan final se implementa y se comunica a toda la empresa. Luego de esto, el proceso conlleva a la etapa de planeación, ya que siempre se pueden hacer mejor las cosas.

Evans & Lindsay (2008) proponen estos pasos detallados a continuación:

1. Seleccionar el mejor cambio o solución.

2. Desarrollar un plan de implementación: que es necesario hacer, quien debe participar y cuando se debe llevar a cabo el plan.
 3. Estandarizar la solución, por ejemplo, redactando nuevos procedimientos operativos estándar.
 4. Establecer un proceso para vigilar y controlar el desempeño del proceso.
- (p.659)

2.2.3.2. Actividades Básicas de Mejoramiento

Harrington (1997) en base a un estudio en los procesos de mejoramiento llevado a cabo en diversas compañías en Estados Unidos, asegura que “existen diez activadas de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña”

2.2.3.2.1. Obtener el compromiso de la alta dirección

Este proceso de mejoramiento debe empezar desde los principales directivos y prospera en relación al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir los altos mandos gastaran esfuerzos en buscar adaptar el proceso de mejorar a las necesidades de la compañía.

2.2.3.2.2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento

Está constituido por un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejora, un grupo de ejecutivos de primer nivel, los mismos que estudiarán el proceso de mejoramiento y buscarán las formas más adecuadas para adaptarlo a las necesidades de la compañía.

2.2.3.2.3. Conseguir la participación total de la administración

Esta actividad involucra la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el

proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Para cumplir esto con éxito cada uno de los ejecutivos debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y técnicas de mejoramiento.

2.2.3.2.4. Asegurar la participación, en equipo, de los empleados

Luego de que el equipo de administradores cuenta con los conocimientos necesarios en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo realiza el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de preparar a sus subordinados, empleando las técnicas que él mismo aprendió.

2.2.3.2.5. Conseguir la participación individual

Resulta de vital importancia desarrollar sistemas que provean a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

2.2.3.2.6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos)

Para la aplicación del mejoramiento se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo del mismo, puesto que primero se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación.

2.2.3.2.7. Desarrollar actividades con la participación de proveedores

Se debe tomar en cuenta la participación activa de los proveedores, puesto que para un proceso exitoso de mejoramiento las contribuciones de los mismos resultan muy importantes.

2.2.3.2.8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas

Los recursos asignados para el aseguramiento de la calidad, que son destinados a la solución de problemas de los productos, han de reorientarse hacia el control de los sistemas que mejoran las operaciones y así evitar que se presenten problemas a futuro.

2.2.3.2.9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo

Las organizaciones deben desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Una vez que todo el grupo administrativo comprenda y adopte la estrategia como suya, sus integrantes podrán elaborar y diseñar planes a corto plazo, que deberán respaldar la estrategia a largo plazo.

2.2.3.2.10. Establecer un sistema de reconocimientos

Para que el proceso de mejoramiento tenga éxito deberá cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para lograr esto se pueden tener dos alternativas: sancionar a todos los que hagan bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos cuando alcancen una meta importante para el proceso de mejoramiento.

2.2.3.3. Técnicas y herramientas de Mejoramiento Continuo

Se requiere de la utilización de una serie de herramientas y técnicas para poder llevar a cabo la gestión de un proceso de mejora, además las mismas ayudan a la resolución de problemas. Los autores distinguen dos tipos de herramientas entre técnicas estadísticas y técnicas no estadísticas. El primer grupo comprende métodos estadísticos para el control de la calidad y constituyen las siete herramientas clásicas de la calidad. Mientras que el segundo grupo las comprenden son las siete nuevas herramientas de la calidad y se utilizan para la gestión y planificación de la calidad.

(Camisón, Cruz & González, 2007). A su vez Evans & Lindsay (2008) exponen que a partir del Six Sigma se creó un enfoque nuevo para la mejora de los procesos, por tal motivo los autores han descrito siete herramientas muy sencillas que han apoyado los esfuerzos a la solución de problemas para la mejora. Algunas de las herramientas expuestas en ambos textos son las mismas mientras que otras son totalmente distintas, razón por la cual habrá una mayor gama de herramientas y a su vez existirán dos puntos de vista respecto de una misma herramienta en los casos en que hayan sido descritas en ambos textos.

2.2.3.3.1. Histogramas

Es una representación gráfica de una variable en forma de barras, proporcionan una vista clara de la esencia de las características de la población, también muestran el grado y naturaleza de variación de rendimiento de un proceso. Además se vuelven evidentes ciertos patrones que resultarían muy difíciles de reconocer en una tabla ordinaria de números. Nos proporciona una primera vista general de la distribución de la población o la muestra, respecto a una característica.

2.2.3.3.2. Graficas dinámicas y de control

Evans & Lindsay (2008) indican que “Las gráficas dinámicas muestran el desempeño y la variación de un proceso o algún indicador de calidad o productividad a través del tiempo en forma gráfica fácil de entender e interpretar; asimismo identifican los cambios y tendencias en los procesos a través del tiempo y muestran los efectos de las acciones correctivas” (p.665).

2.2.3.3.3. Graficas de control

Comprende una gráfica dinámica a la cual se le adicionan dos líneas horizontales que representan los límites de control. Sirve para conocer los rendimientos de los procesos, saber si el proceso está bajo control o fuera de control en función de unos límites de control estadístico. Los límites de control son: el límite de control superior (LCS) y el límite de control inferior (LCI).

2.2.3.3.4. Hojas de verificación

Según Evans & Lindsay (2008) “son tipos especiales de formas de recopilar datos en las cuales los resultados se pueden interpretar directamente sobre la forma, sin necesidad de un procesamiento adicional.” (p.669).

Es una herramienta de simple aplicación y fácil manejo para la recopilación de datos, pero para producir información útil a partir de los datos brutos, muchas de las veces resulta necesario un procesamiento avanzado.

2.2.3.3.5. Hojas de recogida de datos

Camisón, Cruz & González (2007) indican que esta hoja “sirve para recoger los datos necesarios y poder realizar un posterior análisis de éstos. Su principal utilidad proviene del empleo de datos a la hora de examinar un fenómeno determinado” (p.1228).

Debido a la importancia de esta herramienta para la toma de decisiones en una organización, resulta trascendental utilizar un método de recolección y análisis de datos que garantice una correcta interpretación del fenómeno en estudio.

2.2.3.3.6. Diagrama de flujo

Según Evans & Lindsay (2008) un diagrama de flujo “identifica la secuencia de actividades o flujo de materiales e información en un proceso. Los diagramas de flujo ayudan a la gente que participa en el proceso a entenderlo mucho mejor y con mayor objetividad al ofrecer un panorama de los pasos necesarios para realizar la tarea” (p.663).

Con el desarrollo de éstos resulta posible y más fácil identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso, además comprenden una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados.

2.2.3.3.7. Diagrama Causa-Efecto

Es un método grafico de fácil uso para presentar una cadena de causas y efectos que permite al usuario recoger de manera gráfica todas las posibles y potenciales causas de un problema (efecto). Además da la posibilidad de clasificar las causas y organizar las relaciones entre las variables.

Se crea en una atmósfera de tormenta de ideas. Todos pueden participar y sienten que son parte importante del proceso de solución del problema. El creador de este diagrama es Ishikawa, el mismo que recomienda que las causas potenciales se clasifiquen en seis categorías, conocidas como las seis M: materiales, maquinaria, métodos de trabajo, medición, mano de obra y medio ambiente.

2.2.3.3.8. Diagrama de Pareto

Es una herramienta gráfica mediante la cual se pueden identificar las causas más importantes y significativas de un problema, con esto se puede determinar cuáles son las prioridades de intervención. Separa en forma clara y oportuna los pocos elementos

vitales de los muchos triviales y ofrece una dirección para seleccionar proyectos de mejora para los errores críticos, que normalmente suelen ser pocos, de los muchos no críticos o triviales. Se utiliza a menudo para examinar los datos recopilados en las hojas de verificación.

Este tipo de distribución se basa en el principio de Pareto, el cual señala que el 80% de los problemas son originados por un 20% de las causas. En este diagrama las características observadas se ordenan de la frecuencia mayor a la menor.

2.2.3.3.9. Diagrama de dispersión

Cantú, H. (2011) indica que “se trata de una técnica utilizada para estudiar la relación entre dos variables”, también menciona que “la ventaja de usar este tipo de diagramas es que al hacerlo se comprende de manera más profunda el problema planteado” (p.185).

Habitualmente se emplea luego de elaborar el diagrama causa-efecto, y resulta importante conocer la relación entre las variables más significativas e importantes de las causas. Dentro de la gráfica; la variable del eje horizontal (x) frecuentemente representa a la variable de causa, mientras que la variable del eje vertical (y) representa la variable efecto.

2.2.3.3.10. Diagrama de Estratificación

Muñoz (2009) propone que:

Esta herramienta tiene una finalidad similar a los histogramas, desde el punto de vista de que también se trata de investigar el patrón de variabilidad de un conjunto de datos. Pero a diferencia del histograma, se busca distinguir las fuentes de variabilidad al clasificar los datos con base en un criterio (por

ejemplo, día de la semana, operador, maquina método de operación, etcétera).

(p.449)

2.2.3.3.11. Diagrama de Gantt

Bello (2006) define que “son diagramas o graficas que representan en forma lineal el tiempo; pueden utilizarse para conocer la carga a máquinas, progreso de trabajos, planteamiento de actividades, montajes, operaciones, etc.” (p. 228)

2.2.3.4. Análisis y mejora del proceso

Es importante conocer que:

El fundamento para las actividades de mejora son los diagramas de proceso y de flujo. El diagrama básico es un punto de partida para abordar las preguntas siguientes claves para la mejora:

- ¿Tienen secuencia lógica las etapas del proceso?
- ¿Cada una de las etapas agrega valor?
- ¿Pueden eliminarse o agregarse etapas para mejorar el desempeño?
- ¿Existen cuellos de botella excesivos en el proceso?
- ¿En qué parte del sistema se encuentran errores que pueden generar insatisfacción del cliente?
- ¿En qué parte del proceso debe medirse el desempeño? (Collier & Evans, 2009, p.282)

2.2.3.5. Medición del desempeño del proceso

Chase, Jacob y Aquilano (2005) ilustran la medida en una forma compatible con su utilización más común en la práctica.

Estas medidas de desempeño son las más comunes:

- Tiempo de operación.
- Tiempo de rendimiento.
- Velocidad del proceso.
- Tiempo de ciclo.
- Eficiencia.
- Productividad.
- Utilización.

2.2.3.6. Elementos de un Plan de mejora

2.2.3.6.1. Objetivos

Conjunto de metas establecidas en el plan de mejora, que representan todo lo que se espera una vez implementado y medido el plan de mejora. Deben ser medibles o cuantificables, alcanzables y ser comprensibles.

2.2.3.6.2. Acciones

Actividades específicas que se deben realizar para lograr los objetivos planteados. Estas acciones deberán seguir un determinado orden lógico, además de cada área de mejora y sus objetivos se pueden establecer varias líneas de acción.

2.2.3.6.3. Responsable

Persona a cargo de definir y diseñar las líneas de acción, ocuparse de su seguimiento, y controlar el cumplimiento de los plazos, además deberá seleccionar a la persona o personas que se encargaran de llevar a cabo las actividades planteadas.

2.2.3.6.4. Recursos

Medios materiales o inmateriales con los que se dispone, que permitirán desarrollar cada una de las acciones específicas. Pueden tratarse de recursos humanos, financieros, máquinas y equipo, instalaciones, etc.

2.2.3.6.5. Procedimiento de trabajo

Son los métodos y pasos utilizados para desarrollar cada una de las líneas de acción antes establecidas. Debe especificar, en que momentos se deberá llevar a cabo la acción, la metodología de trabajo que se deberá seguir.

2.2.3.6.6. Cronograma de actividades

Herramienta muy importante en la gestión de proyectos y planes. Incluye una lista de actividades o tareas con las fechas previstas de su comienzo y final. Además se indica cuanto tiempo se va a dedicar a cada acción o a cada fase de ella.

2.2.3.6.7. Indicadores

Medida cuantitativa que permite comprobar de forma objetiva nos estamos acercando a los objetivos previstos, estableciendo la relación entre 2 o más variables para determinar la eficacia de la acción diseñada para lograr un objetivo.

Con la ayuda de éstos se puede ir valorando la ejecución del plan, además nos permite conocer la eficiencia con la que estamos utilizando los recursos con los que se cuenta para la consecución de los objetivos.

2.2.3.7. Medición del trabajo

La razón fundamental por la que se desarrolla la medición del trabajo, es determinar tiempos que se pueden utilizar como modelo para un trabajo. Estos estándares son necesarios por cuatro motivos:

- Para poder programar el trabajo y asignar la capacidad.
- Contar con una base real para motivar al personal y para medir el desempeño de los empleados.
- Elaborar cotizaciones para futuros contratos y evaluar el desempeño de los existentes.
- Facilitar puntos de referencia para las mejoras. (Chase, Jacob & Aquilano, 2009)

2.2.3.7.1. Estudio de Tiempos

Chase, Jacob & Aquilano (2009) indican que:

Por lo general el tiempo se estudia con un cronómetro, en el lugar en cuestión o analizando una videograbación del trabajo. El trabajo o la tarea objeto del estudio se divide en partes o elementos medibles y el tiempo de cada uno de ellos es cronometrado en forma individual. (p.192)

2.2.3.7.1.1. Requerimientos

Para poder llevar a cabo el estudio de tiempos se deben cumplir con ciertos requerimientos fundamentales:

- El método se deberá estandarizar en todos los puntos en que se use antes del estudio.

- Los analistas deberán informar al supervisor del departamento y al operario que se estudiará el trabajo.
- El operario deberá verificar el correcto aplacamiento del método y además debe estar familiarizado con todos los detalles de la operación.
- Se debe investigar la cantidad de material disponible para evitar faltantes durante el estudio. (Niebel, B, 2009)

2.2.3.7.1.2. Método para la toma de tiempos

Método de regreso a cero: las lecturas con regreso a cero se adaptan mejor a los estudios en que predominan elementos largos, puesto que los valores del elemento transcurrido se leen directamente ya que no se necesita realizar restas sucesivas, como el método continuo.

Método Continuo: luego del estudio se obtiene un registro completo de todo el periodo de observación, el operario podrá ver que se registraron todos los retrasos y elementos extraños. (Niebel, B, 2009)

2.2.3.8. Cadena de valor

“Una cadena de valor es una red de instalaciones y procesos que describen el flujo de bienes, servicios, información y transacciones financieras de los proveedores a través de las instalaciones y procesos que crean los bienes y servicios que se entregan a los clientes” (Collier y Evans, 2009, p.42).

La cadena de valor permite clasificar las actividades generan un valor añadido en una empresa en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares. Uno de sus objetivos principales es aumentar la creación de valor y a su vez tratar de

minimizar los costos, con esto se logra que la empresa sea más eficiente, productiva y que los productos ofertados por la misma aumenten la satisfacción en sus clientes.

2.2.4. Productividad

Es un indicador que muestra la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. La productividad total de los factores se mide usualmente en unidades monetarias, mientras que la productividad parcial de los factores se mide con base en un insumo individual.

2.2.4.1. Productividad total

Según Chase, Jacob & Aquilano (2009) “la productividad total de los factores se suele medir en unidades monetarias, por ejemplo dólares, tomando el valor de la producción en dólares, tomando el valor de la producción en dólares (...) y dividiéndolos entre el costo de todos los insumos (...)” (p.169).

2.2.4.2. Productividad parcial de los factores

Chase, Jacob & Aquilano (2009) explican que “se mide con base, en un insumo individual, donde el trabajo es el más común. La productividad parcial de los factores responde a la pregunta cuantos productos se pueden obtener de un nivel de insumos” (p.169).

2.2.4.3. Medición de la productividad

Heizer & Render (2009) citan que “la medición de la productividad puede ser bastante directa. Tal es el caso si la productividad puede medirse en horas-trabajo por tonelada de algún tipo específico de acero.” (p. 15).

2.2.4.4. Variables de la productividad

Heizer & Render (2009) manifiestan que:

(...), los incrementos de la productividad dependen de tres variables de la productividad:

- Mano de obra, que contribuye en casi el 10% al incremento anual.
- Capital, que contribuye en casi un 38% al incremento anual.
- Administración, que contribuye en alrededor del 52% al incremento anual.

(p. 17)

2.2.4.5. Eficiencia

Gutiérrez, H. (2010) define que “es la relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados para alcanzar dichos resultados” (p.21). Es decir, es la capacidad para alcanzar un objetivo fijado con en el menor tiempo posible y con uso mínimo de los recursos.

2.2.4.6. Eficacia

Según Gutiérrez, H. (2010) “es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados” (p.21). Este indicador nos muestra la capacidad que tiene una organización para lograr resultados o conseguir los objetivos.

2.2.4.7. Efectividad

Gutiérrez, H. (2010) manifiesta que efectividad “es cuando los objetivos planeados son trascendentes y estos se deberán alcanzar” (p.21). Con este indicador podremos conocer la capacidad de lograr o conseguir un objetivo deseado aprovechando los recursos.

2.2.5. Comida rápida

2.2.5.1. Finalidad

La comida rápida adquiere esta definición debido a las características del servicio que se presta dentro de las empresas así catalogadas. Comprende dentro de este grupo aquellos lugares donde los consumidores adquieren alimentos preparados, listos para comer, en un tiempo relativamente rápido, caracterizados por procedimientos de elaboración estandarizados lo que les permite ahorrar tiempo.

2.2.5.2. Características

La comida rápida se caracteriza por ser:

- De fácil y rápida preparación.
- Elaborada bajo unos estándares que garantizan calidad e inocuidad de los alimentos.

2.2.5.3. Características del servido de comida rápida

Los establecimientos de comida rápida se caracterizan por prestar un servicio rápido.

La línea de producción de alimentos implica que al cliente se le entregue el pedido en el mostrador o en el Auto Servicio lo que disminuye el tiempo de atención.

2.2.5.4. Atención a los requerimientos del cliente

2.2.5.4.1. Características de los pedidos realizados por los clientes

Los pedidos de los clientes son exactos y/o especiales. Los pedidos exactos son todos aquellos que el cliente solicita de los que se ofrece en el menú. Mientras que los

pedidos especiales son aquellos que el cliente solicita con un ingrediente extra o sin un ingrediente de la receta original del producto.

2.2.5.4.2. Procedimiento para el registro del pedido realizado por el cliente en la caja registradora

Los pasos para registrar el pedido del cliente en la máquina registradora son los que se menciona a continuación:

- El operador deberá saludar al cliente y solicitar el pedido.
- De ser necesario confirmar el pedido del cliente.
- Deberá marcar el pedido del cliente en la caja registradora.
- Indicar el total al cliente e identificar la forma de pago.

2.2.5.4.3. Características del cobro del pedido al cliente

- Debe ser rápido.
- Debe contar con suficiente cambio.
- Siempre debe cobrarse el valor exacto de lo que el cliente solicitó.
- Debe entregársele el vuelto exacto al cliente.
- En todo momento debe tratarse al cliente con cortesía.

2.2.5.4.4. Procedimiento para la entrega del pedido al cliente

Se debe entregar el pedido al cliente siguiendo el orden de ensamblaje del producto. Primero productos fríos y luego los calientes.

2.2.5.5. Aspectos claves dentro de la preparación

Antes de empezar a trabajar, hay que tomar en cuenta cuatro aspectos claves dentro de la preparación:

- **Limpieza**

Lavarse siempre las manos antes de tocar los alimentos y asegurarse de que todos los utensilios, equipos y superficies que van a contactar el alimento estén en perfecto estado de limpieza.

- **Separación**

La debida separación de las materias primas para evitar su contaminación cruzada, debe tomarse muy en cuenta.

- **Cocción**

Asegurarse siempre de que los alimentos son cocinados a las temperaturas indicadas para eliminar todos los microorganismos.

- **Enfriamiento**

Si el alimento será consumido más tarde, colocarlo lo antes posible en refrigeración.

2.2.6. Buenas Prácticas de Manufactura

Son un conjunto de herramientas, principios y prácticas básicas de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para consumo humano, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación; todo

esto con el fin de garantizar que los alimentos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción. (Decreto Ejecutivo Ecuador, 2002)

2.2.6.1. Importancia de las Buenas Prácticas de Manufactura

- Aseguran que la producción de alimentos se realice de una manera segura, saludable e inocua, de tal forma que los productos obtenidos sean aptos para el consumo humano.
- Estas herramientas son imprescindibles para la aplicación del Sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), de un programa de Gestión de Calidad Total (TQM) o de un Sistema de Calidad.
- Favorecen al diseño y funcionamiento de los establecimientos, además que ayudan a desarrollar procesos y productos relacionados con la alimentación.
- Están relacionadas con el Control por medio de inspecciones que se llevan a cabo dentro de los establecimientos. (Decreto Ejecutivo Ecuador, 2002)

2.2.6.2. Ámbito de aplicación de las BPM

- En establecimientos donde se procesen, envasen y distribuyan alimentos.
- En equipos, utensilios y personal manipulador sometidos al Reglamento de Registro y Control Sanitario.
- Actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envasado, empaçado, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

- En productos que son utilizados como materias primas e insumos en la fabricación, procesamiento, preparación, envasado y empaçado de alimentos de consumo humano. (Decreto Ejecutivo Ecuador, 2002)

2.2.7. Manipulación de aceites

A nivel nacional el consumo de aceites comestibles es muy alto, puesto que en la mayoría de comidas se utiliza este ingrediente. Por lo mencionado resulta importante evitar su manipulación inadecuada, puesto que pueden provocar ya que puede generar efectos negativos para la salud de las personas (Silva, 2006).

Es vital para cualquier establecimiento donde se prepare comida utilizando aceite, y más aún en una cadena de comida rápida que se realice una correcta manipulación del aceite, ya que se pueden generar problemas de salud en los clientes sí que el aceite no se ha desechado de manera oportuna, pero también una incorrecta manipulación del aceite puede generar que la empresa tenga pérdidas debido a que puede desechar aceites que aun sean apto para el consumo.

2.2.7.1. Aceites para freír

Silva (2006) afirma que “los aceites vegetales (de maíz, soya, nuez molida, colza, girasol, semilla de algodón y cártamo) se emplean en la actualidad para freír” (p. 6). Esto se da debido a que los establecimientos que utilizan aceite dentro de su producción, han aumentado la tendencia hacia la compra de aceites insaturados, debido a que los consumidores asocian las grasas saturadas con problemas o afecciones cardíacas.

2.2.7.2. Función del aceite

Según Silva (2006) “La función del aceite en la fritura es doble. Por un lado actúa como medio transmisor de calor y, por otro, llega a ser ingrediente del producto frito al ser absorbido por el mismo. Esta última función tiene especial interés ya que la estabilidad del aceite y su grado de alteración influirán directamente en la duración del producto frito.” (p.9).

