

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA
CERVECERÍA NACIONAL CN, S.A. PLANTA QUITO**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

RODRIGO DAVID DÍAZ NOLIVOS

DIRECTOR: ING. PAÚL IDROBO DÁVALOS

QUITO, 2010

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Paúl Idrobo Dávalos

INFORMANTES:

Ing. Iván Rueda Fierro

Ing. Francisco Soto Paredes

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos, les dedico este trabajo porque mi esfuerzo es por ellos y para ellos.

A ti abuelita Yolanda, por ser una abuela amorosa, dedicada y altruista.

Rodrigo

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis es la culminación de una etapa altamente satisfactoria en mi vida, una etapa que empieza cuando uno ingresa a la Universidad muchas veces inseguro de lo que quiere ser en la vida, en el camino va decidiendo cual es la mejor opción a seguir y durante el cual existen muchas personas que colaboran con esas decisiones y es a las que quiero agradecer:

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y regalarme una familia maravillosa.

A mis padres, Rodrigo y Alicia, quienes me han criado para ser un luchador en esta vida y me han apoyado en todo momento para poder lograr este fin. Gracias amados padres.

A mis hermanos, Andrés y Daniela, quienes han sido un apoyo constante y sincero durante toda mi vida.

A una persona muy especial, Michelle, quien me ha acompañado gran parte de mi vida universitaria y brindándome su apoyo, cariño y paciencia.

A mis amigos, quienes han estado en las buenas y en malas para darme siempre una mano y una palabra de aliento cuando los he necesitado.

A mi director e informantes, quienes han colaborado con su guía y conocimiento, para poder llevar a cabo este proyecto y conseguir mi meta.

Finalmente, agradecer a todos en Cervecería Nacional porque siempre fueron muy cordiales y accesibles, ofreciéndome tiempo valioso e información importante para la consecución de mi tesis.

Rodrigo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS SITUACIONAL, 3

- 1.1 MACROENTORNO, 3
 - 1.1.1 Entorno Político-Legal, 3**
 - 1.1.2 Socio Demográfico, 4**
 - 1.1.3 Sector Ambiental, 7**
 - 1.1.4 Sector Tecnológico, 11**
- 1.2 INTRODUCCIÓN CERVECERÍA NACIONAL, 14
- 1.3 HISTORIA, 17
- 1.4 PROCESO PRODUCTIVO, 20
 - 1.4.1 Flujo de Elaboración de Mosto, 21**
 - 1.4.2 Flujo de Fermentación, 22**
 - 1.4.3 Flujo de Envasado de Cerveza, 23**
 - 1.4.4 Flujo de Agua Manantial, 24**
- 1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CERVECERÍA NACIONAL, 25
- 1.6 ESTRUCTURA FUNCIONAL PLANTA QUITO, 26
 - 1.6.1 Gerencia de Elaboración, 28**
 - 1.6.2 Jefatura de Embotellado, 31**
 - 1.6.3 Gerencia de Calidad, 37**
 - 1.6.4 Jefatura Servicios Auxiliares, 39**
 - 1.6.5 Gerencia de Mantenimiento, 41**
 - 1.6.6 Jefatura de Almacén, 44**
 - 1.6.7 Recursos Humanos, 46**
- 1.7 MANANTIAL, 49
- 1.8 CERTIFICACIONES, 51
 - 1.8.1 ISO 9001:2000 Sistema de Gestión de Calidad, 52**
 - 1.8.2 ISO 14001:2004 Sistema de Gestión Ambiental, 53**
 - 1.8.2.1 Proyectos Ambientales, 54
 - 1.8.3 OHSAS 18001 Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, 59**
 - 1.8.4 ISO 22001:2005 Sistema de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos, 60**
 - 1.8.5 BASC Sistema de Gestión en Control y Seguridad Física, 61**
 - 1.8.6 Certificación NSF (National Sanitation Foundation), 62**

2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO, 64

- 2.1 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES INTERNOS, 64
- 2.2 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES EXTERNOS, 68
- 2.3 FILOSOFÍA, 71
- 2.4 FODA, 72

- 2.5 OBJETIVOS, 73
- 2.6 ESTRATEGIAS, 78
- 2.7 PLAN DE NEGOCIOS F10, 84

3 GESTIÓN DE PROCESOS, 95

- 3.1 GENERALIDADES, 95
 - 3.1.1 Procesos Estratégicos, 97**
 - 3.1.2 Procesos Clave, 97**
 - 3.1.3 Procesos de Soporte, 98**
- 3.2 MAPA DE PROCESOS, 98
 - 3.2.1 Mapa de Procesos Nivel 0, 100**
 - 3.2.2 Mapa de Procesos Nivel 1, 102**
 - 3.2.3 Mapa de Procesos Nivel 2, 104**
 - 3.2.4 Mapa de Procesos Nivel 2 – Ajustado, 106**
 - 3.2.5 Interrelación de Procesos, 108**
 - 3.2.6 Interrelación de Procesos – Ajustado, 110**
 - 3.2.7 Mapa de Procesos Nivel 3, 112**
- 3.3 ANÁLISIS DE SUBPROCESOS E INDICADORES, 114
 - 3.3.1 Producción, 115**
 - 3.3.1.1 El Subproceso de Recepción, Almacenamiento y Despacho de Materiales, 115
 - 3.3.1.2 El Subproceso de Elaboración de Mosto, 117
 - 3.3.1.3 El Subproceso de Uniprosos y Filtración, 118
 - 3.3.1.4 El Subproceso de Envasado de Bebidas en Botellas de Vidrio, 120
 - 3.3.1.5 El Subproceso de Producción y Envasado de Agua, 125
 - 3.3.1.6 El Subproceso de Mantenimiento e Infraestructura, 128
 - 3.3.2 Recursos Humanos, 133**
 - 3.3.2.1 El Subproceso de Selección, Contratación e Inducción, 133
 - 3.3.2.2 El Subproceso de Entrenamiento y Desarrollo de los Colaboradores, 135
 - 3.3.3 Proyectos de Ingeniería, 138**
 - 3.3.3.1 El Subproceso de Mantenimiento Civil, 138
 - 3.3.4 Cadena de Abastecimiento, 139**
 - 3.3.4.1 El Subproceso de Compras y Abastecimientos, 139
 - 3.3.5 Tecnología Informática, 142**
 - 3.3.5.1 El Subproceso de Diseño y Desarrollo de Nuevas Aplicaciones, 142
 - 3.3.6 Bodegas de Distribución, 143**
 - 3.3.6.1 El Subproceso de Programación y Asignación de Transporte, 143
 - 3.3.6.2 El Subproceso de Check Out, 144
 - 3.3.6.3 El Subproceso de Cargue – Descargue de Camiones, 146
 - 3.3.7 Toma de Pedido, 149**
 - 3.3.7.1 El Subproceso de Toma de Pedido en Punto de Venta, 149
 - 3.3.7.2 El Subproceso de Toma de Pedido a Distribuidores, 151
 - 3.3.8 Recursos Financieros, 153**
 - 3.3.8.1 El Subproceso de Gestión Contable, 153

4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD), 155

- 4.1 BALANCED SCORECARD, 155
- 4.2 ¿QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD?, 157
- 4.3 BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR EL BALANCED SCORECARD, 158
- 4.4 FACTORES DE RIESGO PARA EL ÉXITO DEL BALANCED SCORECARD, 161
- 4.5 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD, 162
 - 4.5.1 Perspectivas Financiera, 163**
 - 4.5.2 Perspectiva del Cliente, 164**
 - 4.5.3 Perspectiva del Proceso Interno, 166**
 - 4.5.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, 167**
- 4.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVAS, 168
- 4.7 MATRIZ DE CORRELACIONES, 172
- 4.8 MAPA DE RELACIONES, 175
- 4.9 PRIORIZACIÓN DE INDICADORES, 176
- 4.10 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES POR ESTRATEGIA, 178
- 4.11 INDICADORES PROPUESTOS, 179
- 4.12 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 182
- 4.13 GRÁFICOS DE MEDICIÓN DE INDICADORES, 186

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 190

- 5.1 CONCLUSIONES, 190
- 5.2 RECOMENDACIONES, 193

BIBLIOGRAFÍA, 197

ANEXOS, 200

- Anexo A – 1, 201
- Anexo A – 2, 202
- Anexo A – 3, 203
- Anexo A – 4, 204
- Anexo B, 205
- Anexo C, 206
- Anexo D, 207
- Anexo E, 208
- Anexo F, 209
- Anexo G, 210
- Anexo H, 211
- Anexo I, 212
- Anexo J, 213
- Anexo K, 214
- Anexo L, 215
- Anexo M, 216
- Anexo N, 217
- Anexo O, 218
- Anexo P, 219
- Anexo Q, 220
- Anexo R, 221

Anexo S,	222
Anexo T,	223
Anexo U,	224
Anexo V,	225
Anexo W,	226
Anexo X,	227
Anexo Y,	228
Anexo Z,	229
Anexo AA,	230

RESUMEN EJECUTIVO

Esta tesis se trata del Diseño de un Cuadro de Mando Integral para Cervecería Nacional CN S.A. Planta Quito, se la realizo con el fin de poner obtener una herramienta de gestión que permita mantener las estrategias y objetivos alineados a la misión y visión de la compañía y promover una mejora continua de los procesos.

En el capítulo uno se va a tratar sobre el Análisis Situacional de la compañía y algunos otros aspectos importantes vinculados a la compañía, para el análisis de este capítulo se lo va a tratar en dos partes, la primera el macroentorno y luego se hará el análisis de la compañía, lo cual vendría a ser el microentorno.

En el Macroentorno se tratará los siguientes aspectos: Político-Legal, Demográfico, Ambiental y Tecnológico. En el microentornos se va a tratar aspectos que inciden directamente a la compañía, por lo tanto, se va a dar una introducción, historia, proceso productivo, la estructura organizacional y la funcional y a partir de esta estructura se va a realizar un análisis más detallado de cada una de las áreas de planta Quito y se incluye información acerca de la línea de agua Manantial. Además se presenta información acerca de todas las certificaciones que se manejan en Cervecería Nacional.

El capítulo dos trata del Análisis Estratégico de la compañía, se identifica los clientes internos y externos, la filosofía, se crea un FODA, se identifica los pilares estratégicos que poseen su objetivo global, los mismos que están planteados en la planificación estratégica

de la compañía, después se detallan que capacidades claves y estrategias son las que corresponden a cada uno de los objetivos de la empresa y finalmente se presenta en Plan de Negocios que establece cuales son las metas a cumplirse el F10 y como ha sido su avance.

El capítulo tres va a tratar sobre la Gestión de Procesos, para lo cual se va a establecer como la base de este capítulo el mapa de procesos, donde se detallan los diferentes niveles que se manejan en la compañía y la interrelación entre cada uno de los procesos y de esa manera tener un panorama claro sobre el manejo de los mismos. Al ser este un estudio que abarca solo la planta de Quito, se ha identificado cuales son los procesos que se manejan en esta planta. Además se va a presentar que subprocesos y sus respectivos indicadores son los que pertenecen a Quito y como se los mide.

Después de contar con toda la información anterior se procede con el cuarto capítulo que es el Cuadro de Mando Integral, para este capítulo primero se ofrece información sobre aspectos del Cuadro de Mando Integral como: historia, definición, beneficios, factores de riesgo, se detalla en que consiste cada una de las perspectivas, se presenta como se dividen los objetivos por perspectivas, se crea el mapa de relaciones que indica la correlación entre cada una estrategias, luego se prioriza los indicadores mas relevantes y se genera indicadores para las estrategias que no cuenta con algún indicador adecuado para su medición. Finalmente, se presenta el diseño del Cuadro de Mando Integral, que es fin de este estudio.

INTRODUCCIÓN

Cervecería Nacional es una de las empresas más grandes del país que cuenta con 2 plantas de producción en Quito y Guayaquil y al convertirse en parte de una multinacional como es SABMiller, necesita manejar sus procesos de una manera rápida y eficaz que permita obtener resultados positivos y sostenibles a largo plazo. Sin embargo, no cuenta con una herramienta que permita identificar esos procesos donde se está fallando y los indicadores más apropiados para combatir los problemas que se presenten en el camino.

Para resolver este problema se va a utilizar el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) ya que es la metodología más completa utilizada internacionalmente para la gestión estratégica, ya que ofrece un concepto exitoso para la práctica gerencial en los últimos años para comunicar, hacer seguimiento y evaluar la efectividad de las estrategias en el corto y mediano plazo.

Esta metodología permite canalizar las habilidades, los conocimientos y esfuerzo de todos los colaboradores de la empresa hacia el logro de la misión y objetivos estratégicos, proporcionando una visión integral del desempeño de la organización, debido a que vincula los indicadores financieros con indicadores claves de gestión relacionados con la satisfacción del cliente, los procesos internos del negocio y el fortalecimiento del capital intelectual.

Ha sido implementada exitosamente en cientos de corporaciones alrededor del mundo, tales como AT&T, IBM, Mobil, Citigroup, Shell International, Petróleos de Venezuela, Coca Cola Suecia, Siemens, entre otras.

Para cualquier empresa y especialmente para las empresas medianas y grandes, es sumamente importante contar con herramientas y metodologías de gestión que les permita controlar los procesos que se realizan en la compañía y encontrar oportunidades de mejora para el futuro.

Por lo tanto, el objetivo de este estudio es que Cervecería Nacional S.A., cuente una metodología que les permita conocer de una manera clara y oportuna como se conectan sus objetivos estratégicos y estrategias con la misión y por ende con la visión de la compañía, al contar con indicadores que midan la ejecución de los objetivos planteados con el fin de obtener información adecuada para la toma de decisiones y especialmente para la mejora continua.

Cervecería Nacional S.A. cuenta con plantas tanto en Quito como en Guayaquil, pero para este estudio se va a tomar a la planta de Quito donde se pueden obtener datos e información de primera mano para este estudio.

Este estudio se lo va a realizar a partir de la información primordial y básica de la compañía hasta la creación del cuadro de mando integral que servirá para el manejo y control de planta Quito, de esa forma se podrá establecer los procesos que generan valor y los que no, además de indicadores útiles e inútiles con el fin de eliminar dichos factores que no generan valor.

1 ANÁLISIS SITUACIONAL

En este capítulo se va a dar una introducción acerca del mercado nacional de cervezas en diferentes entornos, luego se dará información sobre diferentes aspectos de Cervecería Nacional, como ha sido su historia, lo que ha sucedido con la empresa desde sus comienzos hasta la actualidad, se verá como está conformada su estructura organizacional, como es el proceso productivo en la Planta de Quito y como están conformadas las diferentes áreas. También se proporcionará información acerca de la planta de agua Manantial y las certificaciones con las cuales cuenta la empresa.

1.1 MACROENTORNO

1.1.1 Entorno Político-Legal

El mercado de las cervezas sería el principal beneficiado con la reforma tributaria, que incluye un cambio en el cálculo del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) en los licores, este impuesto dependerá del grado de alcohol que posea cada litro.

Pero, también la medida estipularía una reducción del ICE para la cerveza, por su bajo contenido alcohólico, que en el mercado va desde los 3 hasta los 8 grados, con un promedio de 4 grados.

En la actualidad, el mercado local es dominado por siete marcas de dos multinacionales: AmBev y Sabmiller, que en 2008 movieron cerca de \$234 millones. Adicionalmente, bajo este concepto tributario, la cerveza paga un ICE de 30%, mientras que el resto de bebidas, 40%.

El objetivo para incrementar el consumo de cerveza se fortalece en el Ecuador. Más, cuando se compara el consumo por persona del ecuatoriano, establecido en 31 litros, con el de otros países, confirma Vinicio Troncoso de la CN. "El promedio en la región es de 40 y 44 litros. Solo en Colombia y el Perú, se consumen entre 36 y 37 litros. En Venezuela, es 100", acota, a tiempo que precisa que la CN vendió en 2008 4,6 millones de hectolitros.

Ante ello, CN, con sus cuatro marcas, está empeñada en hacer que la cerveza se convierta en una bebida que refresque. "Que se pueda beber una cerveza al día, que, al abrir el refrigerador, esté allí", acotó.

“De hecho, con ese fin, la empresa fortaleció la marca Club verde y le creó el efecto de un envase grande, similar a la de su producto estrella, Pilsener.”¹

1.1.2 Socio Demográfico

Zenda, de la compañía Ambev Ecuador. Con eso la empresa quiere captar una porción más del pastel de consumo de cerveza, un segmento que mueve en el país más de USD 250 millones al año, tiene 4,2 grados de alcohol, mientras la marca Brahma, que llegó al país hace tres años, tiene 4,8 grados.

¹ ECUADOR. DIARIO HOY. (2009). [www.hoy.com.ec]. *Ecuatorianos brindarán más con cerveza.*

Lo que sí está claro es que con este nuevo producto la estrategia es aumentar su participación de mercado, que se mantiene por sobre el 10%. El líder sigue siendo Cervecería Nacional, que en el 2007 logró ventas de USD 233 millones, y creció el 8%.

La empresa, que maneja las marcas Pilsener y Club, tiene una inversión de USD 200 millones en infraestructura, publicidad y cambio de imagen corporativa.

Cervecería Nacional está en capacidad de producir 4,8 millones de hectolitros al año. Mientras que en AmbevEcuador supera el millón de hectolitros. En el último año también se registró el incremento del consumo per cápita de cerveza. Actualmente se ubica en 32 litros por persona, con un crecimiento de entre el 6 y 8%.

Los representantes de Ambev dicen que con ese consumo aún hay posibilidades de expansión y por eso apuestan al mercado.²

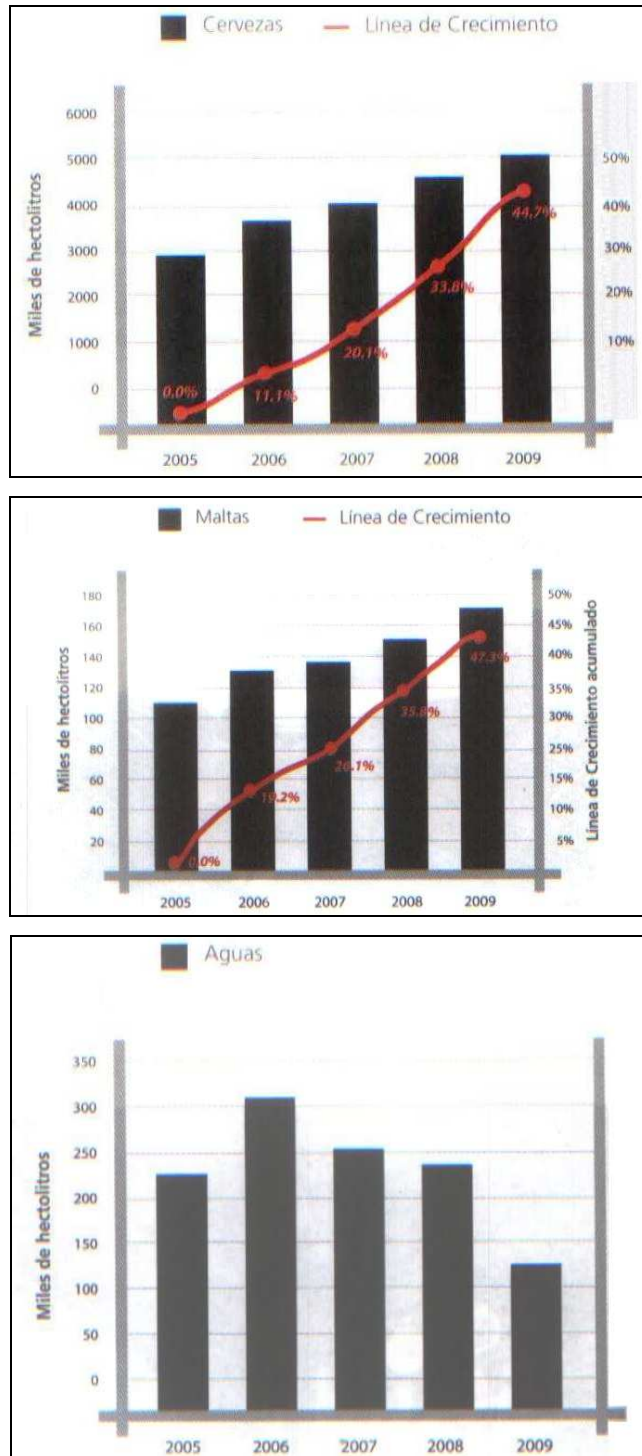
En Cervecería Nacional el portafolio de cervezas creció en un 8.2% respecto al 2008 debido, entre otros factores, a la implementación exitosa de las diferentes estrategias dirigidas hacia el consumidor y en el punto de venta sobre todo en las dos marcas principales: Pilsener y Club Premium.

Por otro lado, el volumen de maltas creció en un 8.4% vs. el 2008 impulsado principalmente por la innovación de la categoría a través del lanzamiento de

² ECUADOR. DIARIO EL COMERCIO. (2008). [www.elcomercio.com]. *Las cervecerías quieren crecer.*

nuevas presentaciones. El volumen total de aguas decreció, sin embargo la rentabilidad de la categoría sigue manteniéndose.³

GRÁFICO N° 1



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

³ ECUADOR. CERVECERÍA NACIONAL CN S.A. (2009). *Informe para los Accionistas*. p. 18.

1.1.3 Sector Ambiental

Cervecería Nacional cuida del agua al respalda a organismos cuya política administrativa y ejecutora promueva la protección del agua, ya que participa FONAG, institución que trabaja en la rehabilitación, cuidado y conservación de las cuencas hídricas que abastecen a Quito y a sus alrededores.

También se preocupa del reciclaje al implantar un programa para reducir la cantidad de material que va a los rellenos sanitarios y crear mayor concienciación en la ciudadanía sobre la importancia en la recolección de vidrios, plásticos y latas en beneficio del medio ambiente.⁴

Tras evaluar los índices de eficiencia de sus 72 plantas ubicadas en todos los continentes, SABMiller ubicó entre las 10 más eficientes a las plantas de Cervecería Nacional de Quito y Guayaquil, por las técnicas que utiliza para optimizar su rendimiento, reducir su consumo energético, aminorar sus impactos ambientales y proteger a sus trabajadores.

La unidad de Quito se ubicó en el séptimo lugar mientras que la de Guayaquil en el décimo a nivel mundial. La calificación se basó en indicadores como la eficiencia de los procesos de producción y el sistema de gestión de inocuidad alimentaria.⁵

⁴ Ibidem. p. 30.

⁵ ECUADOR. DIARIO HOY. (2008). [www.hoy.com.ec]. *La Cervecería Nacional, entre las 10 más eficientes.*

A continuación se presentan algunos de los detalles que se deben controlar con respecto al sector medioambiental:

Emisiones Atmosféricas:

- Polvo.
- Olores.
- Emisiones por consumo de combustible fósil (fuel oil).

Emisiones Líquidas:

- Alta concentración de materia orgánica disuelta (DBO5). Principalmente debido a la poca aireación del efluente, proveniente de sala de cocimiento, lavados y limpieza y lavado de las botellas.
- Importantes variaciones de pH.
- Presencia de materiales en suspensión.
- Temperatura.
- Presencia de metales pesados (cadmio y níquel) en el efluente. Pueden estar asociados a las tintas utilizadas para las etiquetas de las botellas, que al ser destruidas en el proceso de lavado de las botellas. Exigir etiquetas con tintas ecológicas (sin contenidos de metales pesados en su formulación) a los proveedores.

Residuos Sólidos:

- ***Residuos orgánicos***

- Farelo (heces de malta) constituye el residuo más importante del proceso.
- Levadura de cerveza.
- Residuos húmedos de tierra de diatomeas.
- Provenientes de limpieza de los granos.

- ***Residuos inertes***

- Desechos de vidrio. Se genera en las operativas de envasado y lavado de envases.
- Hojalata proveniente de las tapas.
- Aluminio proveniente de latas.
- Cartón proveniente de cajas de productos (lúpulo, extractos, pallets, etiquetas, envases, etc.).
- Papel de oficina.

- Nylon.
- Envases de plástico.
- Madera resultante de pallets rotos.
- ***Residuos peligrosos***
 - Constituyen un porcentaje menor en volumen de los residuos generados.
 - Ácidos y bases, solvente, pinturas, restos de productos químicos.
- ***Residuos urbanos***
 - Ruidos
 - o Provenientes también de las diferentes actividades de las instalaciones (por ejemplo: equipos de refrigeración).
 - Consumos
 - o Agua. Se puede discriminar en dos grandes categorías: el agua utilizada como materia prima y el agua empleada en los servicios industriales.

o Energía eléctrica proveniente de los diferentes equipos y funcionamiento de las instalaciones.

o Fuel oil.⁶

1.1.4 Sector Tecnológico

Para la industria cervecera existe una gran cantidad de máquinas de última tecnología que sirven para los diferentes procesos para lograr obtener cerveza. A continuación se presentan una serie de productos que se utilizan para esta industria:

- Sistemas CIP
- Instalaciones completas de proceso
- Válvulas y componentes
- Intercambiadores de calor
- Pasteurizadores tipo flash
- Filtración por membranas
- Separadoras centrífugas
- Tecnología de des aireación
- Plantas de carbonatación y blending
- Salas de jarabes
- Sistemas de mezcla y dosificación.
- Recuperación de CO2

⁶ GEA CONSULTORES. [www.geaconsultores.com]. *Aspectos ambientales de la industria cervecera.*

- Líneas completas de envasado de
- líquidos en PET
- Integración y automatización de los procesos

Cervecería Nacional implementará nuevo sistema de transporte logístico que permitirá incrementar oportunidades laborales en el país.

- Estandarizó el precio de la cerveza para brindar beneficios a sus consumidores.
- Continúa desarrollando programas sociales para el beneficio de todos los ecuatorianos.

Cervecería Nacional cree en el país y por ello está invirtiendo más de \$200 millones de dólares para modernizar su operación en beneficio del consumidor.

Como parte de su filosofía institucional y de su estrategia para hacer crecer el mercado de cerveza, Cervecería Nacional ha creado más de 350 nuevas oportunidades de trabajo para los ecuatorianos: en el 2006 contrató a 973 empleados; en el 2007 contó con 1,200 y en el 2008 tiene 1,350.

Al respecto, el Presidente de Cervecería Nacional, señaló que “desde el 2006, Cervecería Nacional viene modernizando todo su negocio, renovando sus marcas y empaques, adquiriendo tecnología de punta, ampliando su infraestructura y adoptando procesos de clase mundial”.

Cervecería Nacional, junto a la tercera parte de su red de distribución, que agrupa a 65 distribuidores en las provincias del país, ha empezado un nuevo programa que separa el transporte logístico de la cerveza al almacén del distribuidor, de la distribución de cerveza al cliente que sirve al país todos los días, para proveer enfoque y especialización en cada actividad.

“La evolución de este sistema de distribución y logística ha resultado en la cita de nuevos operadores logísticos que se especializan en este campo, mientras todos los distribuidores se enfocarán en servir a sus consumidores en cada parte del país. Esto permitirá a nuestros distribuidores optimizar el servicio que ellos ofrecen a cada punto de venta y nivelará el conocimiento que ellos tienen de sus clientes para proveer crecimiento rentable y sustentable para todas las partes”, puntualizó el presidente de CN.

Esta evolución generará mayor actividad comercial y ampliará las oportunidades laborales en transporte de logística en el proceso y especialmente en las zonas más pobres y alejadas de las ciudades, a nivel nacional.

Esta evolución en distribución impactará en la modernización de la logística del flete, además de contribuir con la seguridad de la comunidad ecuatoriana en las vías del país y reducirá el impacto medio ambiental, mediante la modernización del sistema de transporte logístico.⁷

⁷ ECUADOR. CERVECERÍA NACIONAL CN S.A. (2010). [www.cervecerianacional.com.ec]. *Noticias, Cervecería Nacional está invirtiendo más de US\$ 200 millones.*

Las fábricas de Guayaquil y Quito promueven constantemente procesos que generan una mejora continua en la producción de sus cervezas, bebidas y aguas, cuidando el medio ambiente y protegiendo a sus colaboradores. Ambas plantas registran un desempeño operativo de Clase Mundial. SABMiller las ubica dentro de las 10 más eficientes en el planeta por sus técnicas para optimizar su rendimiento, reducir su consumo eléctrico, aminorar sus impactos ambientales y protección a sus trabajadores.

En el 2009, La planta Quito amplió sus instalaciones. La obra consistió en la remodelación y ampliación del edificio de cocimiento, y la construcción de un nuevo edificio administrativo.

La optimización de las plantas tuvo una máxima recompensa en Octubre 2009 cuando, la planta de Quito alcanzó el primer puesto en el ranking de indicadores globales, entre 79 fábricas del grupo a nivel mundial.⁸

1.2 INTRODUCCIÓN CERVECERÍA NACIONAL

Cervecería Nacional, CN S.A., una empresa subsidiaria de SABMiller PLC desde el 2005, se dedica a la fabricación y comercialización de cervezas y bebidas refrescantes. Su principal marca es Pilsener. Posee la primera cerveza Premium del Ecuador: Club.

SABMiller PLC es una de las mayores empresas cerveceras del mundo con intereses y acuerdo de distribución en más de 60 países a lo largo de los seis continentes. Esta

⁸ ECUADOR. CERVECERÍA NACIONAL CN S.A. (2009). *Informe para los Accionistas*. p. 11.

opera en América Latina en Honduras, El Salvador, Colombia, Perú, Ecuador y Panamá. Tiene 18 cervecerías con una capacidad de producción de 44,8 millones de hectolitros de cervezas, aguas y jugos.⁹

Cervecería Nacional posee dos plantas ubicadas en Quito - Cumbayá y Guayaquil - Pascuales que se dedican a la elaboración y comercialización de cervezas, maltas y aguas de mesa. La capacidad de producción se encuentra alrededor de los 4'380.000 de hectolitros anuales. El tamaño total del mercado de cerveza se encuentra alrededor de 4'289.000 de hectolitros anuales.¹⁰

A lo largo de la historia, Cervecería Nacional se ha distinguido por la calidad de sus productos y servicios, lo que ha dado como resultado la confianza y preferencia de los consumidores tanto en el país como en las colonias de ecuatorianos en el extranjero.