2.2.7.3. Métodos para medir la alteración de los aceites de fritura

Silva (2006) manifiesta que “La medición del recalentamiento del aceite se basa en los cambios que sufre el aceite durante la fritura, así muchos métodos de análisis miden los productos de descomposición volátil y no volátil y los utiliza como parámetro para establecer el descarte del aceite de fritura” (p.11).

Para empresas que trabajan con aceite, es vital conocer los métodos más efectivos para medir la alteración del aceite, y por medio de esto desechar el aceite de manera oportuna.

2.2.7.3.1. Acidez

Silva (2006) define que:

La acidez es la cantidad de ácidos grasos libres, en una grasa o productos derivados expresados en porcentaje de ácido oleico. La descomposición del aceite se acelera por el calor y la luz, en general, la rancidez se ve acompañada por la formación de los ácidos grasos libres, y su determinación se utiliza con frecuencia como índice general del estado y comestibilidad del aceite. (p. 90)

2.2.7.3.2. Índice de peróxido

Producto de la oxidación de las grasa y aceites se determina que los productos iniciales de la oxidación son hidroperóxidos, a estos compuestos generalmente se los conoce como peróxidos (Silva, 2006).

La unidad de este índice es el miliequivalente de oxígeno por kilogramo de grasa. En base al Codex alimentario, el índice de peróxidos debe ser de 2 a 10 meO₂/Kg de aceite para ser comestible y además no deberá presentar color y sabor alterados.

2.2.7.4. Temperatura adecuada para realizar la fritura

Silva (2006) indica que “para freír los alimentos, es recomendable que lo haga a altas temperaturas de 180°C” (p. 16).

Es muy importante para los administradores y propietarios de negocios de comida rápida que conozcan la temperatura más óptima a la que se debe realizar la fritura con el fin de asegurar que se sellen los alimentos y se minimice la absorción de grasa. Además es sumamente importante que el aceite este caliente antes de agregar los alimentos.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoques investigativos

3.1.1. Enfoque cuantitativo

Este enfoque fue utilizado debido a que su naturaleza es objetiva y de medición numérica, ya que nos intenta probar o medir en qué grado una cierta característica se encuentra en un acontecimiento.

Las técnicas de investigación más utilizadas son los experimentos y las encuestas, puesto que trata de descubrir los hechos, procesos, estructuras y personas a través de la medición de algunos de sus elementos; con las encuestas aplicadas a clientes y empleados se logró obtener información relevante sobre la problemática actual con el fin de poder encontrar alternativas de mejora.

3.1.2. Enfoque cualitativo

Con la utilización de este enfoque se identificó la naturaleza profunda de la realidad de la empresa, su sistema productivo, y su estructura dinámica; a fin de poder mejorar encontrando necesidades de mejora en la empresa.

Este enfoque se desarrolló principalmente haciendo registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante la técnica de la observación.

3.2. Modalidad de la investigación

3.2.1. Trabajo bibliográfico

La modalidad bibliográfica es muy importante, para poder desarrollar la fundamentación teórica, mediante la revisión y análisis riguroso de trabajos elaborados por la comunidad científica tales como: libros, revistas especializadas, artículos, ensayos, documentos en línea. Todo esto con el fin de contar con una base para el análisis y la toma de decisiones.

3.2.2. Investigación de campo

Con la aplicación de esta investigación se tiene información de primera mano, puesto que la investigación se llevó a cabo en la Cadena de Comidas Rápida Gino's de la ciudad de Ambato, pudiendo de esta manera detectar los problemas y así poder proponer soluciones oportunas.

Además toda la información obtenida de esta manera comprende una fuente primaria y posee un alto nivel de credibilidad, lo que permitió visualizar de mejor manera las causas de los problemas detectados.

3.3. Métodos de investigación

3.3.1. Método sintético

Este método tiene un carácter creador e integrador, es decir se sintetizaron todos los datos obtenidos gracias a la aplicación de las técnicas de recolección de la información aplicadas a clientes y empleados, con esto se logró crear un nuevo conocimiento y así poder enunciar soluciones oportunas a los problemas que están presentes en la empresa.

3.3.2. Método analítico

Con este método se buscó mediante un proceso analítico encontrar puntos claves para la resolución del problema, se tuvo necesariamente que realizar la investigación de campo sistemáticamente a través de varias etapas que son: observación, descripción, examen crítico, descomposición del fenómeno, enumeración de las partes, ordenación y clasificación; con el fin de obtener información relevante de los procesos de producción y así proponer mejoras que ayuden a incrementar los niveles de productividad.

3.4. Tipos o niveles de investigación

3.4.1. Investigación exploratoria

Se utilizó este tipo de investigación debido a que existen pocos antecedentes teóricos o escasos documentos de la empresa de aplicación práctica, es decir no existe una amplia gama de información sobre los procesos de la misma por lo cual se deberá realizar una observación directa de los procesos para poder resolver el problema de investigación.

3.4.2. Investigación descriptiva

El objetivo de esta investigación consiste en conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes mediante la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, no se limita únicamente a la recolección de datos, también a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Con la aplicación de este tipo de investigación se identificaron elementos y características específicas del problema de investigación. Se recolecto, comparo, analizo y grafico los datos obtenidos sujetándose a la teoría estadística.

3.5. Fuentes de información

3.5.1. Fuentes primarias

Son aquellas en donde los datos o la información provienen de una fuente directa, sea una persona, institución y otro medio.

En esta investigación los datos se obtuvieron por medio de la investigación de campo, la información se recopiló en forma directa de la empresa en estudio, por medio de la observación directa y encuestas.

Esta información fue recogida en forma directa de los clientes y empleados de la empresa.

3.5.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias permiten conocer hechos o fenómenos a partir de documentos o datos recopilados por otros, por esta razón se utilizó como base libros, documentos oficiales e informes técnicos que estén relacionados con la investigación. Todo esto con el fin de que sirvan como base para poder cumplir con los objetivos establecidos.

La información se extrajo de libros, documentos oficiales e informes técnicos relacionados con el tema objeto de estudio, que se utilizaron como base para un análisis y síntesis posterior. También se utilizó información obtenida de disertaciones de grado afines al tema de investigación; las mismas que fungieron como antecedentes investigativos del presente trabajo.

3.6. Técnicas e instrumentos de investigación

3.6.1. Técnicas

Conjunto de procedimientos necesarios para la recolección de los datos, que permiten al investigador establecer una relación con el objeto de estudio.

3.6.1.1. Encuesta

Con la aplicación de esta técnica se recopiló datos por medio de dos cuestionarios previamente diseñados, uno se aplicó a los clientes, mientras que la otra encuesta se aplicó a los empleados con el fin de conocer su visión respecto de los actuales procesos de procesos de producción de la empresa.

3.6.1.2. Observación

Para poder realizar la investigación descriptiva se apoyó en esta técnica, con el objeto de saber de manera palpable lo que está pasando en el interior de la empresa. Se realizó la observación directa en la cadena de comida rápida Gino's de la ciudad de Ambato, con el fin de obtener los datos que una vez analizados y sintetizados contribuyeron con el cumplimiento de los objetivos planteados en esta investigación.

3.6.2. Instrumentos

3.6.2.1. Cuestionario

Para la realización de esta investigación se utilizaron dos cuestionarios; uno dirigido a los empleados y otro a los clientes de la empresa, con el objeto de recolectar información importante que ayude mediante un proceso de análisis a determinar puntos críticos y necesidades de mejora.

3.6.2.2. Fichas de observación

Con la utilización de este instrumento se recopiló datos en forma directa, ya que se representa lo observado recalando los aspectos más sobresalientes de cada uno de los procesos de estudio, en la empresa la ficha se utilizó para poder observar los procesos de producción de la empresa con el fin de conocerlo, y proponer correctamente alternativas de mejora correctas y oportunas. (Anexo 3)

3.6.2.3. Dispositivos mecánicos

Instrumentos utilizados para llevar a efecto la técnica de observación, a través de los cuales se registra la información muy objetiva y exacta de la realidad. Para el desarrollo de la investigación se usó cámaras fotográficas, filmadoras, cronómetros.

3.7. Población y muestra

3.7.1. Población

Para la realización del presente trabajo de investigación los clientes de la cadena de comida rápida Gino's, del mes de septiembre del año 2014, los cuales son 8967; se utilizó el número de clientes de este mes debido a que se da el regreso a clases en todos los establecimientos educativos de la ciudad y por lo tanto resulta que es uno de los meses en los que hay mayor afluencia de clientes al año.

Además se encuestó a los empleados de la cadena de comida rápida Gino's, para lo cual se estableció como objeto de estudio a toda la población, que son 17 personas.

3.7.2. Muestra

A partir de la población de los clientes de la cadena de comida rápida Gino's, se procede al cálculo del tamaño de la muestra aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{E^2(n - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

Z= Nivel de confianza (95%), valor critico de Z=1,96

p= probabilidad de ocurrencia (50%)

q= probabilidad de no ocurrencia (50%)

N= 8967 clientes

E= Margen de error (5%)

Aplicando a la población 8967 clientes al mes los resultados obtenidos fueron:

$$n = \frac{(1,96)^2(0,50)(0,50)(8967)}{(0,05)^2(8967 - 1) + (1,96)^2(0,50)(0,50)}$$

$$n = 368$$

El número de clientes a los cuales se les encuestó ascendió a 368. Esta encuesta se llevó a cabo en las instalaciones de la cadena de comida rápida Gino's de la ciudad de Ambato.

3.8. Recolección de la información

Basados en el tamaño de la muestra que se calculó, se utilizó el siguiente procedimiento:

- a) Se aplicó el muestreo aleatorio sistemático para la aplicación de la encuesta.
- b) Revisión crítica de la información recopilada.

- c) Categorización de datos.
- d) Análisis y tabulación de datos.
- e) Interpretación de resultados obtenidos.

3.8.1. Plan de recolección de la información

Tabla 3.1: Plan de Recolección de la Información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la Investigación.
¿De qué persona u objetos?	Empleados de la empresa y clientes.
¿Sobre qué aspectos?	Factores Clave de los procesos de producción de la empresa.
¿Quién investiga?	Gino Torres.
¿Cuándo?	Septiembre 2014.
¿Dónde?	Cadena de Comida Rápida Gino's.
¿Para qué?	Establecer oportunidades de mejora en la empresa.
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta.
¿Con qué?	Cuestionario.
¿En qué situación?	Incremento los niveles de la productividad.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Gino Torres.

3.8.2. Procesamiento y análisis de la información

Una vez que se finalizó el proceso de recolección de la información que se obtuvo mediante la aplicación de encuestas, se prosiguió a su procesamiento y análisis, para ello se toma en cuenta los siguientes pasos:

Agrupación:

Se agrupan todas las respuestas similares, de tal manera que la información obtenida pueda manejarse con mayor comodidad.

Categorización:

La agrupación anterior conlleva al señalamiento de las categorías o ítems en que estas respuestas deben concentrarse.

Codificación:

Consiste en la expresión numérica a la que se sometió a cada una de las respuestas. El código podrá ser también en letras.

Tabulación:

Se realizó el proceso de tabulación con el programa Excel Microsoft Office, lo cual permitió verificar las respuestas e interpretar de una mejor manera los resultados de la investigación.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo, una vez aplicadas las encuestas a los empleados y clientes de la cadena de comida rápida Gino's de la ciudad de Ambato, se procedió al análisis e interpretación de los datos obtenidos, determinando los factores claves de los procesos de producción de la empresa con el fin de elaborar un plan de mejoramiento continuo.

Las encuestas se realizaron con la utilización de dos cuestionarios, uno que consto de 10 preguntas para los clientes (Anexo 1) y otro de 18 preguntas para los empleados (Anexo 2).

4.1. Análisis e interpretación de resultados de las encuestas dirigidas a Clientes

1. ¿Ha consumido nuestros productos con anterioridad?

Tabla 4.1: Clientes frecuentes

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	368	100%
NO	0	0%
TOTAL	368	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.1: Clientes frecuentes



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 100% de las personas encuestadas son clientes frecuentes de la cadena de comida rápida Gino's, esto demuestra que son clientes frecuentes y permanentes, por lo cual conocen los productos y servicio de la cadena.

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción de los productos ofertados?

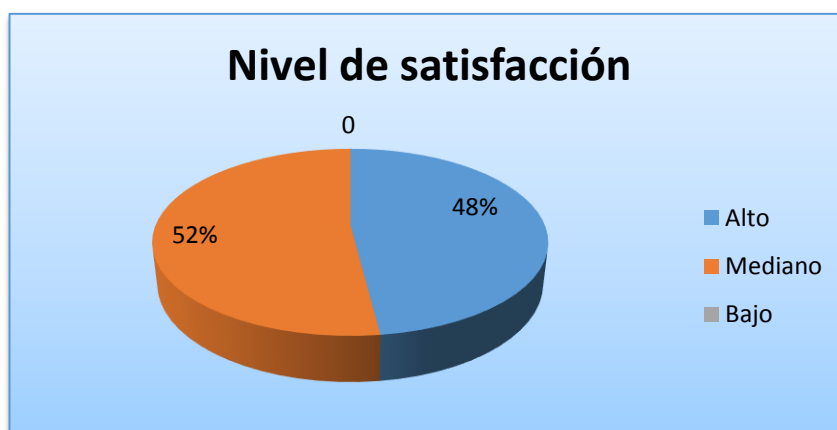
Tabla 4.2: Nivel de satisfacción de los productos ofertados

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	177	48%
MEDIANO	191	52%
BAJO	0	0%
TOTAL	368	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.2: Nivel de satisfacción de los productos ofertados



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 48% de los clientes tiene un nivel de satisfacción alto respecto de los productos ofertados por la empresa, mientras que el 52% de los clientes tiene un nivel de satisfacción mediano, lo que nos indica que los productos tienen una gran aceptación, pero se deben mejorar los procesos porque el nivel de satisfacción alto no es el más recurrente en los clientes.

3. ¿Considera que la empresa ofrece productos exclusivos?

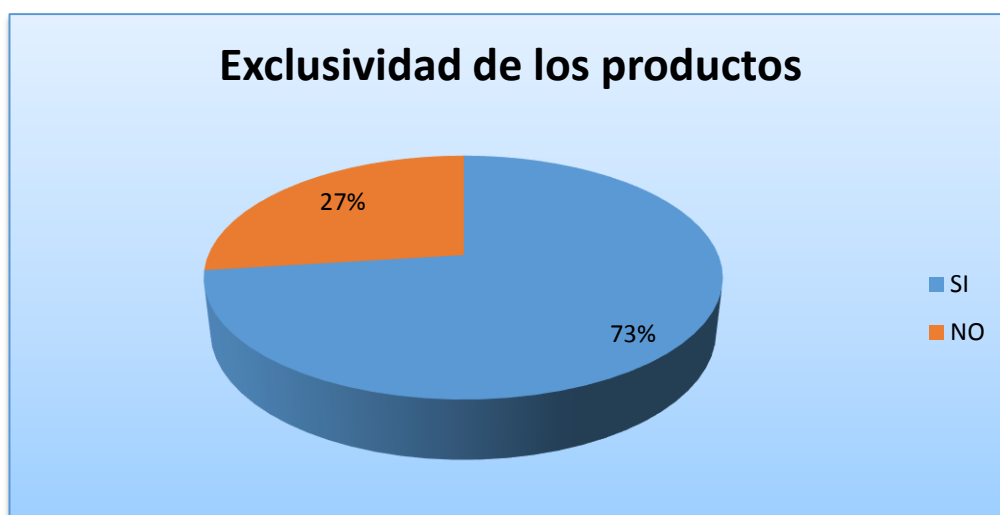
Tabla 4.3: Exclusividad de los productos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	269	73%
NO	99	27%
TOTAL	368	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.3: Exclusividad de los productos



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 73% de los clientes opina que la cadena ofrece productos exclusivos en contra de un 27% no cree que son exclusivos razón, por lo cual se debe tomar en cuenta que se deben mejorar los procesos sin afectar las características actuales de los productos y en los posible mejorarlos para que este indicador sea más alto.

4. ¿Cómo califica la atención al cliente?

Tabla 4.4: Atención al cliente

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	59	16%
MUY BUENO	125	34%
BUENO	158	43%
REGULAR	26	7%
MALO	0	0%
TOTAL	368	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.4: Atención al cliente



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 16% de los clientes considera que la atención al cliente es excelente, mientras que el 43% considera que la atención al cliente es muy buena, el 34% considera que es buena y el 7% regular, lo cual indica que este proceso no es malo pero debería mejorarse buscando la excelencia. Por otra parte lo que se puede considerar un poco alentador es que ningún cliente considera la atención al cliente como mala.

5. ¿Cómo califica el tiempo de entrega de los productos?

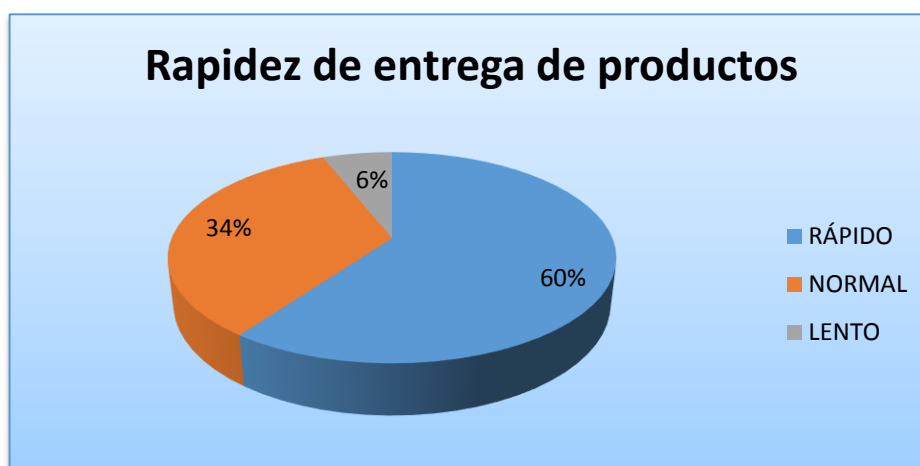
Tabla 4.5: Rapidez de entrega de productos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RÁPIDO	220	60%
NORMAL	125	34%
LENTO	23	6%
TOTAL	368	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.5: Rapidez de entrega de productos



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 60% de los clientes considera que los productos se entregan de manera rápida, lo que representa que existe un alto grado de conformidad con la entrega de los productos, mientras que un 34% de los clientes considera que la rapidez es normal y el 6% la considera lenta, por esto se debe mejorar la eficiencia de los procesos con el fin de que más y nuevos clientes consideren rápida la entrega del producto.

6. ¿Considera que el precio de los productos es apropiado?

Tabla 4.6: Aceptación del Precio

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	361	98%
NO	7	2%
TOTAL	368	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.6: Aceptación del Precio



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 98% de los clientes está conforme con los precios que actualmente se manejan en la empresa, lo que indica que se debe realizar el mejoramiento de los procesos sin afectar al precio de venta.

7. ¿Cree que la calidad de los productos es siempre la misma en cada compra?

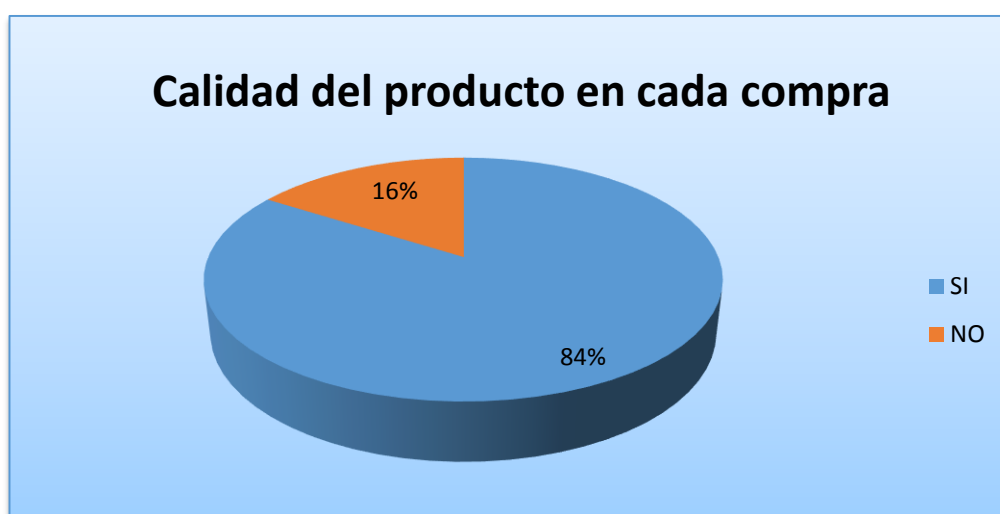
Tabla 4.7: Calidad del producto en cada compra

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	309	84%
NO	59	16%
TOTAL	368	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.7: Calidad del producto en cada compra



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

Los resultados de son positivos puesto que el 84% de los clientes considera que la calidad de los productos es siempre la misma en cada compra, y por medio de la mejora de los procesos se aumentará este porcentaje, debido a que los procesos serán más efectivos y eficientes.

8. ¿Está conforme con el aseo de las instalaciones y del personal?

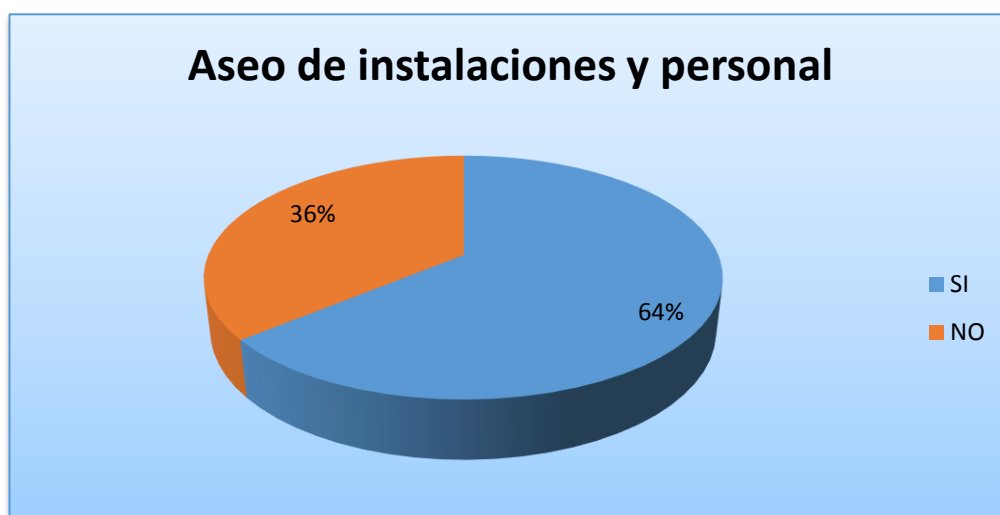
Tabla 4.8: Aseo de instalaciones y personal

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	236	64%
NO	132	36%
TOTAL	368	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.8: Aseo de instalaciones y personal



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 64% de los clientes está conforme con el aseo de las instalaciones y personal, lo que representa un indicador positivo para la empresa. Se debe mejorar el aseo dentro de la empresa para que el nivel de desconformidad que actualmente es de 36% se reduzca hasta cero, puesto que el valor actual es bastante representativo.

9. ¿Volvería a consumir los productos ofertados por la empresa?

Tabla 4.9: Probabilidad de regreso

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	361	98%
NO	7	2%
TOTAL	368	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.9: Probabilidad de regreso



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

Los resultados son muy alentadores puesto que el 98% de los clientes ha dicho que volvería a consumir los productos ofertados, pero con la filosofía del mejoramiento continuo se buscará siempre dentro de la cadena que este indicador llegue al 100%; puesto que es de vital importancia que todos los clientes piensen en volver para que se mantenga el número actual de clientes y día a día estos se incrementen.

10. ¿Recomendaría consumir los productos de la empresa a otras personas?

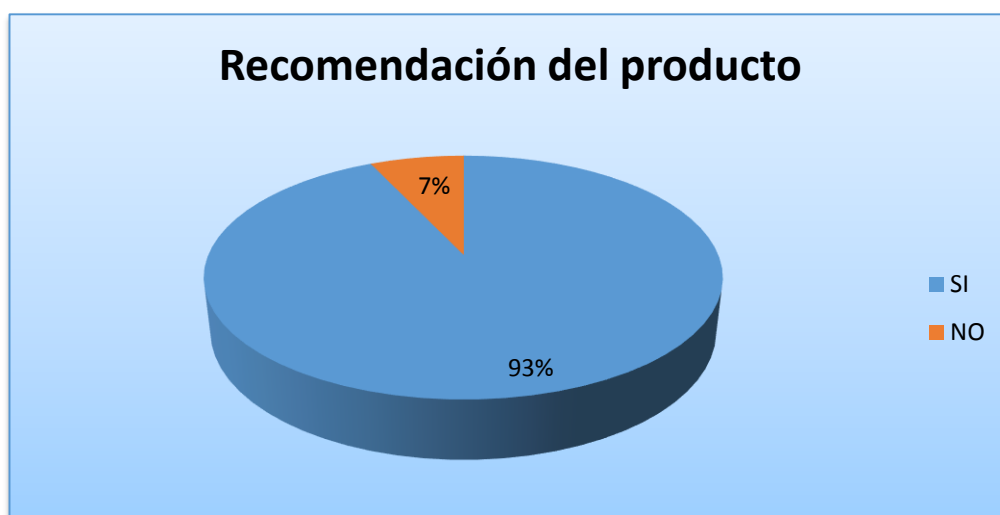
Tabla 4.10: Recomendación del producto

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	342	93%
NO	26	7%
TOTAL	368	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.10: Recomendación del producto



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a clientes.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 93% de los encuestados recomendaría los productos de la cadena a otra persona, lo que es muy positivo para la empresa, pero con el mejoramiento de los procesos se espera que este indicador suba, para que la cuota de mercado de la empresa aumente.

4.2. Análisis e interpretación de resultados de las encuestas dirigidas a los empleados

1. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

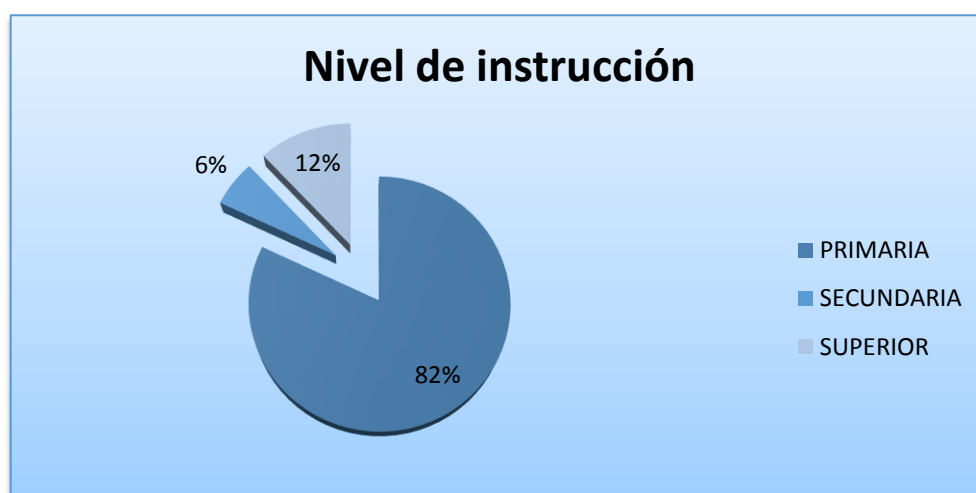
Tabla 4.11: Nivel de instrucción

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRIMARIA	14	82%
SECUNDARIA	1	6%
SUPERIOR	2	12%
TOTAL	17	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.11: Nivel de instrucción



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 82% de los empleados tiene una instrucción primaria, lo que indica que la cadena deberá realizar capacitaciones periódicas a dichos empleados. Puesto que sus conocimientos no son amplios, pero tienen habilidades desarrolladas propias del negocio; por esta razón las capacitaciones serán fructíferas.

2. ¿Sabe cuáles son las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

Tabla 4.12: Funciones y responsabilidades del puesto de trabajo

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	29%
NO	12	71%
TOTAL	17	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.12: Funciones y responsabilidades del puesto de trabajo



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 71% de los empleados no conoce las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, razón por la cual es muy probable que existan constantes conflictos entre empleados y jefes; lo que a su vez desemboca en procesos deficientes y mala atención al cliente.

3. ¿Cuenta con los conocimientos necesarios para realizar su trabajo con una correcta utilización de la maquinaria, herramientas y materia prima?

Tabla 4.13: Manejo de maquinaria, herramientas y materia prima

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	41%
NO	10	59%
TOTAL	17	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.13: Manejo de maquinaria, herramientas y materia prima



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 59% de los empleados ha mencionado que no cuenta con los conocimientos suficientes para realizar el trabajo con una correcta utilización de herramientas, maquinaria y materia prima, esto resulta alarmante para la alta gerencia porque constantemente ocurren problemas con la producción de la cadena. Entiéndase por maquinaria a las peladoras de papas y freidoras, etc., por herramientas a los cuchillos, cucharas, etc. y por materia prima a las papas, tomate, la carne, etc.

4. ¿La empresa cuenta con fichas de los productos donde consten los materiales necesarios para producirlos?

Tabla 4.14: Fichas de productos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	100%
NO	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.14: Fichas de productos



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 100% de los empleados afirma que la empresa si cuenta con fichas de los productos donde consten los materiales necesarios para producirlos, esto no representa un problema para la empresa, al contrario es un factor positivo para contar con procesos más eficientes.

5. ¿Cree usted que la empresa cuenta con herramientas y maquinaria necesaria para elaborar de manera correcta y eficiente los productos?

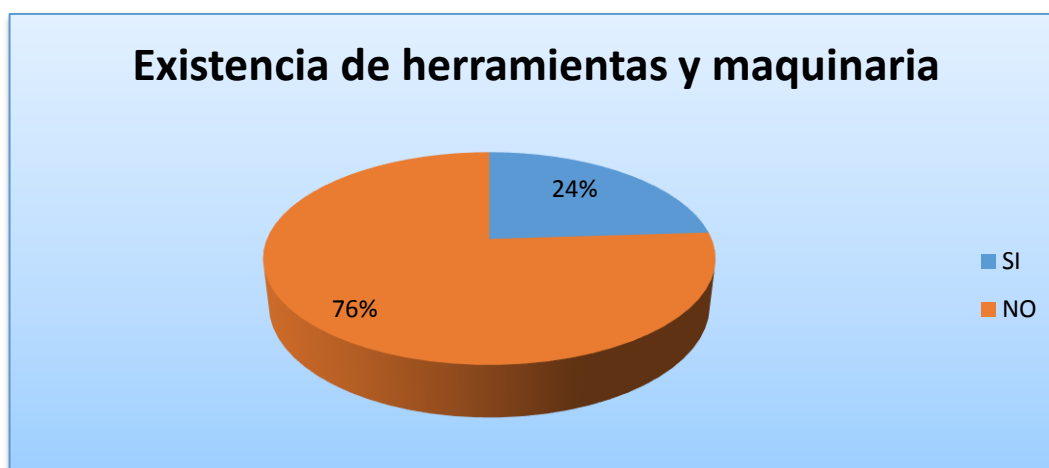
Tabla 4.15: Existencia de herramientas y maquinaria

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	24%
NO	13	76%
TOTAL	17	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.15: Existencia de herramientas y maquinaria



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 76% de los empleados considera que la empresa no cuenta con herramientas y maquinaria necesaria para elaborar de manera correcta y eficiente los productos, esto afecta de manera directa en la producción, por esto es importante que los gerentes propietarios procuren realizar una investigación para adquirir maquinaria o herramientas que mejoren la productividad del proceso, las cuales según los empleados deberían ser rebanadora de cebolla, picadora de papas y medidor de aceite.

6. ¿La empresa tiene establecidos diagramas de procesos?

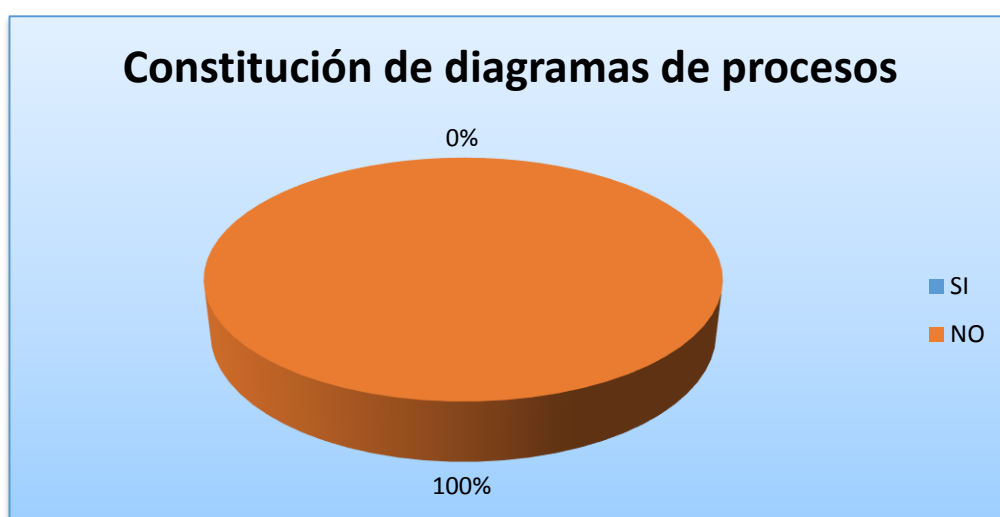
Tabla 4.16: Constitución de diagramas de procesos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	17	100%
TOTAL	17	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleadas.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.16: Constitución de diagramas de procesos



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleadas.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

Todos los empleados de la empresa han afirmado que la cadena de comida rápida no cuenta con diagramas de procesos, lo cual afecta de manera directa en la productividad y eficiencia de cada uno de los procesos, esto quiere decir que dentro de la cadena los procesos se realizan de manera empírica lo cual puede dar como resultado procesos erróneos o deficientes.

7. ¿Conoce el tiempo estimado de cada proceso para obtener el producto?

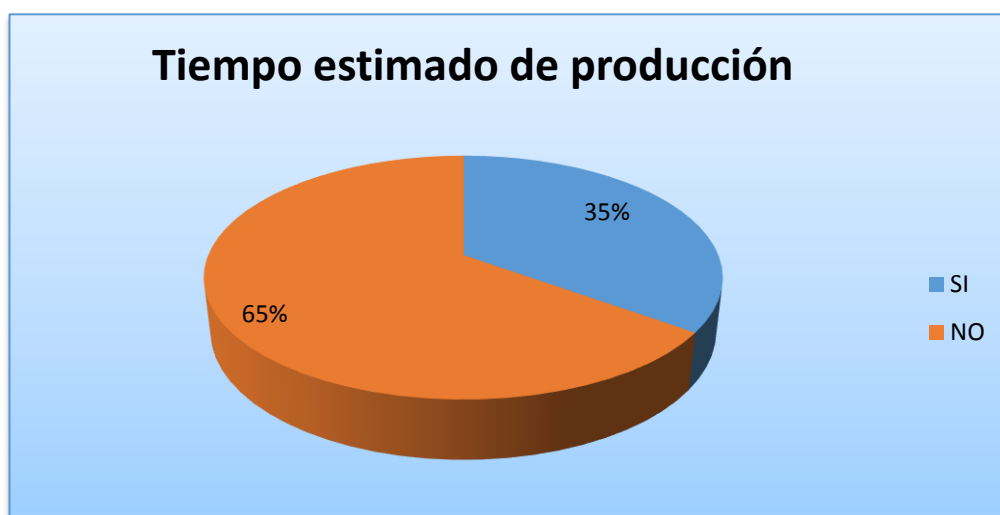
Tabla 4.17: Tiempo estimado de producción

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	35%
NO	11	65%
TOTAL	17	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleadas.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.17: Tiempo estimado de producción



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleadas.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 65% de los empleados no conoce el tiempo estimado de los procesos de producción, esto puede generar que en muchas de las ocasiones los empleados se excedan en el tiempo de producción lo que representaría un desperdicio para la cadena.

8. ¿Existen criterios para la compra de materia prima y materiales?

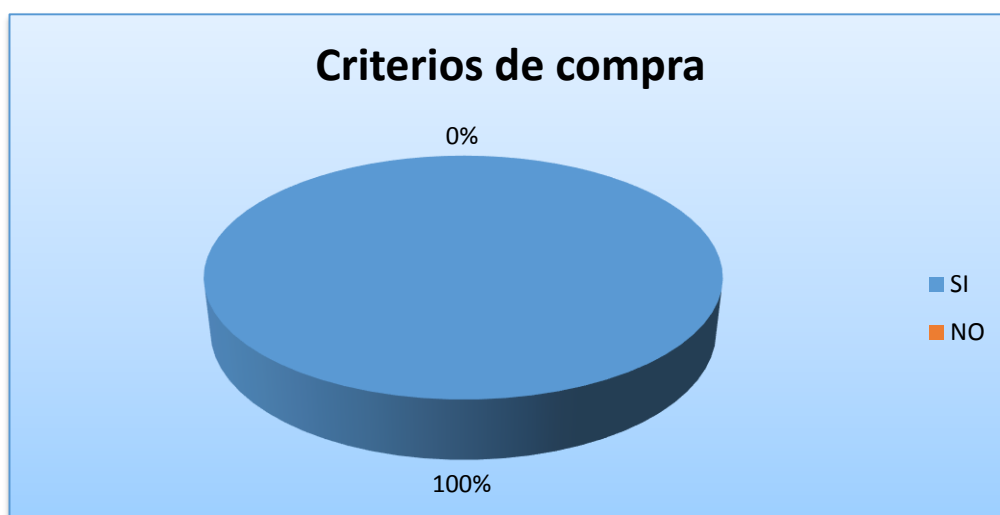
Tabla 4.18: Criterios de compra

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	100%
NO	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleadas.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.18: Criterios de compra



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleadas.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 100% de los empleados ha mencionado que si existen en la empresa criterios para la compra de materia prima y materiales, esto asegura en la empresa que los procesos se puedan llevar con normalidad, dentro de lo que la empresa tenga establecido.

9. ¿Conoce la forma correcta de utilizar la materia prima?

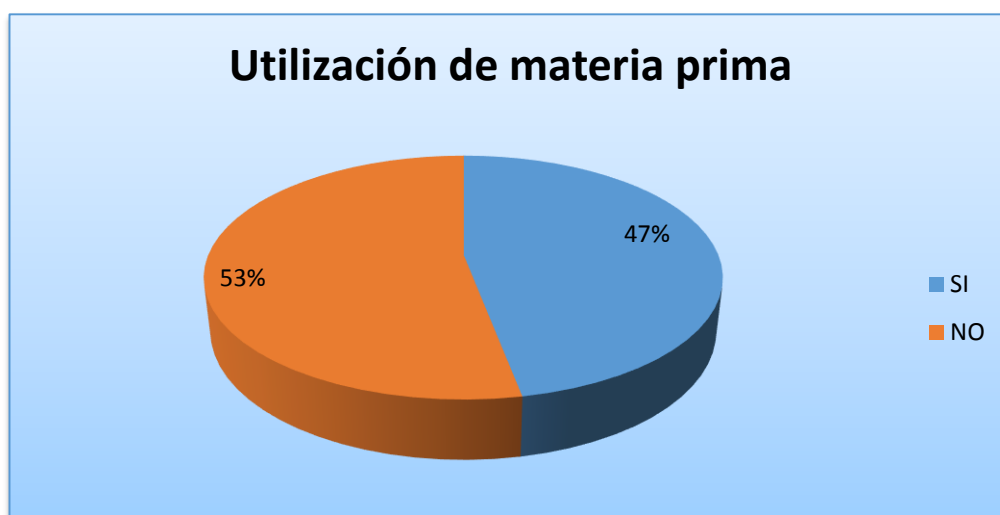
Tabla 4.19: Utilización de materia prima

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	47%
NO	9	53%
TOTAL	17	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleadas.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.19: Utilización de materia prima



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleadas.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 53% de los empleados conoce la forma correcta de utilizar la materia prima, mientras que un 47% no conoce la manera correcta de utilizar la materia prima, este problema debe ser resuelto a la brevedad por la cadena para evitar pérdidas innecesarias para la empresa y con el fin de que mejoren los resultados de los procesos de producción.

10. ¿Aplica en forma adecuada la limpieza y cuidado de las materias primas y materiales?

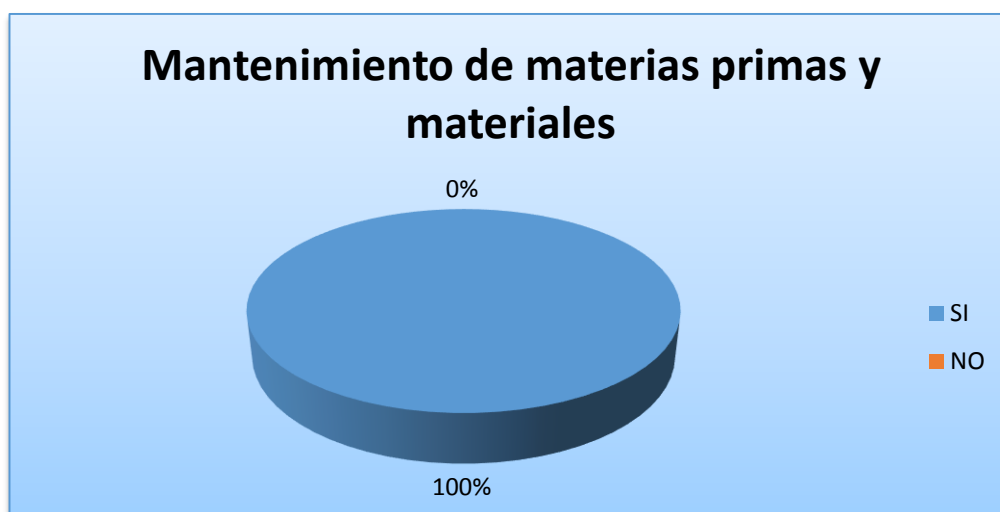
Tabla 4.20: Mantenimiento de materias primas y materiales

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	100%
NO	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleadas.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.20: Mantenimiento de materias primas y materiales



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

Todos los empleados aplican en forma adecuada la limpieza y cuidado de las materias primas y materiales, lo que representa una fortaleza para la empresa; ya que así se asegura que los alimentos que son comercializados por la cadena no se contaminen o pierdan su sabor.

11. ¿Se hace una selección de los alimentos antes de comenzar el proceso de producción?

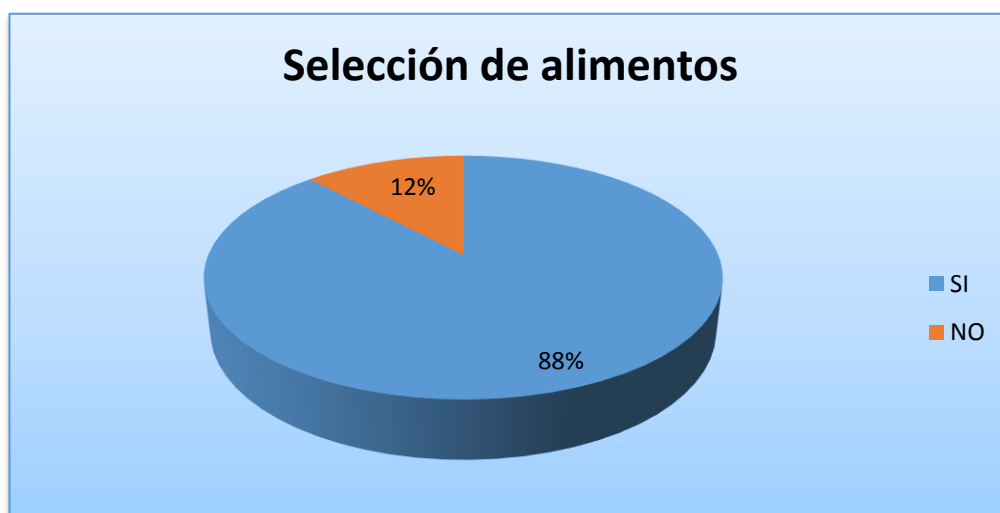
Tabla 4.21: Selección de alimentos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	88%
NO	2	12%
TOTAL	17	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleadas.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.21: Selección de alimentos



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleadas.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 88% de los empleados hace una selección de los alimentos antes de comenzar el proceso de producción, mientras que un 12% no lo hace, esto representa un problema para la empresa ya que no se está asegurando y cuidando las características del producto; y esto a mediano y largo plazo puede resultar en una pérdida de cuota de mercado de la cadena.

12. ¿Cree usted que el proceso que realiza deja demasiados desperdicios?