Están comprometidos con el país, generando trabajo directo e indirecto para alrededor de 500.000 personas; y cumpliendo fielmente con las políticas de mejoramiento continuo pues tienen como responsabilidad la entrega de productos de calidad internacional. En las operaciones en Ecuador trabajan 1.454 personas directamente y cuentan con 125,000 puntos de venta en las cuatro regiones de Ecuador.¹¹

La herramienta más adecuada para los intereses de Cervecería Nacional CN S.A. es el Cuadro de Mando Integral (BSC) que nació como respuesta a las falencias de los

⁹ ECUADOR. CERVECERÍA NACIONAL CN S.A. (2010). [www.cervecerianacional.com.ec]. *Nuestra Empresa, Nuestro Negocio*.

¹⁰ Ibídem.

¹¹ Ibídem.

sistemas de gestión. Existía la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos.

El mercado de la cerveza en el Ecuador se sacudió en 2004: la Compañía de Cervezas Nacionales C.A. (CCN), ahora tiene un duro competidor en la Compañía de Bebidas de las Américas (Ambev), la empresa cervecera brasileña más grande del mundo, que llegó al Ecuador.

Según los datos de la CCN, desde 1983 hasta el 2003, el promedio de consumo de cerveza anual por persona fue de 28 litros, cifra muy baja si la comparamos con la de Francia (41 litros por habitante), los Estados Unidos (64), Suiza (77), Dinamarca e Inglaterra (90 cada uno), pero que también habla de que existe un mercado que puede crecer, pese a la fuerte presencia de las bebidas alcohólicas como el vino, el champán, el ron, el vodka, el tequila, entre otras.¹²

Están comprometidos con el país, generando trabajo directo e indirecto para alrededor de 500.000 personas; y cumpliendo fielmente con las políticas de mejoramiento continuo pues tenemos como responsabilidad la entrega de productos de calidad internacional.¹³

¹² Ibídem.

¹³ Ibídem.

1.3 HISTORIA¹⁴

El nacimiento de la historia cervecera en el Ecuador se sitúa hace mas de cuatro siglos, en 1566, cuando los Padres Franciscanos de la ciudad de Quito instalaron una pequeña cervecería.

1887.- El 9 de Octubre de 1887 Cervecería Nacional comienza la producción de cerveza en Guayaquil, donde hasta esa fecha solo se consumía cerveza importada. Las marcas con las que empezó Cervecería fueron: Cristal, Ruby y Popular.

1913.- El 10 de Agosto de 1913 con base en la compra de acciones, se constituye Compañía de Cervezas Nacionales (CCN), siendo su presidente, el Señor Hope Norton, pequeña cervecería ubicada en el extremo del barrio Las Peñas de Guayaquil. En este mismo año se realiza el lanzamiento de marca Pilsener, cerveza líder en el mercado.

1916.- El señor Enrique Vorbeck, funda la Cervecería La Victoria. Años más tarde, las familias Córdova y Mosquera crean la cervecería la Campana, que luego se fusiona con la Victoria.

1934.- CCN Producía 14000 hectolitros anuales, produciendo las marcas: Pilsener, Cristal, Malta, Popular, Nectar.

1966.- CCN patenta y lanza al mercado la cerveza club, Margaretha Arvidson, Miss Universo 1966 fue invitada a presentar el nuevo producto a los ecuatorianos.

¹⁴ ECUADOR. CERVECERÍA NACIONAL CN S.A. (2010). [www.cervecerianacional.com.ec]. *Historia*.

1971.- El 10 de junio de este año Cervecería la Victoria y la Compañía de Cervezas Nacionales se asocian formando la Cervecería Andina S.A.

1974.- Se incorpora una nueva Planta: Cervecería Andina S.A. instalada en el Valle de Cumbayá, en las afueras de Quito, contribuyendo así al esfuerzo de alcanzar cobertura nacional; la que produce las mismas marcas que CCN.

1978.- Cervecería Nacional cambia de casa y empieza a funcionar en las instalaciones de la planta en Pascuales, ubicado en el Km. 16 ½ vía a Daule. Una de las fábricas más modernas y mejor implementadas de América, con una capacidad potencial de cuatro millones de hectolitros anuales.

1983.- Se realiza la fusión con el Grupo Empresarial Bavaria, primer grupo cervecero de Colombia, hecho que lleva a CCN al mundo internacional.

1995.- Se implementa una moderna línea de embotellado conocida como Super-línea con capacidad para 100.000 botellas de 578 ml por hora.

El portafolio de marcas se incrementa con el lanzamiento de marca Dorada en 1998, Pilsener Light en 2001 y Clausen en 2004 y la extensión de líneas a bebidas refrescantes en el 2000 con Pony Malta y 2003 con agua Manantial.

2000.- 22 de noviembre se obtiene el certificado ISO 9001 otorgado por BVQI; en mismo año se inicia la producción de Pony Malta.

Dos años más tarde se obtiene el certificado ISO 14001 con la empresa BVQI y se incursiona en el mercado con la cerveza Pilsener Light.

2003.- Certificado del BASC Sistema de gestión en control y seguridad física, certificado de OHSAS 18001 Sistema de administración de seguridad y salud ocupacional.

Desde octubre de 2005 Compañía de Cervezas Nacionales es una empresa subsidiaria de SABMiller PLC, SABMiller es la segunda cervecera mundial en volumen, con operaciones en cuatro continentes y una producción que supera los 170 millones de hectolitros de cerveza anuales en más de 170 marcas.

2006.- Certificado NSF.- Agua purificada y envasada sin gas manantial logra la certificación NSF (National Sanitation Foundation) en todas sus presentaciones. Lanzamiento de la nueva presentación de Pilsener, nueva etiqueta.

2007.- EL 1 de Julio del 2007, Compañía de Cervezas Nacional y Cervecería Andina unen esfuerzos para formar una sola compañía a nivel nacional. El 9 de Octubre de este mismo año CCN cambia su razón social a Cervecería Nacional, CN S.A.

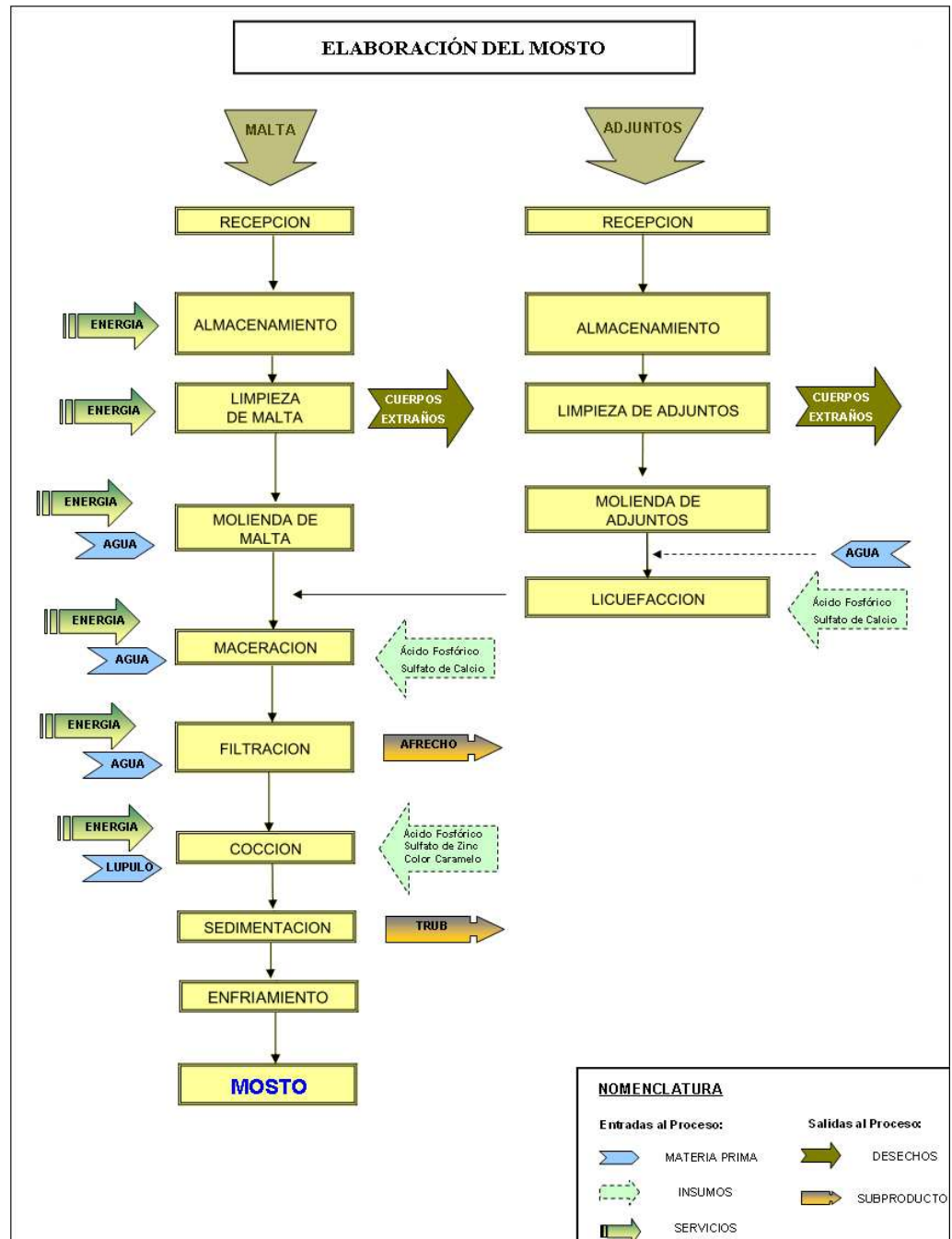
2008.- Cervecería Nacional lanza Conquer, una cerveza tipo pilsen dirigida a un público joven, dinámico y optimista que le gusta disfrutar de la vida con mas sabor

1.4 PROCESO PRODUCTIVO

En Cervecería Nacional Planta Quito se produce la cerveza marca Pilsener y el Agua Manantial, para estos 2 procesos se pueden establecer flujos mediante los cuales se puede conocer los diferentes pasos que tienen que pasar tanto la cerveza como el agua hasta que se conviertan en el producto terminado que se puede comercializar en el mercado. A continuación se muestran los flujos que detallan las entradas y las salidas de diferentes sustancias y componentes que colaboran con el proceso de producción:

1.4.1 Flujo de Elaboración de Mosto

GRÁFICO N° 2

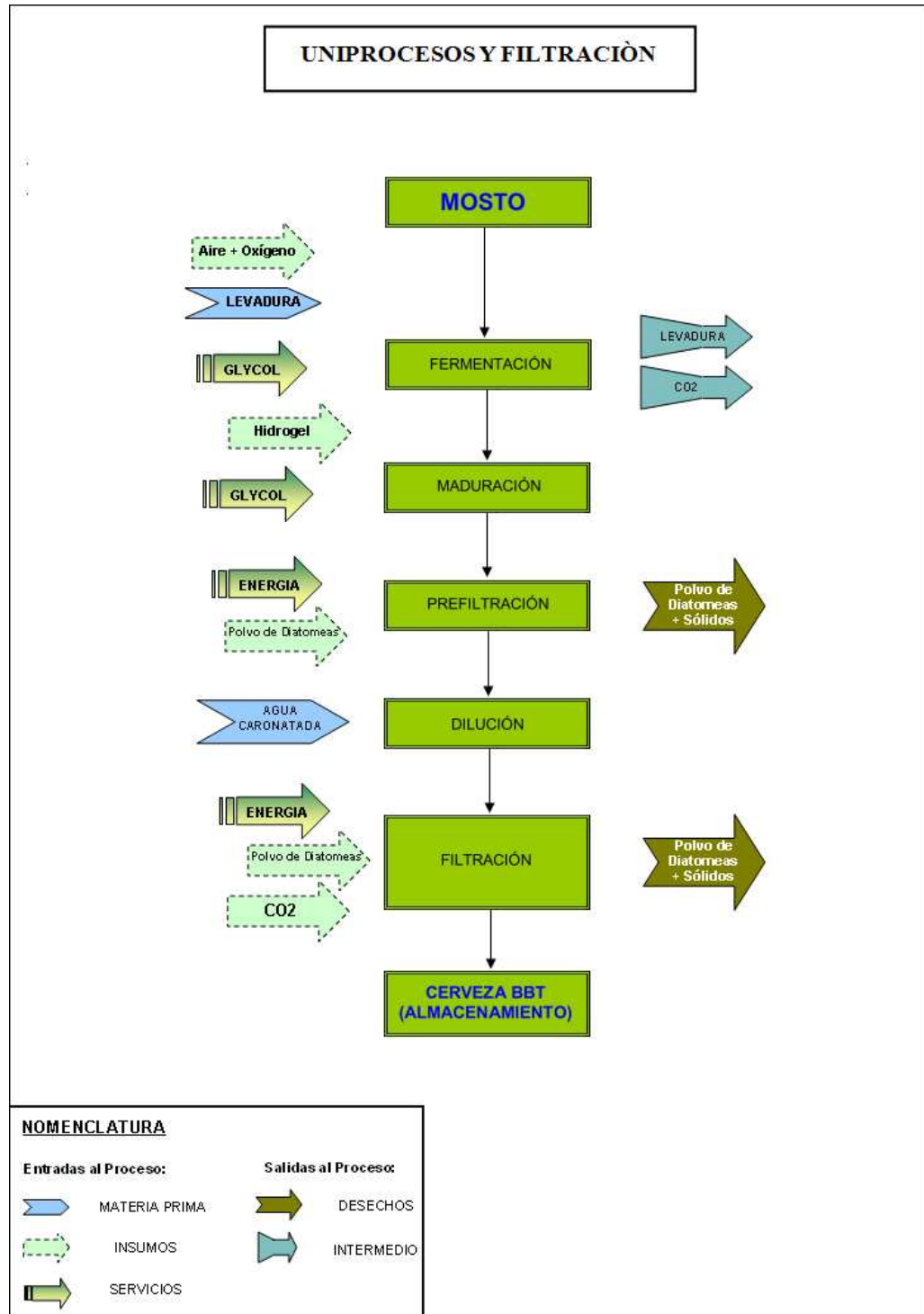


Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

1.4.2 Flujo de Fermentación

GRÁFICO N° 3

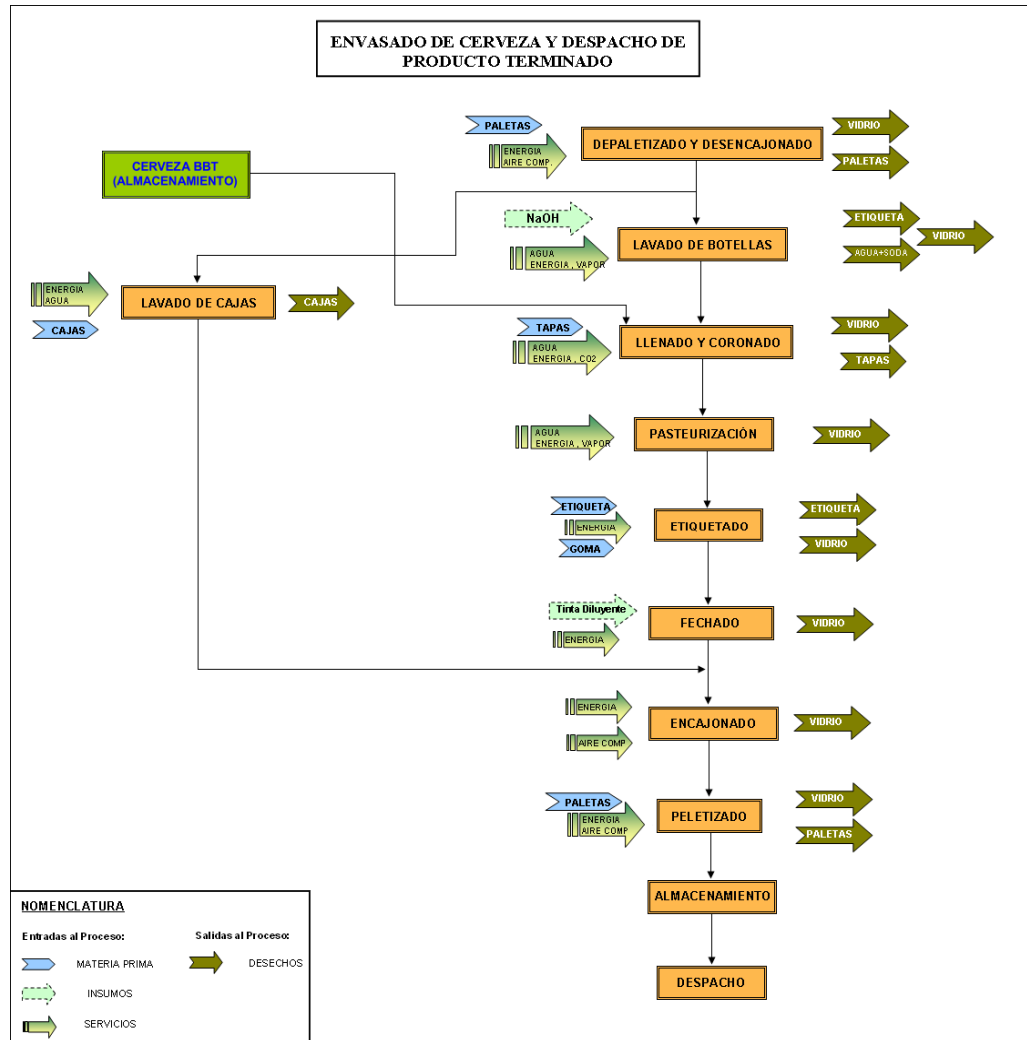


Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

1.4.3 Flujo de Envasado de Cerveza

GRÁFICO N° 4

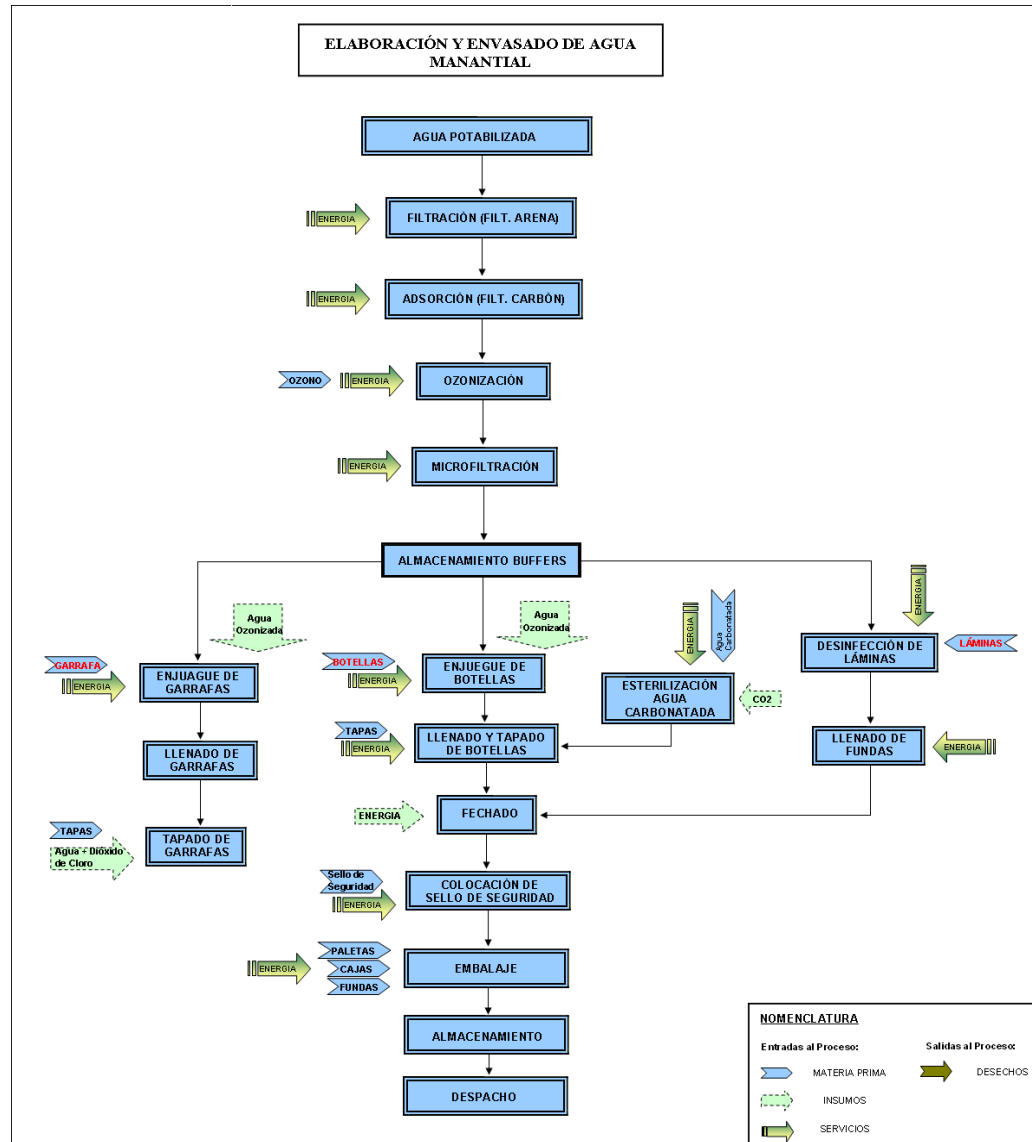


Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

1.4.4 Flujo de Agua Manantial

GRÁFICO N° 5

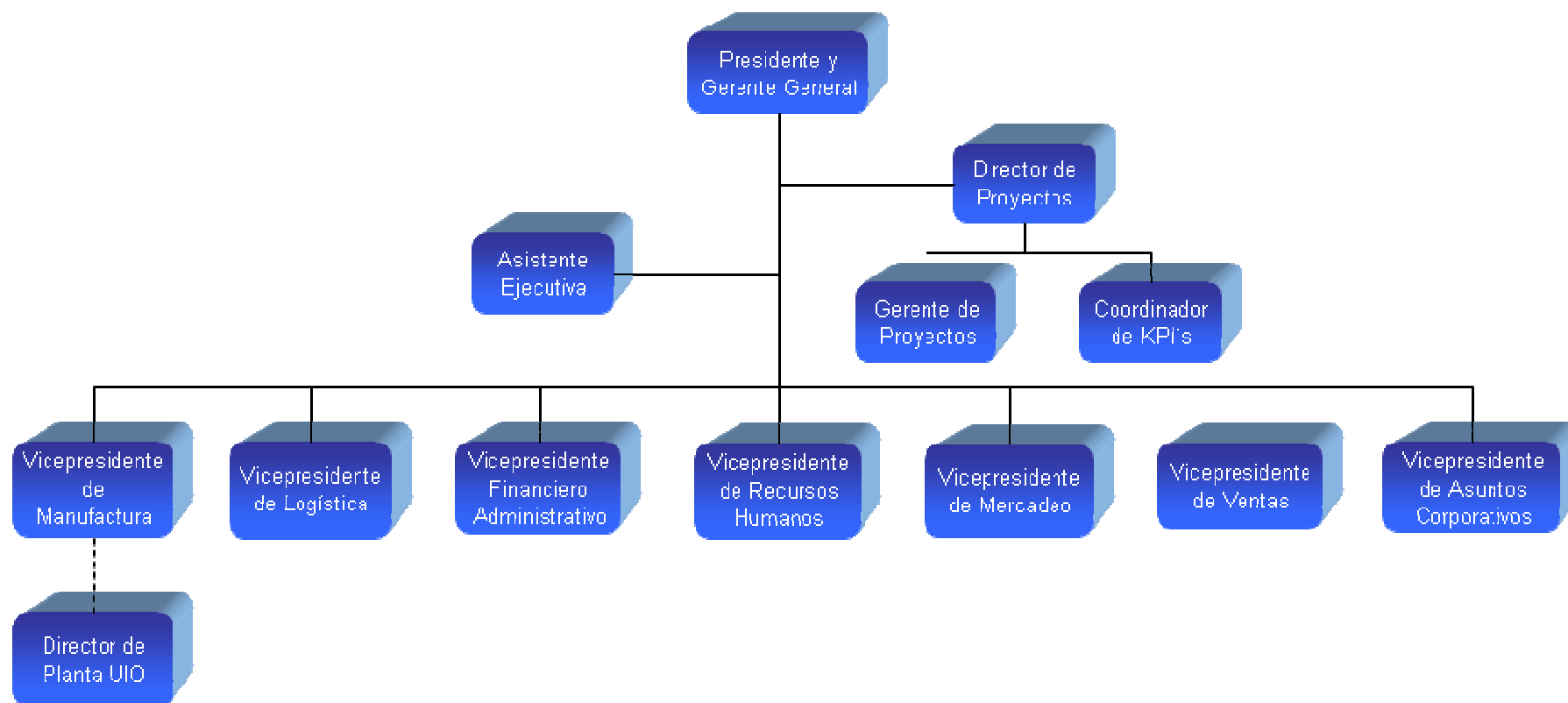


Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CERVECERÍA NACIONAL

GRÁFICO N° 6

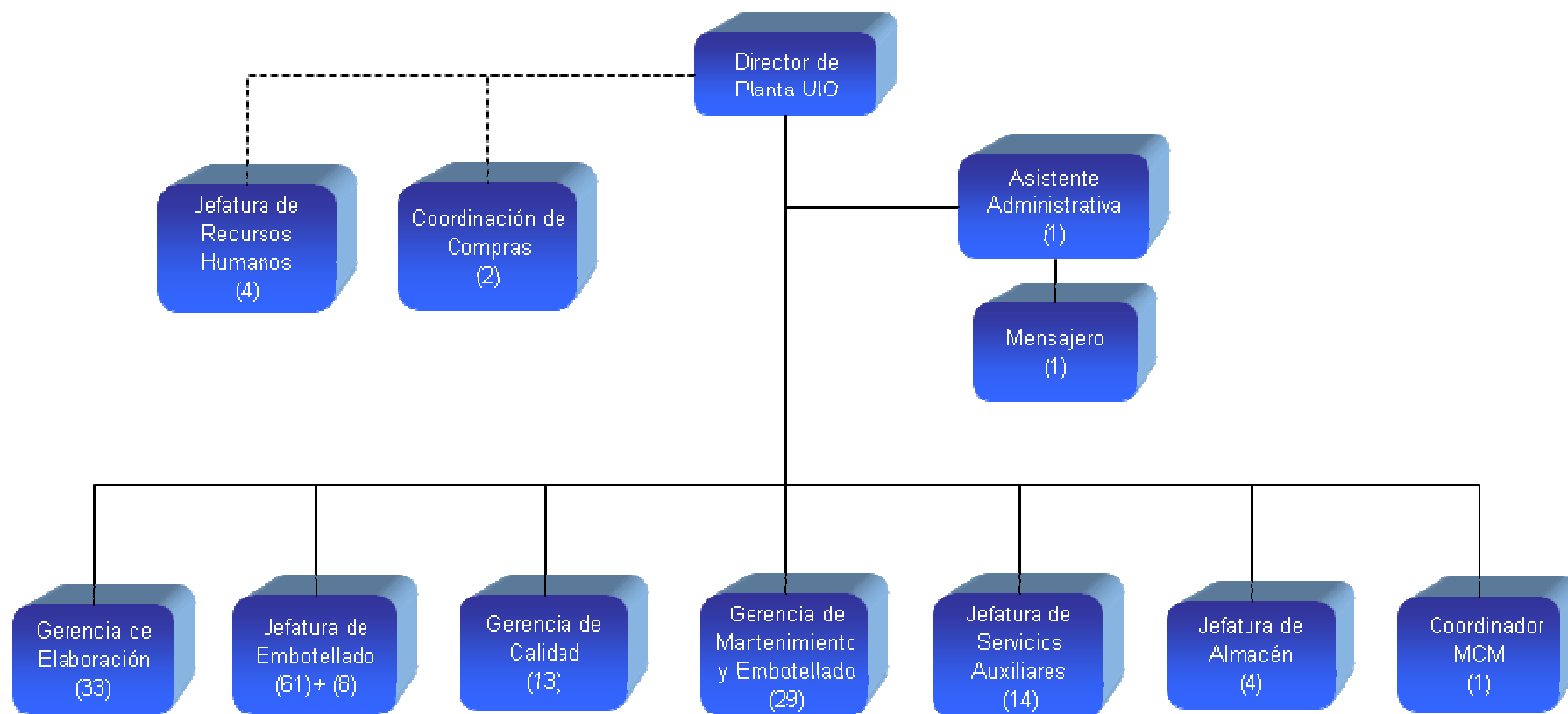


Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

1.6 ESTRUCTURA FUNCIONAL PLANTA QUITO

GRÁFICO N° 7



Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

La estructura organizacional presentada muestra como se encuentran organizadas las diferentes áreas en Cervecería Nacional Planta Quito, se puede observar que cada uno de los departamentos está bajo el Director de Planta y esto se debe a que solo se manejan ciertas áreas en Quito y las faltantes se las realiza en Guayaquil. La planta de Guayaquil es la principal ya que su capacidad de producción es mayor que la de Quito y por cuanto la presidencia y las vicepresidencias se encuentran ubicadas allá.

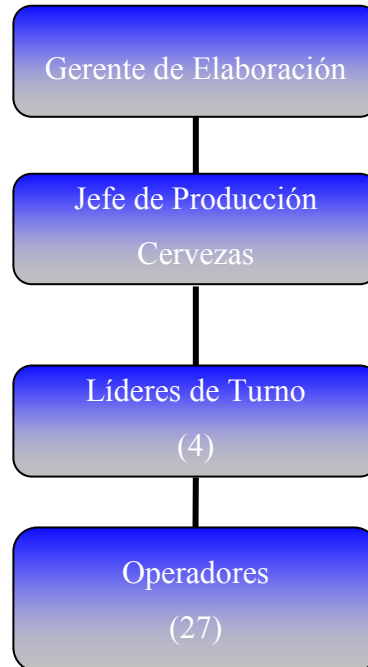
Este tipo de estructura es adecuada y práctica ya que el tamaño de la planta de Quito no justifica tener todas las áreas que posee la planta de Guayaquil evitando incurrir en gastos de personal que serían innecesarios e improductivos, existen ciertas áreas que se manejan de forma independiente a la Guayaquil como Manufactura y Calidad, las cuales están obligadas a reportar a las vicepresidencias y presidencia pero tienen la factibilidad de manejar indicadores y eficiencias adecuadas para la planta de Quito.