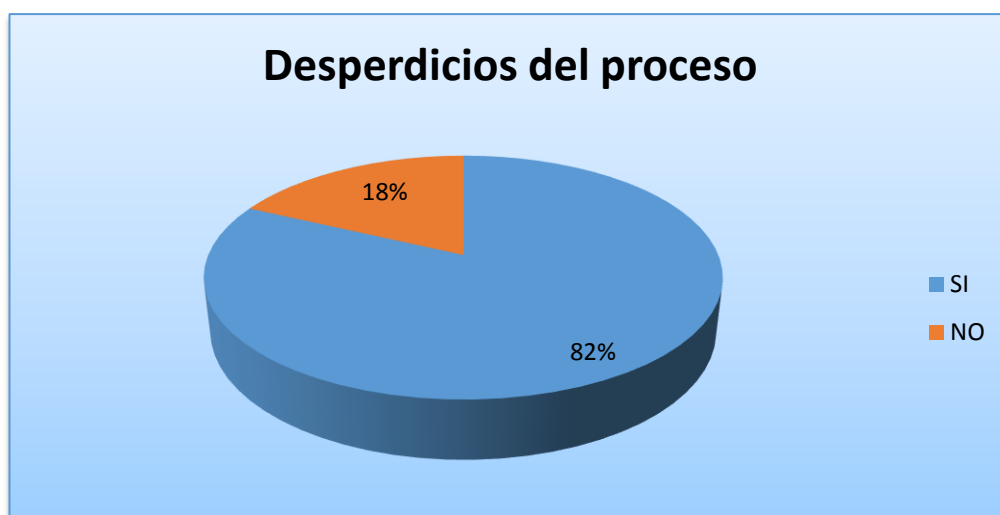
Tabla 4.22: Desperdicios del proceso

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	82%
NO	3	18%
TOTAL	17	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.22: Desperdicios del proceso



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 82% de los empleados cree que el proceso que realizan deja demasiados desperdicios, razón por la cual es de vital importancia que la cadena implemente acciones para mejorar los procesos y reducir la cantidad de desperdicios.

13. ¿Está capacitado sobre los procedimientos que se deben realizar para asegurar la inocuidad del producto en proceso?

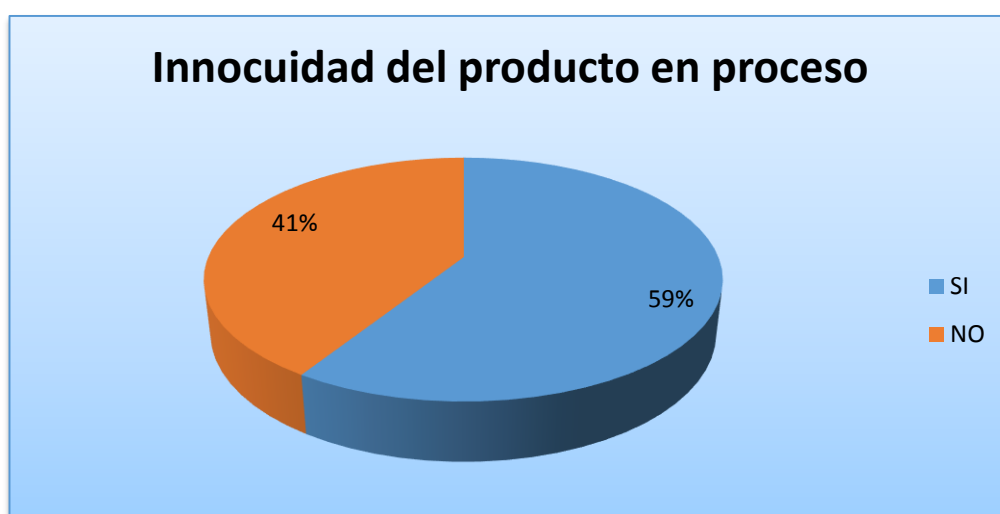
Tabla 4.23: Inocuidad del producto en proceso

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	59%
NO	7	41%
TOTAL	17	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.23: Inocuidad del producto en proceso



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 41% de los empleados no se considera capacitado sobre los procedimientos que se deben realizar para asegurar la inocuidad del producto en proceso, razón por la cual resulta importante que la empresa promueva capacitaciones de buenas prácticas de manufactura e higiene.

14. ¿Existe una persona que controle el producto obtenido al final de cada proceso de transformación de alimentos para verificar la calidad del producto y el proceso?

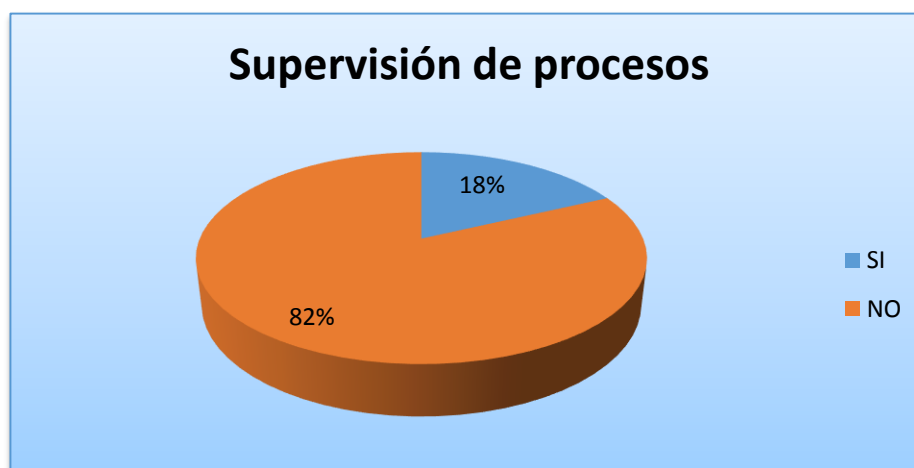
Tabla 4.24: Supervisión de procesos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	18%
NO	14	82%
TOTAL	17	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.24: Supervisión de procesos



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleados.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 82% de los clientes indica que no existe una persona que controle el producto obtenido al final de cada proceso de transformación de alimentos para verificar la calidad del producto y el proceso, por esto es muy importante que la gerencia de la cadena implemente una reorganización estructural para aumentar la supervisión y mejorar los resultados obtenidos de los procesos.

15. ¿Cómo califica la atención prestada a los clientes?

Tabla 4.25: Atención al cliente

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	5	29%
MUY BUENO	8	47%
BUENO	4	24%
REGULAR	0	0%
MALO	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleadas.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.25: Atención al cliente



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleadas.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 29% de los empleados considera que atención prestada al cliente es excelente, mientras que el 47% considera que la atención brindada al cliente es muy buena y el 24% considera que es buena, esto comprende un indicador muy importante para la gerencia para tomar decisiones para capacitar al personal en atención al cliente y que los mismos empleados estén más conformes con el servicio brindado.

16. ¿Cómo califica el tiempo de entrega de los productos?

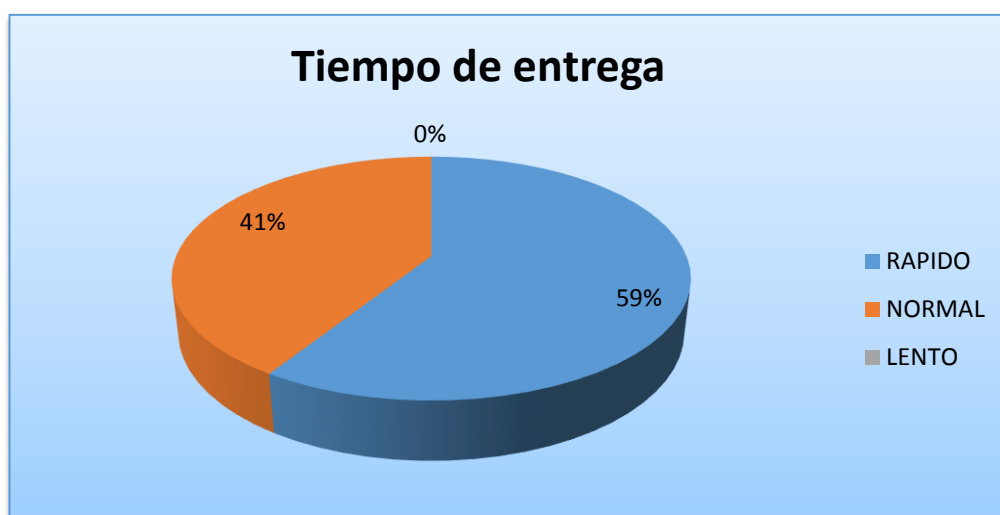
Tabla 4.26: Tiempo de entrega

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RÁPIDO	10	59%
NORMAL	7	41%
LENTO	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleadas.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.26: Tiempo de entrega



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleadas.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 59% de los empelados califica el tiempo de entrega de los productos como rápido, mientras que el 41% considera que el tiempo de entrega es normal; esto le sirve a los gerentes propietarios para buscar alternativas de mejora que permitan una entrega más rápida de los productos.

17. ¿Cree que la calidad de los productos es siempre la misma en cada venta?

Tabla 4.27: Calidad del producto en cada venta

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	65%
NO	6	35%
TOTAL	17	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleadas.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.27: Calidad del producto en cada venta



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleadas.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

El 65% de los empleados considera que el producto vendido tiene la misma calidad en cada compra, mientras que el 35% de los empleados considera que no. Este es un resultado negativo para la empresa ya que los clientes esperan obtener siempre el mismo producto en cada compra.

18. ¿Considera correcto el aseo de las instalaciones y su aseo personal?

Tabla 4.28: Aseo de instalaciones y personal

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	100%
NO	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleadas.

Elaborado por: Gino Torres.

Gráfico 4.28: Aseo de instalaciones y personal



Fuente: Trabajo de investigación, encuestas a empleadas.

Elaborado por: Gino Torres.

Análisis e interpretación

Todos los empleados de la cadena consideran correcto el aseo de las instalaciones y su aseo personal, por lo que desde el punto de vista del personal esto no representa un problema para la empresa.

4.3. Respuestas de los Clientes versus las respuestas de los Empleados

Tabla 4.29: Respuestas de los Clientes vs Respuestas de los Empleados

PREGUNTA	RESPUESTAS DE LOS CLIENTES		RESPUESTAS DE LOS EMPLEADOS	
¿Cómo califica la Atención al Cliente?	Excelente	16%	Excelente	29%
	Muy Bueno	34%	Muy Bueno	47%
	Bueno	43%	Bueno	24%
	Regular	7%	Regular	0%
	Malo	0%	Malo	0%
¿Cómo califica el tiempo de entrega de los productos?	Rápido	60%	Rápido	59%
	Normal	34%	Normal	41%
	Lento	6%	Lento	0%
¿Cree que la calidad de los productos es siempre la misma en cada compra/venta?	Si	84%	Si	65%
	No	16%	No	35%
¿Considera correcto el aseo de las instalaciones y su aseo personal?	Si	64%	Si	100%
	No	36%	No	0%

Fuente: Encuesta clientes y empleados.

Elaborado por: Gino Torres.

Tabla 4.30: Tabla de correlación de preguntas

PREGUNTAS	RESPUESTAS DE LOS CLIENTES		RESPUESTAS DE LOS EMPLEADOS		CORRELACIÓN
Clientes: ¿Cree que la calidad de los productos es siempre la misma en cada compra? Empleados: ¿Cree usted que cuenta con herramientas y maquinaria necesaria para elaborar de manera correcta y eficiente los productos?	Si	84%	Si	24%	El 16% de insatisfacción de los clientes con la calidad de los productos puede deberse a que el 76% de los empleados considera que no cuentan con herramientas y maquinaria necesaria para elaborar de manera correcta los productos.
	No	16%	No	76%	
Clientes: ¿Cómo califica el tiempo de entrega de los productos? Empleados: ¿Sabe cuáles son sus funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?	Rápido	60%	Si	29%	El 6% de los clientes considera que el tiempo de entrega de los productos es lento, esto puede ocurrir debido a que el 71% de los empleados, asegura que no sabe cuáles son sus funciones y responsabilidades.
	Normal	34%			
	Lento	6%	No	71%	

Fuente: Encuesta clientes y empleados.

Elaborado por: Gino Torres.

4.4. Conclusiones

- Como se puede evidenciar en base al análisis realizado a los empleados de la cadena de comida rápida Gino's, la situación actual de la misma en relación a la productividad no es muy prospera para la empresa puesto que el 84% del personal considera que si existen demasiados desperdicios de los procesos que se realizan en la cadena.
- Tanto los clientes como los empleados creen que la atención al cliente es muy buena, lo cual resulta alentador para la empresa, que ambas partes coincidan en este punto.
- Los empleados de la cadena y sus clientes han coincidido en que la entrega de los productos es rápida, razón que resulta positiva para la empresa, ya que ambas partes en un porcentaje significativo están conformes con la rapidez de entrega de los productos.
- El 84% de los clientes y el 65% de los empleados, consideran que la calidad de los productos es siempre la misma en cada compra, lo que resulta un tanto problemático para la empresa debido a que los empleados no se sienten conformes con el trabajo que realizan, esto tiene correlación con que el 76% de los mismos consideran que la empresa no cuenta con las herramientas y maquinaria necesaria para elaborar de manera eficiente los productos.
- Todo el personal está conforme con el aseo y limpieza que realizan dentro de la empresa, mientras que un 36% de los clientes no están conformes con la limpieza y aseo del personal; lo cual representa una problemática para la empresa ya que los clientes no están 100% conformes con los procedimientos de limpieza y aseo que se realizan en la empresa, algo que se debería cambiar.

- El 6% de los clientes considera que la rapidez de entrega de los productos es lenta, y esto puede ocurrir debido a que el 71% de los empleados afirma que no conocen cuales son las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.
- El 76% de los empleados consideran que la empresa no cuenta con herramientas y maquinaria necesarias para elaborar de manera correcta y eficiente los productos, lo cual debe ser analizado de manera detenida y coherente porque esto afecta de manera directa a los niveles de productividad de los procesos.
- Todos los empleados han coincidido que en la empresa no existen diagramas de procesos, lo que da muestras claras que los procesos se realizan de manera empírica, generando procesos ineficientes.
- El 71% de los empleados ha dicho que desconoce cuáles son las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, razón por la cual pueden existir conflictos en la empresa que afecten de una manera importante en el normal desenvolvimiento de los empleados.
- El 82% de los empleados asevera que los procesos realizados por los mismos dejan demasiados desperdicios y esto se debe a que según el 76% del personal de la empresa creen que no cuentan con herramientas y maquinarias necesarias para elaborar de manera eficiente los productos.

4.5. Recomendaciones

- Aplicar criterios de mejoramiento continuo en la empresa con el fin de que esta sea una de las filosofías de la empresa, buscando siempre la excelencia en la gestión administrativa, del talento humano y de atención al cliente.
- Elaborar diagramas de los procesos de producción de la cadena para poder obtener mejores resultados y así la cadena reduzca sus desperdicios, y esto sirva como sustento para el mejoramiento continuo.
- Considerar los requerimientos de maquinaria y herramientas que beneficien y mejoren los procesos de la empresa para incrementar los niveles de productividad.
- Reestructurar la gestión administrativa de la empresa para que los empleados puedan conocer con exactitud cuáles son sus funciones y responsabilidades en el lugar de trabajo.

CAPÍTULO V

5. PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO

5.1. Antecedentes

Para la elaboración de la presente propuesta se siguieron los pasos detallados a continuación:

- Se ejecutó una investigación para determinar la problemática de la empresa.
- Se realizaron encuestas a los empleados y clientes de la cadena por medio de cuestionarios, todo esto dentro del capítulo III del trabajo de investigación.
- Se analizó e interpreto los datos que arrojaron las encuestas para obtener información valiosa para proponer alternativas de mejora, la misma que está en el capítulo III del trabajo de investigación.

Con toda la información recolectada como antecedente se pudo notar de manera clara que la cadena requiere de un plan de mejoramiento continuo de los procesos de producción, a fin de facilitar la gestión de los recursos con los que cuenta la empresa para la elaboración de sus productos y de esta manera poder incrementar sus niveles de productividad.

Debido al aumento de la competencia a nivel local en la ciudad de Ambato resulta de vital importancia tener una filosofía de cambio y de mejora continua, siempre y cuando se mantenga y mejore al mismo tiempo la calidad de los productos y el servicio al cliente.

5.1.1. Institución ejecutora: cadena de comida rápida Gino's

La cadena de comida rápida Gino's se dedica a la producción y venta de comida rápida.

La matriz y la sucursal se encuentran ubicadas en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato:

Matriz: Lalama 08-33 y Av. Cevallos

Sucursal: Río Guayllabamba y Av. Los Chasquis

5.1.1.1. Base legal

La cadena de comida rápida Gino's se encuentra representada legalmente por la Sra. Alicia Noemí Lozada Salcedo, con RUC No. 180113827001, otorgado por el Servicio de Rentas Internas de la ciudad de Ambato y está reconocida como Persona Natural Obligada a llevar Contabilidad.

La empresa está sujeta a las siguientes leyes y reglamentos:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Código Tributario.
- Código de Trabajo.
- Ley Orgánica de defensa del Consumidor.
- Ley de Propiedad Intelectual.
- Reglamento General De aplicación a la ley de turismo.
- Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para alimentos procesados.

5.1.1.2. Misión

La misión de Gino's, es ofrecer la mejor experiencia en restaurantes de comida rápida, brindando a sus clientes estándares de calidad y variedad, en un ambiente agradable, seguro y limpio, procurando un servicio rápido, cortés y entusiasta que permita su completa satisfacción.

5.1.1.3. Visión

Para el año 2015 ser la cadena de restaurantes de comida rápida, líder en calidad, servicio y limpieza en la zona central del país. Ser el restaurante de opción y ser el empleador de opción.

5.1.2. Beneficiarios

El principal beneficiario es la cadena de Comidas Rápidas Gino's, permitiendo incrementar sus niveles de productividad, y de esta manera mejore además su rentabilidad será mejor, ya que los recursos de la empresa se administrarán de una manera más eficiente. También se verán beneficiados los empleados de la empresa ya que se facilitará y se proporcionará condiciones de trabajo más recomendables, y además se verán beneficiados los clientes puestos que con una gestión más efectiva de los procesos de producción se asegurará niveles más altos de calidad de los productos ofertados y el servicio al cliente.

Tiempo estimado de la ejecución del plan

La implementación del plan de mejoramiento continuo se realizará entre los meses de abril y octubre del 2015, es decir, tendrá una duración de seis meses.

Responsables

- Gerente General.
- Gerente de Producción.

5.2. Justificación

La propuesta que se plantea, es el plan de mejoramiento continuo de los procesos de producción de la empresa, que busca incrementar sus niveles de productividad, y mejorar su competitividad.

Con la puesta en práctica de este plan de mejoramiento continuo, la empresa podrá gestionar sus recursos de una manera más eficiente obteniendo mayor rentabilidad, asegurando la fidelidad de sus clientes; esto resultará muy importante debido al aumento de la competencia en los sectores cercanos a la ubicación de los locales.

5.3. Objetivos**5.3.1. Objetivo General**

- Elaborar un plan de mejoramiento continuo para incrementar los niveles de productividad en los procesos de producción de la cadena de comida rápida Gino's.

5.3.2. Objetivo Específicos

- Establecer un análisis de los procesos de producción de la empresa.
- Evaluar la empresa mediante el análisis FODA, para examinar la situación actual de la empresa y así poder proponer alternativas de mejora factibles y oportunas.

- Desarrollar indicadores para la medición de la productividad de los procesos de la cadena de comida rápida Gino's.
- Diseñar un plan de mejoramiento continuo de los procesos de producción para la gestión administrativa de la cadena de comida rápida Gino's.

5.4. Análisis de factibilidad

5.4.1. Factibilidad Tecnológica

La cadena de comida rápida cuenta con maquinaria y equipos, que cumplen con ciertos parámetros para el normal funcionamiento de los procesos de producción, y para el mejoramiento de los niveles de productividad de los mismos; se recomienda adquirir una maquinaria nueva, la misma que es: una rebanadora de cebolla, un picadora manual de papas, un medidor de aceite y un filtro de aceite.

Todo esto se obtuvo en base a las encuestas realizadas a los empleados y luego de un análisis de proveedores para la adquisición, y con la compra de lo recomendado aumenta la productividad y calidad de los productos ofertados por la empresa.

5.4.2. Factibilidad Organizacional

Al contar con el apoyo del gerente general y gerente de producción de la empresa, se puede viabilizar la aplicación del plan propuesto y además al contar con el convencimiento de los propietarios se pueden alcanzar las mejoras establecidas y los indicadores esperados.

5.4.3. Factibilidad Económica

Tabla 5.1: Presupuesto de Plan de Mejoramiento Continuo

Alternativa de Mejora	Valor
Elaboración de diagramas de cada uno de los procesos de producción de la empresa	\$0
Adquisición de picadora de papas	\$285.40
Adquisición de picadora de cebolla	\$1109.40
Adquisición de filtro para freidora, mobile	\$2713
Adquisición de medidor de aceite	\$405
Cambios en la estructura organizacional: organigrama estructural, posicional y funcional	\$0
Programa de capacitación de Higiene en el Trabajo	\$519.25
Programa de capacitación de Atención al Cliente	\$707.40
Programa de capacitación de Buenas Prácticas de Manufactura	\$774.25
TOTAL	\$6513.70

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

Para la gerencia no existe ningún impedimento desde el punto de vista económico, puesto que cuentan con los suficientes recursos para implementar el presente plan de mejoramiento continuo.

5.4.4. Factibilidad Legal

No existe ningún impedimento legal para la elaboración y aplicación del plan de mejoramiento continuo, ya que la empresa y el método de mejoramiento se encuentran regidos por la Constitución de la República de 2008, Ley del Consumidor, Código Tributario, las Ordenanzas Municipales. Por todas estas razones este plan es viable desde el punto de vista jurídico. La cadena de comida rápida debido al giro natural de su negocio está sujeta al Reglamento de Buenas Prácticas para alimentos procesados, según el Decreto ejecutivo 3253, Registro Oficial 696 de 4 de noviembre de 2002.

5.5. Fundamentación

5.5.1. Plan de mejoramiento continua

Los propietarios de cadena de comida rápida Gino's, debido al incremento de la competencia y cambios importantes en el costo de su materia prima, han visto necesario crear un plan de mejoramiento continuo de los procesos de producción, que ayuden a incrementar los niveles de productividad de la misma.

En un entorno tan competitivo, si las empresas quieren obtener una buena cuota de mercado, deben buscar nuevas alternativas o herramientas que garanticen la eficiencia de los procesos y procedimientos al elaborar los productos.

Con la realización del plan de mejoramiento continuo, la empresa busca conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; con el fin de establecer estrategias y objetivos que aseguren el correcto aprovechamiento de los recursos, y lograr una mayor rentabilidad, procesos con menos desperdicios y además se asegura la fidelidad de actuales clientes, y atrae a potenciales clientes.

La presente propuesta se fundamenta en la filosofía propuesta por Edward Deming, el ciclo del PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), en la que integra el análisis y la planeación de los procesos de la empresa, se establece indicadores que muestran la efectividad y eficacia del plan y por último se establecen medidas preventivas que aseguren la correcta implementación de todo lo establecido en la planeación.

5.5.1.1. Actividades del plan de mejoramiento

Anteriormente se mencionó que el plan tendrá como metodología principal el modelo de mejoramiento continuo de Deming, el círculo PHVA, puesto que identifican los

problemas actuales de la empresa con la finalidad de encontrar alternativas de mejora oportunas. Las actividades que se llevaran a cabo para el mejoramiento son:

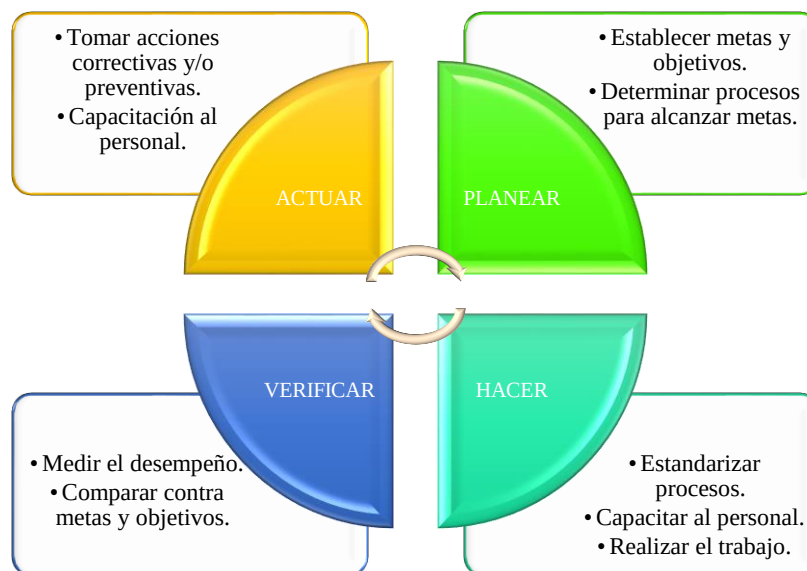
- 1) **Planificar:** Análisis de la situación actual de la empresa.
- 2) **Hacer:** Se establecen estrategias y acciones que buscan dar solución a los problemas encontrados.
- 3) **Verificar:** Establecer indicadores para controlar los resultados.
- 4) **Actuar:** Medidas preventivas que se deberán tomar en caso de que no se cumpla con lo establecido y si se cumple se debe mantener.

5.5.1.2. Beneficios del modelo

- Mejorar los niveles de productividad de la organización.
- Dirige la organización hacia la competitividad.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a nuevos avances tecnológicos.
- Elimina procesos repetitivos.
- Mejora la gestión de los procesos.
- Asegurar la calidad en los productos finales y un mejor servicio al cliente.

5.5.1.3. Diagrama de actividades de mejoramiento (Ciclo de Deming)

Gráfico 5.1: Diagrama de Actividades de Mejoramiento

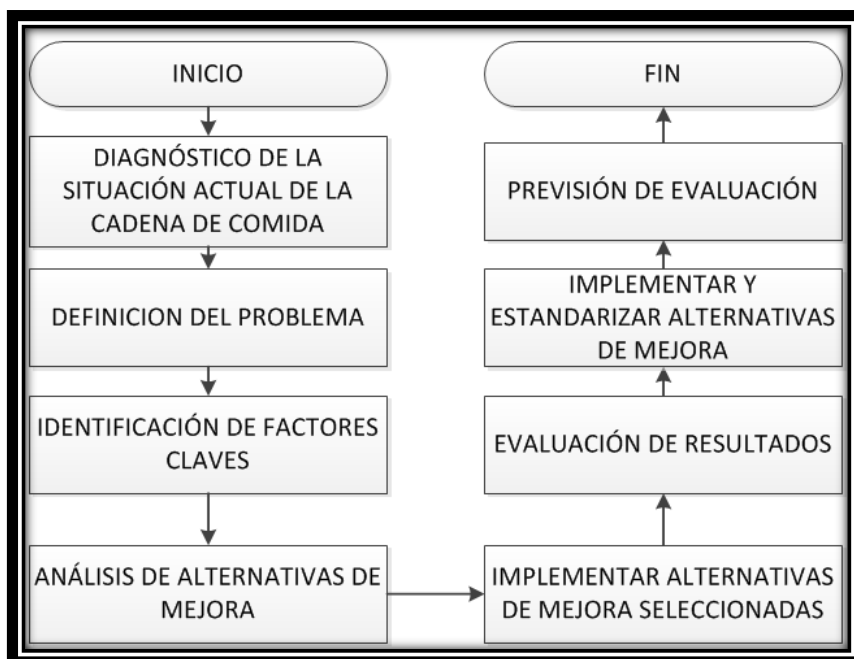


Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

5.5.1.4. Diagrama de flujo del plan de mejora continua

Gráfico 5.2: Diagrama de flujo de la propuesta



Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

5.5.2. Antecedentes de la empresa

La cadena de comida rápida Gino's, nace en la ciudad de Ambato en el año 1985. El primer restaurante se ubicó en las calles Sucre y Martínez en donde permaneció por 5 años, originalmente el bar se denominó "Bar Hollywood", sus propietarios son el Sr. Leonardo Torres y la Sra. Alicia Lozada. Al inicio el restaurante no contaba con una gran demanda pero a lo largo de los años se ha ido extendiendo hasta ser uno de los restaurantes de mayor popularidad de la ciudad.

En el año 1990, se instalan en la que hasta ahora es su casa matriz en las calles Lalama 08-33 y Av. Cevallos; en el año 2002 se abre un segundo local ubicado en las calles Río Guayllabamba y Av. Los Chasquis. Para el año 2003 se decide cambiar de nombre a los restaurantes debido a problemas legales ya que nunca se pudo patentar el nombre; es así que en este año los restaurantes pasan a llamarse Gino's en honor a su propietario y al hijo de éste. Para el presente año se ha planificado la apertura de su tercer local que estará ubicado en las calles Mariano Egüez y Primera Imprenta. La cadena de comida rápida se dedica a la venta de comidas rápidas como, papas fritas, papi carnes, salchipapas, hamburguesas y sodas.

5.5.3. Diagnóstico de la empresa

5.5.3.1. Análisis FODA

Con la realización de este análisis se puede obtener un primer diagnóstico de la situación actual de la empresa, y poder conocer más de cerca la realidad que está atravesando.

Gráfico 5.3: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Calidad de productos. • Alto poder de negociación con proveedores. • Precios competitivos. • Estabilidad financiera. • Conocimiento y experiencia en el sector. • Proyección de imagen. • Consumidores fieles.	• Adquisición de maquinaria. • Ubicación de nueva sucursal. • Estilos de vida dinámicos y cambiantes. • Gran aceptación del producto de parte de la colectividad.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• La matriz no es local propio. • Personal no capacitado en atención al cliente. • Limita amplitud de productos. • Falta de planeación. • Inexistencia de manuales. • Deficiente control del personal.	• Competencia numerosa. • Productos sustitutos. • Cambios en las políticas gubernamentales. • Cambios climáticos (materia prima). • No renovación del contrato de alquiler del local matriz.

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's.

Elaborado por: Gino Torres.

5.5.3.2. Índice de satisfacción del cliente

Tomando como base las respuestas de la pregunta número dos de la encuesta dirigida a los clientes arroja que el 48% tiene una satisfacción alta respecto de los productos ofertados, todo esto se encuentra sustentado en el capítulo IV del trabajo de investigación.

5.5.3.3. Productividad actual de los procesos de producción de la empresa

Los datos obtenidos para la realización de los índices de productividad actual de la empresa, fueron recogidos con la utilización de una ficha de observación de los empleados que tienen las mejores habilidades, el estudio se realizó con un empleado por puesto, una vez que se obtuvo la autorización de la gerencia de la empresa.

5.5.3.3.1. Proceso de atención al cliente

Tabla 5.2: Tiempo actual del proceso de atención al cliente

Producción del proceso (clientes/día)	Tiempo de atención al cliente (segundos)	Tiempo total de atención al cliente (segundos)	Tiempo (Minutos)
374	65	24310	405.16

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's.

Elaborado por: Gino Torres.

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{\text{Total de clientes atendidos al día}}{\text{Minutos Trabajados}}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{374}{405.16}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = 0.92$$

La productividad del proceso de atención al cliente es de 0.92 clientes atendidos por cada minuto trabajado.

5.5.3.3.2. Proceso de servicio al cliente

Tabla 5.3: Tiempo actual del proceso de servicio al cliente

Producción del proceso (platos servidos/día)	Tiempo de servicio al cliente (segundos)	Tiempo total de servicio al cliente (segundos)	Tiempo (Minutos)
1122	32	35904	598.4

Los valores están referenciados con un promedio de 3 platos por cliente.

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's.

Elaborado por: Gino Torres.

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{\text{Número de platos servidos al día}}{\text{Minutos Trabajados}}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{1122}{598.4}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = 1.875$$

La productividad del proceso de servir las papas es de 1.875 platos servidos con las especificaciones del cliente por cada minuto trabajado.

5.5.3.3.3. Proceso de pelado de papas

Tabla 5.4: Tiempo actual del proceso de pelado de papas

Producción del proceso (quintales/día)	Tiempo de pelado de papas (segundos)	Tiempo total de pelado de papas (segundos)	Tiempo (Minutos)
16	778	12448	207.47

Los valores están referenciados con un peso promedio de 40 kg por cada quintal.

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's.

Elaborado por: Gino Torres.

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{\text{Número de quintales pelados al día}}{\text{Minutos Trabajados}}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{16}{207.47}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = 0.077$$

La productividad del proceso de pelado de papas es de 0.077 quintales pelados con las especificaciones del diseño del producto por cada minuto trabajado.

5.5.3.3.4. Proceso de picado de papas

Tabla 5.5: Tiempo actual del proceso de picado de papas

Producción del proceso (quintales/día)	Tiempo de picado de papas (segundos)	Tiempo total de picado de papas (segundos)	Tiempo (Minutos)
16	4700	75200	1253.33

Los valores están referenciados con un peso promedio de 39 kg por cada quintal.

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's.

Elaborado por: Gino Torres.

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{\text{Número de quintales picados al día}}{\text{Minutos Trabajados}}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{16}{1253.33}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = 0.013$$

La productividad del proceso de picado de papas es de 0.013 quintales de papas picados con las especificaciones del diseño del producto por cada minuto trabajado.

5.5.3.3.5. Proceso de picado de tomate

Tabla 5.6: Tiempo actual del proceso de picado de tomate

Producción del proceso (cajas/día)	Tiempo de picado de tomate (segundos)	Tiempo total de picado de tomate (segundos)	Tiempo (Minutos)
3	1970	5910	98.5

Los valores están referenciados con un peso promedio de 20 kg por cada caja de tomate.

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's.

Elaborado por: Gino Torres.

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{\text{Número de cajas de tomate peladas al día}}{\text{Minutos Trabajados}}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{3}{98.5}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = 0.03$$

La productividad del proceso de picado de tomate es de 0.03 cajas de tomate picadas con las especificaciones del diseño del producto por cada minuto trabajado.

5.5.3.3.6. Proceso de picado de cebolla

Tabla 5.7: Tiempo actual del proceso de picado de cebolla

Producción del proceso (quintal/día)	Tiempo de picado de cebolla (segundos)	Tiempo total de picado de cebolla (segundos)	Tiempo (Minutos)
1	14810	14810	246.83

Los valores están referenciados con un peso promedio de 45 kg por cada quintal.

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's.

Elaborado por: Gino Torres.

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{\text{Número de quintales de cebolla pelados al día}}{\text{Minutos Trabajados}}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{1}{246.83}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = 0.004$$

La productividad del proceso de picado de cebolla es de 0.004 quintales de cebolla picados con las especificaciones del diseño del producto por cada minuto trabajado.

5.5.3.3.7. Proceso de preparación de la carne para cocción

Tabla 5.8: Tiempo actual del proceso de preparación de la carne para cocción

Producción del proceso (tinas/día)	Tiempo de preparación de la carne (segundos)	Tiempo total de preparación de la carne (segundos)	Tiempo (Minutos)
5	760	3800	63.33

Los valores están referenciados con un promedio de 11 kg por cada tina preparada.

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's.

Elaborado por: Gino Torres.

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{\text{Número de tinas preparadas al día}}{\text{Minutos Trabajados}}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{5}{63.33}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = 0.079$$

La productividad del proceso de preparación la carne para cocción es de 0.079 tinas de carne producidas con las especificaciones del cliente por cada minuto trabajado.

5.5.3.3.8. Proceso de preparación del curtido

Tabla 5.9: Tiempo actual del proceso de preparación del curtido

Producción del proceso (tinajas/día)	Tiempo de preparación del curtido (segundos)	Tiempo total de preparación del curtido (segundos)	Tiempo (Minutos)
4	660	2640	44

Los valores están referenciados con un promedio de 30 kg por cada tina preparada.

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's.

Elaborado por: Gino Torres.

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{\text{Número de tinajas preparadas al día}}{\text{Minutos Trabajados}}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{4}{44}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = 0.09$$

La productividad del proceso de preparación del curtido es de 0.09 tinajas de curtido producidas con las especificaciones del cliente por cada minuto trabajado.

5.5.3.3.9. Proceso de fritura de papas

Tabla 5.10: Tiempo actual del proceso de fritura de papas

Producción del proceso (quintal/día)	Tiempo de fritura de papas (segundos)	Tiempo total de fritura (segundos)	Tiempo (Minutos)
16	987	15792	263.2

Los valores están referenciados con un peso promedio de 39 kg por cada quintal.

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's.

Elaborado por: Gino Torres.

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{\text{Número de quintales de papas freidos al día}}{\text{Minutos Trabajados}}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{16}{263.2}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = 0.061$$

La productividad del proceso de fritura de papas es de 0.061 quintales de papas freídos con las especificaciones del diseño del producto por cada minuto trabajado.

5.5.3.3.10. Proceso de cocción de las carnes

Tabla 5.11: Tiempo actual del proceso de cocción de las carnes

Producción del proceso (tinajas/día)	Tiempo de cocción de las carnes (segundos)	Tiempo total de cocción de carnes (segundos)	Tiempo (Minutos)
5	3645	18225	303.75

Los valores están referenciados con un promedio de 188 carnes por cada tina preparada de 11 kg.

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's.

Elaborado por: Gino Torres.

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{\text{Número de carnes cocinadas al día}}{\text{Minutos Trabajados}}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{5}{303.75}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = 0.016$$

La productividad del proceso de cocción de las carnes es de 0.016 tinajas cocinadas con las especificaciones del diseño del producto por cada minuto trabajado.

5.6. Administración

5.6.1. Planear

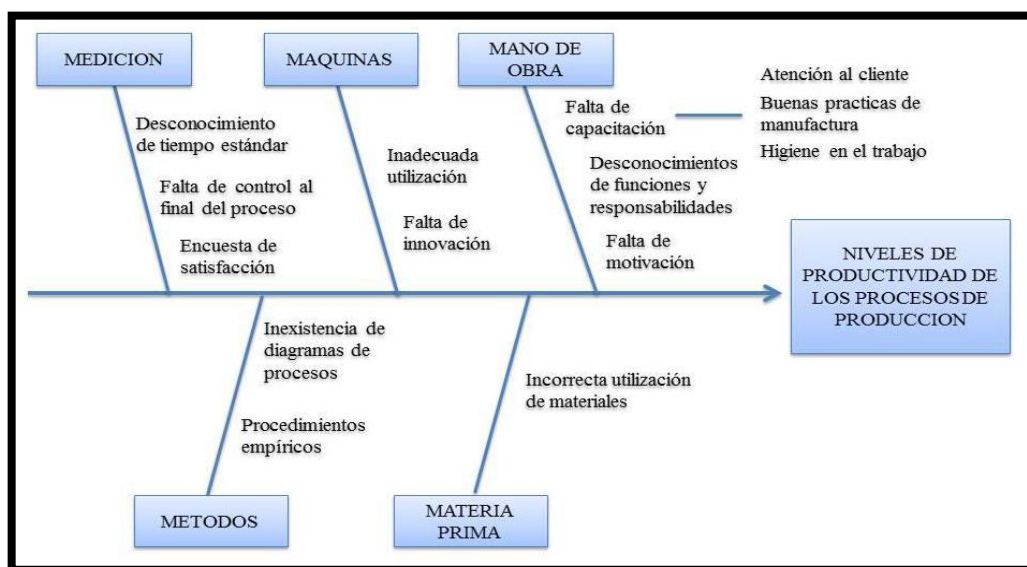
5.6.1.1. Definición del problema

Debido al crecimiento de la competencia y productos sustitutos, la empresa se ve en la necesidad de implementar un plan de mejoramiento continuo en los procesos de producción para incrementar su niveles de productividad, y con esto lograr ser más competitiva en el mercado cambiante, ya que en un futuro podría afectar de manera notable su cuota de mercado y por ende su rentabilidad.

5.6.1.2. Identificación de Factores Claves

Para realizar el proceso de identificación de factores claves que afecten a los niveles de productividad, se utilizó como antecedente y fundamento la información analizada que se recopiló con la utilización de herramientas como la observación y las encuestas aplicadas a clientes y empleados de la cadena de comida rápida, la información más relevante se utilizó para la elaboración del diagrama Causa-Efecto.

Gráfico 5.4: Diagrama Causa-Efecto



Fuente: Reunión con gerentes propietarios

Elaborado por: Gino Torres

5.6.1.3. Factores Claves

Los factores claves que afectan los niveles de productividad de la empresa, y que impulsan la elaboración del plan de mejoramiento continuo; son los que se detallan a continuación:

- Los procedimientos se los realiza de manera empírica.
- Inexistencia de diagramas de procesos.
- Inadecuada utilización de maquinaria y equipos.

- Falta de innovación en la maquinaria.
- Desconocimiento de tiempo estándar de cada uno de los procesos.
- Falta de control al final de cada proceso.
- Desconocimiento de algunos empleados de sus funciones y responsabilidades.
- Falta de motivación al personal.
- Incorrecta utilización de materiales.
- Conocimientos insuficientes del personal sobre buenas prácticas de manufactura.
- Conocimientos insuficientes de atención al cliente.
- Insatisfacción de los clientes en lo referente a limpieza y aseo del personal.

5.6.1.4. Alternativas de mejora

Identificados los factores clave que están repercutiendo en los niveles de productividad de la empresa, es necesario enunciar alternativas de mejora.

Para poder elaborar un plan de mejoramiento continuo, es indispensable diseñar procesos con base en una información pertinente y oportuna para asegurarse de utilizar las herramientas necesarias con el fin de evitar demoras, desperdicios, reprocesos, etc., obteniendo procesos más eficientes, que repercutan de manera positiva en los niveles de producción de los procesos de la cadena de comida rápida.

Es importante la participación de todos los miembros de la organización y el compromiso de llevar a cabo lo planeado buscando siempre ofrecer a los clientes un producto de calidad, para esto se debe capacitar al personal, para que realice sus tareas en el tiempo establecido, utilizando la materia prima y el material correspondiente.

Los altos mandos administrativos de la empresa son los que deberán establecer y controlar que todas las actividades se cumplan de acuerdo a lo planeado, para poder establecer dentro de la organización el plan de mejoramiento continuo.

Una vez que la gerencia apoye la realización del mejoramiento continuo y con la identificación de los procesos claves resulta importante realizar una priorización de alternativas de mejora, puesto que la directiva es la única que puede aceptar que tan factibles son cada una de las alternativas planteadas, todo esto se hace con el fin de que las alternativas de mejora escogidas se ejecuten eficientemente.

Tabla 5.12: Priorización de las alternativas de mejora

No	Alternativas de mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
1	Elaborar diagramas de procesos	2	3	4	9
2	Adquisición de nuevas freidoras	1	2	2	5
3	Adquisición de filtro para freidoras y medidor de aceite	3	3	4	10
4	Adquisición de peladora de cebolla	3	3	3	9
5	Adquisición de picadora de papas	3	3	4	10
6	Determinar Tiempo Estándar	2	2	3	7
7	Cambio en la estructura organizacional	2	3	4	9
8	Capacitación de buenas prácticas de manufactura	2	3	4	9
9	Capacitación de Higiene en el Trabajo	3	3	4	10
10	Capacitación de atención al cliente	3	3	4	10
11	Readecuación del punto de venta	1	1	2	4
Dificultad: (De 1 a 4): 1.Mucha 2.Bastante 3.Poca 4.Ninguna Plazo de Implantación: (De 1 a 4): 1.Largo 2.Medio 3.Corto 4.Ninguna Impacto: (De 1 a 4): 1.Ninguno 2.Poco 3.Bastante 4.Mucho					

Fuente: Reunión con gerentes propietarios.

Elaborado por: Gino Torres.

Las alternativas de mejora seleccionas por la gerencia y empleados para la elaboración del plan de mejoramiento continuo son las siguientes:

- Elaboración de diagramas de cada uno de los procesos de producción de la empresa.
- Adquisición de peladora de cebolla y picadora de papas.
- Adquisición de filtro para freidoras y medidor de aceite.
- Cambios en la estructura organizacional: organigrama estructural, posicional y funcional.
- Programa de capacitación de Higiene en el Trabajo.
- Programa de capacitación de Atención al Cliente.
- Programa de capacitación de Buenas Prácticas de Manufactura.

5.6.2. Hacer

5.6.2.1. Organigramas

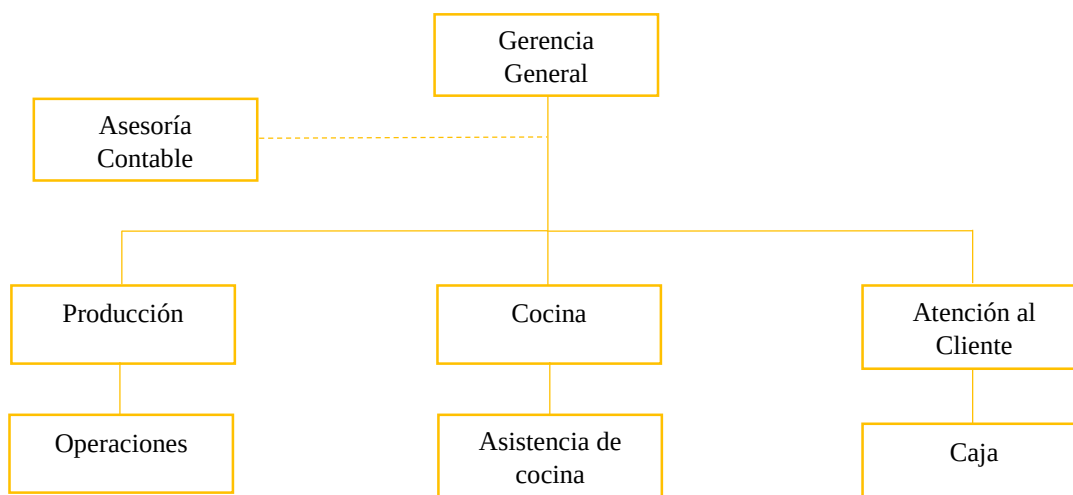
Los organigramas indican la estructura básica de una organización y permiten conocer las unidades que la integran, además permite conocer cómo se relacionan entre sí cada una de las unidades o partes de la organización.