Este tipo de estructura organizacional permite concentrar la información y la toma de decisiones, que facilita y agiliza la reacción hacia diferentes problemas que puedan presentarse, el Director de Planta reporta directamente al vicepresidente de Manufactura, de esa manera se tiene una retroalimentación entre las dos plantas y así se alinean para alcanzar las metas a futuro.

En el gráfico que ilustra la estructura funcional de Planta Quito se puede observar que Recursos Humanos y Compras se las une al director de planta con líneas punteadas, esto se da debido a que estas áreas realizan su reporte funcional directamente a Guayaquil pero ofrecen apoyo directo a Quito, por lo tanto se las considera como áreas de soporte para Manufactura.

1.6.1 Gerencia de Elaboración

GRÁFICO N° 8



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 1

Área	# Operadores	# Turnos	Total
Cocina (Mat prima y balanzas - Procesos)	2	4	8
Fermentación (Tanques – Mosto y levadura)	2	4	8
Filtración	1	4	4
Secador de Afrecho	1	4	4
Barriles	1	1	1
Flotante (comidas, filtro, ventas afrecho)	1	1	1
Reemplazo vacaciones	1	1	1
Total Operadores			27

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

IMAGEN N° 1

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

Área de Elaboración

La preparación de una buena cerveza es la herencia de milenios de experiencia y tradición, es el cultivo de sus materias primas durante meses, en su elaboración mediante largas semanas de cocimiento, fermentación, maduración, filtración y reposo, en un ambiente de higiene absoluto y de extrema calidad. El resultado es una bebida, no solamente muy agradable, sino también muy nutritiva.

Las materias primas utilizadas en la preparación de la cerveza son productos naturales, como:

- Granos de cebada malteada.

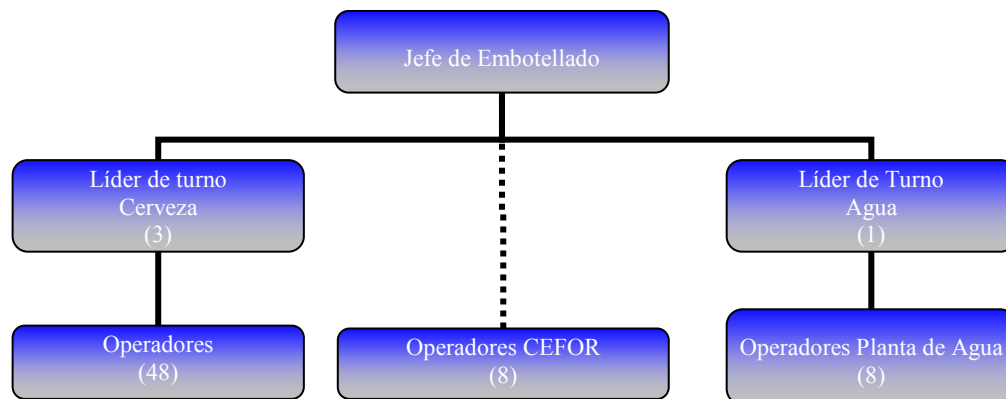
- Adjuntos: arroz o maíz, azúcar, jarabe de maltosa.
- Lúpulo.
- Levadura de cerveza.
- Agua tratada especialmente para el proceso cervecero.

Las propiedades de esta cerveza son las siguientes:

- Estimulantes y embriagantes: se deben a la moderada cantidad de etanol, alcohol que se produce durante la fermentación.
- Aromáticas: resultado del tostado de la malta, y numerosas sustancias naturales que se forman durante la cocción y fermentación. Así como también, al aporte de lúpulo.
- Alimenticias: se atribuyen a la cantidad de hidratos de carbono y proteínas.
- Refrescantes: se deben al dióxido de carbono (CO₂).
- Aperitivas: producto de la acción excito-excretoria del gas carbónico, que estimula el apetito.

1.6.2 Jefatura de Embotellado

GRÁFICO N° 9



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 2

#	Área	# Operador	# Turnos	Total
1	Depaletizadora	1	3	3
2	Paletizadora	1	3	3
3	Mesa de carga	1	3	3
4	Lavadora de botella	1	3	3
5	Inspectores de botellas vacías	1	3	3
6	Llenadora 1	1	3	3
7	Llenadora 2	1	3	3
8	Pasteurizador	1	3	3
9	Etiquetadora 1	1	3	3
10	Etiquetadora 2	1	3	3
11	Encajonadora/Desencajonadora	1	3	3
12	Inspector de cajas llenas-acumulación	1	3	3
13	Lavadora de cajas llenas-acumulación	1	3	3
14	Flotante (reemplaza comidas)	1	3	3
15	Relevo 1 (reemplaza vacaciones)	1	3	3
16	Asignado a Mantenimiento	1	3	3
Total Operadores				48

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

IMAGEN N° 2

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

Área de Embotellado

Esta área se dedica al embotellado de la cerveza en sus distintas presentaciones y marcas, es un proceso estandarizado, el cual constituye un sistema técnico que aplica tecnología generando un flujo continuo de producción. Cervecería Nacional maneja un portafolio de productos de cervezas y refrescos, la primera formadas por las marcas: Pilsener, Pilsener Light, Club, Dorada y Conquer. El área de envase de Planta Quito por el momento solo esta produciendo cerveza Pilsener de 600 cm³. Y en cuestión de refrescos por Pony malta y Agua Manantial que será explicado mas adelante.

El recurso humano es el encargado de cuidar del correcto funcionamiento de cada una de las máquinas que integran la línea de envasado para evitar

cualquier tipo de inconveniente o retraso en el proceso, además existen personas que se encargan de realizar distintas pruebas de calidad con el fin de garantizar la inocuidad del producto.

Esta área es la encargada de envasar el producto para poder enviarlo a despacho, para posteriormente ser transportada para los diferentes distribuidores, autoservicios y puntos de venta. Planta Quito envasa la cerveza de botella de 600 ml, barriles de 30 lt y 50 lt y agua manantial en diferentes presentaciones.

Como en cualquier proceso existen ciertos puntos críticos en los cuales se debe tener mayor cuidado, ya sea por pérdida de control por parte de operador o por problemas propios en la máquina, este tipo de circunstancias pueden ocasionar inconvenientes tanto de seguridad como de salubridad en el producto.

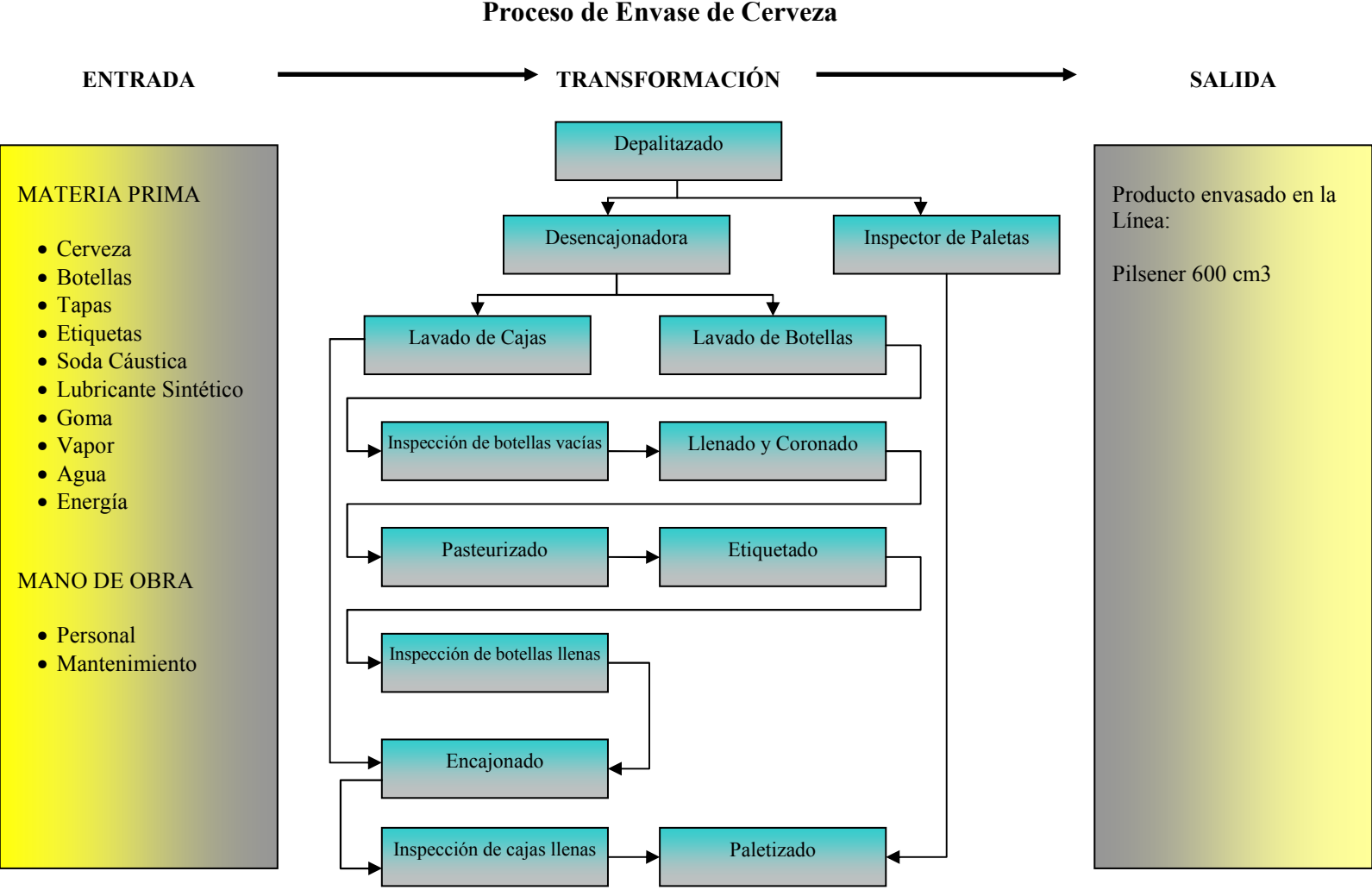
El proceso de funcionamiento de la línea tiene algunos pasos a seguir para poder envasar de manera continua la cerveza y son:

- Calentamiento de la Lavadora de Botellas Vacías.
- Encendido del Transportador de Paletas.
- Encendido de la Paletizadora, Depaletizadora, Encajonadora, Desencajonadora, Lavadora de Cajas y el Inspector de Paletas dañadas.
- Calentamiento del Pasteurizador.

- Encendido del Transportador de Cajas y se lo lubrica.
- Se encienden las Llenadoras y se realiza un preenjuague con agua desairada.
- Se solicita que manden cerveza al área de elaboración, específicamente a Bodega de Frío.
- Se encienden los Ebis (inspectores de botellas dañadas), las Etiquetadoras, Los Inscan (inspectores de botellas llenas), Checkmat (inspectores de cajas llenas) y los transportadores faltantes para iniciar el proceso de envase.

A continuación se presenta el Gráfico N° 10 que ilustra el proceso que se realiza para el embotellado de la cerveza:

GRÁFICO N° 10



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

Proceso de envase de cerveza de barril:

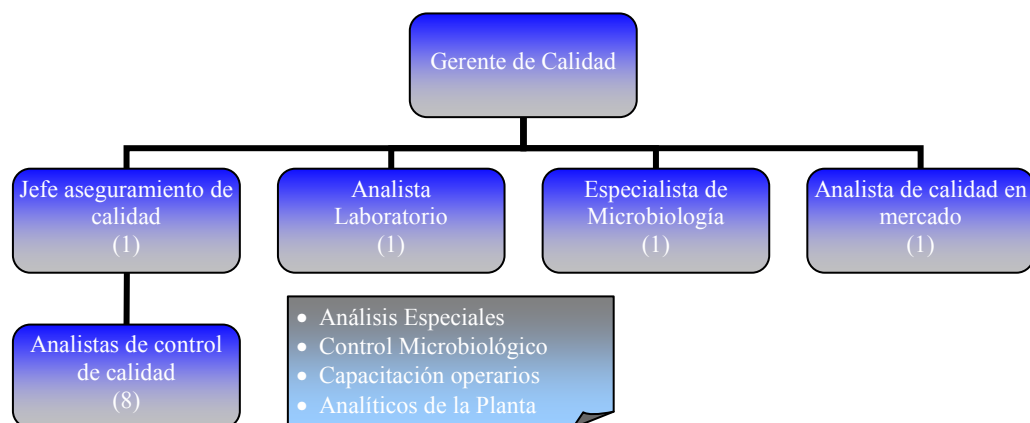
La cerveza que se envasa en los barriles tanto de 30 lt y de 50 lt es la misma que se envasa en las botellas de 600 ml, pero el procedimiento para los barriles es diferente del que se utiliza para las botellas.

- Para comenzar el proceso se procesa al lavado y llenado automático en la máquina correspondiente.
- Cada 10 barriles se verifica que el lavado sea adecuado utilizando el barril de prueba y apunta los datos de control.
- En cada barril envasado se coloca un sticker registrando los datos correspondientes.
- Se pesa el barril antes del despacho.
- Se apunta la forma secuencial de llenado de barriles, peso cantidad de barriles llenados y litros para la respectiva descarga de la bodega de frío.
- Diariamente el operador de turno se encarga de elaborar el “Reporte diario de productos y envases de cerveza de barril”.
- Se controla y verifica información del “Reporte diario de productos y envases de cerveza de barril” vs facturas y firma.

- Finalmente se contabiliza y registra diariamente, en el libro de bodega de frío, las salidas de cerveza de barril en bodegas de frío y de acuerdo a estos datos se realiza los reportes semanales y mensuales.

1.6.3 Gerencia de Calidad

GRÁFICO N° 11



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 3

Área	# Analistas
Embotellado	3
Elaboración	4

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

IMAGEN N° 3

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

Área de Calidad

El área de calidad se encarga de cuidar la inocuidad del producto. La inocuidad es la garantía de que un alimento no causará daño al consumidor cuando el mismo sea preparado o ingerido de acuerdo con el uso a que se destine. Los alimentos son la fuente principal de exposición a agentes patógenos, tanto químicos como biológicos (virus, parásitos y bacterias), a los cuales nadie es inmune, ni en los países en desarrollo ni en los desarrollados.

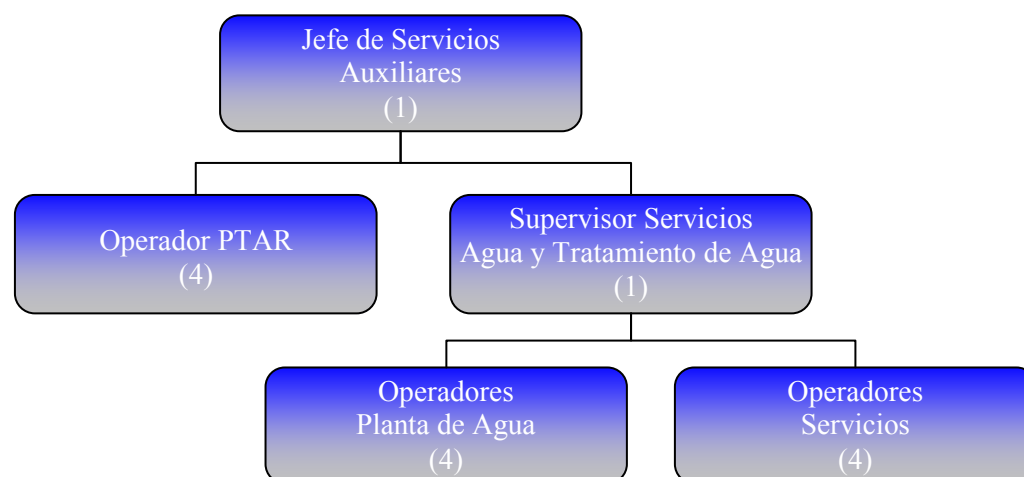
Cuando son contaminados en niveles inadmisibles de agentes patógenos y contaminantes químicos, o con otras características peligrosas, conllevan riesgos sustanciales para la salud de los consumidores, y representan grandes cargas económicas para las diversas comunidades y naciones.

Cervecería Nacional protege la calidad del producto en diferentes puntos del proceso productivo, se cuenta con analistas de calidad tanto para embotellado

como para el proceso de elaboración. También se realizan diferentes procesos de catado para garantizar el que el producto contenga el sabor y el aroma correspondiente a la receta. Otro aspecto importante que se realiza en el área de calidad es el de tener muestras de los diferentes lotes que se producen para conocer el tiempo de vida del producto en el mercado y de esa manera investigar nuevas formas de preservar el producto de forma natural sin preservantes.

1.6.4 Jefatura Servicios Auxiliares

GRÁFICO N° 12



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

IMAGEN N° 4

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

Área de Servicios Auxiliares

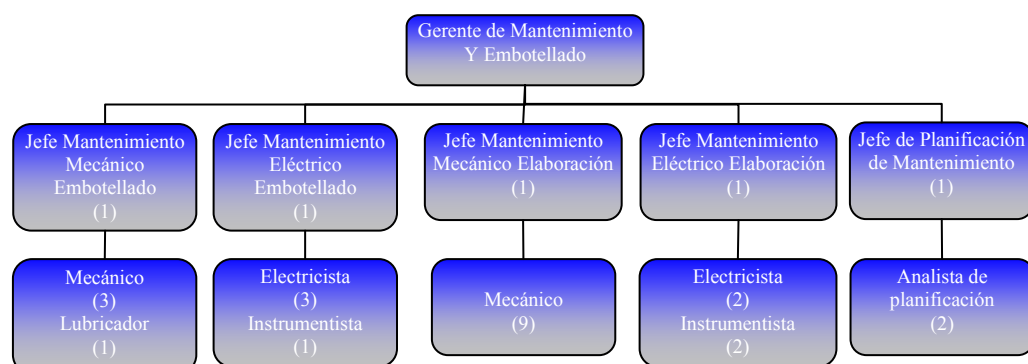
Esta área se encarga del suministro de diferentes sustancias para los procesos de la planta como son: CO₂, Aire Comprimido, Amoníaco, Vapor, entre otros. Dentro de esta área se manejan otras sub áreas ya que se maneja la PTAR (Planta de Tratamiento de Aguas Residuales) y Sala de Fuerza. Esta área se podría decir que es el corazón de la planta ya que de ella depende que se mueva el proceso de producción, ofrece los diferentes suministros para todas las máquinas de elaboración y embotellado.

La PTAR se encarga del tratamiento de todas las clases de agua que se utilizan en la planta, con el fin de devolverlas lo más limpias posible, con el fin de

contribuir con el cuidado al medio ambiente y a la sociedad. Sala de Fuerza se encarga de suministrar todos los servicios que se utilizan en diferentes etapas de los procesos y de los servicios generales de la planta.

1.6.5 Gerencia de Mantenimiento

GRÁFICO N° 13



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 4

Función	# Personas	# Turnos	Total
Mecánico	3	2	6
Mecánico montacargas	1	1	1
Mecánico sala de fuerza	1	1	1
Mecánico máquinas y herramientas	1	1	1
Total Operadores			9

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

IMAGEN N° 5

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

Área de Mantenimiento

El mantenimiento no es una función "miscelánea", produce un bien real, que puede resumirse en: capacidad de producir con calidad, seguridad y rentabilidad. El mantenimiento fue "un problema" que surgió al querer producir continuamente, de ahí que fue visto como un mal necesario, una función subordinada a la producción cuya finalidad era reparar desperfectos en forma rápida y barata.

La necesidad de organizar adecuadamente el servicio de mantenimiento se dio con la implementación de programas de mantenimiento preventivo y el control del mantenimiento correctivo, fundamentalmente con el objetivo de optimizar la disponibilidad de los equipos productores. Actualmente, la exigencia a que

la industria está sometida de optimizar todos sus aspectos, tanto de costos, como de calidad, como de cambio rápido de producto, conduce a la necesidad de analizar de forma sistemática las mejoras que pueden ser introducidas en la gestión, tanto técnica como económica del mantenimiento. Una industria mediante el mantenimiento esta encaminada a la consecución de ciertos objetivos de gran relevancia como son:

- Optimización de la disponibilidad del equipo productivo.
- Disminución de los costos de mantenimiento.
- Optimización de los recursos humanos.
- Maximización de la vida de la máquina.

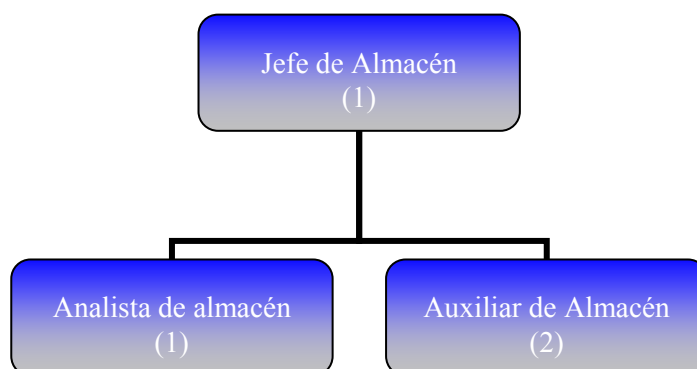
Cervecería Nacional S.A. Planta Quito se maneja con un mantenimiento preventivo y surge de la necesidad de rebajar el correctivo y todo lo que representa. También se pretende reducir la reparación mediante una rutina de inspecciones periódicas y la renovación de los elementos dañados. El personal encargado del mantenimiento conoce al detalle las máquinas y mediante el tratamiento de los datos históricos ayudan en gran medida a controlar las diferentes maquinarias.

Las personas que pertenecen al área de mantenimiento están divididas, una parte trabaja exclusivamente para embotellamiento y la otra parte se dedica exclusivamente para elaboración y servicios auxiliares. Tanto embotellado como elaboración y servicios auxiliares cuentan con un jefe de mantenimiento mecánico y un jefe de mantenimiento eléctrico y sus respectivos eléctricos y

mecánicos. Ellos deben estar pendientes de los posibles problemas que puedan presentarse durante el proceso para actuar de manera oportuna y efectiva. Actualmente en embotellado se detiene el proceso durante 1 turno completo de 8 horas para proceder con el aseo de toda el área utilizada para este proceso como también la limpieza de las máquinas para mantenerlas en buen estado y limpias de impurezas que puedan afectar al producto. Se usa también 1 turno para el mantenimiento de las máquinas, en donde se revisa cada una de las máquinas y se cambia las piezas que ya estas desgastadas, y se hace un especial énfasis en las máquinas que provocaron paras durante el proceso productivo.

1.6.6 Jefatura de Almacén

GRÁFICO N° 14



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

IMAGEN N° 6

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

Área de Almacén

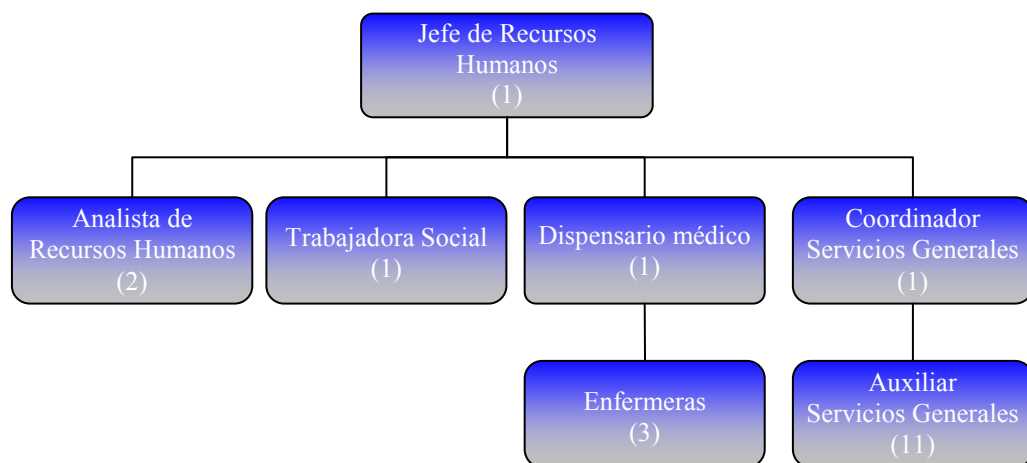
Esta área se encarga de la recepción de repuestos y materiales P.O.P., el ingreso de facturas, la organización de los materiales, el control de mínimos y máximos de los materiales, entre otras actividades. Almacén es el encargado del flujo correcto y continuo en la entrega de los materiales solicitados por los usuarios, tratando de mantener una atención al cliente rápida y efectiva para que los mantenimientos de la planta se desarrollen de manera de acuerdo a los cronogramas establecidos.

Cada material esta dividido en diferentes sectores de acuerdo a la categoría a la cual pertenece, existen diferentes categorías como: químicos, rodamientos, tornillería, seguridad industrial, ropa de trabajo, etc. Al dividir por categorías resulta más fácil encontrar el material que solicita el usuario ya que se debe

dirigir al sector físico utilizado para la categoría del material solicitado y buscarlo.

1.6.7 Recursos Humanos

GRÁFICO N° 15



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

IMAGEN N° 7



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

Área de Recursos Humanos

El área de recursos humanos se encarga de varios procesos aplicando al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización. Como fue detallado arriba en el organigrama correspondiente de Recursos Humanos cuenta con 4 subdivisiones que se encargan de diferentes actividades en la planta, a continuación se detallan las funciones que desempeñan las diferentes subdivisiones.

Planta Quito cuenta con 2 analistas para dar soporte en todo el proceso de empleo, uno se encarga de dar soporte a elaboración y distribución mientras que el otro analista se encarga de dar soporte para las áreas comerciales, ambos analista se encargan de que los puestos sean cubiertos por personal idóneo. Dentro del concepto empleo encontramos algunas componentes que son:

- a) Reclutamiento:** buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presente.
- b) Selección:** Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro.

c) Contratación: Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

d) Inducción: Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización viceversa.

Los analistas junto con el jefe de recursos humanos también se encargan de otros aspectos importantes de la compañía como la cultura organizacional, evaluación de desempeño, dotación y uniformes entre las principales. Una parte sumamente importante es la cultura de una organización y ésta no surge del aire. Se debe establecer una cultura fuerte y sostenible a largo plazo y una vez establecida, raramente se desvanece. Las costumbres actuales, las tradiciones y la forma general de hacer las cosas se deben principalmente a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito que ha tenido con esas empresas. SAB Miller plc maneja su propia cultura organizacional y al comprar Cervecería Nacional S.A., por obvios motivos ellos implantan esa cultura tanto en la planta de Quito como en la de Guayaquil. Tienen una visión de cómo debería ser la organización. No están restringidos por costumbres o ideologías anteriores.

Bienestar Social se encarga de velar por todos esos factores que participan en la calidad de la vida de la persona y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que dé lugar a la tranquilidad y satisfacción humana. En la

planta la persona que tiene a su cargo este puesto debe manejar todo lo que son los planes de salud, trámites con el IESS, Tarjeta Supermaxi y en si todos los beneficios otorgados por parte de la empresa hacia sus empleados.

Dispensario Médico es el encargo de como finalidad la prestación de servicios médicos a Planta Quito. Estas prestaciones tienen el carácter de preventivas y curativas, tratando que todos los colaboradores de la compañía sean saludables y de esa manera puedan rendir de una manera óptima en sus puestos de trabajo. También se hacen cargo de las campañas de vacunación para la planta y buscando constantemente la protección para todos los colaboradores.

Servicios Generales se encarga de la limpieza de la planta tanto interna como externamente, se encarga de la limpieza y el orden de las oficinas de las diferentes áreas de la planta con el fin de que los ocupantes de los puestos se sientan cómodos y también se hacen cargo de la fumigación y jardinería. Adicionalmente se encargan del comedor contratando un servicio de catering y se aseguran que el servicio y la comida sean buenos y satisfagan las exigencias de los colaboradores.

1.7 MANANTIAL

El agua es el elemento vital presente en la naturaleza. Insustituible e indispensable para acompañar un estilo de vida sana. Conciente de la necesidad de preservar la pureza del agua para nuestros clientes, Cervecería Nacional produce AGUA MANANTIAL, agua sin gas elaborada con un moderno y exigente proceso que garantiza su pureza, frescura y transparencia.

Desde abril del 2006 Cervecería Nacional con la certificación NSF que es un programa de certificación de agua envasada fundamentado en los reglamentos de la FDA (Food and Drugs Administration, que es la entidad federal de Estados Unidos que controla la calidad de los alimentos y medicamentos), que incluyen Buenas Prácticas de Manufactura y HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point).

Para Cervecería Nacional, CN S.A. es un orgullo informar que Agua Purificada y Envasada sin gas MANANTIAL ha logrado la certificación NSF en todas sus presentaciones.

Agua manantial es producida y envasa en 3 diferentes presentaciones y cada una de ellas es protegida en envases que cuentan con características de alta seguridad:

Botella plástica de 500 cm³ de capacidad con un diseño exclusivo que cuenta con doble dispositivo de seguridad compuesto de un anillo en la tapa y capuchón de seguridad.

Garrafa de innovador diseño y material de alta resistencia con amplia agarradera de fácil manejo y es de 5 litros de capacidad.

Presentación en funda de 300 cm³ de capacidad compuesta de tres capas de plástico, barrera contra olores, evitando contaminación con elementos extraños.

Para la producción de la línea de Agua Manantial se utilizan 2 turnos diarios de 8 horas cada uno, donde se establece con anticipación la cantidad que se va a producir y envasar de garrafa, fundas y pet durante la semana. La línea de Manantial utiliza

un turno completo para aseo y otro para mantenimiento al igual que se lo hace en la línea de cerveza.

IMAGEN N° 8



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

1.8 CERTIFICACIONES

Cervecería Nacional CN S.A. cuenta con un Sistema de Gestión Integral basado en normas Internacionales. Este sistema tiene como objeto principal orientar y definir la Gestión Integral que se realiza en Cervecería Nacional para desarrollar, mantener y mejorar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente, aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente, eliminar o minimizar el riesgo para los empleados y otras partes interesadas, proyectar una imagen ecológicamente reconocida por la sociedad y en el cumplimiento continuo con los requisitos legales y otros aplicables dentro de las actividades lícitas y correcto estilo de vida.

Esta gestión se logra mediante la definición clara de políticas y directrices que mantienen el funcionamiento un Sistema de Gestión Integral basado en el mejoramiento continuo del desempeño a partir de las definiciones estratégicas desarrolladas durante el proceso de Direccionamiento Estratégico.