Para poder incrementar los niveles de productividad dentro de la empresa se establece los organigramas de la cadena de comida rápida, puesto que con el establecimiento de los mismos; el personal de la empresa conocerá exactamente cuáles son sus funciones y responsabilidades.

Además se define la jerarquía dentro de la empresa, con esto el personal conocerá como está establecida la cadena de mando dentro de la misma, y también se detalla que personas están encargadas de supervisar a que personal.

5.6.2.1.1. Organigrama Estructural

Gráfico 5. 5: Organigrama Estructural

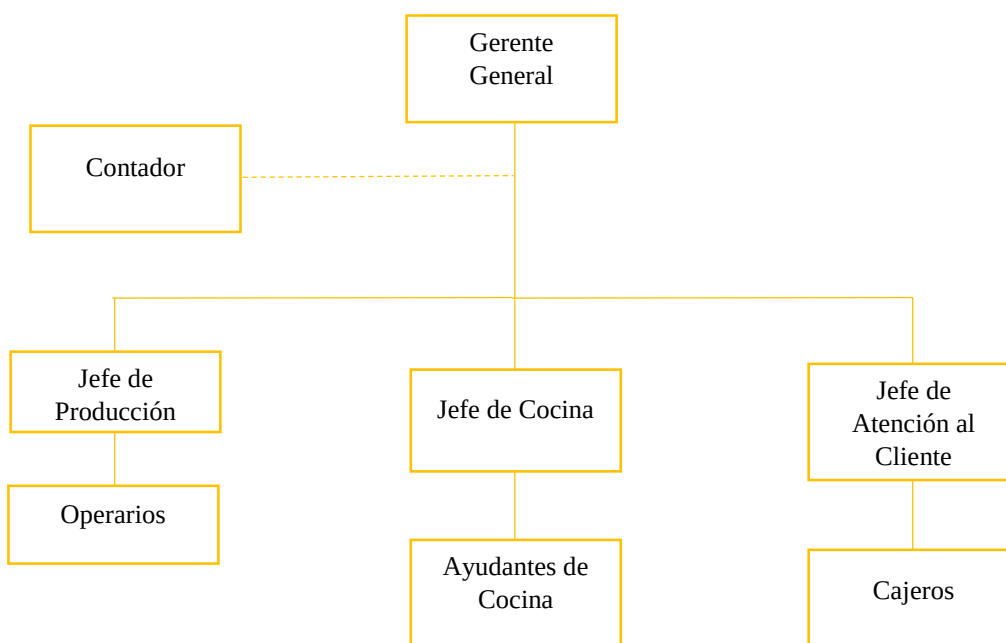


Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Gino Torres.

5.6.2.1.2. Organigrama Posicional

Gráfico 5.6: Organigrama Posicional



Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: Gino Torres.

5.6.2.1.3. Organigrama Funcional

Gerente General

- Responsable de la apertura y cierre del local (Matriz).
- Representa legalmente a la empresa.
- Maneja activos, pasivos y patrimonio.
- Selecciona y recluta personal.
- Planea y desarrolla metas a corto y largo plazo.
- Realiza los depósitos en las entidades financieras.
- Autoriza compra de maquinaria, herramientas, materia prima e insumos para la empresa.
- Organiza y asigna tareas al personal.

Contador

- Elabora y firma los estados financieros.
- Realiza las obligaciones tributarias.
- Elabora los roles de pago.
- Realiza las obligaciones con el IESS.

Jefe de Producción

- Elabora programas de capacitación de buenas prácticas de manufactura.
- Analiza y controla los procesos de producción.
- Realiza el control de calidad.
- Elabora informes a la gerencia.
- Programa la producción diaria.

- Realiza la entrega/recepción de maquinaria, herramientas, materiales e insumos.
- Controla la higiene del área de producción y de los empleados de este departamento.

Jefe de Cocina

- Realiza inducción a empleados nuevos del área de cocina.
- Controla el higiene de la cocina y empleados de este departamento.
- Controla el inventario de materia prima.
- Realiza la entrega/recepción de materia prima.
- Supervisa las especificaciones de los productos elaborados en cocina.
- Organiza el salón.
- Mantiene abastecido a la sucursal.

Jefe de Atención al Cliente

- Recauda el dinero de las ventas.
- Elabora programas de capacitación de atención al cliente.
- Levanta información de encuestas de opinión de los clientes.
- Controla la higiene del área de atención al cliente, salón y empleados de este departamento.
- Paga los servicios básicos de la cadena.
- Controla la gestión de los cajeros.
- Supervisa las tareas de los cajeros.

Operarios

- Limpieza de maquinaria, herramientas y materiales de producción.

- Colabora con la realización de los procesos de su departamento.
- Realiza la limpieza del área de producción.
- Realiza el proceso de lavado de las freidoras.
- Realiza la limpieza de baños.

Ayudantes de Cocina

- Colabora y realiza los procesos del área de cocina.
- Realiza el proceso de lavado de las cocinas.
- Realiza la limpieza del área de atención al cliente.
- Realiza la limpieza del área de la cocina.
- Orden y limpieza del salón.
- Limpieza de elementos de cocina.
- Lavado de platos.

Cajeros

- Responsable de la apertura y cierre del local (Sucursal).
- Colabora con la realización del proceso de atención al cliente.
- Realiza la limpieza del área de atención al cliente.
- Atiende cordial y eficazmente a los clientes.
- Realiza el cierre de caja.
- Sirve las gaseosas.
- Recibe el pago de los clientes.
- Notifica irregularidades a su superior.

5.6.2.2. Programas de Capacitación

Tomando como antecedente la información obtenida en la tabla N°13 del presente proyecto, se ha procedido a elaborar los siguientes programas de capacitación, cabe recalcar que los programas conforman una parte del plan de mejoramiento continuo propuesto en la cadena de comida rápida Gino's. A continuación se detalla los temas a tratar, la duración, el presupuesto y participantes de cada uno de los programas de capacitación.

Tabla 5.13: Distribución del personal

ÁREA	SEXO		TOTAL
	M	F	
Administración	1	1	2
Producción de alimentos preparados		7	7
Cocina		6	6
Atención al Cliente		2	2
TOTAL	0	17	17

Fuente: Investigación Propia, (Observación).

Elaborado por: Gino Torres.

5.6.2.2.1. Programa de capacitación de Atención al cliente

Duración: 12 horas

Participantes: 4 participantes

Áreas de la Empresa: Administración y Atención al Cliente

Tabla 5.14: Programa de Capacitación de Atención al Cliente

HORARIO	TEMA	OBJETIVO	TÉCNICA	FECHA
8:30-9:30	¿Quién es cliente?	Definir al cliente	-Audiovisual -Ejercicios Prácticos	05/04/2015
9:30-10:30	¿Qué buscan los clientes?	-Definir que es bien -Definir que es servicio	-Audiovisual -Ejercicios Prácticos	05/04/2015
10:30-10:45	BREAK			05/04/2015

10:45-12:00	-Quejas y Reclamos -¿Qué evitar ante un reclamo? -¿Por qué se produce un reclamo?	-Saber actuar ante un reclamo -Definir la secuencia de un reclamo	-Lluvia de ideas -Ejercicios Prácticos	05/04/2015
12:00-12:45	-¿Qué es comprar? -Etapas del proceso de decisión de compra	Definir una compra	-Audiovisual -Ejercicio Práctico	05/04/2015
8:30-10:00	¿Qué es vender?	Definir que es vender y etapas de una venta	-Audiovisual -Ejercicios Prácticos	12/04/2015
10:00-10:45	Atención al Cliente	Definir el perfil del personal de atención al cliente	-Audiovisual -Lluvia de Ideas	12/04/2015
10:45-11:00	BREAK			12/04/2015
11:00-12:45	Atención al Cliente	-Definir Perfil del Vendedor -Definir el Servicio al cliente -Conocer estrategias de venta	-Audiovisual -Lluvia de Ideas -Ejercicios Prácticos	12/04/2015
8:30-9:30	Proceso de Atención al Cliente	Definir los 10 componentes básicos de un servicio	-Audiovisual -Lluvia de Ideas -Ejercicios Prácticos	19/04/2015
9:30-10:30	Servicio de Calidad	Definir herramientas	-Audiovisual -Ejercicios Prácticos	19/04/2015
10:30-10:45	BREAK			19/04/2015
10:45-12:45	Necesidades del cliente	-Exponer técnicas de exploración -Exponer técnicas de interacción -Exponer técnicas de comunicación	-Audiovisual -Lluvia de Ideas -Ejercicios Prácticos	19/04/2015

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

Tabla 5.15: Presupuesto del Programa de Capacitación de Atención al Cliente

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS TÉCNICOS
Expositor (\$400)	Pizarra Acrílica (\$80) Marcadores (\$5) Borrador Pizarra (\$5) 4 Carpetas (\$1.20) 40 hojas (\$0.80) 4 plumas (\$1.40) 4 breaks (\$8) Transporte 2 Personas (\$1) 1 Pancarta de Tela (\$40) 1 Pancarta de Plástico (\$75)	Infocus (\$90)
\$400	\$217.40	\$90
TOTAL		\$707.40

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

Tabla 5.16: Formato de Registro de Asistencia a la Capacitación de Atención al Cliente

						REGISTRO DE ASISTENCIA AL CURSO DE CAPACITACIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE					
TEMA:											
CIUDAD			AMBATO			TIEMPO:					
FECHA											
INSTRUCTOR											
Nº	CEDULA DE CIUDADANÍA	NOMBRES Y APELLIDOS	ÁREA	CARGO	FIRMA						

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

5.6.2.2.2. Programa de capacitación de Buenas Prácticas de Manufactura

Duración: 16 horas

Participantes: 15 participantes

Áreas de la Empresa: Administración, Producción y Cocina

Tabla 5.17: Programa de capacitación de Buenas Prácticas de Manufactura

HORARIO	TEMA	OBJETIVO	TÉCNICA	FECHA
08:30-9:00	Buenas Prácticas de Manufactura	Definir que son las buenas prácticas de manufactura y su importancia	-Audiovisual -Lluvia de Ideas	26/04/2015
9:00-10:30	Enfermedades transmitidas por alimentos: -Infecciones -Intoxicaciones	Proponer acciones para evitar enfermedades transmitidas por alimentos	-Audiovisual -Lluvia de Ideas	26/04/2015
10:30-10:45	BREAK			26/04/2015
10:45-12:00	Procedimientos y metodologías básicas	Establecer metodologías y procedimientos a seguir	Audiovisual	26/04/2015
12:00-12:45	Condiciones Higiénico sanitarias de las materias primas	Definir las condiciones higiénico sanitarias de la materia prima	Audiovisual	26/03/2015
08:30-9:30	Condiciones Higiénico sanitarias del establecimiento	Definir las condiciones higiénico sanitarias del establecimiento	Audiovisual	03/05/2015
09:30-10:30	Contaminación de los alimentos -¿Cómo ocurre? -Peligros en los alimentos	Definir las causas de la contaminación en los alimentos	-Audiovisual -Lluvia de Ideas	03/05/2015
10:30-10:45	BREAK			03/05/2015
10:45-12:45	-Contaminación directa o indirecta -Factores	Establecer los factores que pueden existir en la cadena para contaminar los alimentos	-Audiovisual -Lluvia de Ideas	03/05/2015

08:30-10:30	Recursos Humanos -Estados de Salud -Enfermedades -Lesiones	Determinar las condiciones de salud en las que se debe presentar a trabajar el empleado	-Audiovisual -Lluvia de Ideas	10/05/2015
10:30-10:45	BREAK			10/05/2015
10:45-11:30	Requisitos de higiene en la elaboración de alimentos	Determinar los requisitos de higiene con los que se debe cumplir en la elaboración de alimentos	Audiovisual	10/05/2015
11:30-12:45	Recepción, manipulación, almacenamiento y transporte de materias primas y productos terminados	Determinar los procedimientos de recepción, almacenamiento y transporte de materias primas y productos terminados	Audiovisual	10/05/2015
08:30-9:30	Controles del proceso de producción	Definir los controles que deben existir durante el proceso de producción	-Audiovisual -Lluvia de ideas	17/05/2015
9:30-09:45	BREAK			17/05/2015
09:45-12:45	Instalaciones, equipos y utensilios: -Mantenimiento -Metrología	Definir condiciones y estado de la infraestructura física	-Audiovisual -Lluvia de ideas -Ejercicios prácticos	17/05/2015

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

Tabla 5.18: Presupuesto del Programa de Capacitación de Buenas Prácticas de Manufactura

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS TÉCNICOS
Expositor (\$600)	Marcadores (\$5) 15 Carpetas (\$4.50) 150 hojas (\$3.00) 15 plumas (\$5.25) 15 breaks (\$30) Transporte 13 Personas (\$6.5)	Infocus (\$120)
\$600	\$54.25	\$120
TOTAL		\$774.25

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

Tabla 5.19: Formato de Registro de Asistencia a la Capacitación de Buenas Prácticas de Manufactura

					
REGISTRO DE ASISTENCIA AL CURSO DE CAPACITACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA					
TEMA:					
CIUDAD		AMBATO		TIEMPO:	
FECHA					
INSTRUCTOR					
Nº	CEDULA DE CIUDADANÍA	NOMBRES Y APELLIDOS	ÁREA	CARGO	FIRMA

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

5.6.2.2.3. Programa de capacitación de Higiene en el Trabajo

Duración: 8 horas

Participantes: 17 participantes

Áreas de la Empresa: Administración, Producción, Cocina y Ventas

Tabla 5.20: Programa de Capacitación de Higiene en el Trabajo

HORA	TEMA	OBJETIVO	TÉCNICA	FECHA
08:30-9:00	Higiene	Definir el significado y determinar lo que implica el higie en el trabajo	-Audiovisual -Lluvia de ideas	31/05/2015
09:00-10:30	Mantenimiento y Saneamiento: -Mantenimiento	- Definir los temas expuestos y determinar su	-Audiovisual -Lluvia de ideas	31/05/2015

	-Limpieza	importancia en el lugar de trabajo		
10:30-10:45	BREAK			31/05/2015
10:45-12:00	Mantenimiento y Saneamiento: -Programas de limpieza -Desinfección	- Tomar precauciones para impedir la contaminación de alimentos con agentes utilizados para la limpieza y desinfección	-Audiovisual -Lluvia de ideas	31/05/2015
12:00-12:45	Métodos de Limpieza	Determinar los métodos de limpieza	-Audiovisual -Lluvia de ideas	31/05/2015
08:30-09:15	Higiene Personal: -Indumentaria	Definir los hábitos de higiene y aseo personal que deben tener los empleados	-Audiovisual	07/06/2015
09:15-10:30	Higiene Personal: -Aseo personal -Lavado de Manos	Definir los hábitos de higiene y aseo personal que deben tener los empleados	-Audiovisual	07/06/2015
10:30-10:45	BREAK			07/06/2015
10:45-12:45	Disposición de Basura y Desperdicios	- Conocer las características de los recipientes de basura -Evitar contaminación de alimentos, equipos y utensilios durante la manipulación de residuos	-Audiovisual -Lluvia de ideas -Ejercicios Prácticos	07/06/2015

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

Tabla 5.21: Presupuesto del Programa de Capacitación de Higiene en el Trabajo

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS TÉCNICOS
Expositor (\$400)	Marcadores (\$5) 17 Carpetas (\$3.40) 170 hojas (\$3.40) 17 plumas (\$5.95) 17 breaks (\$34) Transporte 15 Personas (\$7.5)	Infocus (\$60)
\$400	\$59.25	\$60
TOTAL		\$519.25

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

Tabla 5.22: Formato de Registro de Asistencia a la Capacitación de Higiene en el Trabajo

 REGISTRO DE ASISTENCIA AL CURSO DE CAPACITACIÓN DE HIGIENE EN EL TRABAJO					
TEMA:					
CIUDAD		AMBATO		TIEMPO:	
FECHA					
INSTRUCTOR					
Nº	CEDULA DE CIUDADANÍA	NOMBRES Y APELLIDOS	ÁREA	CARGO	FIRMA

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

5.6.2.3. Maquinaria Nueva

Tomando como antecedente los resultados de la encuesta dirigida a los empleados de la empresa y la factibilidad económica de la organización, la adquisición de nueva maquinaria se ha convertido en una alternativa importante para el incremento de los niveles de productividad.

Por esto resulta importante definir las características, mantenimiento y ventajas de cada una de las maquinas, además del presupuesto del costo de instalación y puesta en marcha de la maquinaria.

5.6.2.3.1. Picadora de Papas (Anexo 6)

5.6.2.3.1.1. Características

- Manual.
- Dimensiones: 31 cm*39 cm*19 cm.
- Material: acero inoxidable.
- Partes que están en contacto con las papas, son de acero quirúrgico.
- Mango ergonómico para presionar.
- Requiere de una superficie de apoyo.

5.6.2.3.1.2. Ventajas

- No requiere energía eléctrica.
- Fácil limpieza.
- Fácil mantenimiento.
- Fácil manejo.
- Disminución del tiempo del proceso de picado de papas.

- Disminución de costos de mano de obra.

5.6.2.3.1.3. **Presupuesto**

Tabla 5.23: Presupuesto de Picadora de papas

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES
Obrero (\$40)	3 Picadora de papas manuales (\$225) 12 taco Fisher (\$3) 12 tornillos (\$2.4) Tarro de grasa de 6 lb. (\$15)
\$40	\$245.4
TOTAL	\$285.4

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

5.6.2.3.1.4. **Mantenimiento**

- Limpieza diaria.
- Engrasado semanal.
- Calibración de matriz de corte mensual.
- Revisar el ajuste a la superficie de apoyo.

5.6.2.3.1.5. **Medidas de seguridad**

- Partes en movimiento pueden cortar, lastimar o amputar.
- No introducir las manos en la zona de presión del equipo.
- Operación o manejo por personal calificado.
- Nivelación adecuada en lugar de instalación.

5.6.2.3.2. **Picadora de Cebolla (Anexo 7)**

5.6.2.3.2.1. **Características**

- Dimensiones: 48 cm*31 cm*28 cm.
- Requiere de energía eléctrica.

- Instalación eléctrica de 220V.
- Desmontable.
- Base o soporte para operación.
- Dimensiones del soporte: 81 cm*40 cm*33 cm.
- Material: acero inoxidable.
- Las partes de contacto con la cebolla son de acero quirúrgico.
- Cuchilla removible de acero inoxidable.

5.6.2.3.2.2. Ventajas

- Disminución el tiempo del proceso de picado de cebolla.
- Disminución costos de mano de obra.
- Fácil limpieza.
- Fácil mantenimiento.
- Fácil manejo.

5.6.2.3.2.3. Presupuesto

Tabla 5.24: Presupuesto de Picadora de cebolla

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES
Técnico (\$100)	1 Picadora de cebolla (\$975) 12 m. de cable (\$9) 1 tomacorriente 220v (\$4) Caja de breakers (\$16) 2 Canaletas dexion (\$5.40)
\$100	\$ 1009.40
TOTAL	\$1109.40

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

5.6.2.3.2.4. Mantenimiento

- Limpieza diaria.
- Engrasado semanal del torno.

- Afilar semanalmente la cuchilla.
- Revisar el ajuste a la superficie de apoyo.

5.6.2.3.2.5. Medidas de seguridad

- Partes en movimiento pueden cortar, lastimar o amputar.
- No introducir las manos o dedos en el interior del equipo.
- Desconectar el equipo antes de realizar la limpieza o mantenimiento.
- No permitir que personal no calificado opere en el equipo.
- El lugar donde se instale el equipo debe de estar nivelado.

5.6.2.3.3. Filtro para Freidora, Mobile (Anexo 8)

5.6.2.3.3.1. Características

- Marca Frymaster.
- Capacidad para 40 lt de aceite.
- 120V*9Amp.
- Medidas exteriores 46,4 cm*85,2 cm*23,9 cm.
- Reciclamiento a través de papel de filtraje y polvo.

5.6.2.3.3.2. Ventajas

- Aumentan el tiempo de vida del aceite.
- Favorecen a la limpieza integra de las freidoras.
- Aumentan la rentabilidad del negocio.

5.6.2.3.3.3. **Presupuesto**

Tabla 5.25: Presupuesto de Filtro para Freidora

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES
Técnico (\$70) Flete Quito-Ambato (58)	1 Filtro para freidora (\$2500) 1 Extensión de 10 m. de cable (\$10) 1 Caja de filtro de papel de 100 hojas (\$75)
\$128	\$ 2585
TOTAL	\$2713

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

5.6.2.3.3.4. **Mantenimiento**

- Cambio diario de filtro de papel.
- Limpieza exterior diaria.
- Limpieza integral semanal.

5.6.2.3.3.5. **Medidas de Seguridad**

- Cerciorarse de que la freidora este apagada.
- Procurar que el aceite este frío para evitar quemaduras.

5.6.2.3.4. **Medidor de Aceite (Anexo 8)**

5.6.2.3.4.1. **Características**

- Pruebas rápidas y seguras de aceite de cocina.
- A prueba de impactos.
- Sensor de seguridad incrustado en el metal.
- A prueba de roturas.
- Función de alarma.

5.6.2.3.4.2. **Ventajas**

- Fácil de limpiar.

- Fácil manejo.
- Evita perdidas en la empresa al desechar aceites aptos.
- Evita realizar el proceso de fritura con un aceite no apto.

5.6.2.3.4.3. **Presupuesto**

Tabla 5.26: Presupuesto de Medidor de Aceite

RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES
Técnico (\$50) Envío Quito-Ambato (\$5)	1 Medidor de Aceite (\$350)
\$55	\$ 350
TOTAL	\$405

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

5.6.2.3.4.4. **Mantenimiento**

- Limpieza diaria.
- Revisión y sincronización semestral.

5.6.2.3.4.5. **Medidas de seguridad**

- Cerciorarse de que la freidora este apagada.
- Procurar que el aceite este frio para evitar quemaduras.

5.6.2.4. **Diagramación de los Procesos**

Estos diagramas se convierten en herramienta muy importantes que permiten incrementar los niveles de productividad de la empresa, puesto que se llevará un proceso lógico evitando que existan sobre procesos o actividades repetidas.

Para un correcto entendimiento de los procesos de la cadena de comida rápida Gino's es importante indicar los significados de la cada uno de los símbolos utilizados en los diagramas de procesos para asegurar la eficiencia de los procesos.

Se incluye el propósito del proceso para que cada uno de los empleados conozca cual es el objetivo de cada proceso, indicando la o las personas responsables de llevar a cabo el proceso.

Tabla 5.27: Simbología ASME para diagramas de procesos

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	Inspección
	Operación
	Almacenamiento
	Transporte
	Demora

Fuente: Tomado de Ochoa Ávila, 2013.