1.8.1 ISO 9001:2000 Sistema de Gestión de Calidad

La adopción de un sistema de gestión de calidad debe ser una decisión estratégica de la organización, la implementación de dicho sistema es influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, procesos empleados, el tamaño y la estructura de la organización.

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí.

Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

Cervecería Nacional CN S.A. obtuvo este certificado inicialmente el 22 de noviembre del 2000 bajo norma ISO 9002 y recertificado el 16 de diciembre del 2003 bajo norma ISO 9001. Mediante este certificado se garantiza el control y calidad de procesos, proporcionando productos que satisfagan los requisitos y necesidades del cliente, como también incluir procesos para el mejoramiento continuo a través del cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos hasta donde sea económicamente factible y técnicamente viable.

1.8.2 ISO 14001:2004 Sistema de Gestión Ambiental

Las normas internacionales sobre gestión ambiental tienen como finalidad proporcionar a las organizaciones elementos de un sistema de gestión ambiental eficaz que pueden ser integrados con otros requisitos de gestión para ayudar a las organizaciones a lograr metas ambientales y económicas.

Esta norma internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental que le permite a una organización desarrollarse o implementar una política y sus objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y a información sobre los aspectos ambientales significativos.

Esta norma se basa en la metodología conocida como Planificar-Hacer-Verificar- Actuar (PHVA), esta metodología se puede describir brevemente como:

Planificar.- establecer los objetos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con la política ambiental de la organización.

Hacer.- Implementar los procesos.

Verificar.- Realizar el seguimiento y la medición de los procesos respecto a la política ambiental, los objetivos, las metas y los requisitos legales e informar sobre resultados.

Actuar.- Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del sistema de gestión ambiental.

Cervecería Nacional CN S.A. obtuvo su primer Certificado el 15 de julio del 2003 y recertificado el 8 de Agosto del 2005 bajo la versión 2004. Con esta certificación se busca prevenir y controlar el equilibrio del hombre con su entorno, en sus actividades, productos y servicios, de esa manera establecer una relación entre el progreso económico y la naturaleza.

1.8.2.1 Proyectos Ambientales

CN demuestra con hechos concretos su responsabilidad de cuidar y preservar el medio ambiente. A la naturaleza le debemos todo porque ella nos da la mejor materia prima que nos permite hacer la cerveza orgullo de todos los ecuatorianos, por eso no escatiman esfuerzos en devolverle todo lo que ella hace por nosotros.¹⁵

¹⁵ ECUADOR. CERVECERÍA NACIONAL CN S.A. (2010). [www.cervecerianacional.com.ec]. *Desarrollo Sostenible, Medio Ambiente.*

Planta de Tratamiento de Aguas Residuales

Desde 1990 Cervecería Nacional cuenta con el lagunaje anaerobio es posiblemente el sistema más fácil y económico que se ha desarrollado para la depuración de efluentes industriales con alta carga orgánica biodegradable. Este sistema de tratamiento se basa en los principios de auto depuración que tienen lugar en los lechos de los lagos. El fundamento del proceso consiste en almacenar las aguas residuales durante un tiempo determinado (en función de la carga orgánica del influente y de las condiciones de operación), de tal manera que la materia orgánica resulte degradada por la acción de los microorganismos y en ausencia de oxígeno.

Frecuentemente este proceso se utiliza como la primera etapa en el tratamiento de aguas con alta carga orgánica biodegradable, siendo su objetivo primordial el de reducir a bajo costo la alta carga orgánica a valores suficientemente bajos tal que puedan ser tratados en procesos posteriores como los aeróbicos.

Sistema de Lodos Activados por Aireación Extendida

El 13 de julio de 2005 se inauguró la PTAR (tipo aerobio) mediante la cual se optimizará el manejo y la mayor eficiencia en la depuración de las aguas residuales, de acuerdo a exigencias mundiales para medición de la Demanda Biológica de oxígeno (cerv155). La planta está en capacidad de efectuar la depuración y descontaminación de un 95% superando el

nivel exigido por la ordenanza municipal y contribuyendo a mejorar las condiciones ambientales.

El proceso biológico aerobio, tipo lodos activados, esta formado por un tanque de aireación y un clarificador secundario, de alto rendimiento.

En el tanque de aireación es realizada la reacción biológica aerobia, donde la materia orgánica proveniente de la laguna anaeróbica es transformada en CO_2 y H_2O por acción de los microorganismos aerobios es decir en presencia de oxígeno lográndose la reproducción de millones de bacterias vivas y activas que se encargarán de degradar la materia orgánica, reduciendo así los niveles de contaminación. En éste tanque se mantiene en equilibrio la biomasa (bacterias y materia orgánica) para que se lleve a cabo el proceso de degradación y a la vez exista la formación de flóculos.

Los flóculos formados en el tanque de oxidación biológica, pasan al tanque de sedimentación, debido a que adquieren mayor peso, por gravedad precipitan al fondo de este tanque y el agua se clarifica por flujo ascendente, recolectándose el agua clara en una canaleta que se encuentra en la superficie de dicho tanque, mientras que los flóculos que pasaron al fondo, una parte se recircula nuevamente a los tanques de oxidación biológica para mantener el equilibrio.

Y otra parte de lodos se elimina del proceso, lo que comúnmente se conoce como “Lodos Excedentes”. Éstos lodos excedentes son los

subproductos que se obtienen de una planta de tratamiento, los cuales pasan posteriormente a un proceso de espesado y secado para mantenerlos inocuos. Estos lodos ya secos pueden utilizarse como regeneradores

Reforestación Isla Santay

La isla Santay está localizada en la provincia del Guayas, frente a Guayaquil, la isla fue declarada Sitio Ramsar por sus características físicas y biológicas, en octubre del año 2000. Alberga 69 especies vegetales, dentro de las cuales se encuentran representadas 5 de las 7 especies de mangles presentes en el Ecuador, hay 7 formaciones vegetales, existen 129 especies de aves, 12 especies de reptiles, 2 especies de anfibios, 13 especies de mamíferos. Siendo la isla un humedal de importancia internacional y consciente que se requiere recuperar aquellas zonas que han sido degradadas y así de esta manera alcanzar el equilibrio ecológico. Se trabajó en conjunto con fundación Natura y para reforestar el área con especies que ayuden a mejorar las condiciones de la isla incorporando al ecosistema 3500 árboles nativos. También se hacía necesario reorientar las actividades productivas hacia el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales diversificando las mismas, por lo que se implementó una campaña de educación ambiental a la comunidad para la conservación del bosque nativo. Logrando abrir el humedal a los visitantes a través de la operación turística llevada a cabo por los pobladores representando un nuevo ingreso económico.

Reserva de Producción de Fauna Manglares el Salado

Considerando la Reserva de Producción de Fauna Manglares el Salado (RPFMS) (5.176 has.); fundamental para el mantenimiento de procesos ecológicos en la zona estuarina interna del Golfo de Guayaquil.

Esta superficie incluye esteros, áreas de salitrales, remanentes de bosque seco tropical y bosque de manglar, donde predominan 5 de las 6 especies de mangles registrados para el Ecuador.

Especies de aves amenazadas de extinción, entre las que se destacan la Lora Amazona frentiroja, ubicada en la categoría “En Peligro” y el perico. Es muy destacable asimismo la presencia del cocodrilo de la costa, considerado a nivel global como una especie “Vulnerable” y una especie amenazada en “Peligro Crítico de Extinción” para Ecuador.

En ese espíritu, Cervecería Nacional, CN S.A. Tuvo la iniciativa de usar los fondos del premio a la Eco eficiencia en un proyecto de conservación de estos manglares de la ciudad, concretándolo con Fundación Natura, Capítulo Guayaquil, que sugirió a su vez elaborar una propuesta de zonificación preliminar para el manejo sustentable de los recursos naturales de la misma, como un insumo técnico para el futuro “Plan de Manejo Ambiental” del área protegida.

Establecimiento de un remanente de bosque seco con especies nativas maderables y frutales en los predios de CN

Cervecería Nacional, CN S.A., preocupada por el problema de la deforestación en el Ecuador y muy especialmente por la pérdida del bosque seco en la zona costera, planteó a FN la necesidad de recuperar la necesidad de recuperar la biodiversidad del bosque seco tropical a través de la ejecución de un proyecto de reforestación en 7,2 hectáreas de terrenos privados de la compañía para llevarlos a su condición original, por medio de la plantación de árboles nativos como son el Guayacán que es el emblema del bosque seco, el moral de montaña muy usado para pilares de viviendas, pechiche, fernan sanchez, bálsamo, colorado, cedro, laurel, amarillo, algarrobo, roble, entre otros, el proyecto se inició el 1 de Diciembre del 2003 y tuvo una duración de 14 meses.

1.8.3 OHSAS 18001 Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional

Esta norma de Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional y la Guía para la implementación, ha sido desarrollada como respuesta a la urgente demanda de los clientes por contar con una norma reconocida en seguridad y salud ocupacional, contra la cual puedan evaluar su sistema de gestión y solicitar que este sea certificado.

Esta norma indica los requisitos para un sistema de administración de seguridad y salud ocupacional, que permiten a una organización controlar sus

riesgos tanto en Seguridad como en Salud Ocupacional y mejorar su desempeño.

Cervecería Nacional CN S.A. obtuvo este Certificado el 14 de noviembre del 2003, con ésta se busca el bienestar integral de los colaboradores de la organización estableciendo prevenciones para minimizar los riesgos y mejorar su desempeño en cada uno de sus puestos.

1.8.4 ISO 22001:2005 Sistema de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos

La inocuidad de los alimentos se refiere a la existencia de peligros asociados a los alimentos en el momento de su consumo. Como la introducción de peligros para la inocuidad de los alimentos puede ocurrir en cualquier punto de la cadena alimentaria, es esencial un control adecuado a través de toda la cadena alimentaria.

Los sistemas más eficaces en materia de inocuidad de los alimentos están establecidos, ejecutados y actualizados dentro del marco de un sistema de gestión estructurado y están incorporados dentro de las actividades globales de gestión de la organización. Se puede aplicar esta norma internacional independientemente de otras normas de sistemas de gestión. Su implementación se puede alinear con los requisitos existentes del sistema de gestión relacionados, mientras las organizaciones pueden utilizar los sistemas de gestión existentes para establecer un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos que cumpla con los requisitos de esta norma internacional.

Esta norma integra los principios del sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) y las etapas de aplicación desarrollados por la Comisión de Codex Alimentarius. Por medio de requisitos auditables, combina el plan HACCP con programas de prerrequisitos (PPR). El análisis de peligros es la clave para un sistema de gestión de inocuidad de los alimentos eficaz, ya que llevarlo a cabo ayuda a organizar los conocimientos requeridos para establecer una combinación eficaz de medidas de control.

Cervecería Nacional CN S.A. obtuvo esta certificación el 18 de febrero del 2005 la cual garantiza la inocuidad y seguridad sanitaria de los procesos y productos mediante buenas practicas de manufactura y la implantación de medidas preventivas para aminorar o eliminar todos aquellos peligros físicos, químicos o microbiológicos que pueden exteriorizarse en alguna de las etapas de la cadena de producción, sea de manera natural, por el medio ambiente o por alguna desviación en los diferentes procesos que atraviesa el producto. Basado en el sistema HACCP se garantiza que los productos son seguros para el consumo humano.

1.8.5 BASC Sistema de Gestión en Control y Seguridad Física

Esta norma esta destinada ayudar a las organizaciones en el desarrollo de una propuesta de Gestión en Control y Seguridad en el Comercio Internacional, que proteja a las empresas, a sus empleados y otras personas cuya seguridad pueda verse afectada por sus actividades. Muchas de las características de una administración efectiva no se pueden distinguir de las prácticas propuestas de administración de calidad y excelencia empresarial.

La seguridad no depende del azar. Las organizaciones deben dar la misma o mayor importancia al logro de altos estándares de Gestión en Control y Seguridad, que dan a otros aspectos de sus actividades empresariales. Esto exige adoptar una propuesta estructurada para la identificación de los peligros y la evaluación y control de los riesgos relacionados con él.

Cervecería Nacional CN S.A. Consolida su imagen en el exterior fomentamos el comercio legítimo a través de las prácticas y acciones preventivas destinadas a evitar el contrabando de mercancías, narcótico y terrorismo.

1.8.6 Certificación NSF (National Sanitation Foundation)

La certificación NSF (National Sanitation Foundation) es un programa de certificación de agua envasada que esta fundamentada en los reglamentos de la FDA (Food and Drugs Administration), que es la entidad federal de Estados Unidos que controla la calidad de los alimentos y medicamentos), que incluyen Buenas Prácticas de Manufactura y HACCP.

El sello NSF que llevan las etiquetas de los envases del agua embotellada Manantial, es una garantía para el consumidor de que los productos y procesos se evalúan cada año, para asegurar que se ajusten constantemente a los requisitos internacionales. Esta evaluación es realizada por auditores internacionales NSF especializados en plantas envasadoras de agua, los cuales realizan una rigurosa inspección de la infraestructura, proceso y almacenamiento, además de los análisis físicos y químicos que se realizan al producto en los EEUU. Al conseguir la certificación NSF, el nombre de la

empresa y la marca certificada constan en la página web de la NSF como un producto seguro para el consumo humano. Para CN es un orgullo mantener la certificación NSF en agua Manantial en todas sus presentaciones.

2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo se va hablar de los clientes internos y externos, de la filosofía de la compañía, de los pilares estratégicos, objetivos estratégicos, estrategias y capacidades claves; Además, se va a tratar el Plan de Negocios de la empresa para el periodo F10 que se detallara durante el desarrollo del capítulo.

2.1 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES INTERNOS

Aún cuando ya resulta una verdad reconocida que el objetivo de cualquier organización con fines lucrativos es la obtención de ganancias también lo es el hecho de que la vía para lograr la misma y mantenerla en el futuro, es mediante la satisfacción de los clientes externos. Sin embargo no goza de igual aceptación la idea de que todo trabajador dentro de una entidad es un cliente a satisfacer y que ambos tipos de cliente se encuentran unidos de forma indisoluble. Estos se encuentran vinculados por al menos dos elementos fundamentales:

- Si bien los trabajadores constituyen la fuente de generación de la ganancia de las entidades, esta no se materializa sino es a través del intercambio con los clientes externos.¹⁶

¹⁶ GESTIOPOLIS. (2004). [www.gestiopolis.com]. *La satisfacción de los clientes internos y externos, su grado de vinculación.*

- Al tiempo que el mantenimiento e incremento de la adquisición de los productos o servicios de las entidades por parte de los clientes externos depende de su satisfacción, esta se encuentra directamente vinculada a la satisfacción del cliente interno (trabajador).¹⁷

Una frase que pocas veces se recuerda y en la realidad enfatiza como se debe tratar tanto a nuestros clientes externos como internos es: “Trata a tus empleados como quieras que ellos traten a tus clientes.”¹⁸

Se debe considerar a los departamentos como clientes internos siempre, cumplir con sus requerimientos y especificaciones para disminuir los problemas, quejas y devoluciones de los clientes externos.

Si un departamento de la empresa no cumple con enviar la información o el material necesario para que otro departamento continúe un proceso, entonces estamos dejando de atender a nuestros clientes internos, lo que provocará diversos problemas que pueden llegar a afectar a los clientes externos.

Hay que cumplir con ambos, si un área necesita un equipo o un dato en determinado tiempo y no se le proporciona es como no cumplir con la entrega que un comprador solicitó específicamente; la primera genera retrasos, molestias, baja de motivación o de compromiso e incluso podría darse el caso de que sea la causa de la segunda, la cual genera un cliente insatisfecho y posible pérdida de la venta.

¹⁷ *Ibíd.*

¹⁸ Ángel Antonio ESCANDÓN VILCHIS. (2003). [www.degerencia.com]. **Habilidades Gerenciales**. México.

Los procedimientos deben integrarse para formar planes de acción que permitan atender a los compañeros de trabajo, lo que apoya al logro de resultados. No se trata únicamente de ser respetuoso sino de tener la conciencia de que debemos atender a nuestro grupo de colaboradores con el mismo profesionalismo y lealtad que a nuestro grupo de clientes y compradores.

Cervecería Nacional S.A. Planta Quito cuenta con un gran número de trabajadores, que pertenecen a diferentes áreas o departamentos y deben trabajar conjuntamente para lograr cumplir con los objetivos de la Planta como tal. Cuando existe una gran cantidad de trabajadores se hace un poco complicado el manejar a tanta gente que haga bien su trabajo para evitar posibles inconvenientes o retrasos en las funciones y procesos de cada departamento.

Planta Quito, al contar con 17 departamentos que interactúan entre si, es de vital importancia establecer cuales son los proveedores y sus clientes para establecer sus deberes y funciones con cada una de las área con las que interactúa, ya que si no se establece estos lineamientos, da cabida a posibles confusiones y problemas.

Para establecer cuales son las funciones de un área específica con relación a las demás áreas de la compañía, Cervecería Nacional diseño una matriz cliente-proveedor en la cual se establece claramente cuales los servicios que proporciona las diferentes áreas que existen en la Planta, cada área estableció las responsabilidades que tiene la una con la otra y se concretó acuerdos para evitar que haya confusiones o mal entendidos con los deberes que tiene un área con sus similares.

A continuación serán nombradas todas las áreas que intervienen dentro de la matriz Cliente-Proveedor que se encuentra en el Anexo A-1, A-2, A-3, A-4:

- Almacén general
- Bienestar Social
- Recursos Humanos
- Bodega de despacho
- Servicios Generales
- Compras
- Contabilidad
- Dispensario médico
- Embotellado
- Elaboración
- Mantenimiento
- Laboratorio
- PTAR (Planta de Tratamiento de Aguas Residuales)
- Servicios motrices
- Seguridad física
- Seguridad Industrial
- Planta Agua Manantial

Cada una de estas áreas interactúa entre sí para poder llevar a cabo el proceso de producción de una manera eficaz y eficiente, en los anexos B1, B2, B3 y B4, se establece la matriz cliente – proveedor en la cual se detalla cada uno de los servicios que proporciona un área a la otra.

2.2 IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES EXTERNOS

Cervecería Nacional guardan relación directa con diferentes clientes externos, gran cantidad de ellos son instituciones del estado y algunas privadas, que las vamos a ir nombrado a continuación:

Superintendencia de compañías.- Verificar tener todos los papeles en regla de acuerdo con la ley para cumplir todas sus normativas.

Superintendencia de Bancos.- verificar las calificaciones de los bancos donde se va a invertir el dinero, o conocer si las cooperativas con las que trabajan están legalmente constituidas, etc.

Ministerio de Trabajo.- cumplir con todas las normas establecidas por la ley para el trabajador, los contratos a los colaboradores estén de acuerdo con la ley, actas de finiquito, etc.

IESS.- cumplir con los aportes patronales e ingresar al seguro a todo trabajador que tenga dependencia de la empresa.

SRI.- Cervecería Nacional está calificado como contribuyente especial y debe hacer declaraciones mensuales.

Distrito Metropolitano de Quito.- pago de la patente, permisos de funcionamiento, etc.

Ministerio de Salud.- permisos de funcionamiento, obtener un carnet especial a las personas de manufactura, registro sanitario, etc.

INEC.- la obtención de estadísticas relevantes para la comercialización de la cerveza.

Fundación Natura.- mediante auspicios para sus campañas de cuidado al medio ambiente.

SECAP.- se establece convenios para la capacitación del personal de la empresa.

Contraloría general del estado.- con esta institución se acude cuando se necesita información sobre municipios o parroquias.

FONAG (Fondo para la protección del agua).- Apoya con donación de dinero para los proyectos establecidos para conservación y mantenimiento de cuencas hídricas.

Juntas Parroquiales.- especialmente con la de Cumbayá, dan auspicios para eventos que se realicen en la parroquia, arreglos de parques, diferentes apoyos a la comunidad, etc.

PUCE (Pontificia Universidad Católica del Ecuador).- se trabaja para diferentes análisis bioquímicos, cualquier otro tipo de análisis que se necesita en la planta.

EPN (Escuela Politécnica Nacional).- se trabaja para la calibración de diferentes equipos, se solicita apoyo de esta entidad educativa.

Policía Nacional.- se da diferentes auspicios para eventos de nivel de alto rango, como puede ser eventos de canes amaestrados, y con la policía de Cumbayá se contribuye con combustible para sus vehículos.

Escuelas de Cumbayá.- se otorga donaciones o contribuciones para compra de material de estudio o suministros para la escuela, también se dona útiles escolares para los niños e implementos para las aulas.

Las entidades mencionadas con anterioridad son las principales con las que trabaja Cervecería Nacional, los clientes externos que permiten la consolidación de la empresa en el mercado nacional son los consumidores, gracias a ellos la empresa mantiene un constante crecimiento.

Cervecería Nacional para la comercialización de sus productos trabaja con distribuidores dentro de todo el territorio nacional y de esa manera establece distribuidores estratégicamente ubicados para poder atender a la mayor cantidad del territorio posible. Actualmente se maneja 115 distribuidores que están repartidos en todo el país, de los cuales 81 son atendidos por la planta de Pascuales, mientras que la planta de Cumbayá atiende a 34 distribuidores.

2.3 FILOSOFÍA

Misión

Poseer y desarrollar bebidas en los sectores elegidos que sean la primera opción para consumidores y clientes en Ecuador.¹⁹

Visión

Ser la empresa más admirada del Ecuador²⁰

- Las marcas de elección
- La inversión de elección
- El empleador de elección
- El socio de elección

Valores

- Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera.
- La responsabilidad es clara e individual.
- Trabajamos y ganamos en equipo.
- Entendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores.
- Nuestra reputación es indivisible.²¹

¹⁹ ECUADOR. CERVECERÍA NACIONAL CN S.A. (2010). [www.cervecerianacional.com.ec]. *Filosofía*.

²⁰ *Ibídem*.

²¹ *Ibídem*.

2.4 FODA

El FODA que se presenta a continuación es una recopilación de muchas opiniones de personas que trabajan y conocen bien su trabajo y cómo funciona la compañía, ya que algunos de ellos han trabajado durante mucho tiempo y su experiencia les permite manejar un conocimiento que se lo gana con los años y de esa manera aportan con ideas muy buenas para el FODA. Otra fuente por la cual se obtuvo muchos criterios que aportaron para este análisis son los jefes de las áreas, quienes tienen a su cargo personal y que conocen más a fondo lo que busca la empresa y que quiere para el futuro. De esa manera con la colaboración de varias personas con sus criterios y sus conocimientos y con aporte personal se conformó el Gráfico N° 16, que muestra la recopilación y división de la información para conformar un FODA que permita conocer los puntos fuertes y débiles de Cervecería Nacional Planta Quito.

GRÁFICO N° 16

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Implementación de nueva cocina. • Personal nuevo con buena disposición para aprender y superarse. • Productos ofertados son de calidad garantizada. • Niveles administrativos impulsan constantemente a una cultura participativa. • Tiempos de respuesta óptimos a clientes - distribuidores. • Autonomía en el manejo de las diferentes áreas. • Manejo de estándares de calidad durante todo el proceso de producción. • Alto nivel ético del personal. • Control constante del comportamiento de puntos críticos de la planta • Estabilidad laboral. • Para la gran mayoría de actividad de mantenimiento se realizan órdenes de trabajo en el sistema. • Capacitación internacional. • Reciente modernización de la línea de envase. • Participación conjunta de cada área con el departamento de Recursos humanos en la selección de personal. • Capacitación interna para los operadores (CEFOR).	• Mediana Resistencia al cambio. • Línea de producción solo tiene capacidad de envasar productos grandes no medianos • Generación de desechos. • No siempre el personal utiliza los implementos de seguridad industrial. • Mediana respuesta a los indicadores. • Nivel medio de comunicación entre personal operario. • En ciertas ocasiones el consumo de materia prima sobrepasa los estándares establecidos. • Gran dependencia de proveedores internos. • El 47,49% del personal posee título de bachillerato, el 5,80% título técnico y el 46,70% poseen un título de Ingeniería. • Stock bajo de envase. • Presencia de problemas mecánicos y fallas eléctricas en línea de producción que generan pérdida de eficiencia. • Alto riesgo de paradas por utilización al límite de equipos en Servicios Auxiliares. • Problemas de suministro de servicios por parte del área de Servicios Auxiliares. • Existen nuevas pruebas de medición de calidad con normas internacionales, que no se cumplen por falta de equipos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Respuestas rápidas de las diferentes áreas que interactúan en la Planta. • SABMiller apoya el desarrollo técnico y humano en sus diferentes cervecerías. • Alianzas estratégicas con compañías filiales. • Establecer acuerdos con los mejores proveedores para obtener servicios cumplidos y de calidad. • Acceso a fuentes de financiamiento y tecnología del grupo cervecero. • Benchmarking con otras plantas cerveceras pertenecientes a SABMiller. • Pasantes o Tesistas universitarios podrían realizar trabajos de tecnificación. • Implementar una nueva línea de envase de productos. • Ciertas preferencias al sector industrial durante razonamientos de energía eléctrica.	• El Ecuador tiene un impredecible déficit energético. • Recepción de cajas y botellas con todo tipo de basura. • Desarrollo de proyectos dependen de la aprobación de niveles jerárquicos altos de la compañía. • Posible creación de nuevos formatos que requieran tecnología no disponible en la Planta. • Ingreso al mercado de una nueva competencia. • Leyes Ecuatorianas que favorezcan a los sindicatos.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

2.5 OBJETIVOS

Cervecería Nacional S.A. maneja como parte fundamental de su planificación estratégica, sus Pilares Estratégicos que son las columnas que sostiene y mediante las cual se maneja toda su planificación a largo plazo.

Los pilares estratégicos son como sus objetivos generales o globales en donde se encierran dentro de estos objetivos específicos que están planteados para ser cumplidos en 5 años, es decir, desde el F10 al F14. Cervecería Nacional maneja como un año completo un periodo desde Abril hasta Marzo del siguiente año y los nombra con la letra “F”. En los actuales momentos se está cursando el periodo F10 que comprende desde Abril del 2009 hasta Marzo del 2010.

Su planificación está propuesta para ser cumplida desde el F10 hasta el F14 donde se pretende haber cumplido con los 5 Pilares estratégicos propuestos que son:

- Asegurar la generación de rentabilidad.
- Ganar en el punto de venta.
- Desarrollo del mercado y construcción de marcas.
- Optimizar nuestra reputación.
- Gente y organización de alto desempeño.

Cada uno de los pilares propuestos tiene su objetivo estratégico planteado para ser cumplido en los 5 años, los objetivos se manejan mediante el cumplimiento de metas establecidas para cada año de esa manera se puede controlar si se esta cumpliendo con la planificación estratégica, a continuación se describe los pilares estratégicos con su respectivo objetivo:

Pilar 1: Asegurar la generación de rentabilidad

Objetivo # 1

“El Retorno de la Inversión, Valor Económico Agregado, la cultura de liderazgo en costes arraigada y Ganancia antes de intereses e impuestos, depreciación y amortización con un crecimiento $> 12\%$.”²²

Este pilar estratégico parece ser muy útil ya que la manera de que una empresa exista y se mantenga en el mercado es mediante la rentabilidad, sin esto muy difícilmente una empresa podrá subsistir. El objetivo propuesto me parece muy completo ya que se busca aumentar el retorno de la inversión, dar más valor agregado y crear una cultura de costos que les permita usar de manera más eficiente sus recursos y de esa manera podrán obtener más utilidad.

Pilar 2: Ganar en el punto de venta

Objetivo # 2

“Desarrollar la ejecución de mercado de clase mundial e incorporar “nuevos socios de distribución” / aumentar la toma de órdenes.”²³

Siempre es importante ganar en el punto de venta y más aun cuando se tiene 2 marcas con tanta presencia a nivel nacional como lo es Pilsener y Club. Este Pilar es

²² ECUADOR. CERVECERÍA NACIONAL CN S.A. (2009). *Pilares y Mapa estratégico*.

²³ *Ibíd.*

importante por que si se tiene buena presencia en el punto de venta y se los mantiene siempre con un stock continuo del producto se podrá ganar. El objetivo planteado es interesante por que se busca establecer en Cervecería Nacional el mercado de clase mundial atendiendo de mejor manera el mercado y llegando a todos los lugares del país.

Pilar 3: Desarrollo del mercado y construcción de marcas

Objetivo # 3

“Del enfoque del volumen de la participación LAE (indicador del porcentaje de bebidas alcohólicas que se consumen) para capturar la participación de valor contra el mercado total del alcohol.”²⁴

Este pilar es fundamental para el crecimiento de Cervecería Nacional a futura, ya que mientras más mercado exista e incremente la demanda, se podrá vender y aumentar el portafolio de marcas. El objetivo se enfoca directamente en captar más mercado dependiendo del indicador LAE, en donde se busca que clientes potenciales dejen de consumir otras bebidas alcohólicas y consuman más cerveza.

Se debería agregar un objetivo más aparte del propuesto, un objetivo que hable sobre aumentar el consumo en los clientes ya fieles a las marcas pertenecientes a Cervecería Nacional, Sería se podría incentivar a la gente a usar la cerveza para hacer comidas, sería la forma de aumentar el consumo y de esa manera desarrollar a la cerveza parar un nuevo mercado que permita aumentar las ventas.

²⁴ Ibídem.

Pilar 4: Optimizar nuestra reputación

Objetivo # 4

“Asegurar licencia para operar y la proactiva participación de los interesados.”²⁵

La reputación de empresa es una parte fundamental, ya que permite percibir como el mercado ve a la empresa y su negocio. La reputación es una característica que se gana con mucho esfuerzo y es fácil perderlo. Cervecería Nacional a raíz de su vinculación a SABMiller busca convertirse en la empresa más admirada del Ecuador como parte de su visión y para lograrlo debe incrementar su prestigio. El objetivo planteado es bueno por que para que se logre una reputación reconocida se debe tener la colaboración de todos los trabajadores de la empresa y así asegurar tener las puertas abiertas para negociar en todo el país.

Se debería agregar un objetivo que busque optimizar el cumplimiento de sus compromisos y de esa manera tanto proveedores como clientes se sentirán bien al trabajar con la empresa, este objetivo ayudaría mucho a la reputación y reconocimiento de la empresa en el cumpliendo de sus deberes comerciales y económicos.

²⁵ *Ibíd.*

Pilar 5: Gente y organización de alto desempeño

Objetivo # 5

“Establecer la capacidad de la organización y enfocarse en la ejecución de mercado.”²⁶

El recurso más importante de una empresa siempre es el recurso humano que permite a la empresa sobresalir de las demás y como uno de los valores de Cervecería Nacional, su gente es la ventaja más duradera, este pilar busca que la organización tenga personas comprometidas con la empresa y que sobresalgan en sus puestos. El objetivo globalmente me parece bien ya que al establecer la capacidad de la organización y enfocarse en el mercado puedes crear una organización que cumpla con las exigencias del mercado y personas que se desempeñen de la mejor manera y con altos niveles de cumplimiento.

2.6 ESTRATEGIAS

Para los diferentes objetivos estratégicos propuestos existen diferentes estrategias que permitirán alcanzar estos objetivos y en sí, establecer los medios a seguir para obtener los resultados esperados.

Cervecería Nacional S.A. dentro de su planificación establece capacidades claves mediante las cuales se llega a las estrategias propuestas para la consecución de los objetivos.

²⁶ *Ibídem.*

Mediante los siguientes gráficos se detalla tanto la capacidades claves y las estrategias que se van a utilizar para cumplir con el objetivo planteado para cada uno de los pilares, las capacidades claves permitirán tener las bases mediante las cuales se respaldaran las estrategias para poder desarrollar el objetivo y pueda ser cumplido con mayor confiabilidad.

GRÁFICO N° 17

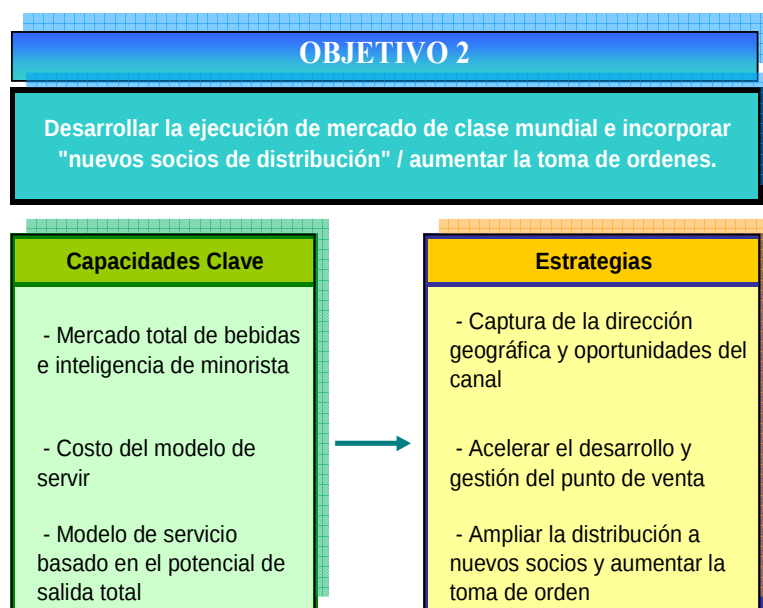


Fuente: Pilares y Mapa Estratégico Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

El objetivo planteado busca asegurar la rentabilidad de la empresa y para este fin es necesario establecer estrategias que permitan acercarla lo más posible al objetivo propuesto, ya que de la rentabilidad obtenida depende mucho la planificación futura que se pretenda alcanzar.

La gestión de capital, productividad y capital de trabajo seguramente ayudará en un gran porcentaje a la consecución del objetivo planteado, ya que al manejar de una manera óptima estos costos se logrará establecer verdaderos ahorros que permitan generar mucha utilidad.

GRÁFICO N° 18

Fuente: Pilares y Mapa Estratégico Cervecería Nacional S.A.

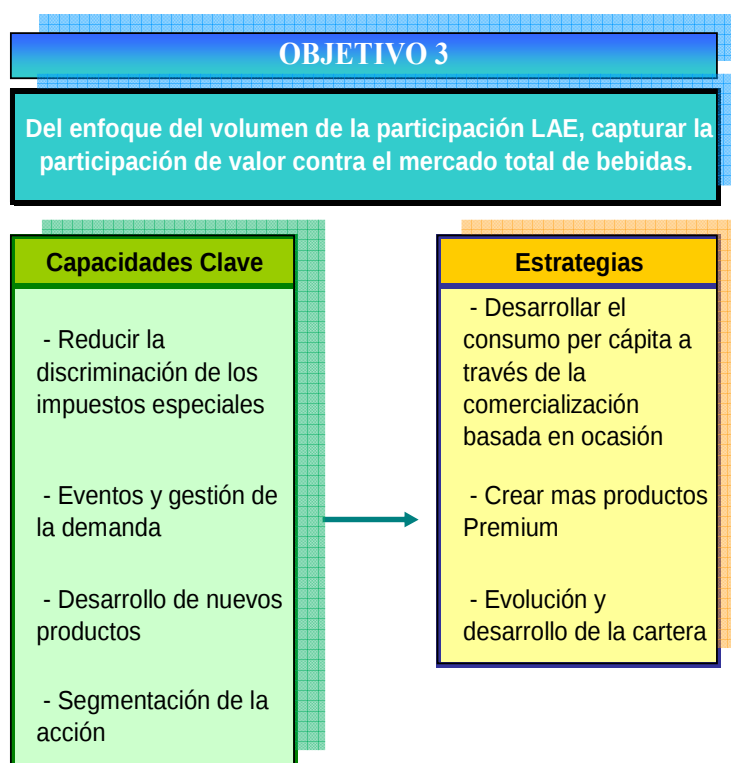
Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

Este objetivo es importante para lograr manejar al mercado nacional de la mejor manera, con una orientación al servicio y buscando cumplir con todas las exigencias de los clientes, tratando de crear un ambiente propicio para incrementar la demanda.

Una de las estrategias más importante para la consecución de este objetivo es ampliar la cantidad de socios para la distribución y aumentar la toma de pedidos, ya que si se trabaja en equipo, esta estrategia permitirá incrementar la demanda de los socios actuales y crear demanda en lugares donde se establezcan nuevos socios que permitan ampliar la llegada del producto a los clientes en todo el territorio nacional.

También es un aspecto importante la gestión de los puntos de ventas, ya que si se mantiene una relación estrecha y cordial con los puntos de venta, se podrá obtener mayor retroalimentación sobre las ventas de los productos de la empresa.

GRÁFICO N° 19



Fuente: Pilares y Mapa Estratégico Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

Este objetivo pretende establecer una participación alta en el mercado total de bebidas alcohólicas, y al gozar de un favoritismo demostrado por el mayor consumo de cerveza que las demás bebidas alcohólicas, se logrará capturar una participación de valor importante y que permita seguir capturando más mercado.

La estrategia de creación de más productos Premium permitirá a los consumidores gozar de más opciones para el consumo y a la empresa ampliar su portafolio. La estrategia de desarrollo del consumo per cápita es muy productiva, ya que si se logra consolidar esta estrategia se podrá obtener una gran cantidad de aumento en las ventas y en la rotación del producto y se combina con el desarrollo de la cartera se podrá obtener una participación fuerte y sólida en el mercado.

GRÁFICO N° 20

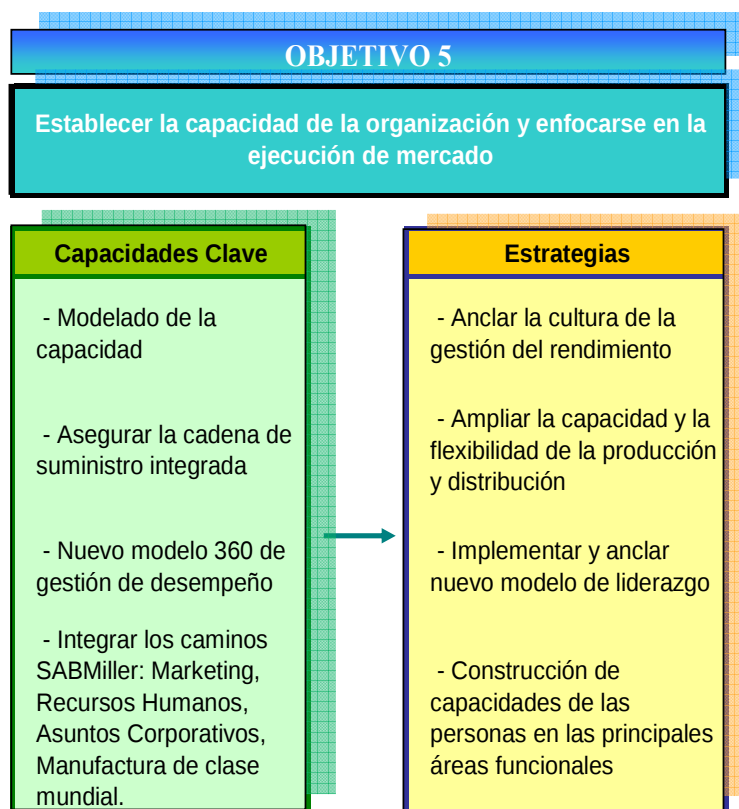
Fuente: Pilares y Mapa Estratégico Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

Mediante este objetivo se busca garantizar la licencia para operar, es decir, tener todos los papeles en regla con la ley y seguir la totalidad de los requerimientos exigidos para poder operar sin ningún problema, ya que los moradores cercanos a la planta de Cumbayá, desean que la planta salga de ahí para que se vaya a otro sitio, pero mientras la planta cumpla con todas las leyes vigentes para su negocio no existirá ningún problema.

Al fortalecer la estrategia corporativa de la empresa se puede crear una imagen mucho mas respetada y apreciada por la sociedad y por clientes grandes, además se tiene la oportunidad de crear nuevas alianzas estratégicas con las diferentes compañías, incluso mediante esta estrategia se aporta una de las partes de la visión de la compañía que es ser el socio de elección.

GRÁFICO N° 21



Fuente: Pilares y Mapa Estratégico Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

El objetivo de este pilar se relaciona directamente en conocer la capacidad de la gente de la organización y a enfocarse en lo que busca y necesita el mercado, de esa manera se tiene el conocimiento de lo que quieren los consumidores.

Una parte importante dentro de este pilar es la capacidad clave que menciona que se debe integrar los caminos SABMiller, ya que al relacionar estrechamente estas áreas se consigue una comunicación amplia y clara, con lo cual se reducen los posibles problemas y se soluciona más rápido los problemas existentes por la cooperación de cada uno.

El liderazgo es una parte esencial de una empresa que pretende consolidarse como la mejor en su rama y aun mas es un país, la estrategia de implementar y anclar un

nuevo modelo de liderazgo permitirá a la compañía formar líderes fuertes con poder de decisión que puedan guiar a su gente hacia un mismo objetivo, creando una compañía activa y orientada al éxito.

La estrategia que hace referencia a la construcción de las capacidades de las personas principales en las áreas funcionales, ayudaría mucho para lograr un alto desempeño de las diferentes funciones que cumplen las personas en cada una de las áreas, ya que si se logra captar y hacer crecer las destrezas y habilidades de las principales personas, se formarán los líderes que motivarán y encaminarán a las diferentes áreas hacia una cultura de alto desempeño.

2.7 PLAN DE NEGOCIOS F10

F10 se nombra al periodo que transcurre desde Abril del 2009 hasta Marzo del 2010, se lo toma como si este fuera el año calendario, por tal motivo el año en la Planta se cierra el 31 de Marzo, en Cervecería Nacional aparte de la planificación estratégica planificada para los 5 años se maneja un plan de negocio anual, el cual se alinea con los 5 pilares ya explicados arriba, en donde se propone metas específicas para ser cumplidas en este año vigente, este plan permite controlar los alcances a los directivos y dar a conocer las metas a los colaboradores de la planta, por lo tanto conocen cual debe ser su aporte en sus puestos y en el equipo de trabajo al cual pertenecen para alcanzar estos propósitos.

A continuación, se detalla los 5 pilares de Cervecería Nacional y las metas que se buscan concretar durante el F10, para este fin se va a tomar el progreso que esta logrando la planta para evaluar el nivel de cumplimiento que se está consiguiendo

respecto a las metas y de esa manera se puede tener una idea mas clara sobre la posibilidad de alcanzar, superar o fallar en la consecución de las mismas:

Pilar 1: Asegurar la Generación de Rentabilidad

- \$ 140 millones de rentabilidad, generando mayor valor al negocio
 - Mayor volumen de crecimiento >6% vs. F09
 - Crecer mix de productos Premium > 8.5%
 - Priorizar iniciativas que generen mayor valor
- Optimizar el uso del capital de trabajo
- Conciencia de costos y ahorro
 - >\$8 millones de ahorros
 - Efectividad y eficiencia en la ejecución de los presupuestos
 - Reducir costos variables
- Planificar e integrar las áreas en la cadena de valor, hacia inventarios óptimos para época pico y no pico, con indicadores claros de medición en todos los procesos.
 - Mejorar la eficiencia de fábrica
 - Reducir el costo total de Manufactura
 - Reducir las mermas totales

Para asegurar la rentabilidad de la empresa, es importante alcanzar las metas propuestas en el F10, ya que de esa manera la empresa usará esos recursos para desarrollar proyectos, mantenimiento de los equipos, pago de sueldos, compra de materia prima, etc.

El volumen de crecimiento obtenido hasta el momento es de cercano al 7% respecto al periodo anterior, es decir, el F09, con lo cual se logra superar la meta propuesta hasta el momento.

El crecimiento de productos Premium se aproxima al 7% en el país, este porcentaje es a la alza por tal motivo, es probable alcanzar la meta propuesta, esta meta en Quito se ubica cerca del 6% y en Guayaquil se acerca al 16%.

Los ahorros se han logrado en una gran escala y están muy cerca de ser cumplidos gracias a una gestión constante del departamento de Compras; en cuanto a los presupuestos se ha logrado que las cabezas de cada área establezcan correctamente los presupuestos, de esa manera se evita tener desfases durante el periodo cuando ya esta en curso.

Los costos variables se acercan a los \$ 313.000.00 tanto en Guayaquil y Quito, es un valor importante que aporta a la optimización de los recursos.

La eficiencia de fábrica se ha logrado aumentar y estabilizar de un 78% que se tenía el años pasado a cerca del 84% hasta lo que va de este año y reducir las mermas totales del 8% al cerca del 6.7%.

Pilar 2: Ganar en el punto de venta

- Llegar a más puntos de venta y ofrecer el mejor servicio
 - Aumentar a 122000 clientes a nivel nacional
 - Reducir puntos de venta sin inventario < 5% clientes secos
- Continuar mejorando el cumplimiento del precio
 - >78% de cumplimiento
- Mejorar la ejecución de producto e imagen en el punto de venta
 - >80% ITOS en Q4
- Posicionar Conquer siendo los mejores en el mercado
 - Doblar la rotación del producto

Los diferentes puntos de venta en todo el país generan la posibilidad de obtener una ventaja competitiva sobre la competencia, ganar en el punto de venta permite tener la preferencia del consumidor con el producto y de esa manera fidelizar al cliente. Para ganar en el punto de venta es importante tener en cuenta que se debe tener contento al cliente directo de la empresa, que es el dueño de cada uno de los puntos de venta y así indirectamente se podrá cumplir con los requerimientos de los consumidores finales.

Actualmente en Quito, según información del área de ventas, se cuenta con 23.403 clientes que representan cerca del 20% del total de clientes que se planteo tener a nivel nacional. La reducción de clientes secos menor al 5%, Quito ya esta bastante cerca, actualmente se encuentra en el 5.06%, de esa manera se aprovecha de mejor manera los puntos de venta al tenerlos siempre con stock y no se pierde consumidores finales por falta de producto.

El cumplimiento de un precio igual en todos los puntos de venta se ubica en el 92.6% para Diciembre - 2009, con un promedio del 85.3% de Abril a Diciembre 2009.

El ITOS (In Trade Operation Standard) se encuentra en el 69.7% y esta a la alza, aunque no se tiene la seguridad que se cumpla la meta. El ITOS es un tipo de encuesta, la cual se la hace en los diferentes puntos de venta con el fin de conocer la percepción de los dueños de cada punto de venta sobre varios puntos respecto al producto y servicio que ofrece Cervecería Nacional.

Pilar 3: Desarrollo del mercado y construcción de marcas

- Crecimiento sostenible de rentabilidad de la cerveza en el mercado total de licores
 - >53% en Q4
 - Incrementar participación de valor contra el mercado total de alcohol

- Acelerar el crecimiento de ingreso a través de la diferenciación del portafolio de productos
 - Posicionar exitosamente los atributos de Conquer en su segmento definido
 - Fortalecer los valores intrínsecos de Pilsener
 - Incrementar la mezcla de Worthmore
- Vivir nuestras marcas, involucrándonos con ella y nuestros clientes

Pilsener y Club son las marcas más consumidas y con mayor aceptación en el mercado nacional, las cuales pueden ser utilizadas como soporte para los demás productos de la compañía. Al desarrollar el mercado se tendrá la posibilidad de aumentar la cantidad de productos ofrecidos por Cervecería Nacional y eventualmente construir las marcas de los nuevos productos de una manera sólida y sostenible a largo plazo.

Según las metas establecidas para este pilar se espera un crecimiento del 53% en Q4 en el mercado total de licores, en Quito esta meta para el Q3 se ubica aproximadamente por el 45% a la alza y con posibilidades concretas de llegar a la meta en el ultimo trimestre del F10. Paralelamente este índice a la alza permite incrementar la participación de valor buscada en todo el mercado de licores.

En la diferenciación del portafolio encontramos la cerveza Conquer y mediante esta nueva marca se busca captar el mercado de los jóvenes, se trata de posicionar esta marca en este segmento, esta marca se encuentra en proceso de construcción de marca.

Con la marca Pilsener se busca fortalecer sus valores intrínsecos, recordar a la gente que es la cerveza de los ecuatorianos, al ser Pilsener una marca tan fuerte y consolidada en el mercado, no debería existir problema con esta meta.

La mezcla Worthmore se refiere a la plataforma de la cerveza Club, se busca con esta meta aumentar el consumo de esta cerveza, por tal motivo se sacó al mercado Club de 550 cm³, esta iniciativa ayudó a aumentar la venta de Club en aproximadamente un 66% respecto al F09.

Pilar 4: Optimizar nuestra reputación

- Reiterando nuestro aporte al Ecuador
 - Ser la tercera empresa más admirada del Ecuador
- Garantizar nuestra licencia para operar
- Siendo líderes en la promoción del Consumo Responsable
- Administrando adecuadamente los riesgos del negocio
- Disminuyendo nuestros impactos ambientales
 - Reducir los consumos de agua y energía en ambas plantas

La reputación de una empresa depende mucho de cómo lo vean clientes, proveedores, consumidores finales, en resumen, como la sociedad ve en su conjunto a la empresa y eso depende mucho de la gestión realiza por los directivos de la compañía y de cómo quieren que sea mostrada la compañía.

Garantizar la licencia para operar se refiere a que la Planta debe cumplir con todos los requisitos y obligaciones como con las normativas del municipio, los ruidos, contaminaciones, etc., para poder funcionar sin ninguna restricción, ya que la Planta de Cumbayá se encuentra en un lugar cercano a lugares residenciales y las personas ya han mostrado su interés por mandar a la Planta a otro sitio.

Para ayudar a la disminución de los impactos ambientales se busca reducir el consumo de agua y energía en ambas plantas, puntualmente en Quito para reducir el consumo de agua se esta llevando a cabo un proyecto de recirculación y recuperación de agua, mientras que para reducir el consumo de energía se va a emprender con un proyecto de integración de medidores de energía eléctrica, agua, CO2 y vapor en toda la planta, con el fin de conocer exactamente donde se causan los mayores consumos y actuar rápidamente frente a estos casos y evitar desperdicios.

Pilar 5: Gente y organización de alto desempeño

- Fortalecer la cultura de alto desempeño
 - Modelo de Liderazgo Colaborativo

- Administración del desempeño arraigado en toda la organización >551 colaboradores
- Consolidar la oferta de valor para nuestros colaboradores
 - >85% clima laboral
 - Sistemas de compensaciones, beneficios, premios y reconocimientos institucionalizados
 - Mejorar comunicación interna
- Generar una cultura continua de aprendizaje y desarrollo
 - Incorporar nuevas prácticas del negocio
 - MCM (manufactura de Clase Mundial) y GEMs (Global evaluation Manufacturing) implementados

Conseguir una organización y gente de alto desempeño implica tener líderes fuertes con facilidad de palabra que permitan comunicar y exhortar a su grupo a dar lo mejor de si mismo para obtener resultados excelentes en su trabajo y si eso lo hace cada líder con su grupo y su área se pondrá conseguir grupos competentes y una organización con cultura de alto desempeño.

En lo que concierne a las metas establecidas se puede decir que el “Modelo de Liderazgo Colaborativo” ya se está implementado, se busca que los gerentes y jefes de sus respectivas áreas sean los tutores y soporte para sus subalternos y que los operadores trabajen en conjunto, con una buena comunicación que permitirá que les permita hacer de mejor manera su trabajo.

La administración del desempeño arraigado busca empoderar a la gente para que conozca más sobre su puesto de trabajo y su área, para que puedan tener más herramientas que le permitan tomar decisiones correctamente y ayudar con problemas que puedan presentarse, esta meta se esta cumpliendo de buena manera y es muy posible que se la cumpla al final del F10.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y por lo tanto debe ser lo más satisfactorio para que no afecte a la productividad de la personas y al grupo en sí, se espera conseguir un clima laboral >85%, este índice se lo saca semestralmente y el índice de Septiembre 2009 indica que el clima laboral está en el 78.5%, entonces se debe trabajar en este aspecto si se quiere conseguir la meta propuesta.

Recursos Humanos se encarga de dar compensaciones, beneficios, precios, etc., dentro de la Planta se maneja políticas de compensaciones cada año, donde se hacen evaluaciones de desempeño mensuales para premiar a los mejores colaboradores al final del año, subirles el sueldo y cuando existen vacantes para dar asensos.

La comunicación interna en la planta no es de las mejores y muchas veces esa falta de comunicación hace que la gente deje de conocer varios temas que conciernen a la

planta y provoque descontento. Debido a estos problemas se está trabajando para actualizar las carteleras constantemente especialmente en las áreas donde se encuentran los operadores, se está trabajando también en actualizar continuamente el intranet para dar a conocer noticias. Cada 2 meses se lanza la revista de Cervecería Nacional llamada Enlace que muestra los sucesos más importantes que han sucedido durante ese tiempo y esa revista se la lanza tanto para Guayaquil como para Quito. Actualmente lo que mejor se maneja en Planta Quito es el correo de la compañía por medio del cual se informa cualquier noticia.

3 GESTIÓN DE PROCESOS

En este capítulo se va a detallar como se maneja la administración de los procesos en Cervecería Nacional, especialmente se hace énfasis en el Mapa de Procesos que se maneja con diferentes niveles y se explica lo que presenta cada uno de ellos, se presentará los diferentes subprocesos que se desencadenan de los 3 tipos de procesos que son: Estratégicos, Claves y de Apoyo. Al final de este capítulo se podrá detallar los diferentes indicadores que trabajan conjuntamente con los diferentes procesos para medirlos.

3.1 GENERALIDADES

Un proceso es un conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido. Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc.

En general de las definiciones de proceso se pueden extraer como ideas básicas que constituyen un conjunto de actividades interrelacionadas, que persiguen la creación de valor y que su salida final es la conformación de un bien o servicio para un cliente que puede ser interno o externo a la organización.

El propósito que ha de tener todo proceso es ofrecer al cliente / usuario un servicio correcto que cubra sus necesidades, que satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en coste, servicio y calidad.

Una idea clave y que vale la pena resaltar, desde un inicio, es la que señala que un proceso puede comenzar y terminar dentro de una misma área funcional, pero también, y es muy común, que un proceso se inicie en un área funcional y termine en otra, por tanto, un proceso puede utilizar recursos de diferentes subsistemas dentro de la entidad.

Los resultados deseados en los procesos dependen de los recursos, la habilidad y motivación del personal involucrado en el mismo, mientras los procedimientos son sólo una serie de instrucciones elaboradas para que las siga una persona o conjunto de personas.

El mapa de procesos ofrece una visión general del sistema de gestión. En él se representan los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

Los mapas de procesos tienen su origen en la utilización de los mapas mentales, los cuales presentan de una forma lógica y clara temas complejos. Los mapas mentales han sido utilizados, sobre todo en procesos de enseñanza -aprendizaje, ya que permite obtener mejores resultados en distintos aspectos de la vida laboral y personal. El diseño de un mapa mental es útil para organizar información, administrar el tiempo, liderar gente, o alinear objetivos y estrategias. Los mapas

mentales constituyen un método para plasmar sobre el papel el proceso natural del pensamiento.²⁷

3.1.1 Procesos Estratégicos

Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente / usuario y para la organización.

Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos.²⁸

Ejemplos: Comunicación interna, comunicación con el cliente, marketing, diseño, revisión del sistema, planificación estratégica, diseño de planes de estudios.

3.1.2 Procesos Clave

Son aquellos directamente ligados a los productos que se prestan, y por tanto, orientados al cliente/usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario (se centran en aportarle valor).

²⁷ GRUPO KAIZEN. (2009). [www.grupokaizen.com]. *Mapas de proceso y mapas estratégicos*.

²⁸ UCA. (2007). *Manual/Guía para gestión de procesos. Guía para la identificación y análisis de procesos*. p. 8.

En estos procesos, generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.

En resumen, los procesos claves constituyen la secuencia de valor añadido del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente / usuario hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente /usuario.²⁹

3.1.3 Procesos de Soporte

Los procesos de apoyo que permiten el correcto funcionamiento de los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes / usuarios.³⁰

Ejemplos: Formación, auditorías internas, informática.

3.2 MAPA DE PROCESOS

Cervecería Nacional tiene un mapa general de procesos con diferentes niveles, empieza desde una representación muy general de los procesos que se tienen en la compañía hasta alcanzar una muy específica donde se muestra las características de cada uno de los subprocessos, a medida que se vaya avanzando con en el análisis del

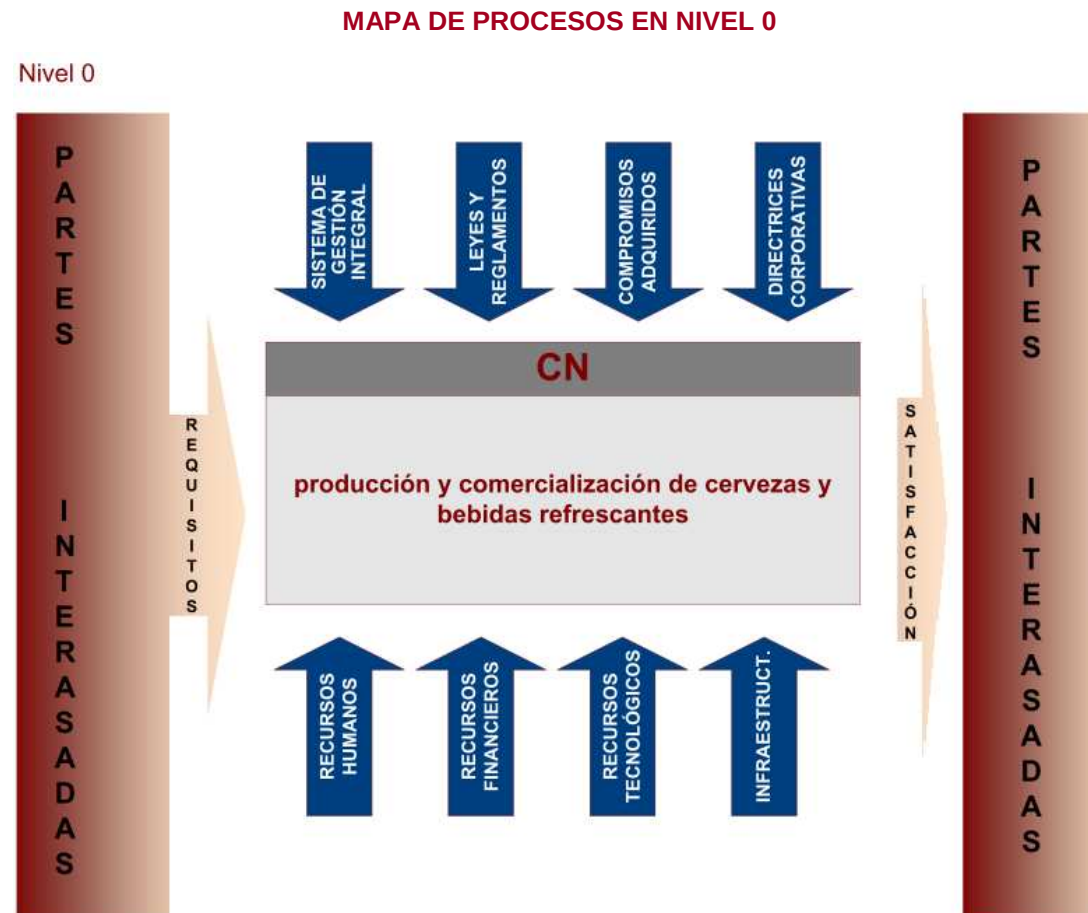
²⁹ Ibídem. p. 8.