Elaborado por: Gino Torres.

5.6.2.4.1. Proceso de pelado de papas

PROPÓSITO

Pelar las papas de acuerdo a las especificaciones que requiere el producto terminado.

ALCANCE

Desde el instante en que el personal de producción realiza la selección de la materia prima para el proceso, hasta que se obtiene las papas peladas para el siguiente proceso.

RESPONSABLES

Personal producción

SUPERVISIÓN

Jefe de Producción

Tabla 5.28: Actividades del proceso de pelado de papas

N°	ACTIVIDADES
1	Transportar el quintal de papas desde el área de almacenamiento hasta el área de pelado.
2	Dividir el quintal de papas en dos partes.
3	Verificar el estado de las papas.
4	Colocar la primera medida dentro de la peladora.
5	Encender la peladora.
6	Pelar las papas.
7	Sacar las papas peladas a los recipientes correspondientes.
8	Apagar la peladora.
9	Sacar el desecho de la peladora de papas.
10	Colocar la segunda medida dentro de la peladora.
11	Encender la peladora.
12	Pelar las papas.
13	Sacar las papas peladas a los recipientes correspondientes.
14	Apagar la peladora.
15	Sacar el desecho de la peladora de papas.

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

Tabla 5.29: Diagrama de proceso del pelado de papas

Cadena de Comida Rápida Gino's		DIAGRAMA DE PROCESO				
						
SITUACIÓN PROPUESTA		2014				
Proceso: Pelado de papas (1 quintal) N° empleados: 3		Elaborado por: Gino Torres				
		Aprobado por: Ing. MBA. María del Carmen Gómez				
Tiempo en Segundos	Símbolos del diagrama					Descripción del proceso
13	○	➡	□	▷	▽	Transportar el quintal de papas desde el área de almacenamiento hasta el área de pelado.
20	○	➡	□	▷	▽	Dividir el quintal de papas en dos partes.
30	○	➡	□	▷	▽	Verificar el estado de las papas.
7	○	➡	□	▷	▽	Colocar la primera medida dentro de la peladora.
2	○	➡	□	▷	▽	Encender la peladora.
240	○	➡	□	▷	▽	Pelar las papas.
15	○	➡	□	▷	▽	Sacar las papas peladas a los recipientes correspondientes.
2	○	➡	□	▷	▽	Apagar la peladora.
30	○	➡	□	▷	▽	Sacar el desecho de la peladora de papas.
7	○	➡	□	▷	▽	Colocar la segunda medida dentro de la peladora.
2	○	➡	□	▷	▽	Encender la peladora.
240	○	➡	□	▷	▽	Pelar las papas.
15	○	➡	□	▷	▽	Sacar las papas peladas a los recipientes correspondientes.
2	○	➡	□	▷	▽	Apagar la peladora.
30	○	➡	□	▷	▽	Sacar el desecho de la peladora de papas.

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

5.6.2.4.2. Proceso de picado de papas

PROPÓSITO

Picar las papas de acuerdo a las necesidades del proceso de fritura y al diseño del producto establecido.

ALCANCE

Desde el instante en que el personal de producción transporta las papas del área de pelado, hasta que se entrega las papas picadas para la fritura y almacenamiento.

RESPONSABLES

Personal de producción

SUPERVISIÓN

Jefe de producción

Tabla 5.30: Actividades del proceso de picado de papas

Nº	ACTIVIDADES
1	Transportar las papas peladas del área de pelado hasta el área de picado de papas.
2	Eliminar imperfecciones de las papas peladas manualmente.
3	Colocar la papa dentro de la picadora de papas.
4	Presionar la máquina manual para picar la papa.
5	Colocar las papas peladas en los recipientes correspondientes.
6	Realizar primera lavado de las papas picadas.
7	Realizar segundo lavado de las papas picadas.
8	Colocar en los recipientes correspondientes las papas picadas para transporte al área de fritura.

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

Tabla 5.31: Diagrama de procesos del picado de papas

Cadena de Comida Rápida Gino's		DIAGRAMA DE PROCESO				
						
SITUACIÓN PROPUESTA		2014				
Proceso: Picado de papas (1 quintal) N° empleados: 1		Elaborado por: Gino Torres				
		Aprobado por: Ing. MBA. María del Carmen Gómez				
Tiempo en Segundos	Símbolos del diagrama					Descripción del proceso
15	○	→	□	D	▽	Transportar las papas peladas del área de pelado hasta el área de picado de papas.
1000	○	→	□	D	▽	Eliminar imperfecciones de las papas peladas.
600	○	→	□	D	▽	Colocar la papa dentro de la picadora de papas.
480	○	→	□	D	▽	Presionar la máquina manualmente para picar la papa.
480	○	→	□	D	▽	Colocar las papas peladas en los recipientes correspondientes.
60	○	→	□	D	▽	Realizar primera lavado de las papas picadas.
60	○	→	□	D	▽	Realizar segundo lavado de las papas picadas.
60	○	→	□	D	▽	Colocar en los recipientes correspondientes las papas picadas para transporte al área de fritura.

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

5.6.2.4.3. Proceso de picado de tomate

PROPÓSITO

Picar el tomate en base a las especificaciones establecidas en el diseño del producto para el proceso de elaboración de curtido.

ALCANCE

Desde el instante en que el personal de producción transporta las cajas de tomate desde el área de almacenamiento, hasta que se entrega los tomates picados para el proceso de elaboración de curtido.

RESPONSABLES

Personal de producción

SUPERVISIÓN

Jefe de Producción

Tabla 5.32: Actividades del proceso de picado de tomate

N°	ACTIVIDADES
1	Transportar la caja de tomate desde el área de almacenamiento hasta el área de picado de tomate.
2	Lavar los tomates.
3	Colocar los tomates en los recipientes correspondientes.
4	Eliminar imperfecciones de los tomates manualmente.
5	Picar los tomates con cuchillo.
6	Colocar los tomates picados en la tina correspondiente.
7	Transportar la tina al área de almacenamiento de productos en proceso

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Gino Torres

Tabla 5.33: Diagrama de proceso del picado de tomate

Cadena de Comida Rápida Gino's		DIAGRAMA DE PROCESO				
						
SITUACIÓN PROPUESTA		2014				
Proceso: Picado de Tomate (1 caja de tomate) N° empleados: 1		Elaborado por: Gino Torres				
		Aprobado por: Ing. MBA. María del Carmen Gómez				
Tiempo en Segundos	Símbolos del diagrama					Descripción del proceso
30	○	⇒	□	D	▽	Transportar la caja de tomate desde el área de almacenamiento hasta el área de picado de tomate.
60	○	⇒	□	D	▽	Lavar los tomates.
90	○	⇒	□	D	▽	Colocar los tomates en los recipientes correspondientes.
210	○	⇒	□	D	▽	Eliminar imperfecciones de los tomates manualmente.
600	○	⇒	□	D	▽	Picar los tomates con cuchillo.
90	○	⇒	□	D	▽	Colocar los tomates picados en la tina correspondiente.
30	○	⇒	□	D	▽	Transportar las tinas al área de almacenamiento de productos en proceso.

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

5.6.2.4.4. Proceso de picado de cebolla

PROPÓSITO

Picar la cebolla en base a las especificaciones establecidas en el diseño del producto para el proceso de elaboración de curtido.

ALCANCE

Desde el instante en que el personal de producción transporta el quintal de cebolla desde el área de almacenamiento, hasta que se entrega la cebolla picada para el proceso de elaboración de curtido.

RESPONSABLES

Personal de producción

SUPERVISIÓN

Jefe de Producción

Tabla 5.34: Actividades del proceso de Picado de cebolla

N°	ACTIVIDADES
1	Transportar el quintal de cebolla desde el área de almacenamiento hasta el área de picado de cebolla.
2	Cortar las raíces y el tallo de la cebolla.
3	Pelar la primera capa áspera y dura de la cebolla manualmente.
4	Encender la maquina peladora de cebolla.
5	Colocar la cebolla la máquina.
6	Presionar la palanca para picar la cebolla.
7	Colocar la cebolla picada en la tina correspondiente.
8	Lavar la cebolla picada.
9	Transportar las tinas al área de almacenamiento de productos en proceso.

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

Tabla 5.35: Diagrama de proceso del picado de cebolla

Cadena de Comida Rápida Gino's		DIAGRAMA DE PROCESO				
						
SITUACIÓN PROPUESTA		2014				
Proceso: Picado de cebolla (1 quintal) N° empleados: 1		Elaborado por: Gino Torres				
		Aprobado por: Ing. MBA. María del Carmen Gómez				
Tiempo en Segundos	Símbolos del diagrama					Descripción del proceso
90	○	→	□	D	▽	Transportar el quintal de cebolla desde el área de almacenamiento hasta el área de picado de cebolla.
2100	○	→	□	D	▽	Cortar las raíces y el tallo de la cebolla.
1800	○	→	□	D	▽	Pelar la primera capa áspera y dura de la cebolla manualmente.
10	○	→	□	D	▽	Encender la maquina peladora de cebolla.
600	○	→	□	D	▽	Colocar la cebolla la máquina.
1800	○	→	□	D	▽	Presionar la palanca para picar la cebolla.
240	○	→	□	D	▽	Colocar la cebolla picada en las tinas correspondiente.
420	○	→	□	D	▽	Lavar la cebolla picada
60	○	→	□	D	▽	Transportar las tina al área de almacenamiento de productos en proceso

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

5.6.2.4.5. Proceso de preparación de la carne para cocción

PROPÓSITO

Mezclar la carne molida con los ingredientes especificados en el diseño del producto para utilizarla en el proceso de cocción de carnes.

ALCANCE

Desde el instante en que el personal de producción transporta los tacos de carne desde el área de almacenamiento frigorífico, hasta que se entrega la carne para el proceso de cocción de carnes.

RESPONSABLES

Personal de cocina

SUPERVISIÓN

Jefe de Producción

Tabla 5.36: Actividades del proceso de preparación de la carne para cocción

N°	ACTIVIDADES
1	Transportar los tacos de carne molida desde el área de almacenamiento frigorífico hasta el área de preparación de carne.
2	Sacar la carne de la envoltura.
3	Colocar la carne en el recipiente correspondiente.
4	Colocar la medida exacta de ingredientes para aliñar la carne.
5	Mezclar los ingredientes con la carne.
6	Transportar la tina al área de cocción de carnes.

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

Tabla 5.37: Diagrama de proceso de la preparación de la carne para cocción

Cadena de Comida Rápida Gino's 		DIAGRAMA DE PROCESO				
SITUACIÓN PROPUESTA		2014				
Proceso: Preparación de la carne para cocción (1 tina estándar) N° empleados: 1		Elaborado por: Gino Torres				
		Aprobado por: Ing. MBA. María del Carmen Gómez				
Tiempo en Segundos	Símbolos del diagrama					Descripción del proceso
120						Transportar los tacos de carne molida desde el área de almacenamiento frigorífico hasta el área de preparación de carne.
20						Sacar la carne de la envoltura.
15						Colocar la carne en el recipiente correspondiente.
90						Colocar la medida exacta de ingredientes para aliñar la carne.
60						Mezclar los ingredientes con la carne.
90						Transportar la tina al área de cocción de carnes.

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

5.6.2.4.6. Proceso de preparación del curtido

PROPÓSITO

Mezclar los ingredientes especificados en el diseño del producto para obtener el curtido necesario en el proceso de servir las papas.

ALCANCE

Desde el instante en que el personal de producción transporta el tomate y cebolla picada desde el área de almacenamiento de productos en proceso, hasta que se entrega el curtido para el proceso de servir las papas.

RESPONSABLES

Personal de cocina

SUPERVISIÓN

Jefe de Producción

Tabla 5.38: Actividades del proceso de preparación del curtido

N°	ACTIVIDADES
1	Transportar el tomate y cebolla picada desde el área de almacenamiento de productos en proceso.
2	Lavar la cebolla picada.
3	Colocar la cebolla y el tomate en la tina correspondiente para mezclar.
4	Picar con cuchillo las hierbas necesarias para el curtido.
5	Colocar las hierbas picadas en la tina para mezclar.
6	Colocar la medida exacta de ingredientes para elaborar el curtido.
7	Mezclar los ingredientes.
8	Colocar el resultado de la mezcla en la tina estándar.
9	Transporta la tina desde el área de cocina hasta el área de atención al cliente.

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

Tabla 5.39: Diagrama de proceso de la preparación del curtido

Cadena de Comida Rápida Gino's		DIAGRAMA DE PROCESO				
						
SITUACIÓN PROPUESTA		2014				
Proceso: Preparación del curtido (1 tina estándar) N° empleados: 1		Elaborado por: Gino Torres				
		Aprobado por: Ing. MBA. María del Carmen Gómez				
Tiempo en Segundos	Símbolos del diagrama					Descripción del proceso
30	○	⇒	□	D	▽	Transportar el tomate y cebolla picada desde el área de almacenamiento de productos en proceso.
90	○	⇒	□	D	▽	Lavar la cebolla picada.
50	○	⇒	□	D	▽	Colocar la cebolla y el tomate en la tina correspondiente para mezclar.
240	○	⇒	□	D	▽	Picar con cuchillo las hierbas necesarias para el curtido.
20	○	⇒	□	D	▽	Colocar las hierbas picadas en la tina para mezclar.
60	○	⇒	□	D	▽	Colocar la medida exacta de ingredientes para elaborar el curtido.
90	○	⇒	□	D	▽	Mezclar los ingredientes.
20	○	⇒	□	D	▽	Colocar el resultado de la mezcla en la tina estándar.
60	○	⇒	□	D	▽	Transporta la tina desde el área de cocina hasta el área de atención al cliente.

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

5.6.2.4.7. Proceso de fritura de papas

PROPÓSITO

Freír las papas picadas de acuerdo a las especificaciones del diseño del producto para obtener las papas fritas necesario en el proceso de servir las papas y atención al cliente.

ALCANCE

Desde el instante en que el personal de producción transporta las papas picadas desde el área de almacenamiento de productos en proceso, hasta que se entrega las papas fritas para el proceso de servir las papas y atención al cliente.

RESPONSABLES

Personal de producción y cocina

SUPERVISIÓN

Jefe de Ventas

Tabla 5.40: Actividades del proceso de fritura de papas

N°	ACTIVIDADES
1	Transportar las papas picadas desde el área de almacenamiento de productos en proceso al área de atención al cliente.
2	Encender la freidora.
3	Calentar el aceite.
4	Colocar las papas picadas en las canastillas de la freidora.
5	Freír las papas hasta el punto de cocción.
6	Transportar las papas fritas a la bandeja de servicio.
7	Agregar sal a las papas fritas.

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

Tabla 5.41: Diagrama de proceso de la fritura de papas

Cadena de Comida Rápida Gino's		DIAGRAMA DE PROCESO				
						
SITUACIÓN PROPUESTA		2014				
Proceso: Fritura de papas (1 quintal de papas) N° empleados: 2		Elaborado por: Gino Torres				
		Aprobado por: Ing. MBA. María del Carmen Gómez				
Tiempo en Segundos	Símbolos del diagrama					Descripción del proceso
80	○	⇒	□	D	▽	Transportar las papas picadas desde el área de almacenamiento de productos en proceso al área de atención al cliente.
5	○	⇒	□	D	▽	Encender la freidora.
120	○	⇒	□	D	▽	Calentar el aceite.
40	○	⇒	□	D	▽	Colocar las papas picadas en las canastillas de la freidora.
600	○	⇒	□	D	▽	Freír las papas hasta el punto de cocción.
40	○	⇒	□	D	▽	Transportar las papas fritas a la bandeja de servicio.
7	○	⇒	□	D	▽	Agregar sal a las papas fritas.

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

5.6.2.4.8. Proceso de cocción de carnes

PROPÓSITO

Cocinar la carne preparada de acuerdo a las especificaciones del diseño del producto para obtener las carnes cocinadas necesarias en el proceso de servir las papas y atención al cliente.

ALCANCE

Desde el instante en que el personal de cocina transporta la carne preparada desde el área de almacenamiento de productos en proceso, hasta que se entrega las papas fritas para el proceso de servir las papas y atención al cliente.

RESPONSABLES

Personal de cocina y atención al cliente

SUPERVISIÓN

Jefe de Ventas

Tabla 5.42: Actividades del proceso de cocción de carnes

N°	ACTIVIDADES
1	Encender la cocina.
2	Calentar la manteca.
3	Elaborar las carnes de acuerdo a la porción y tamaño especificados en el diseño del producto.
4	Colocar las carnes en la manteca caliente.
5	Cocinar la carne.
6	Sacar la carne de la cocina.
7	Colocar las carnes en la fuente correspondiente para servir las papas.

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

Tabla 5.43: Diagrama de proceso de la cocción de carnes

Cadena de Comida Rápida Gino's 		DIAGRAMA DE PROCESO				
SITUACIÓN PROPUESTA		2014				
Proceso: Cocción de carnes (1 tina estándar) Nº empleados: 1		Elaborado por: Gino Torres				
		Aprobado por: Ing. MBA. María del Carmen Gómez				
Tiempo en Segundos	Símbolos del diagrama				Descripción del proceso	
5						Encender la cocina.
300						Calentar la manteca.
1700						Elaborar las carnes de acuerdo a la porción y tamaño especificados en el diseño del producto.
90						Colocar las carnes en la manteca caliente.
720						Cocinar la carne.
90						Sacar la carne de la cocina.
60						Colocar las carnes en la fuente correspondiente para servir las papas.

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

5.6.2.4.9. Proceso de atención al cliente

PROPÓSITO

Atender a los clientes y público en general en las transacciones de venta de los productos ofertados por la empresa y servicios auxiliares, de forma cortes y rápida, para brindar un servicio de calidad.

ALCANCE

Desde el instante en que el cajero da la bienvenida a los clientes y toma su pedido, hasta que se entrega la orden y ejecuta el cobro de la orden.

RESPONSABLES

Personal de ventas

SUPERVISIÓN

Jefe de Ventas

Tabla 5.44: Actividades del proceso de atención al cliente

N°	ACTIVIDADES
1	Dar la bienvenida al cliente.
2	Tomar la orden de los requerimientos del cliente.
3	Confirmar la orden con el cliente.
4	Emitir la orden a los ayudantes de cocina.
5	Indicar el valor a pagar al cliente.
6	Verificar el pago.
7	Emitir factura.

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

Tabla 5.45: Diagrama de proceso de atención al cliente

Cadena de Comida Rápida Gino's		DIAGRAMA DE PROCESO				
						
SITUACIÓN PROPUESTA		2014				
Proceso: Atención al Cliente Nº empleados: 1		Elaborado por: Gino Torres				
		Aprobado por: Ing. MBA. María del Carmen Gómez				
Tiempo en Segundos	Símbolos del diagrama					Descripción del proceso
5	○	⇒	□	⌋	▽	Dar la bienvenida al cliente.
15	○	⇒	□	⌋	▽	Tomar la orden de los requerimientos del cliente.
5	○	⇒	□	⌋	▽	Confirmar la orden con el cliente.
5	○	⇒	□	⌋	▽	Emitir la orden a los ayudantes de cocina.
3	○	⇒	□	⌋	▽	Indicar el valor a pagar al cliente.
5	○	⇒	□	⌋	▽	Verificar el pago.
20	○	⇒	□	⌋	▽	Emitir factura.

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

5.6.2.4.10. Proceso de servicio al cliente

PROPÓSITO

Atender y cumplir con los requerimientos de los clientes, en base a la orden tomada por el cajero en el proceso de atención al cliente.

ALCANCE

Desde el instante en que el cajero da la orden a los ayudantes de cocina hasta el instante en el que le sirven el producto a los clientes.

RESPONSABLES

Personal de cocina

SUPERVISOR

Jefe de Ventas

Tabla 5.46: Actividades del proceso de servicio al Cliente

N°	ACTIVIDADES
1	Recibir la orden del cajero.
2	Confirmar la orden.
3	Seleccionar platos o fundas.
4	Colocar la porción de papas y carne (opcional) en los platos o fundas.
5	Colocar la porción de curtido.
6	Colocar la porción de mayonesa.
7	Entregar la orden.

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

Tabla 5.47: Diagrama de proceso de servicio al cliente

Cadena de Comida Rápida Gino's		DIAGRAMA DE PROCESO				
						
SITUACIÓN PROPUESTA		2014				
Proceso: Servicio al Cliente Nº empleados: 2		Elaborado por: Gino Torres				
		Aprobado por: Ing. MBA. María del Carmen Gómez				
Tiempo en Segundos	Símbolos del diagrama					Descripción del proceso
5						Recibir la orden del cajero.
5						Confirmar la orden.
2						Seleccionar platos o fundas.
4						Colocar la porción de papas y carne (opcional) en los platos o fundas.
3						Colocar la porción de curtido.
3						Colocar la porción de mayonesa.
5						Entregar la orden al cliente.

Fuente: Investigación Propia.

Elaborado por: Gino Torres.

5.6.3. Verificar

5.6.3.1. Controlar resultados

Una vez implantadas las alternativas de mejoramiento, es necesario recopilar datos y analizarlos a fin de monitorear el cumplimiento efectivo de las acciones de mejora propuestas.

Esta etapa es muy importante e indispensable, para controlar como se está implantando el plan de mejoramiento continuo y en caso de ser necesario la información levantada de la verificación servirá como antecedente para tomar medidas correctivas. El principal responsable de llevar a cabo esta verificación son los gerentes/propietarios de la cadena de comida rápida Gino's.

El gerente conjuntamente con los colaboradores de cada una de las áreas de la empresa debe llevar a cabo un control del cumplimiento de las siguientes actividades:

- Aplicación de los indicadores de productividad de cada uno de los procesos de producción y de satisfacción del cliente.
- Controlar que las acciones de mejora se estén llevando de acuerdo a lo planificado y establecido en el plan propuesto.
- Asegurar que exista el incremento de los niveles de productividad en cada uno de los procesos de producción de la cadena.
- Desarrollar medidas preventivas y correctivas que aseguren el mejoramiento dentro de la cadena.

Con el propósito de cuantificar los avances, se plantearán los siguientes indicadores que evalúen constantemente la eficiencia de los procesos de la empresa.

5.6.3.2. Índices de productividad

5.6.3.2.1. Productividad propuesta de los procesos de producción de la empresa

5.6.3.2.1.1. Proceso de atención al cliente

Tabla 5.48: Tiempo propuesto del proceso de atención al cliente

Producción del proceso (clientes/día)	Tiempo de atención al cliente (segundos)	Tiempo total de atención al cliente (segundos)	Tiempo (Minutos)
374	58	21692	361.53

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's.

Elaborado por: Gino Torres.

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{\text{Total de clientes atendidos al día}}{\text{Minutos Trabajados}}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{374}{361.53}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = 1.03$$

La productividad del proceso de atención al cliente es de 1.03 clientes atendidos por cada minuto trabajado.