³⁰ Ibídem. p. 9.

mapa, se podrá detallar los diferentes procesos de una manera más específica y clara. Cada uno de los niveles presenta un gráfico que ilustra cómo funciona e interrelaciona los diferentes procesos de la compañía y sus diferentes áreas, además se podrá obtener una visión clara de cuáles son los proveedores y los clientes de la empresa. A continuación se detallarán los gráficos de los procesos:

3.2.1 Mapa de Procesos Nivel 0

GRÁFICO N° 22

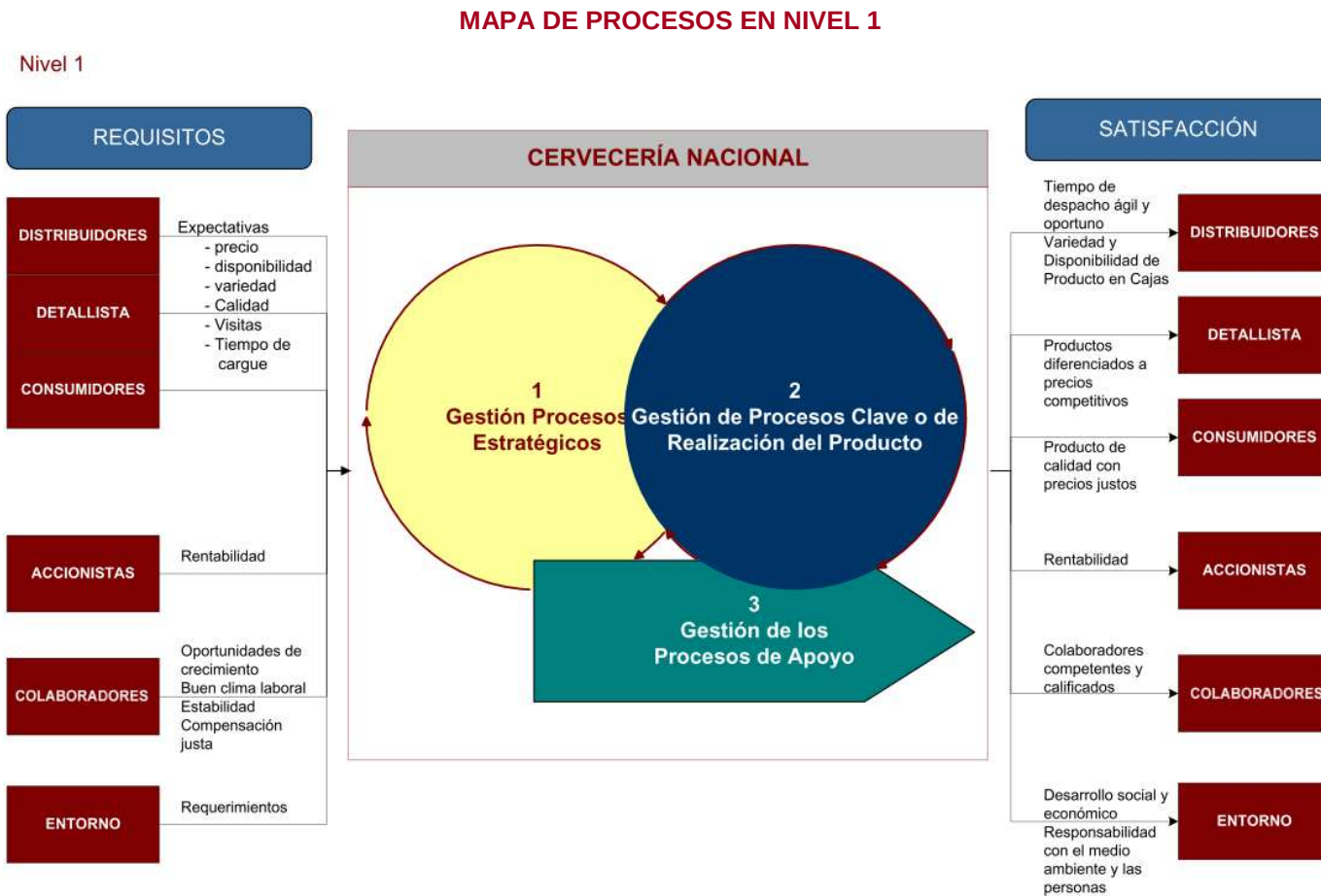


Fuente: Cervecería Nacional S.A.
Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

En el Gráfico N° 22 se puede observar la primera parte del mapa de procesos que como se mencionó antes se lo podría llamar “macro procesos” ya que detalla de una manera muy general como se manejan los procesos, este es el nivel 0. Podemos puntualizar que en el medio se detalla el fin de Cervecería Nacional, por lo que fue creada, en la parte izquierda tenemos los requisitos, que son las partes interesadas que tienen ciertas expectativas puestas en Cervecería Nacional, en la parte de la derecha se encuentra la satisfacción, que vienen a ser todos sus clientes que debe satisfacer. Las flechas azules tanto de arriba como de abajo son el conjunto de elementos que permiten a la empresa fabricar y comercializar de una manera legal y rentable sus diferentes productos al mercado.

3.2.2 Mapa de Procesos Nivel 1

GRÁFICO N° 23

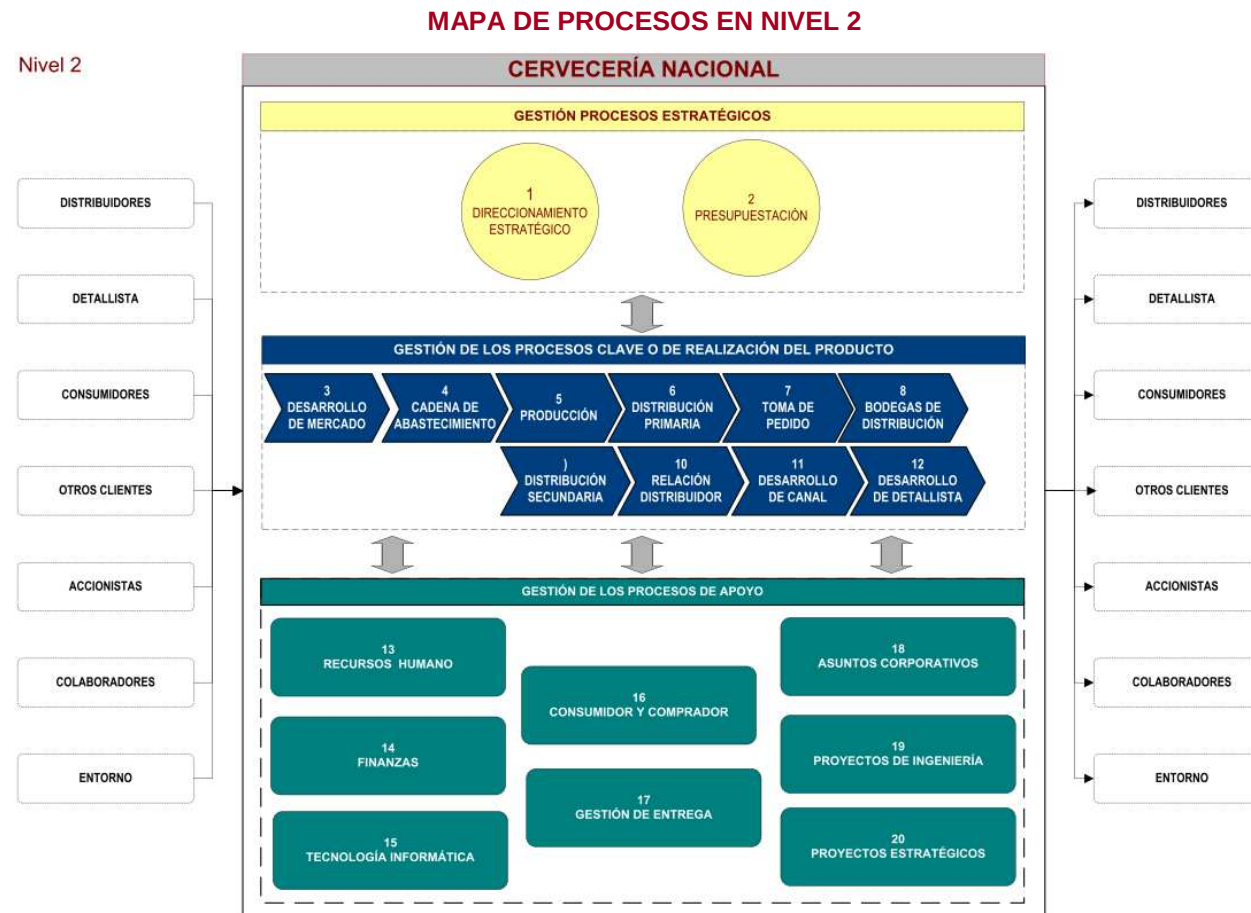


Fuente: Cervecería Nacional S.A.
Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

En el Gráfico N° 23 se tiene el nivel 1 del mapa de procesos, la parte de la izquierda que se ilustra como requisitos, se puede detallar cuáles son las partes interesadas y a un lado se pone un pequeño fragmento de lo que esperan recibir de Cervecería Nacional. A la derecha que se ilustra como satisfacción son los clientes, a lado de cada uno de ellos se describe de una manera muy corta lo que va a entregar la empresa a cada uno de ellos. En el medio se puede observar 3 figuras que representan los procesos: estratégicos, claves y de apoyo, cada uno ellos tiene más procesos que se irán detallando más adelante.

3.2.3 Mapa de Procesos Nivel 2

GRÁFICO N° 24

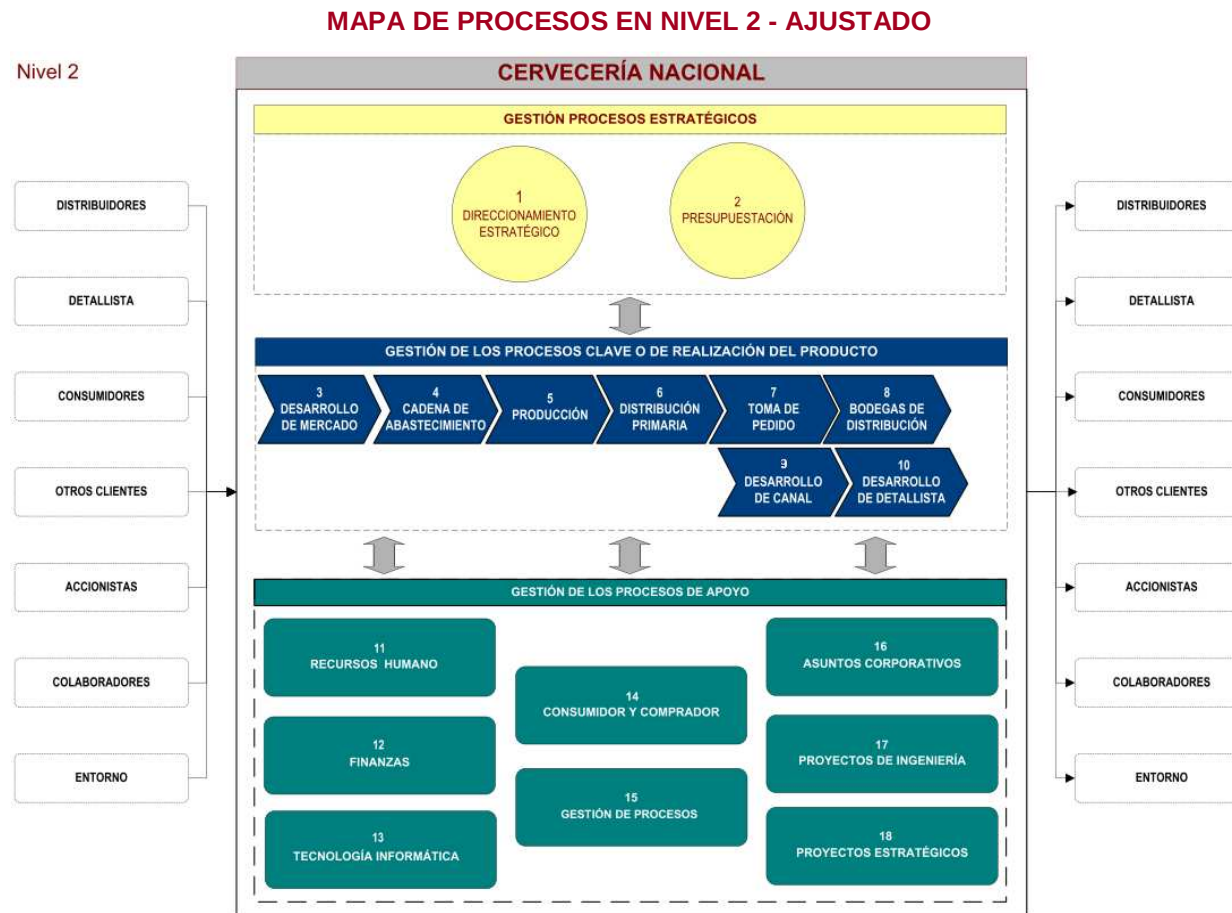


Fuente: Cervecería Nacional S.A.
Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

En el Gráfico N° 24 es en nivel 2 del mapa, donde se abren cada uno de los procesos de Cervecería Nacional, se puede ver que existen 2 procesos estratégicos, 10 procesos claves y 8 procesos de apoyo, lo que daría 20 procesos en total. Aquí se presenta un problema ya que dentro de los procesos claves solo son 8 procesos y 2 de ellos ya no están dentro del mapa de procesos, otro cambio que no está representado en este gráfico es que el # 17 gestión de entrega, en realidad es gestión de procesos, estos cambios se lo ilustrará en el Gráfico N° 25.

3.2.4 Mapa de Procesos Nivel 2 - Ajustado

GRÁFICO N° 25

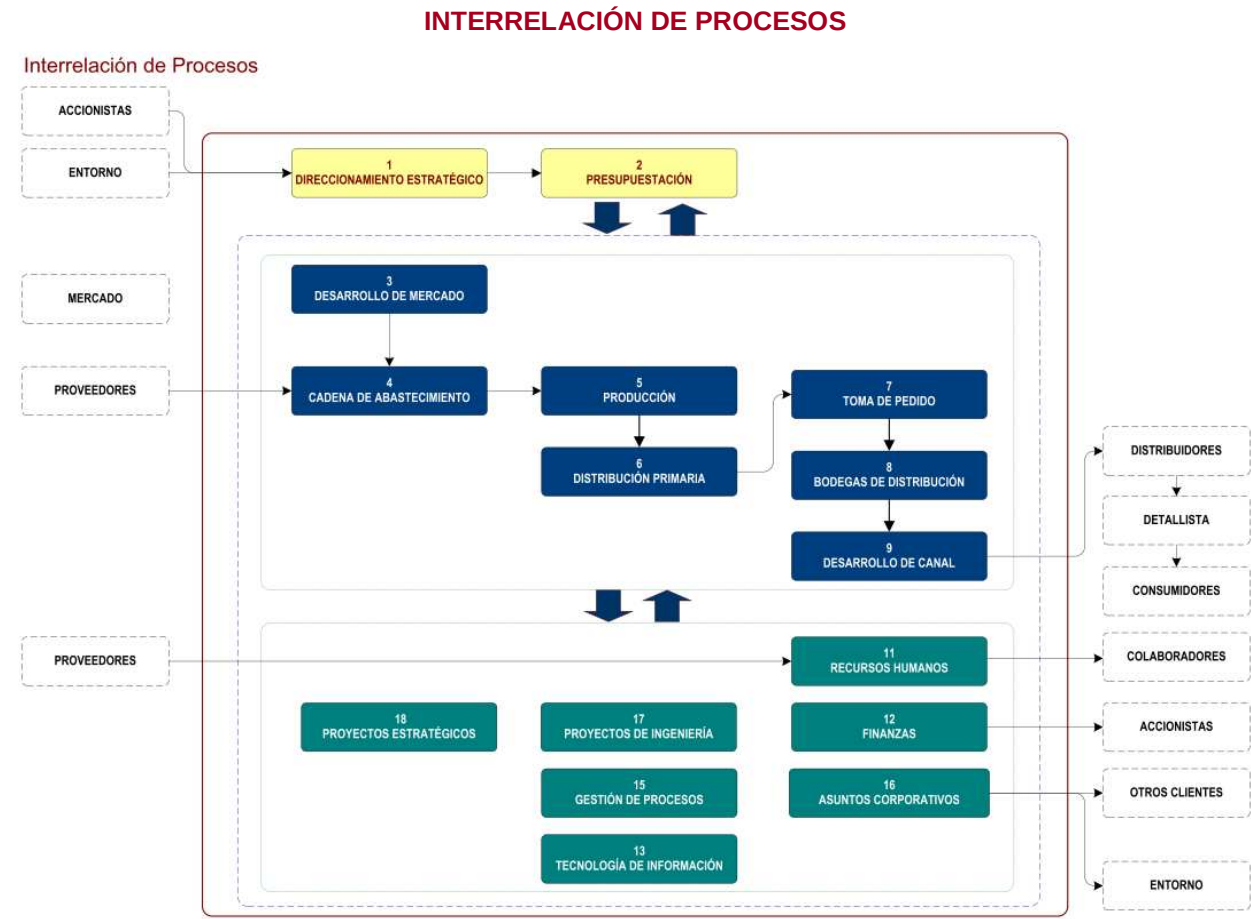


Fuente: Cervecería Nacional S.A.
Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

El Gráfico N° 25 muestra el nivel 2 del mapa de procesos, este es el gráfico anterior pero con las discordancias ya corregidas, ahora se puede notar que la gestión de procesos clave tiene los 8 procesos que se manejan en estos momentos, quitando distribución secundaria y relación distribuidor. Al quitar esos 2 procesos la numeración cambia y quedan 18 procesos y es así que ahora el proceso # 15 es Gestión de Procesos y no Gestión de entrega. Este gráfico sería la propuesta para este nivel, ya que el anterior no tenía la coherencia con otras partes del mapa de procesos.

3.2.5 Interrelación de Procesos

GRÁFICO N° 26

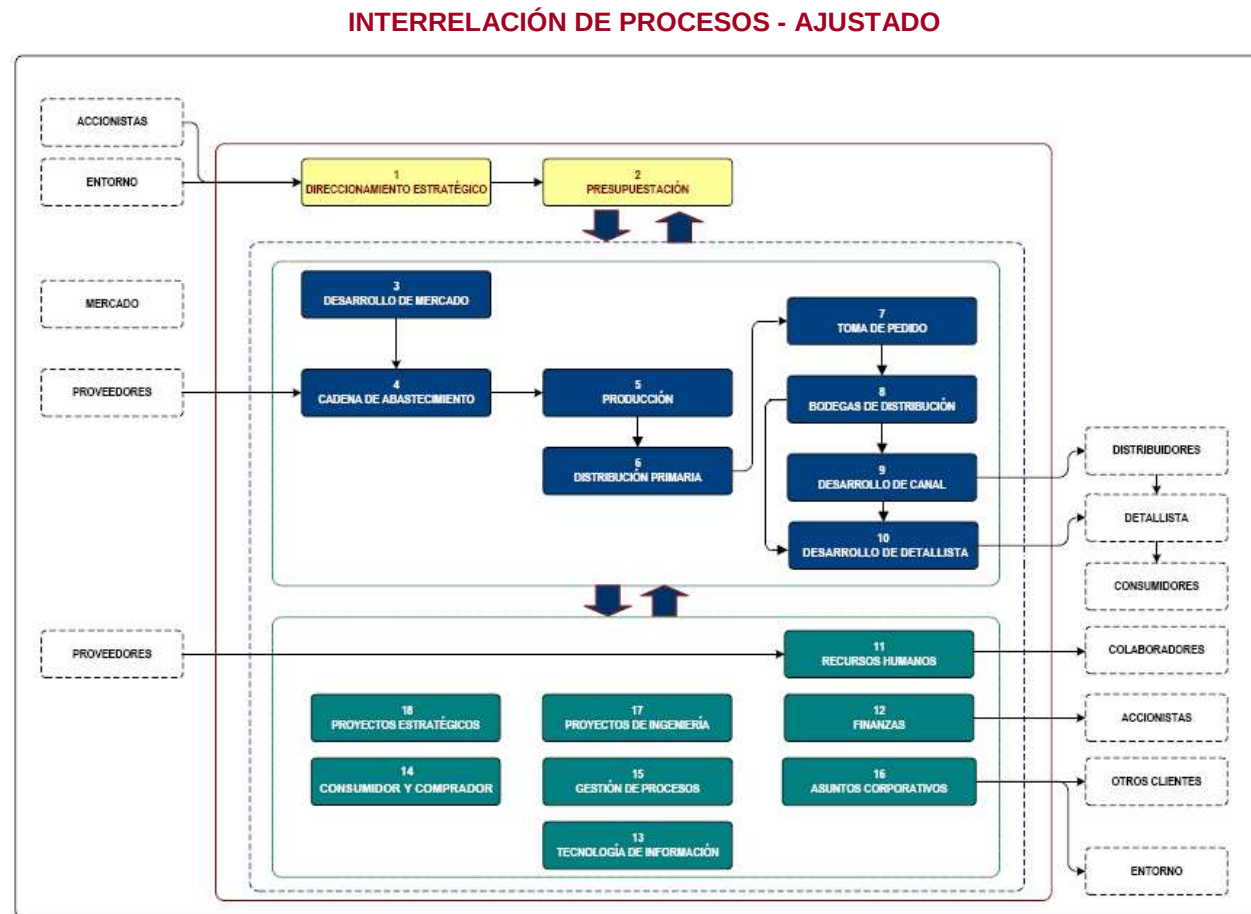


Fuente: Cervecería Nacional S.A.
Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

El Gráfico N° 26 es la Interrelación de los procesos, aquí se ilustra como interactúa cada uno de los elementos antes nombrados, se sigue el mismo patrón que los anteriores gráficos con los requisitos a la izquierda y los clientes a la derecha. Los procesos estratégicos se identifican con el color amarillo, los procesos clave con el color azul y los procesos de apoyo con el color verde. Aquí se puede observar como dependen los procesos unos de otros y que procesos son los que van a satisfacer a ciertos clientes específicos.

3.2.6 Interrelación de Procesos - Ajustado

GRÁFICO N° 27

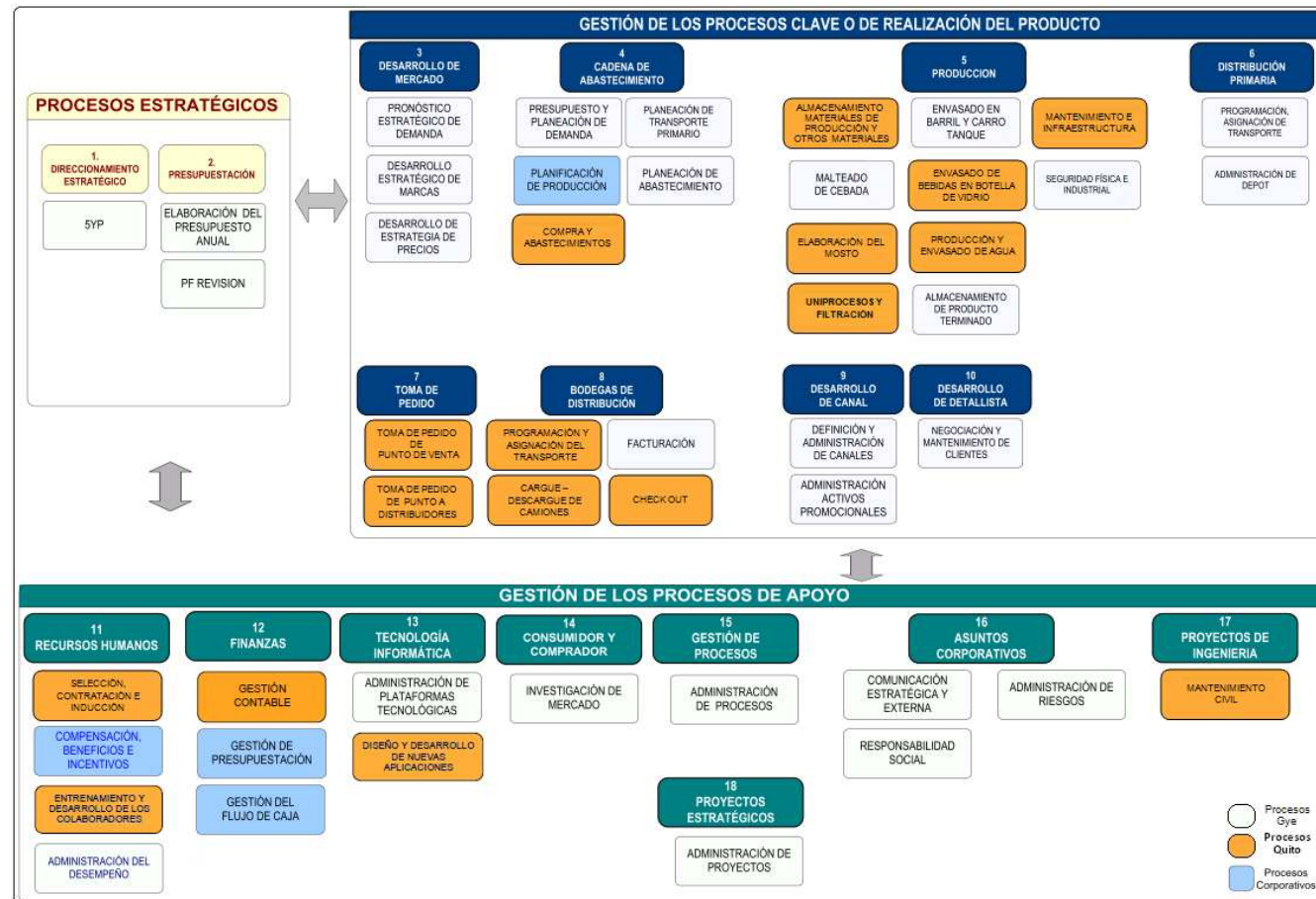


Fuente: Cervecería Nacional S.A.
Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

El Gráfico N° 27 ilustra la Interrelación de Procesos ajustado, donde se agrega al gráfico dos procesos que no han sido tomados en cuenta en el Gráfico N° 26, el proceso # 10 “Desarrollo del detallista” no fue puesto en la sección de procesos de realización de producto y el proceso # 14 de “Consumidor y Comprador” que no fue puesto en la sección de procesos de apoyo. Este gráfico será la propuesta, ya que el anterior gráfico no ilustraba todos los procesos que se usan en Cervecería Nacional.

3.2.7 Mapa de Procesos Nivel 3

GRÁFICO N° 28



Fuente: Cervecería Nacional S.A.
Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

En el Gráfico N° 28 muestra el mapa de procesos en el nivel 3, aquí se puede notar de forma amplia a cada una de las 3 gestiones: estratégica, clave y de apoyo. En este gráfico se puede detallar los diferentes subprocesos que tiene cada uno de ellos. También permite conocer cuáles son los procesos que permiten a Cervecería Nacional producir y comercializar sus productos, los cuales son los procesos clave, que son los procesos indispensables, ya que sin ellos no se podría llevar a cabo todo el ciclo de producción de cerveza y bebidas refrescantes.

Este gráfico enumera los diferentes subprocesos que tiene cada uno de los procesos que se llevan a cabo en Cervecería Nacional, para poder conocer más acerca de estos subprocesos se va a proporcionar información más adelante, esta información será resumida y concisa, ya que en los anexos se dará la información completa y detallada. Cada uno de estos aspectos permitirán comprender la funcionalidad cada uno de estos procesos y cómo interactúan entre sí dentro de la compañía.

Como se ilustra en la parte inferior derecha del Gráfico N° 28, se diferencia por los colores los procesos que pertenecen a Guayaquil, los procesos corporativos y los procesos que se llevan a cabo en Planta Quito, mediante esta diferenciación se da a conocer que solo ciertos procesos se manejan en Quito mientras que en Guayaquil se manejan todos los procesos que aparecen en el Mapa de Procesos. Para este estudio solo se tomará en cuenta a los procesos que se manejan en Quito.

3.3 ANÁLISIS DE SUBPROCESOS E INDICADORES

Para poder organizar los diferentes subprocesos que se encuentran en el mapa de procesos se va a codificar a cada proceso y subproceso con el fin de poder encontrar cada uno de ellos de una manera rápida y sencilla. Se va a explicar en qué consiste cada subproceso para poder conocer cómo incide cada uno de ellos en el mapa general de procesos, para mayor información se anexarán los cuadros de cada uno de los subprocesos en donde aparecerá información más específica acerca de los suministradores, clientes, controles, insumos, controles, producto o servicio e indicador. Los Anexos que detallan estos subprocesos son: desde el Anexo K al AA.

Para cada uno de los subprocesos se presentan indicadores que permiten medir el cumplimiento de los mismos y establecer si se están manejando de manera adecuada o se debe establecer cambios cuando se está a tiempo, para esto se establece un cuadro donde se detalla la información más relevante sobre el indicador a medir, donde aparece:

- *Código*.- la (I) se refiere al número indicador del cual se habla, la (P) se refiere al número del proceso y el número después del guión (-) es del subproceso que corresponde.
- *Indicador*.- Es el nombre con el cual se conoce al indicador.
- *Descripción*.- Se detalla para que sirve ese indicador y que es lo que mide.
- *Fórmula*.- Se detalla cómo se calcula el valor a medir.

- *Sentido*.- Si el valor del indicador es mejor si es más alto o si es más bajo.
- *Limites*.- Establece los rangos en donde el valor del indicador es aceptable.
- *Frecuencia*.- La diferencia de tiempo en la cual se mide el indicador.
- *Responsable de Medición*.- El cargo de la persona que se debe medir este indicador.
- *Responsable de Control*.- El cargo de la persona que debe controlar el cumplimiento de este indicador.

3.3.1 Producción

3.3.1.1 El Subproceso de Recepción, Almacenamiento y Despacho de Materiales

Este proceso se encarga de almacenar todos los materiales que son utilizados por las diferentes áreas de la planta y de esa manera mantener centralizado el almacenamiento de materiales para un mayor control y cómoda distribución. Para este proceso se comienza con la recepción y verificación de los materiales para que se ingresen los materiales, de ahí se los coloca en un lugar específico asignado para cada material para que pueda ser encontrado fácilmente al momento que los colaboradores vayan a retirar el material que necesitan. Cuando se retira el material se lo traslada para el área solicitante y se controla si es lo solicitado. Cada

cierto tiempo se realiza el mantenimiento de inventario para mantener un control de los materiales, cuando son pedidos grandes o materiales que son pesados se los ingresa al almacén en montacargas y se supervisa la cantidad que ingresa.

A continuación se presentan cuadros con información correspondiente a los diferentes indicadores que se manejan en este subproceso.

Indicadores del Subproceso: Recepción, Almacenamiento y Despacho de Materiales

CUADRO N° 5

CÓDIGO:	INDICADOR:
I1 – P05 - 01	Eficiencia en Inventario acumulado
DESCRIPCIÓN:	Este indicador mide la diferencia de inventario respecto del total del inventario para poder mantener un control de los ítems que se tienen en el almacén.
Fórmula	$(1 - (\text{Diferencia entre ítems inventariados} / \text{Total ítems inventariados})) * 100$
Sentido	Positivo
Límite Superior	98%
Límite Inferior	95%
Frecuencia	Mensual
Responsable de Medición	Analista de almacén
Responsable de Control	Jefe de Almacén

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 6

CÓDIGO:	INDICADOR:
I2 – P05 - 01	Control tiempos (servicio al cliente)
DESCRIPCIÓN:	Este indicador mide el tiempo que se demora el Almacén en atender a sus clientes, que son las demás áreas.
Fórmula	Promedio de tiempo de despacho del mes
Sentido	Negativo
Límite Superior	5 minutos
Límite Inferior	4 minutos
Frecuencia	Mensual
Responsable de Medición	Analista de almacén
Responsable de Control	Jefe de Almacén

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

3.3.1.2 El Subproceso de Elaboración de Mosto

Este proceso comienza desde que se recepta la materia prima en los silos de cocimientos y termina hasta la entrega de mosto frío en la bodega de frío. Para este proceso se debe recibir, almacenar y realizar el trasilaje de la materia prima, que es la malta y los adjuntos, de ahí se proceden al pesaje, molienda y maceración de los adjuntos, también se pesa y se macera la malta. Cuando se obtiene el mosto se debe proceder a la filtración, cocción, sedimentación y enfriamiento del mismo. Este es un proceso que conlleva mucho cuidado de todas las etapas para obtener un producto de calidad y garantizar su posterior envasado.

A continuación se presentan cuadros con información correspondiente a los diferentes indicadores que se manejan en este subproceso.

Indicadores del Subproceso: Elaboración de Mosto

CUADRO N° 7

CÓDIGO:	INDICADOR:
II – P05 - 03	IQMS Brewing
DESCRIPCIÓN:	Es un indicador global de control de calidad en la elaboración de cerveza que permite tener una supervisión total sobre las diferentes variables que puedan generar cambios que perjudiquen el producto final
Fórmula	$(\% \text{ de Producción de Mosto} + \% \text{ de cubas de fermentación} + \% \text{ de cerveza brillante}) / 3$
Sentido	Positivo
Límite Superior	95%
Límite Inferior	93 %
Frecuencia	Diaria
Responsable de Medición	Analista de Calidad
Responsable de Control	Líder de Turno

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

3.3.1.3 El Subproceso de Uniprosos y Filtración

Este proceso comienza con la recepción del mosto frío y termina con la entrega de producto terminado para el envasado. Para comenzar con este proceso se debe realizar una limpieza de equipos, tuberías y tanques, de ahí se procede a una serie de pasos que permiten optimizar el producto para enviarlo a envasado y se los detalla a continuación: Enfriamiento del agua, Cosecha y Reutilización de la levadura, Fermentación y maduración del mosto, Filtración de la cerveza, Recuperación de gas carbónico, Preparación de agua para dilución. Pasteurización y

esterilización de la cerveza, Movimiento de tanques intermedios y al final bombeo de cerveza a embotellado.

A continuación se presentan cuadros con información correspondiente a los diferentes indicadores que se manejan en este subproceso.

Indicadores del Subproceso: Uniprosos y Filtración

CUADRO N° 8

CÓDIGO:	INDICADOR:
I1 – P05 - 04	Merma total en cerveza
DESCRIPCIÓN:	Este Indicador mide la cantidad de cerveza que se va perdiendo durante las diferentes etapas de elaboración por las cuales pasa el producto
Fórmula	% Manejo Silos+ % Cocinas + % Fermentación a Maduración + % Filtración
Sentido	Negativo
Límite Superior	7%
Límite Inferior	6.7%
Frecuencia	Diaria
Responsable de Medición	Analista de Calidad
Responsable de Control	Líder de Turno

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 9

CÓDIGO:	INDICADOR:
I2 – P05 - 04	Consumo de polvo filtrante
DESCRIPCIÓN:	Tierra de diatomáceas que garantizan un mayor ciclo de filtración y por ende una mejor eficiencia en la producción.
Fórmula	gramos de polvo filtrante / Hectolitro filtrado
Sentido	Negativo
Límite Superior	130 g/Hl
Límite Inferior	125 g/Hl
Frecuencia	Diario
Responsable de Medición	Líder de Turno
Responsable de Control	Gerente de Elaboración

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

3.3.1.4 El Subproceso de Envasado de Bebidas en Botellas de Vidrio

Maneja todos los procesos que empiezan desde que se recibe las jabas de cerveza vacías en la depaletizadora hasta que se entrega el producto en la paletizadora, este es el proceso previo a la entrega del producto en bodega de despacho. Durante este proceso las jabas pasan por un procesos de limpieza con agua a presión y un detergente que permita eliminar sustancias pegadas en la jaba y de esa manera dejar las jabas limpias para poder llenarlas con las botellas llenas. Así mismo las botellas pasan por una máquina lavadora de botellas que usa agua caliente a presión y soda cáustica que permitirán eliminar toda sustancia y bacteria que pueda haber ingresado en la botella. Después la botella pasa a la etapa de llenado de cerveza y coronado, luego pasa por el proceso de pasteurización para eliminar por completo cualquier actividad

con vida que pueda propagarse dentro de la botella. Luego la botella pasa por las etiquetadoras, el codificador, la encajonadora y al final llega la paletizadora donde se forman las jabas en una paleta que constituye en 72 jabas, para ser mandadas a bodega de despacho.

A continuación se presentan cuadros con información correspondiente a los diferentes indicadores que se manejan en este subproceso.

Indicadores del Subproceso: Envasado de bebidas en botellas de vidrio

CUADRO N° 10

CÓDIGO:	INDICADOR:
I1 – P05 - 06	Eficiencia Máquina Embotellado
DESCRIPCIÓN:	Mide la cantidad horas de utilización de las máquinas incluyendo paras pero que solo involucren máquinas de embotellado.
Fórmula	$(\text{Horas estándar} / \text{Horas Máquina}) * 100$
Sentido	Positivo
Límite Superior	95%
Límite Inferior	92%
Frecuencia	1 vez por turno (8 horas)
Responsable de Medición	Líder de Turno
Responsable de Control	Jefe de Embotellado

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 11

CÓDIGO:	INDICADOR:
I2 – P05 - 06	Eficiencia Fábrica Embotellado
DESCRIPCIÓN:	Mide la cantidad de Hectolitros envasados durante el proceso de producción incluyendo paras por problemas de otras áreas
Fórmula	$(\text{Hectolitros envasados} / \text{Volumen teórico}) * 100$
Sentido	Positivo
Límite Superior	80%
Límite Inferior	78%
Frecuencia	1 vez por turno (8 horas)
Responsable de Medición	Líder de Turno
Responsable de Control	Jefe de Embotellado

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 12

CÓDIGO:	INDICADOR:
I3 – P05 - 06	Rotura en Embotellado
DESCRIPCIÓN:	Establece la cantidad de botellas rotas que se producen durante todo el proceso de embotellado
Fórmula	$(\text{Rotura en Máquina} / \text{Producción Total}) * 100$
Sentido	Negativo
Límite Superior	0.06%
Límite Inferior	0,05%
Frecuencia	1 vez por turno (8 horas)
Responsable de Medición	Líder de Turno
Responsable de Control	Jefe de Embotellado

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 13

CÓDIGO:	INDICADOR:
I4 – P05 - 06	TPO (Total Package Oxygen)
DESCRIPCIÓN:	Mide la cantidad de oxígeno que tiene la botella después del llenado y coronado
Fórmula	$100 - ((\text{Media} - 20/180) * 100)$
Sentido	Positivo
Límite Superior	61%
Límite Inferior	58%
Frecuencia	9 muestras por Tanque
Responsable de Medición	Analista de Calidad
Responsable de Control	Líder de Turno / Jefe de Embotellado

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 14

CÓDIGO:	INDICADOR:
I5 – P05 - 06	Unidades de Pasteurización
DESCRIPCIÓN:	Permite controlar que la botella haya pasado el tiempo establecido a una temperatura específica en la pasteurizadora. <i>Unidades letales: cuando la botella ha pasado 1 minuto a 60°C. Unidades acumuladas: fracciones de UPs que se van formando antes de llegar a 60°C</i>
Fórmula	Número de unidades especificada / Número de unidades hechas (Unidades letales + Unidades acumuladas)
Sentido	Positivo
Límite Superior	20 Ups
Límite Inferior	8 Ups
Frecuencia	3 por turno
Responsable de Medición	Analista de Calidad
Responsable de Control	Líder de Turno / Jefe de Embotellado

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 15

CÓDIGO:	INDICADOR:
I6 – P05 - 06	Consumo Agua Embotellado
DESCRIPCIÓN:	Indica la cantidad agua consumida solo por embotellado durante el proceso de envasado de cerveza
Fórmula	(Hectolitros de agua consumidos / Hectolitros de cerveza envasados)*100
Sentido	Negativo
Límite Superior	1.7 HI/HI
Límite Inferior	1.5 HI/HI
Frecuencia	1 por Turno
Responsable de Medición	Operador
Responsable de Control	Líder de Turno

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 16

CÓDIGO:	INDICADOR:
I7 – P05 - 06	Merma
DESCRIPCIÓN:	Establece la cantidad de cerveza que se pierde durante todo el proceso de envasado
Fórmula	(Hectolitros netos envasados / Hectolitros netos recibidos)*100
Sentido	Negativo
Límite Superior	0.9 %
Límite Inferior	0.8%
Frecuencia	Diaria
Responsable de Medición	Operador
Responsable de Control	Líder de Turno / Jefe de Embotellado

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

3.3.1.5 El Subproceso de Producción y Envasado de Agua

Es el proceso mediante el cual se produce agua de la marca Manantial, producida con los estándares internacionales más altos y el cuidado más riguroso para obtener un producto sano e integro. Para comenzar este proceso se usa agua potable para darle los tratamientos necesarios que permitan transformarla en un agua sin impurezas, para lograr esto primero se filtra el agua para eliminar cualquier sustancia sólida que aparezca en ella, después pasa por un proceso de ozonificación en el cual se elimina cualquier ser vivo que exista o se pueda proliferar en el agua. Después de estos procesos ya se puede enviar el agua para que sea envasada en las diferentes presentaciones de Manantial y se la va analizando todos los procesos para evitar posibles defectos en el envase o en producto en sí. Para terminar se procede con el empaquetado de los envases de Manantial para poder ser enviados a Bodega de Despacho para su posterior distribución.

A continuación se presentan cuadros con información correspondiente a los diferentes indicadores que se manejan en este subproceso:

CUADRO N° 17

CÓDIGO:	INDICADOR:
I1 – P05 - 07	Consumo de Agua Manantial
DESCRIPCIÓN:	Mide la cantidad de agua que se ha consumido durante el proceso de envasado respecto a la cantidad que resulta al final del mismo
Fórmula	(Hectolitros consumidos / Hectolitros envasados)*100
Sentido	Negativo
Límite Superior	1.6 Hl/Hl
Límite Inferior	1.4 Hl/Hl
Frecuencia	Diaria
Responsable de Medición	Líder de Manantial
Responsable de Control	Jefe de Embotellado

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 18

CÓDIGO:	INDICADOR:
I2 – P05 - 07	Consumo de lámina de 300
DESCRIPCIÓN:	Mide el consumo de la Lamina coextruída, que es una funda que se llena de agua manantial en su presentación 300 cm3
Fórmula	Kilogramos de lámina / Hectolitros envasados
Sentido	Negativo
Límite Superior	3 Kg/Hl
Límite Inferior	2.75 Kg/Hl
Frecuencia	Diaria
Responsable de Medición	Líder de Manantial
Responsable de Control	Jefe de Embotellado

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 19

CÓDIGO:	INDICADOR:
I3 – P05 - 07	Eficiencia Máquina Manantial
DESCRIPCIÓN:	Mide la cantidad horas de utilización de las máquinas incluyendo paras pero que solo involucren máquinas de embotellado.
Fórmula	$(\text{Horas estándar} / \text{Horas Máquina}) * 100$
Sentido	Positivo
Límite Superior	85%
Límite Inferior	80%
Frecuencia	Diaria
Responsable de Medición	Líder de Manantial
Responsable de Control	Jefe de Embotellado

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 20

CÓDIGO:	INDICADOR:
I4 – P05 - 07	Eficiencia Fábrica Manantial
DESCRIPCIÓN:	Mide la cantidad de Hectolitros envasados durante el proceso de producción incluyendo paras por problemas de otras áreas
Fórmula	$(\text{Hectolitros envasados} / \text{Volumen teórico}) * 100$
Sentido	Positivo
Límite Superior	70%
Límite Inferior	65%
Frecuencia	Diaria
Responsable de Medición	Líder de Manantial
Responsable de Control	Jefe de Embotellado

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 21

CÓDIGO:	INDICADOR:
I5 – P05 - 07	Consumo láminas de termoencogible
DESCRIPCIÓN:	Mide el consumo de láminas con respecto a la cantidad de agua envasada. <i>Las láminas son: Polietileno de alta o baja densidad que agrupa las botellas pet en sus diferentes presentaciones</i>
Fórmula	Kilogramos Termoencogible / Hectolitros envasados
Sentido	Negativo
Límite Superior	2.1 Kg/Hl
Límite Inferior	1,9 Kg/Hl
Frecuencia	Diaria
Responsable de Medición	Líder de Manantial
Responsable de Control	Jefe de Embotellado

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

3.3.1.6 El Subproceso de Mantenimiento e Infraestructura

Este es uno de los procesos más importantes e indispensables dentro de todo el proceso de producción, ya que permite mantener las diferentes máquinas en funcionamiento continuo y evitar daños graves que pueden causar pérdidas económicas y desabastecimiento de producto. Este proceso se encarga de velar por las máquinas de Elaboración y Embotellado, con personal fijo en estas dos áreas para que se encarguen de controlar y establecer mantenimientos preventivos que permitan establecer paradas planificadas. A parte de esas áreas también esta Servicios Motrices que es la que se encarga de proporcionar todos los servicios de la planta que son: CO₂, Aire, Vapor y Refrigeración. Mantenimiento es un área crítica que debe ser manejada con mucha

planificación y prevención para poder establecer la realización de los mantenimientos tratando de afectar lo menos posible a la producción. También se encargan de contratar a personal externo cuando hay ciertos proyectos que se van a llevar a cabo en la planta, se busca proveedores externos que realicen el trabajo solicitado.

CUADRO N° 22

CÓDIGO:	INDICADOR:
II – P05 - 09	Cumplimiento del programa de Mantenimiento
DESCRIPCIÓN:	Se conoce si todos los mantenimientos planificados para las diferentes máquinas de la planta han sido llevados a cabo de forma satisfactoria
Fórmula	$\frac{(\text{Ordenes de Trabajo Ejecutadas} / \text{Ordenes de Trabajo Planificadas}) * 100}{}$
Sentido	Positivo
Límite Superior	98%
Límite Inferior	95%
Frecuencia	Mensual
Responsable de Medición	Planeador de Mantenimiento
Responsable de Control	Gerente de Mantenimiento

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 23

CÓDIGO:	INDICADOR:
I2 – P05 - 09	Confiabilidad en Embotellado
DESCRIPCIÓN:	Con este indicador se puede establecer la confiabilidad en la maquinaria de envase para poder establecer mantenimientos preventivos y planificados para los problemas que puedan suscitarse
Fórmula	$((\text{Horas Máquina} - \text{Fallos}) / \text{Horas Máquina}) * 100$
Sentido	Positivo
Límite Superior	98%
Límite Inferior	92%
Frecuencia	1 por Turno
Responsable de Medición	Mecánico y Eléctrico de la Línea
Responsable de Control	Jefe de Mantenimiento

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 24

CÓDIGO:	INDICADOR:
I3 – P05 - 09	Confiabilidad en Cocinas
DESCRIPCIÓN:	Con este indicador se puede establecer la confiabilidad en cocinas para poder establecer mantenimientos preventivos y planificados para los problemas que puedan suscitarse
Fórmula	$((\text{Horas Máquina} - \text{Fallos}) / \text{Horas Máquina}) * 100$
Sentido	Positivo
Límite Superior	98%
Límite Inferior	95%
Frecuencia	1 por Turno
Responsable de Medición	Mecánico y Eléctrico de la Línea
Responsable de Control	Jefe de Mantenimiento

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 25

CÓDIGO:	INDICADOR:
I4 – P05 - 09	Confiabilidad en Filtración
DESCRIPCIÓN:	Con este indicador se puede establecer la confiabilidad en las máquinas de filtración para poder establecer mantenimientos preventivos y planificados para los problemas que puedan suscitarse
Fórmula	$((\text{Horas Máquina} - \text{Fallos}) / \text{Horas Máquina}) * 100$
Sentido	Positivo
Límite Superior	98%
Límite Inferior	95%
Frecuencia	1 por Turno
Responsable de Medición	Mecánico y Eléctrico de la Línea
Responsable de Control	Jefe de Mantenimiento

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 26

CÓDIGO:	INDICADOR:
I5 – P05 - 09	Confiabilidad en Sistemas de Vapor
DESCRIPCIÓN:	Con este indicador se puede establecer la confiabilidad en los calderos para poder establecer mantenimientos preventivos y planificados para los problemas que puedan suscitarse
Fórmula	$((\text{Horas Máquina} - \text{Fallos}) / \text{Horas Máquina}) * 100$
Sentido	Positivo
Límite Superior	98%
Límite Inferior	95%
Frecuencia	1 por Turno
Responsable de Medición	Mecánico y Eléctrico de la Línea
Responsable de Control	Jefe de Mantenimiento

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 27

CÓDIGO:	INDICADOR:
I6 – P05 - 09	Confiabilidad en Sistemas de CO2
DESCRIPCIÓN:	Con este indicador se puede establecer la confiabilidad en los tanques de CO2 para poder establecer mantenimientos preventivos y planificados para los problemas que puedan suscitarse
Fórmula	$((\text{Horas Máquina} - \text{Fallos}) / \text{Horas Máquina}) * 100$
Sentido	Positivo
Límite Superior	98%
Límite Inferior	95%
Frecuencia	1 por Turno
Responsable de Medición	Mecánico y Eléctrico de la Línea
Responsable de Control	Jefe de Mantenimiento

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 28

CÓDIGO:	INDICADOR:
I7 – P05 - 09	Confiabilidad en Sistemas de Aire
DESCRIPCIÓN:	Con este indicador se puede establecer la confiabilidad en los Compresores de aire comprimido para poder establecer mantenimientos preventivos y planificados para los problemas que puedan suscitarse
Fórmula	$((\text{Horas Máquina} - \text{Fallos}) / \text{Horas Máquina}) * 100$
Sentido	Positivo
Límite Superior	98%
Límite Inferior	95%
Frecuencia	1 por Turno
Responsable de Medición	Mecánico y Eléctrico de la Línea
Responsable de Control	Jefe de Mantenimiento

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 29

CÓDIGO:	INDICADOR:
I8 – P05 - 09	Confiabilidad en Sistemas de Refrigeración
DESCRIPCIÓN:	Con este indicador se puede establecer la confiabilidad en la planta de refrigeración de mosto para poder establecer mantenimientos preventivos y planificados para los problemas que puedan suscitarse
Fórmula	$((\text{Horas Máquina} - \text{Fallos}) / \text{Horas Máquina}) * 100$
Sentido	Positivo
Límite Superior	98%
Límite Inferior	95%
Frecuencia	1 por Turno
Responsable de Medición	Mecánico y Eléctrico de la Línea
Responsable de Control	Jefe de Mantenimiento

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

3.3.2 Recursos Humanos

3.3.2.1 El Subproceso de Selección, Contratación e Inducción

Busca cubrir las vacantes que se presentan en el menor tiempo posible para poder mantener una estabilidad en las diferentes áreas donde se presenten las vacantes. Para lograr esto primero se procede con el análisis de la cobertura de la vacante, se debe elaborar y aprobar la solicitud de personal, para que se pueda proceder con el reclutamiento interno y externo para así dar oportunidad a las colaboradores internos que puedan aplicar para un puesto mejor o diferente al que tienen en ese momento.

Se hace una preselección de los candidatos que tienen las mayores habilidades y destrezas para el puesto solicitado, se hace una entrevista panel donde participa una persona de Recursos Humanos y otra persona perteneciente al área donde se origino la vacante. Se les hace pruebas tanto psicométricas y médicas a los candidatos para al final tomar una decisión sobre la persona que a la que se le asignará el puesto de trabajo.

Al final de todo el proceso se obtiene al nuevo colaborador al cual se le dará algunas clases de inducción durante su primer día, para que conozca sobre la empresa, sus políticas, sus reglas, valores, etc., el colaborador conocerá su área de trabajo y cuáles son sus labores dentro de la compañía.

A continuación se presentan cuadros con información correspondiente a los diferentes indicadores que se manejan en este subproceso:

CUADRO N° 30

CÓDIGO:	INDICADOR:
II – P11 - 01	Número de Vacantes cubiertas
DESCRIPCIÓN:	Define el tiempo que le toma a Recursos Humanos llenar una vacante específica en la Planta
Fórmula	Fecha de contratación – Fecha que se generó la vacante
Sentido	Negativo
Límite Superior	17 días
Límite Inferior	15 días
Frecuencia	Mensual
Responsable de Medición	Analistas de Bienestar
Responsable de Control	Jefe de Bienestar

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 31

CÓDIGO:	INDICADOR:
I2 – P11 - 01	Inducción
DESCRIPCIÓN:	Se busca establecer un indicador que permita conocer la cantidad de gente que recibió la inducción a tiempo.
Fórmula	$\left(\frac{\text{Número personas con inducción a tiempo}}{\text{Número personas que ingresaron}} \right) * 100$
Sentido	Positivo
Límite Superior	98%
Límite Inferior	90%
Frecuencia	Mensual
Responsable de Medición	Analistas de Bienestar
Responsable de Control	Jefe de Bienestar

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

3.3.2.2 El Subproceso de Entrenamiento y Desarrollo de los Colaboradores

Mediante este subproceso se busca mejorar las habilidades y destrezas de los colaboradores de la compañía ofreciendo oportunidades de crecimiento personal y profesional que les permita luchar por ascensos y demostrar sus capacidades. Algunas de las actividades que desarrollan en este subproceso son: Aplicación de la medición por competencias, Detección de necesidades de entrenamiento, Elaborar el plan de entrenamiento, Ejecución y control de entrenamiento, Evaluación de entrenamiento: reacción, conocimiento, transferencia en el puesto, evaluación sumativa.

A continuación se presentan cuadros con información correspondiente a los diferentes indicadores que se manejan en este subproceso:

CUADRO N° 32

CÓDIGO:	INDICADOR:
I1 – P11 - 03	Cumplimiento de evaluación de desempeño One on One
DESCRIPCIÓN:	Este indicador establece si se ha cumplido con el número mínimo de evaluaciones entre el colaborador y su jefe inmediato durante un año
Formula	(Evaluación de desempeño mensual / Evaluación de desempeño programada)*100
Sentido	Positivo
Límite Superior	100%
Límite Inferior	0%
Frecuencia	Mensual
Responsable de Medición	Líder/Coordinador/Jefe/Gerente/Vicepresidente de cada área
Responsable de Control	Jefe inmediato

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 33

CÓDIGO:	INDICADOR:
I2 – P11 - 03	PR (Performance Review)
DESCRIPCIÓN:	Este indicador nos permite medir el desempeño de cada colaborador dentro de 6 meses y se lo realiza con el jefe inmediato
Formula	Resultado de la evaluación PR
Sentido	Positivo
Límite Superior	4
Límite Inferior	3
Frecuencia	Semestral
Responsable de Medición	Líder/Coordinador/Jefe/Gerente/Vicepresidente de cada área
Responsable de Control	Jefe inmediato

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 34

CÓDIGO:	INDICADOR:
I3 – P11 - 03	Cumplimiento de programa de capacitación
DESCRIPCIÓN:	Mediante este indicador se mide si se han cumplido las capacitaciones programadas mensualmente para diferentes colaborador
Formula	(Capacitaciones realizadas / Capacitaciones programadas)*100
Sentido	Positivo
Límite Superior	90%
Límite Inferior	85%
Frecuencia	Mensual
Responsable de Medición	Analista de Recursos Humanos
Responsable de Control	Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 35

CÓDIGO:	INDICADOR:
I4 – P11 - 03	Cumplimiento de programa CEFOR
DESCRIPCIÓN:	Con este indicador se puede conocer si se ha cumplido con las capacitaciones sobre los procesos de la Planta a diferentes colaboradores.
Formula	(Capacitaciones Ofrecidas/ Capacitaciones Programadas)*100
Sentido	Positivo
Límite Superior	95%
Límite Inferior	90%
Frecuencia	Mensual
Responsable de Medición	Coordinador de CEFOR
Responsable de Control	Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

3.3.3 Proyectos de Ingeniería

3.3.3.1 El Subproceso de Mantenimiento Civil

Este proceso se encarga de resolver los diferentes problemas de mantenimiento que no tengan que ver directamente con el proceso de elaboración y envasado de la cerveza, es decir, resuelve los daños que se hayan presentado en diferentes lugares en la Planta. Este proceso remedia problemas como: fugas y daños en tuberías, daños en el tendido eléctrico, pavimentado para tránsito de personas o vehículos, pintura de las paredes o murales de la Planta, resane de las paredes (arreglo de las paredes que puedan estar dañadas), mantenimiento de cubiertas, señalización ética (reglamentación del tránsito de las personas dentro de la Planta, lugares por los cuales se puede transitar, limitación de apertura de puertas para evitar accidentes, etc.), limpieza del alcantarillado, etc.

En fin este proceso se encarga de crear y mantener el orden, la limpieza y el cuidado de los bienes muebles e inmuebles que pertenecen a la empresa para mantener la Planta segura y agradable para los colaboradores y los visitantes.

A continuación se presentan cuadros con información correspondiente a los diferentes indicadores que se manejan en este subproceso.

CUADRO N° 36

CÓDIGO:	INDICADOR:
II – P17 - 01	Cumplimiento solicitudes de servicio - Mantenimiento Civil
DESCRIPCIÓN:	Con este indicador se puede establecer si se está cumpliendo con las necesidades de mantenimiento de la Planta
Fórmula	(Número solicitudes atendidas / Número de solicitudes reportadas)*100
Sentido	Positivo
Límite Superior	80%
Límite Inferior	75%
Frecuencia	Semanal
Responsable de Medición	Jefe de Planificación
Responsable de Control	Gerente de Mantenimiento

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

3.3.4 Cadena de Abastecimiento

3.3.4.1 El Subproceso de Compras y Abastecimientos

Este proceso se encarga de manejar todas las compras que son necesarias en la Planta, mediante este proceso cada colaborador indica el material que necesita para que compras se encargue de la compra del mismo. El proceso comienza con una solicitud de parte del usuario, y debe ser aprobada por el jefe del área, de ahí el área de compras se encarga de elegir los posibles proveedores para mandar a cotizar el material requerido, cuando llegan las cotizaciones se analiza el mejor precio para realizar el pedido y cuando es un material de urgencia se analiza el precio y el tiempo de entrega del material, cuando se ha elegido al mejor

proveedor se manda el pedido para su posterior entrega. Compras también se encarga del seguimiento del pedido, que el proveedor cumpla las características del pedido y el tiempo de entrega. También se encarga de la calificación de los proveedores y medir el desempeño de los mismos para decidir si se continúa con los mismos o se busca nuevas alternativas.

A continuación se presentan cuadros con información correspondiente a los diferentes indicadores que se manejan en este subproceso:

CUADRO N° 37

CÓDIGO:	INDICADOR:
I1 – P04 - 03	Pedidos pendientes de entregar
DESCRIPCIÓN:	Este indicador permite establecer un control de las fechas de entrega de los pedidos realizados
Fórmula	$(\text{Pedidos entregados} / \text{Total de pedidos}) * 100$
Sentido	Negativo
Límite Superior	15%
Límite Inferior	10%
Frecuencia	Trimestral
Responsable de Medición	Coordinador Compras
Responsable de Control	Jefe de Compras

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 38

CÓDIGO:	INDICADOR:
I2 – P04 - 03	Orden de repuestos
DESCRIPCIÓN:	Permite controlar cuando se ha solicitado una compra, cuánto tiempo se demora el proveedor en entregar el pedido
Fórmula	$\left(\frac{\text{Compras entregadas a tiempo}}{\text{Total Compras solicitadas}} \right) * 100$
Sentido	Positivo
Límite Superior	80%
Límite Inferior	70%
Frecuencia	Trimestral
Responsable de Medición	Coordinador Compras
Responsable de Control	Jefe de Compras

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 39

CÓDIGO:	INDICADOR:
I3 – P04 - 03	Ahorros en compras de repuestos
DESCRIPCIÓN:	Permite establecer el ahorro que se ha conseguido de un repuesto específico respecto a periodos pasados.
Fórmula	$1 - \left(\frac{\text{Compra total de repuestos}}{\text{precios históricos del año anterior}} \right)$
Sentido	Positivo
Límite Superior	1%
Límite Inferior	0.9%
Frecuencia	Mensual
Responsable de Medición	Coordinador Compras
Responsable de Control	Jefe de Compras / Director Abastecimiento

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

3.3.5 Tecnología Informática

3.3.5.1 El Subproceso de Diseño y Desarrollo de Nuevas Aplicaciones

Este proceso se encarga de recibir las solicitudes sobre nuevas herramientas tecnológicas que los usuarios requieren para desarrollar sus trabajos. En este proceso se analiza los requerimientos de los usuarios para poder establecer si la herramienta tecnológica que se pide es verdaderamente necesaria o no, después de establecer eso se determina el desarrollo de nuevas aplicaciones para los usuarios, se desarrollan las pruebas para observar los problemas que puedan suscitarse con la aplicación para poderlos resolver. Se elabora los manuales de la aplicación para que los usuarios puedan manejarlas de forma rápida y de ahí se instala la aplicación en los ordenadores de los usuarios que la requieran.

A continuación se presentan cuadros con información correspondiente a los diferentes indicadores que se manejan en este subproceso.

CUADRO N° 40

CÓDIGO:	INDICADOR:
I1 – P13 - 02	Cumplimiento del cronograma de proyectos informáticos
DESCRIPCIÓN:	Permite controlar el tiempo que se ha designado para un proyecto específico
Fórmula	Duración real del Proyecto / Duración proyecto planificada
Sentido	Negativo
Límite Superior	15 días más del tiempo establecido para el proyecto
Límite Inferior	Tiempo establecido para el proyecto
Frecuencia	Cada 15 días se revisa el avance
Responsable de Medición	Analistas Help Desk
Responsable de Control	Jefe de Sistemas

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

3.3.6 Bodegas de Distribución

3.3.6.1 El Subproceso de Programación y Asignación de Transporte

Este proceso se encarga de planificar y asignar los camiones de flota para la distribución del producto a las diferentes destinos preestablecidos. Este proceso planifica los pedidos por camión, donde se establece la cantidad de jabs que va a llevar cada camión y genera la lista de órdenes de carga para cargar los camiones de una manera rápida y efectiva.