5.6.3.2.1.2. Proceso de servicio al cliente

Tabla 5.49: Tiempo propuesto del proceso de servicio al cliente

Producción del proceso (platos servidos/día)	Tiempo de servicio al cliente (segundos)	Tiempo total de servicio al cliente (segundos)	Tiempo (Minutos)
1122	27	30294	504.90

Los valores están referenciados con un promedio de 3 platos por cliente.

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's.

Elaborado por: Gino Torres.

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{\text{Número de platos servidos al día}}{\text{Minutos Trabajados}}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{1122}{504.9}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = 2.22$$

La productividad del proceso de servir las papas es de 2.22 platos servidos con las especificaciones del cliente por cada minuto trabajado.

5.6.3.2.1.3. Proceso de pelado de papas

Tabla 5.50: Tiempo propuesto del proceso de pelado de papas

Producción del proceso (quintales/día)	Tiempo de pelado de papas (segundos)	Tiempo total de pelado de papas (segundos)	Tiempo (Minutos)
16	655	10480	174.67

Los valores están referenciados con un peso promedio de 40 kg por cada quintal.

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's.

Elaborado por: Gino Torres.

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{\text{Número de quintales pelados al día}}{\text{Minutos Trabajados}}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{16}{174.67}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = 0.092$$

La productividad del proceso de pelado de papas es de 0.092 quintales pelados con las especificaciones del diseño del producto por cada minuto trabajado.

5.6.3.2.1.4. Proceso de picado de papas

Tabla 5.51: Tiempo propuesto del proceso de picado de papas

Producción del proceso (quintales/día)	Tiempo de picado de papas (segundos)	Tiempo total de picado de papas (segundos)	Tiempo (Minutos)
16	2755	44080	734.67

Los valores están referenciados con un peso promedio de 39 kg por cada quintal.

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's.

Elaborado por: Gino Torres.

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{\text{Número de quintales de papas pelados al día}}{\text{Minutos Trabajados}}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{16}{734.67}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = 0.022$$

La productividad del proceso de picado de papas es de 0.022 quintales de papas picados con las especificaciones del diseño del producto por cada minuto trabajado.

5.6.3.2.1.5. Proceso de picado de tomate

Tabla 5.52: Tiempo propuesto del proceso de picado de tomate

Producción del proceso (cajas/día)	Tiempo de picado de tomate (segundos)	Tiempo total de picado de tomate (segundos)	Tiempo (Minutos)
3	1530	4590	76.5

Los valores están referenciados con un peso promedio de 20 kg por cada caja

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's.

Elaborado por: Gino Torres.

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{\text{Número de cajas de tomate peladas al día}}{\text{Minutos Trabajados}}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{3}{76.5}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = 0.039$$

La productividad del proceso de picado de tomate es de 0.039 cajas de tomate picadas con las especificaciones del diseño del producto por cada minuto trabajado.

5.6.3.2.1.6. Proceso de picado de cebolla

Tabla 5.53: Tiempo propuesto del proceso de picado de cebolla

Producción del proceso (quintal/día)	Tiempo de picado de cebolla (segundos)	Tiempo total de picado de cebolla (segundos)	Tiempo (Minutos)
1	7120	7120	118.67

Los valores están referenciados con un peso promedio de 45 kg por cada quintal

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's.

Elaborado por: Gino Torres.

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{\text{Número de quintales de cebolla pelados al día}}{\text{Minutos Trabajados}}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{1}{118.67}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = 0.008$$

La productividad del proceso de picado de cebolla es de 0.008 quintales de cebolla picados con las especificaciones del diseño del producto por cada minuto trabajado.

5.6.3.2.1.7. Proceso de preparación de la carne para cocción

Tabla 5.54: Tiempo propuesto del proceso de preparación de la carne para cocción

Producción del proceso (tinas/día)	Tiempo de preparación de la carne (segundos)	Tiempo total de preparación de la carne (segundos)	Tiempo (Minutos)
5	600	3000	50

Los valores están referenciados con un promedio de 11 kg por cada tina preparada

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's.

Elaborado por: Gino Torres.

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{\text{Numero de tinas preparadas al dia}}{\text{Minutos Trabajados}}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{5}{50}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = 0.1$$

La productividad del proceso de preparación la carne para cocción es de 0.1 tinas de carne producidas con las especificaciones del cliente por cada minuto trabajado.

5.6.3.2.1.8. Proceso de preparación del curtido

Tabla 5.55: Tiempo propuesto del proceso de preparación del curtido

Producción del proceso (tinas/día)	Tiempo de preparación del curtido (segundos)	Tiempo total de preparación del curtido (segundos)	Tiempo (Minutos)
4	558	2232	37.2

Los valores están referenciados con un promedio de 30 kg por cada tina preparada

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's.

Elaborado por: Gino Torres.

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{\text{Número de tinas preparadas al día}}{\text{Minutos Trabajados}}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{4}{37.2}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = 0.11$$

La productividad del proceso de preparación del curtido es de 0.11 tinas de curtido producidas con las especificaciones del cliente por cada minuto trabajado.

5.6.3.2.1.9. Procesos de fritura de papas

Tabla 5.56: Tiempo propuesto del proceso de fritura de papas

Producción del proceso (quintal/día)	Tiempo de fritura de papas (segundos)	Tiempo total de fritura (segundos)	Tiempo (Minutos)
16	927	14832	247.2

Los valores están referenciados con un peso promedio de 39 kg por cada quintal

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's.

Elaborado por: Gino Torres.

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{\text{Número de quintales de papas freidos al día}}{\text{Minutos Trabajados}}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{16}{247.2}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = 0.065$$

La productividad del proceso de fritura de papas es de 0.065 quintales de papas freídos con las especificaciones del diseño del producto por cada minuto trabajado.

5.6.3.2.1.10. Proceso de cocción de las carnes

Tabla 5.57: Tiempo propuesto del proceso de cocción de las carnes

Producción del proceso (tinajas/día)	Tiempo de cocción de las carnes (segundos)	Tiempo total de cocción de carnes (segundos)	Tiempo (Minutos)
5	2945	14725	245.42

Los valores están referenciados con un promedio de 188 carnes por cada tina preparada de 11 kg.

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's.

Elaborado por: Gino Torres.

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{\text{Número de carnes cocinadas al día}}{\text{Minutos Trabajados}}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = \frac{5}{245.42}$$

$$\text{Productividad del Proceso} = 0.020$$

La productividad del proceso de cocción de las carnes es de 0.020 tinajas cocinadas con las especificaciones del diseño del producto por cada minuto trabajado.

5.6.3.3. Análisis de la situación actual en relación con la situación propuesta

Tabla 5.58: Comparación de índices de productividad de los procesos de producción

Comparación de los índices con implementación del plan de mejoramiento continuo			
Proceso	Actual	Propuesto	Incremento de la productividad
Atención al cliente	0.92	1.03	11.96%
Servir las papas	1.875	2.22	18.40%
Pelado de papas	0.077	0.092	19.48%
Picado de papas	0.013	0.022	69.23%
Picado de tomate	0.03	0.039	30.00%
Picado de cebolla	0.004	0.008	100.00%
Preparación de la carne para cocción	0.079	0.1	26.58%
Preparación del curtido	0.09	0.11	22.22%
Fritura de papas	0.061	0.065	6.56%
Cocción de las carnes	0.016	0.02	25.00%
Satisfacción del cliente	48%	100%	108.33%

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's.

Elaborado por: Gino Torres.

Mediante la utilización del plan de mejoramiento continuo, se incrementaron los niveles de productividad de los procesos de producción de la cadena de comida rápida Gino's, indicando de manera clara que sería muy beneficioso el implementar este plan, además de que se aumentará la satisfacción del cliente mejorando la calidad de los productos.

5.6.3.4. Comparación de los costos en aceite para freír

Tabla 5.59: Comparación de costos en aceite de la situación actual vs la situación propuesta

Situación	Numero de galones de aceite	Medida en litro de cada galón	Costo unitario	Costo total
Actual	80	20	\$32	\$1600
Propuesta	60	20	\$32	\$1200

Nota: Los valores están referenciados con el consumo mensual en aceite.

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's y EQUINDECA.

Elaborado por: Gino Torres.

Además cabe mencionar que adicional al costo del aceite se debe tomar en cuenta que con la adquisición e implementación de la maquinaria y herramienta propuesta, se debe agregar el valor del consumo de electricidad y de los filtros de papel.

Tabla 5.60: Costo total mensual en aceite de la situación propuesta

Costo total Aceite	Costo Consumo eléctrico	Costo filtros de papel	Costo total
\$1200	\$20	\$25	\$1245

Nota: Los valores están referenciados con el consumo mensual en aceite.

Fuente: Cadena de Comida Rápida Gino's y EQUINDECA.

Elaborado por: Gino Torres.

El ahorro mensual para la empresa en los costos en aceite, con la implementación del plan de mejoramiento continuo será de \$355 dólares mensuales, lo que representa un ahorro mínimo de \$4260 dólares anuales. Además de esto los clientes también se verán beneficiados puesto que el aceite que consuman será 100% apto para el consumo, evitando que puedan afectar de alguna forma la salud de los consumidores.

Cabe mencionar que un ahorro adicional que existirá también será en los casos en que dentro de la cadena de comida rápida se hayan desechado aceites que aún se podían consumir, lamentablemente no se puede ponderar este valor, pero si se pueden prevenir pérdidas para la empresa.

5.6.4. Actuar

En base a los resultados que se obtengan de la información levantada en la fase de verificación, se deberán aplicar las modificaciones pertinentes y oportunas en los factores claves, en cualquiera de los casos se deberá realizar una retroalimentación y supervisión periódica, buscando nuevas alternativas de mejora; todo esto puesto que la filosofía del mejoramiento continuo se basa en buscar siempre la perfección.

5.6.4.1. Implementar y Estandarizar las medidas de Corrección

Utilizando como fundamento la información levantada en la verificación del cumplimiento de las acciones de mejora, se podrá determinar si las metas establecidas se están cumpliendo, si este es el caso es muy importante estandarizar las medidas

correctivas, para ello se plantean medidas preventivas que ayuden a que las medidas correctivas sean constantes en el tiempo y se mantengan.

Tabla 5.61: Medidas Preventivas

Actividad	Responsable	Objetivo
Seguimiento de las acciones de mejoramiento	Gerente	Asegurar la realización e implantación del plan de mejoramiento continuo
Controlar que las alternativas planificadas se efectúen de manera oportuna, eficiente y eficaz	Gerente	Controlar que los resultados propuestos se estén efectuando en la realidad
Implantar indicadores de productividad de los procesos de producción	Gerente	Cuantificar los niveles de productividad de los procesos de producción
Buscar constantemente mejoras en los diagramas de procesos	Jefe producción	Proporcionar alternativas que faciliten el trabajo del personal
Elaborar constantemente planes de mejoramiento continuo	Gerente	Mejorar los resultados de la cadena e incrementar la satisfacción del cliente
Realizar periódicamente encuestas de satisfacción del cliente	Jefe de Atención al Cliente	Incrementar la satisfacción del cliente
Elaborar habitualmente programas de capacitación al personal	Gerente	Mejorar las habilidades y conocimientos del personal de la empresa

Elaborado por: Gino Torres

Fuente: Cadena de comida Rápida Gino's

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- La cadena de comida rápida Gino's actualmente no tiene una filosofía de mejoramiento continuo que permita tener procesos de producción cada vez más eficientes; esto se debe a que sus propietarios han subestimado la importancia de la misma como medio para obtener mejores niveles de productividad y ser más competitivos.
- Al momento la satisfacción de los clientes de la cadena de comida rápida Gino's es alta, razón por la cual la implementación de la presente propuesta se debe llevar a cabo procurando que las características del producto se mantengan como hasta ahora o a su vez que en lo posible se mejoren.
- Actualmente los empleados de la cadena de comida rápida Gino's consideran que la misma no cuenta con herramientas y maquinaria necesarias para elaborar de manera correcta y eficiente los productos; todo esto aumenta las probabilidades de tener bajos niveles de productividad, lo que provoca pérdidas importantes en la empresa.
- El incremento de los niveles de productividad en la cadena de comida rápida Gino's evitará que los procesos de producción tengan menos desperdicios de materia prima y materiales, se reducirá el tiempo de producción; todo esto se verá traducido en una mayor rentabilidad para los propietarios de la cadena y en un mejor servicio para los clientes de la misma.

- La implementación del plan de mejoramiento continuo propuesto aporta significativamente a mejorar las condiciones de trabajo de los empleados, ya que conocerán como se debe llevar a cabo cada uno de los procesos y además se evitara conflictos entre ellos ya que cada uno conocerá cuáles son sus funciones y responsabilidades en el puesto de trabajo.

6.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar lo propuesto en el Plan de Mejoramiento Continuo para ofrecer un mejor servicio que permita diferenciar a la cadena de comida rápida Gino's de sus competidores.
- Invertir en la modernización de la maquinaria, para poder facilitar el correcto desenvolvimiento de los empleados en cada uno de los procesos, para así poder asegurar que estos arrojen niveles de productividad cada vez más altos.
- Realizar programas de capacitación constantes para los empleados, en temas competentes a cada uno de los puestos de trabajo, a fin de perfeccionar y actualizar los conocimientos; además de que se asegurará una mejora continua en la cadena de comida rápida Gino's.
- Para la correcta implementación del plan, debe socializarse con el personal de la empresa, para obtener los resultados propuestos es indispensable que los empleados estén de acuerdo en adoptar las nuevas formas de trabajar.
- La gerencia debe motivar al personal hacia la adopción de una filosofía de mejoramiento continuo, para con esto procurar el compromiso del personal para la ejecución del plan y planes futuros que ayuden a mejorar la imagen y competitividad de la cadena de comida rápida Gino's.

BIBLIOGRAFÍA

- Avilés, M (2011) *Propuesta de mejora de la Gestión del Departamento de Operaciones de Transporte Aéreo*. © Monografias.com S.A. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos87/propuesta-mejora-gestion-transporte-aereo/propuesta-mejora-gestion-transporte-aereo.shtml>
- Bello, C. (2006). *Manual de Producción Aplicado a las PYME*. (2da ed.). Colombia: ECOE Ediciones.
- Camisón, C. & Cruz, S. & González, T. (2007). *Gestión de la calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. España: Pearson Educación.
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. (4ta ed.). México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores.
- Chapman, S. (2006). *Planificación y control de la producción*. México: Pearson Educación.
- Chase, R. & Jacobs, R. & Aquilano, N. (2005). *Administración de la Producción y Operaciones para una ventaja competitiva*. (10ma ed.). México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores.
- Chase, R. & Jacobs, R. & Aquilano, N. (2009). *Administración de operaciones: Producción y Cadena de suministros*. (12ma ed.). México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores.
- Collier, D. & Evans. J. (2009). *Administración de Operaciones: Bienes, Servicios y cadenas de valor*. (2da ed.). México: Cengage Learning Editores.

Decreto Ejecutivo Ecuador, (2002) *Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para alimentos procesados*. Recuperado de http://cilec.ups.edu.ec/documents/4578433/4594388/REGLAMENTO_DE_BUENAS_PRACTICAS_DE_MANUFACTURA_PARA_ALIMENTOS_PROCESADOS-1.pdf

Evans, J. & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. (7ma ed.). México: Cengage Learning Editores.

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. (3ra ed.). México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores.

Harrington, J. (1997). *Administración Total del mejoramiento continuo*. Colombia: McGraw-Hill.

Heizer, J. & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. (7ma ed.). México: Pearson Educación.

Lovelock, C., Reynoso, J., D'Adnrea, G., Huete, L., & Wirtz, J. (2011). *Administración de Servicios: Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios*. (2da. ed.). México: Pearson Educación.

Los Hot dogs de la González Suárez (2013) Recuperado de <http://www.hotdogsdelaGonzalez.com/empresa.html>

Mcdonalds (2010-2015) Recuperado de http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds_system/what_we_do.html

- Muñoz, N. & David, F. (2009). *Administración de Operaciones: Enfoque de Administración de procesos de Negocios*. México: Cengage Learning Editores.
- Nahmias, S. (2007). *Análisis de la producción y las operaciones*. (5ta ed.). México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores.
- Niebel, Benjamin. (2009). *Ingeniería Industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo*. (12ma. Ed.). México: Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores.
- Ochoa Ávila, N. (2013, 29 de mayo) *Diagramas para el estudio del trabajo* [Web log post]. Recuperado de <http://ingenieriayeducacion.wordpress.com/2013/05/29/diagramas-para-el-estudio-del-trabajo/>
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. (5ta ed.). México: Alfaomega Grupo Editor.
- Reinoso, A. (2004) *Preparación y servicio de alimentos en establecimientos de comida rápida*. © Scribd Inc. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/6801471/PreparaciOn-de-Comida-Rapida>
- Schroeder, R. & Goldstein, S. & Rungtusanatham, M. (2011). *Administración de operaciones: Conceptos y Casos Contemporáneos*. (5ta ed.). México: Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores.
- Silva, M. (2006). *Manual para la manipulación de aceites*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

ANEXOS

ANEXO 1 CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

Encuesta

Objetivo: Obtener información clara y concreta sobre los factores claves de los procesos de producción en la cadena de Comida de Comida Rápida Gino's.

Duración: 3 a 5 minutos

Dirigido a: Empleados de la empresa

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione la opción que considere adecuada con una x

Cuestionario

1. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Primaria _____

Secundaria _____

Superior _____

2. ¿Sabe cuáles son las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

Sí _____

No _____

3. ¿Cuenta con los conocimientos necesarios para realizar su trabajo con una correcta utilización de la maquinaria, herramientas y materia prima?

Sí _____

No _____

4. ¿La empresa cuenta con fichas de los productos donde consten los materiales necesarios para producirlos?

Sí _____

No _____

5. **¿Cree usted que la empresa cuenta con las herramientas y maquinaria necesaria para elaborar de manera correcta y eficiente los productos?**
 Sí _____ No _____
6. **¿La empresa tiene establecidos mapas de procesos?**
 Sí _____ No _____
7. **¿Conoce el tiempo estimado de cada proceso para obtener el producto?**
 Sí _____ No _____
8. **¿Existen criterios para la compra de materia prima y materiales?**
 Sí _____ No _____
9. **¿Conoce la forma correcta de utilizar la materia prima?**
 Sí _____ No _____
10. **¿Aplica en forma adecuada la limpieza y cuidado de las materias primas y materiales?**
 Sí _____ No _____
11. **¿Se hace una selección de los alimentos antes de comenzar el proceso de producción?**
 Sí _____ No _____
12. **¿Cree usted que el proceso que realiza deja demasiados desperdicios?**
 Sí _____ No _____
13. **¿Está capacitado sobre los procedimientos que se deben realizar para asegurar la inocuidad del producto en proceso?**
 Sí _____ No _____
14. **¿Existe una persona que controle el producto obtenido al final de cada proceso de transformación de alimentos para verificar la calidad del producto y el proceso?**
 Sí _____ No _____
15. **¿Cómo califica la atención prestada a los clientes?**
 Excelente _____
 Muy bueno _____
 Bueno _____
 Regular _____
 Malo _____
16. **¿Cómo califica el tiempo de entrega de los productos?**
 Rápido _____
 Normal _____
 Lento _____

17. ¿Cree que la calidad de los productos es siempre la misma en cada venta?

Sí ____

No ____

18. ¿Considera correcto el aseo de las instalaciones y su aseo personal?

Sí ____

No ____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2 CUESTIONARIO DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

Encuesta

Objetivo: Obtener información clara y concreta sobre los factores claves del producto ofertado en la cadena de Comida de Comida Rápida Gino's.

Duración: 3 a 5 minutos

Dirigido a: Clientes de la empresa

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione la opción que considere adecuada con una x

Cuestionario

1. ¿Ha consumido nuestros productos con anterioridad?

Sí _____ No _____

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción de los productos ofertados?

Alto _____

Mediano _____

Bajo _____

3. ¿Considera que la empresa ofrece productos exclusivos?

Sí _____ No _____

4. ¿Cómo califica la atención al cliente?

Excelente _____

Muy bueno _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

5. ¿Cómo califica el tiempo de entrega de los productos?

Rápido _____

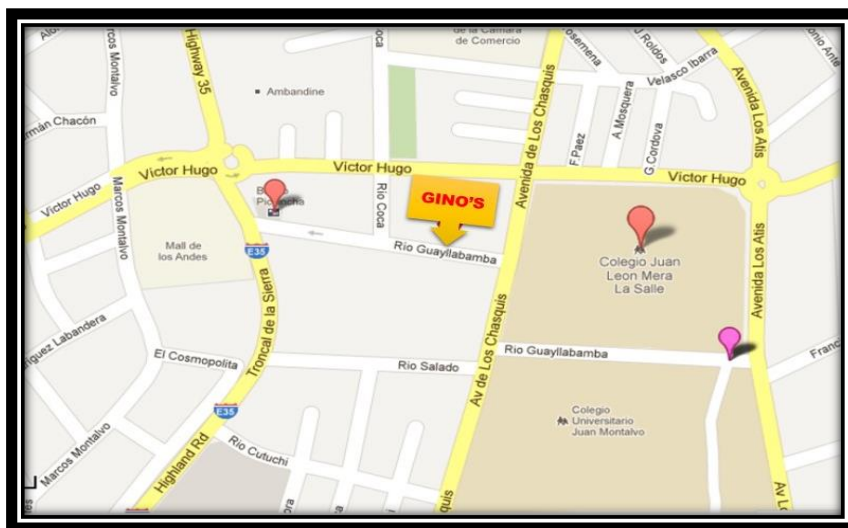
Normal _____

Lento _____

6. **¿Considera que el precio de los productos es apropiado?**
Sí _____ No _____
7. **¿Cree que la calidad de los productos es siempre la misma en cada compra?**
Sí _____ No _____
8. **¿Está conforme con el aseo de las instalaciones y del personal?**
Sí _____ No _____
9. **¿Volvería a consumir los productos ofertados por la empresa?**
Sí _____ No _____
10. **¿Recomendaría consumir los productos de la empresa a otras personas?**
Sí _____ No _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5 UBICACIÓN DE LA SUCURSAL



Recopilado por: Gino Torres.

Fuente: Google Maps.

ANEXO 6 FOTOGRAFÍA DE LA PICADORA DE PAPAS

ANEXO 7 FOTOGRAFÍA DE LA PICADORA DE CEBOLLA

ANEXO 8 FOTOGRAFÍA DE EQUIPO Y HERRAMIENTA PARA MANTENIMIENTO DEL ACEITE



ANEXO 9 FOTOGRAFÍAS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN



ANEXO 10 FOTOGRAFÍA PUNTO DE VENTA DE LA MATRIZ

ANEXO 11 FOTOGRAFÍA PUNTO DE VENTA SUCURSAL