A continuación se presentan cuadros con información correspondiente a los diferentes indicadores que se manejan en este subproceso.

CUADRO N° 41

CÓDIGO:	INDICADOR:
I1 – P08 - 01	Porcentaje de utilización de camiones
DESCRIPCIÓN:	Se establece el uso de los camiones, dependiendo de la capacidad de la flota y la planificación de entrega
Fórmula	Capacidad en cajas de la flota / Cajas planificadas para entregar
Sentido	Positivo
Límite Superior	85%
Límite Inferior	80%
Frecuencia	semanal
Responsable de Medición	Planificador de Ruta
Responsable de Control	Jefe de Ruta

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

3.3.6.2 El Subproceso de Check Out

Este proceso se encarga desde la entrega de los documentos en el centro de información hasta el despacho de los camiones de la Bodega de Despacho. Aquí se receptan todas las facturas del camión de reparto y se sincroniza los Hand Help con la información de la entrega para dar facilidad a los conductores sobre la dirección y la cantidad de pedido que debe dejar en cada uno de sus destinos, Imprime el rutero de entrega, carga los Hand Help, entrega los documentos para las entregas de los pedidos, etc. Este proceso esta creado para controlar que cada camión vaya al destino al cual está asignado en el tiempo y con el pedido indicado, de esa forma cumplir con los clientes de forma oportuna y evitar vehículos mal despachados.

A continuación se presentan cuadros con información correspondiente a los diferentes indicadores que se manejan en este subproceso.

CUADRO N° 42

CÓDIGO:	INDICADOR:
I1 – P08 - 04	Número de camiones que salen con Hand Help
DESCRIPCIÓN:	Mediante este indicar se mide en porcentaje la cantidad de camiones que salen de la Planta con Hand Help para mantener un control de las rutas establecidas
Fórmula	$\left(\frac{\text{Hand Helps entregados}}{\text{Total de Hand Helps a entregarse}} \right) * 100$
Sentido	Positivo
Límite Superior	98%
Límite Inferior	95%
Frecuencia	Diario
Responsable de Medición	Controlador de despacho
Responsable de Control	Supervisor

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 43

CÓDIGO:	INDICADOR:
I2 – P08 - 04	Porcentaje de despachos antes de las 7:30 a.m.
DESCRIPCIÓN:	Este indicador permite conocer si los camiones salen antes o hasta la hora establecida, permitiendo controlar la salida de los camiones hacia sus diferentes destinos
Fórmula	$\left(\frac{\text{Despachos a tiempo}}{\text{Total de despachos}} \right) * 100$
Sentido	Positivo
Límite Superior	98%
Límite Inferior	95%
Frecuencia	Diario
Responsable de Medición	Controlador de despacho
Responsable de Control	Supervisor

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

3.3.6.3 El Subproceso de Cargue – Descargue de Camiones

Comienza desde la recepción de camiones para el descargue de producto hasta el despacho de camiones desde la bodega hasta distribución. En este proceso se genera documentos de cargue, se alista ordenes por camión y de viaje, se verifica conteo contra los documentos de soporte. Cuando el vehículo regresa con las jabas vacías se coordina el descargue del vehículo, se coordina la carga dependiendo del alistamiento, se cúbica la carga, se verifica el conteo y todos los documentos necesarios de soporte de salida del camión y se despacha el camión.

A continuación se presentan cuadros con información correspondiente a los diferentes indicadores que se manejan en este subproceso.

CUADRO N° 44

CÓDIGO:	INDICADOR:
I1 – P08 - 02	TAT General
DESCRIPCIÓN:	Es el tiempo de atención desde la llegada de los camiones, se carga el camión y sale de la planta
Fórmula	hora de salida - hora de llegada
Sentido	Negativo
Límite Superior	70 minutos
Límite Inferior	60 Minutos
Frecuencia	1 Por Turno
Responsable de Medición	Controlador de Bodega / Líder de Turno
Responsable de Control	Jefe de Bodega

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 45

CÓDIGO:	INDICADOR:
I2 – P08 - 02	Porcentaje de carros mal despachados para distribución
DESCRIPCIÓN:	Indica la cantidad de carros de que han sido mal despachados para poder evitar estos inconvenientes
Fórmula	$\left(\frac{\text{Vehículos mal despachados}}{\text{Total vehículos despachados}} \right) * 100$
Sentido	Negativo
Límite Superior	2%
Límite Inferior	1%
Frecuencia	1 Por Turno
Responsable de Medición	Controlador de Bodega / Líder de Turno
Responsable de Control	Jefe de Bodega

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 46

CÓDIGO:	INDICADOR:
I3 – P08 - 02	Porcentaje de carros cargados antes de las 6 a:m
DESCRIPCIÓN:	Mediante este indicador podemos conocer el porcentaje del total de trailers que están listos para la distribución antes de las 06H00.
Fórmula	$\left(\frac{\text{Vehículos cargados a tiempo}}{\text{Total vehículos cargados}} \right) * 100$
Sentido	Negativo
Límite Superior	99%
Límite Inferior	98%
Frecuencia	Diario
Responsable de Medición	Controlador de Bodega / Líder de Turno
Responsable de Control	Jefe de Bodega

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 47

CÓDIGO:	INDICADOR:
I4 – P08 - 02	Número de camiones de preventa despachados hasta las 6
DESCRIPCIÓN:	Indica la cantidad de camiones de preventa cargados y despachados antes de las 06H00.
Fórmula	$\left(\frac{\text{Vehículos despachados antes de las 6}}{\text{Total vehículos despachados}} \right) * 100$
Sentido	Negativo
Límite Superior	98%
Límite Inferior	95%
Frecuencia	Diario
Responsable de Medición	Controlador de Bodega / Líder de Turno
Responsable de Control	Jefe de Bodega

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 48

CÓDIGO:	INDICADOR:
I5 – P08 - 02	Numero de pallets alistados por hora hombre
DESCRIPCIÓN:	Este indicador nos muestra la cantidad de palets que se han armado y alistado por una cantidad específica de personas por hora
Fórmula	$\frac{(\text{palets armados/horas trabajadas en alistamiento})}{\text{Número de personas}}$
Sentido	Positivo
Límite Superior	4.75 palets/hora por persona
Límite Inferior	4.50 palets/hora por persona
Frecuencia	1 por Turno
Responsable de Medición	Controlador de Bodega / Líder de Turno
Responsable de Control	Jefe de Bodega

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

3.3.7 Toma de Pedido

3.3.7.1 El Subproceso de Toma de Pedido en Punto de Venta

Este proceso comienza desde la sincronización de la información para la ruta de visita hasta tomar el pedido a todos los clientes de la ruta. En este proceso se verifica la información de los clientes y el crédito para establecer a cuales se les puede dar el pedido solicitado, se registra el pedido de compra en el sistema, razones por las que no se realiza la visita y se actualiza la información al cliente, también se registra el producto en mal estado. Se verifica estadísticas sobre las ventas efectivas que se han logrado en toda la ruta y en el total de las rutas, el total de las cajas y las cajas por cliente para establecer las rutas efectivas y la cantidad vendida. Este proceso busca alcanzar las mayores ventas, estableciendo rutas efectivas y rentables que permitan generar más volumen de venta con rutas que permitan las entregas en poco tiempo.

A continuación se presentan cuadros con información correspondiente a los diferentes indicadores que se manejan en este subproceso.

CUADRO N° 49

CÓDIGO:	INDICADOR:
I1 – P07 - 01	Strike Rate
DESCRIPCIÓN:	Mediante este indicador se puede conocer de una manera concreta las entregas que se concretaron de todas las planificadas y de esa manera conocer si no se ha cumplido con algún detallista
Fórmula	$(\text{Entregas concretadas} / \text{Entregas planificadas}) * 100$
Sentido	Positivo
Límite Superior	98%
Límite Inferior	95%
Frecuencia	Diario
Responsable de Medición	Analista de Información
Responsable de Control	Director Comercial

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 50

CÓDIGO:	INDICADOR:
I2 – P07 - 01	Mix Worthmort por sector de vendedor
DESCRIPCIÓN:	Este indicador es exclusivo de la cerveza Club que funciona en la plataforma Worthmort, aquí se puede conocer las ventas de Club respecto al total de las marcas de las cervezas de la compañía
Fórmula	$(\text{Total Ventas Acumuladas cerveza Club} / \text{Total Ventas Acumuladas de Cerveza}) - 1$
Sentido	Positivo
Límite Superior	5.6%
Límite Inferior	5%
Frecuencia	Diario
Responsable de Medición	Analista de Información
Responsable de Control	Director Comercial

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 51

CÓDIGO:	INDICADOR:
I3 – P07 - 01	Cumplimiento de volumen por sector de vendedor
DESCRIPCIÓN:	Con esta medición se puede establecer el volumen del producto que ha sido vendido en los diferentes sectores pre establecidos
Fórmula	$(\text{Ventas Acumuladas} / \text{Presupuesto de Ventas}) * 100$
Sentido	Positivo
Límite Superior	98%
Límite Inferior	95%
Frecuencia	Diario
Responsable de Medición	Analista de Información
Responsable de Control	Director Comercial

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

3.3.7.2 El Subproceso de Toma de Pedido a Distribuidores

Este proceso comienza la recepción de registro de pre orden hasta la consolidación de pedidos para programación. En este proceso se trata de busca establecer la programación de los pedidos para diferentes lugares de la ciudad y del país, se verifica los pisos operativos en distribuidores y se registra en el sistema. Se establece tiempos promedio de llegada para poner un límite del cual no se puede aplazar la entrega.

A continuación se presentan cuadros con información correspondiente a los diferentes indicadores que se manejan en este subproceso.

CUADRO N° 52

CÓDIGO:	INDICADOR:
I1 – P07 - 02	Tiempo de entrega del pedido (desde confirmación del pedido a MAMUT hasta entrega a cliente)
DESCRIPCIÓN:	Mediante este indicador se establece que el pedido a cualquier parte del país debe cumplirse en un tiempo menor o igual a 48 horas, este es el compromiso entre MAMUT ANDINO y CERVECERÍA NACIONAL.
Fórmula	$(\sum(\text{hora salida} - \text{hora de llegada})) / \text{total trailers}$
Sentido	Negativo
Límite Superior	48 horas
Límite Inferior	42 horas
Frecuencia	Mensual
Responsable de Medición	Coordinador de Transporte
Responsable de Control	Jefe de Transporte Logístico

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 53

CÓDIGO:	INDICADOR:
I2 – P07 - 02	Tiempo de entrega del pedido (desde recepción hasta la entrega a cliente)
DESCRIPCIÓN:	Este indicador permite controlar el tiempo de atención a los detallistas y mayoristas a los cuales se despacha el producto dentro de la ciudad.
Fórmula	$(\sum(\text{hora salida} - \text{hora de llegada})) / \text{total camiones}$
Sentido	Negativo
Límite Superior	11 horas
Límite Inferior	10 horas
Frecuencia	Semanal
Responsable de Medición	Planificador de Rutas
Responsable de Control	Jefe de Rutas

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

3.3.8 Recursos Financieros

3.3.8.1 El Subproceso de Gestión Contable

En este subproceso se maneja análisis contables, conciliaciones bancarias, análisis de costos, cuentas y roles. Este proceso se lo maneja parcialmente en Quito, ya que maneja gran cantidad de información que es enviada a Guayaquil donde se manejan y analizan con detalle la información tanto de la planta de Quito y de Guayaquil. También se manejan bajas, ajustes y cancelaciones contables de activos fijos.

A continuación se presentan cuadros con información correspondiente a los diferentes indicadores que se manejan en este subproceso.

CUADRO N° 54

CÓDIGO:	INDICADOR:
I1 – P0	Índice de Endeudamiento
DESCRIPCIÓN:	Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera.
Formula	Pasivo Total / Activo Total
Sentido	-
Límite Superior	28%
Límite Inferior	25%
Frecuencia	Mensual
Responsable de Medición	Analista de tesorería
Responsable de Control	

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 55

CÓDIGO:	INDICADOR:
	Índice de Liquidez
DESCRIPCIÓN:	Este indicador permite determinar el nivel de cobertura de los pasivos de corto plazo con activos de corto plazo
Formula	Activo Corriente / Pasivo Corriente
Sentido	+
Límite Superior	1.50
Límite Inferior	1
Frecuencia	Mensual
Responsable de Medición	Analista de tesorería
Responsable de Control	

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 56

CÓDIGO:	INDICADOR:
	Índice de Rentabilidad
DESCRIPCIÓN:	Este indicador permite determinar la eficiencia en el uso de los activos de una empresa
Formula	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) / (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$
Sentido	+
Límite Superior	22%
Límite Inferior	18%
Frecuencia	Mensual
Responsable de Medición	Analista de tesorería
Responsable de Control	

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

En este capítulo se va a ofrecer la descripción, significado, beneficios, factores de riesgo y perspectivas del Balanced Scorecard o también conocido como Cuadro de Mando Integral. Además se presentará los objetivos de Cervecería Nacional por perspectivas, Mapa de relaciones, priorización de indicadores, los indicadores propuestos y al final el diseño del Cuadro de Mando Integral que permitirá el control y mejora continua de los procesos de la compañía.

4.1 BALANCED SCORECARD

Si bien la frase Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) fue acuñado en la década de 1990, las raíces del tipo este de enfoque son profundas, e incluyen el trabajo pionero de General Electric en la medición del desempeño de presentación de informes en la década de 1950 y la labor de los ingenieros de procesos francesa (que creó el *Tableau de Bord* - literalmente, un tablero de instrumentos " "de las medidas de rendimiento) en la primera parte del siglo 20.

Robert Kaplan (Harvard Business School) y David Norton lo enfocaron como un marco de medición de desempeño que agregó medidas estratégicas de desempeño no financieras a las tradicionales métricas financieras para dar a los directivos y ejecutivos una vista más "equilibrada" de la organización. De acuerdo a Kaplan y Norton, las mediciones financieras funcionaron bien en una era de estabilidad, la era

Industrial, en donde los cambios en el ambiente se sucedían muy lentamente. Sin embargo, en la era actual, caracterizada por una época de generación de conocimiento, información e intensos cambios en el ambiente competitivo, dichas mediciones fallan en proporcionar signos, de que tan bien la Organización está generando valor para clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.³¹

El cuadro de mando ha evolucionado a partir de su uso desde un simple marco de evaluación a una planificación estratégica completa y sistema de gestión. El "nuevo" cuadro de mando se transforma en un plan estratégico de la organización de un atractivo pero pasivo documento en la “marcha órdenes” de la organización sobre una base diaria. Proporciona un marco que no sólo suministra mediciones de rendimiento, sino que ayuda a los planificadores a identificar lo que debe hacerse y medirse, lo que permite a los ejecutivos una verdadera ejecución de sus estrategias.

Los doctores Kaplan y Norton, reconociendo algunas de las debilidades e imprecisiones de los enfoques de gestión anterior, el cuadro de mando integral proporcionan una receta clara en cuanto a lo que las empresas deben medir con el fin de obtener un "equilibrio" de las perspectivas financieras. El cuadro de mando es un sistema de gestión (no sólo un sistema de medición) que permite a las organizaciones clarificar su visión y estrategia y traducirlas en acción. Se proporciona información en torno tanto de los procesos de negocio internos y externos en los resultados para mejorar continuamente el rendimiento y los resultados estratégicos. Cuando el cuadro de mando integral esté totalmente desplegado, transforma la planificación

³¹ Álvaro REINOSO. (Enero 2003). *Orígenes del Balanced Scorecard, Medidas que guían el desempeño*.

estratégica de un ejercicio académico en el centro de la toma de decisiones de una empresa.³²

El BSC elimina el sesgo y la sub-optimización, al forzar a los gerentes a revisar toda la información financiera y operativa, en forma integral, permitiendo ver donde hay mejoras en una de las áreas y si las han conseguido gracias a sí mismas ó a expensas de otra. Según, Kaplan y Norton, el diseñar e implementar el Scorecard es la mejor forma de clarificar, simplificar y operacionalizar la visión y estrategia de una empresa y enfocar la atención de los gerentes, en crear una lista corta de indicadores claves del desempeño (Key Performance Indicators, KPI's) los cuales deberían de proveer la información sobre el desempeño integral actual y futuro de la Organización.

4.2 ¿QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD?

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

³² BSCRESOURCES. [www.balancedscorecard.org]. *About the Balanced Scorecard*.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo - en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.³³

El CMI es una metodología de gestión, un instructivo de cómo un directivo debe atender a sus equipos de trabajo y orientarlos continuamente a la tarea específica de mejora definida. Para lograr esto, el directivo debe ser el primero en tener claro que quiere y debe definir su estrategia de negocios. Esto suena muy rimbombante, y simplemente se traduce en la forma específica en la que utilizará los recursos de los que dispone para llegar a cumplir su idea... por lo que hay que tener clara la idea.³⁴

4.3 BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR EL BALANCED SCORECARD

Los beneficios que obtendrá al aplicar el Balanced Scorecard se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.

³³ HARVARD BUSINESS SCHOOL. (1996). *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston.

³⁴ Amat YAGO. (Diciembre 2009). [www.aprioriservices.wordpress.com]. *El desarrollo inicial de una estrategia*.

- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- El mismo concepto del balanced scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el CMI extrae lo esencial.
- Convierte la estrategia en acción.
- Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- Genera indicadores de control efectivo.
- Permite tomar decisiones oportunas.
- Aumenta la satisfacción de sus clientes.
- Instaure un proceso continuo de generación y modificación de estrategias.³⁵

³⁵ Gabriela PAREDES. [www.monografias.com]. *Implementación del Balanced Scorecard, beneficios de implementar el balanced scorecard.*

Otros beneficios que generalmente se pueden obtener con el uso del de la metodología gerencial conocida como Balanced Scorecard o cuadro de mando Integral como son los siguientes:

- El logro del consenso sobre la estrategia: Construirlo es una labor colectiva, de equipo, que implica el diálogo sobre las rutas estratégicas de la organización, lo que a su vez impulsa el logro de la claridad sobre la estrategia.
- El balance entre lo financiero y lo no financiero, en particular en el tema de generación de contenido para diseño de indicadores que apoyen la toma de decisiones.
- El enfoque en los grupos de interés de alta relevancia, a través de la arquitectura de perspectivas, sean estos clientes, sociedad, accionistas, socios, colaboradores o empleados.
- Propiciar medios para comunicar la estrategia y los logros, con elementos como el mapa estratégico y el cuadro de mando (objetivos, indicadores, metas e iniciativas).
- Convergencia entre objetivos personales y departamentales con la estrategia de la organización, mediante la alineación y la sinergia.
- Vinculación entre el ahora y el futuro, a través de la relación de presupuestos y estrategias.

- Identificación, evaluación y seguimiento de los factores críticos de éxito impulsados por las iniciativas y proyectos clave.
- Estructura articulada de reuniones de alineación estratégica (RAES) que propician el dialogo, el aprendizaje y la actualización de la estrategia en un proceso continuo.³⁶

4.4 FACTORES DE RIESGO PARA EL ÉXITO DEL BALANCED SCORECARD

- Falta compromiso de la Dirección.
- Falta de continuidad en el proceso.
- El BSC debe ser manejada por la alta dirección y debe ser difundida al resto de la organización.
- Errónea interpretación del concepto de Cuadro de Mando Integral versus Tablero de Control, ya que CMI ofrece una manera más estructurada de elección de indicadores mientras que el tablero de control se basaba en la intuición.
- Pocos empleados implicados.
- Proceso de desarrollo demasiado largo.

³⁶ NRG CONSULTORES. [www.nrgconsultores.net]. *Beneficios y marco organizacional para el éxito de su implantación, Los Beneficios del Balanced Scorecard.*

- Contratar consultores sin experiencia.
- Introducir el BSC sólo para los incentivos económicos.³⁷

4.5 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

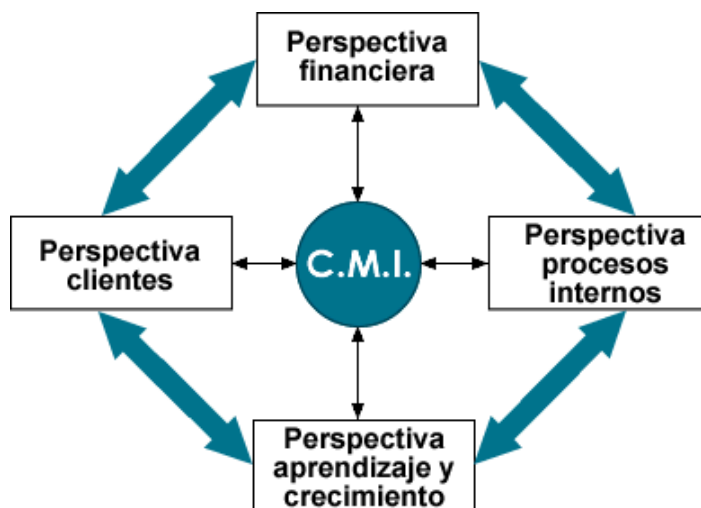
El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. El cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en el Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, los Cuadros de Mando contruidos

³⁷ Daniel VALDÉS GÓMEZ. *Balanced Scorecard, Factores de Riesgo para el Éxito de un BSC.*

adecuadamente, como veremos, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.³⁸

GRÁFICO N° 29



Fuente: [<http://www.ecol.edu.es/curso/3-2-las-cuatro-perspectivas-del-cmi.php>]

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

4.5.1 Perspectivas Financiera

Las medidas puramente financieras toman el punto de vista de los accionistas de la empresa. En general, son excesivamente de corto plazo, y muy vulnerables ante las variaciones del mercado accionario. Por lo tanto, evitan que los gerentes y directores consideren las oportunidades a largo plazo. De allí que una herramienta que "equilibre" estas mediciones con otras, haya sido tan atractiva desde su aparición en el mercado.³⁹

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada uno de las medidas

³⁸ Robert KAPLAN y David NORTON. (2002). *El cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A. pp. 38 - 39.

³⁹ DE GERENCIA. [www.degerencia.com]. *Balanced Scorecard, Perspectiva Financiera*.

seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.⁴⁰

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. El cuadro de Mando integral puede hacer que los objetos financieros sean explícitos, y que adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida.

EL cuadro de Mando integral permite que la alta dirección de las unidades del negocio especifique no solo como se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo. Los inductores de la perspectiva financiera serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocios.⁴¹

4.5.2 Perspectiva del Cliente

La perspectiva del cliente contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la satisfacción del cliente, la fidelización de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización al cliente.

⁴⁰ Robert KAPLAN y David NORTON. (2002). *Op. Cit.* p. 59.

⁴¹ *Ibíd.* pp. 74 - 75.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. Con esta información, se deben obtener aquellos factores críticos que hacen que la organización se diferencie, sea competitiva y atraiga clientes.⁴²

En la perspectiva del cliente, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y la medida de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbrada a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada.

La perspectiva de los clientes permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes-satisfacción, fidelidad, retención, adquisición, rentabilidad con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

Cuando los directivos terminan de formular la perspectiva del cliente, ellos deberían tener una idea clara de los segmentos de clientes y empresas seleccionados, y haber seleccionado un conjunto de indicadores-cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad- para estos segmentos seleccionados.

⁴² FUNDIBEQ. [www.fundibeq.org]. *Cuadro de Mando Integral, Perspectiva de Procesos Internos.*

Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.⁴³

4.5.3 Perspectiva del Proceso Interno

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.⁴⁴

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.⁴⁵

El enfoque del Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes

⁴³ Robert KAPLAN y David NORTON. (2002). *Op. Cit.* pp. 39, 40, 76 y 97.

⁴⁴ GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. [www.gestiondelconocimiento.com]. *Balanced Business Scorecard, Perspectiva de Procesos Internos de Negocio.*

⁴⁵ MÉXICO. INFO VIEWS. [www.infoviews.com.mx]. *Concepto de Balanced ScoreCard, Perspectiva procesos internos.*

externos concretos. También permite que la organización ponga énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.⁴⁶

4.5.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias modulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.⁴⁷

Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e

⁴⁶ Robert KAPLAN y David NORTON. (2002). *Op. Cit.* pp. 105 y 130.

⁴⁷ Gonzalo PÉREZ. [www.degerencia.com]. *El Balanced Scorecard, La Perspectiva de Aprendizaje Organizacional.*

instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permiten que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.⁴⁸

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para la organización. Por lo tanto, los objetivos y medidas de estos inductores de una actuación superior en el futuro deberían ser una parte integrante del Cuadro de Mando Integral de cualquier organización.⁴⁹

4.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPECTIVAS

Los Objetivos Estratégicos son resultados que, a largo plazo, la empresa espera alcanzar, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, eso quiere decir, que cuando se hable de un objetivo estratégico estamos hablando de un resultado que queremos alcanzar a largo plazo (más de un año) inspirados en la visión para cumplir con la misión.

⁴⁸ MÉXICO. TIASA. [www.tiasa.com.mx]. *Balanced Scorecard, Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*.

⁴⁹ Robert KAPLAN y David NORTON. (2002). *Op. Cit.* pp. 139, 159 y 160.

Los Objetivos Estratégicos suministran dirección, ayudan en la evaluación, son generadores de sinergia, son reveladores de prioridades y permiten la coordinación siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas.

Los Objetivos Estratégicos deben ser, siempre Cuantificables, Realizables en cantidad y calidad, Comprensibles, Estimulantes, Coherentes y escritos en forma jerárquica preferentemente.

Cuantificables: Ejemplo: nuestro objetivo es incrementar las ventas en 10.000 quetzales este año, a 50,000 quetzales en 5 años, a partir de ahora. Nos damos cuenta que estamos diciendo que esperamos que ocurra y cuándo.

Realizables: deben ser posibles de alcanzar prácticos y realistas. No tiene sentido diseñar un objetivo estratégico que uno de antemano sabe que no se podrá alcanzar.

Comprensibles: nos referimos a que deben estar escritos con palabras muy sencillas y que deben de ser comprendidos fundamentalmente por quienes están involucrados en su logro.

Motivadores: deben de estimular a la mayor productividad.⁵⁰

Los objetivos estratégicos son el vehículo principal para articular el mapa estratégico y concretar de este modo la estrategia. Crean la estructura del mapa estratégico y deben de expresar con claridad la estrategia.

⁵⁰ UNIVERSIDAD MARIANO GÁLVEZ. (Junio 2008). *Maestría en Investigación de Operaciones, artículo: La matriz FODA y los objetivos estratégicos.*

El cuadro de mando integral se construye y gestiona con objetivos estratégicos no con sus indicadores, de este modo los indicadores se comportan como un instrumento para la medición de los objetivos.

Para construir un eficaz cuadro de mando integral es determinante la selección priorizada de objetivos estratégicos, ya que traslada la estrategia en declaraciones orientadas a la acción en cada una de sus perspectivas.⁵¹

Se puede definir al mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del *Balanced Scorecard*. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa. Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. La experiencia muestra que también se produce un gran aprendizaje en el trabajo en equipo para la elaboración de los mapas.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos los presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización.⁵²

Para establecer cómo los objetivos estratégicos de Cervecería Nacional se acoplan a las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se va a detallar en el Cuadro N° 57 los siguientes aspectos:

⁵¹ CUADRO DE MANDO INTEGRAL. [www.cuadrodemandointegral.net]. *Objetivos del Balanced Scorecard*.

⁵² Alberto FERNÁNDEZ. (Marzo 2001). *El Balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia*.

- Pilares Estratégicos
- Objetivos Estratégicos
- Capacidades Claves

Cada uno de los factores mencionados antes, es decir, Pilares Estratégicos, Objetivos Estratégicos y Capacidades Claves, se los profundizo en el capítulo 3. Al unir todos estos factores en el Cuadro N° 57, se dará una visión más clara de cómo se fundamenta Cervecería Nacional para establecer los diferentes medios por los cuales busca cumplir con su planificación estratégica y así consolidar una empresa compacta y rentable a largo plazo.

CUADRO N° 57

PILARES ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	PERSPECTIVAS
Asegurar la generación de rentabilidad	Obtener el Retorno de la Inversión, Valor Económico Agregado, la cultura de liderazgo en costes arraigada y Ganancia antes de intereses e impuestos, depreciación y amortización con un crecimiento > 12%.	Gestión del costo de capital, de la productividad y del capital de trabajo	FINANCIERA
		Transformación de proyectos "tecnología inteligente"	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
		Asegurar el retorno de la inversión	FINANCIERA
Desarrollo del mercado y construcción de marcas	Del enfoque del volumen de la participación LAE (indicador del porcentaje de bebidas alcohólicas que se consumen) para capturar la participación de valor	Desarrollar el consumo per cápita a través de la comercialización basada en ocasión	CLIENTES
		Crear más productos Premium	PROCESOS INTERNOS
		Evolución y desarrollo de la cartera	CLIENTES
Ganar en el punto de venta	Desarrollar la ejecución de mercado de clase mundial e incorporar "nuevos socios de distribución" / aumentar la toma de órdenes	Captura de la dirección geográfica y oportunidades del canal	CLIENTES
		Acelerar el desarrollo y gestión del punto de venta	CLIENTES
		Ampliar la distribución a nuevos socios y aumentar la toma de orden	CLIENTES
Optimizar nuestra reputación	Asegurar licencia para operar y la proactiva participación de los interesados	Fortalecer la estrategia corporativa de relación social	CLIENTES
Gente y organización de alto desempeño	Establecer la capacidad de la organización y enfocarse en la ejecución de mercado	Anclar la cultura de la gestión del rendimiento	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
		Ampliar la capacidad y la flexibilidad de la producción y distribución	PROCESOS INTERNOS
		Implementar y anclar nuevo modelo de liderazgo	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
		Construcción de capacidades de las personas en las principales áreas funcionales	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Fuente: Pilares y Mapa Estratégico Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

4.7 MATRIZ DE CORRELACIONES

Para poder generar la Mapa de Relaciones que establece las relaciones directas de las estrategias entre sí, es necesario establecer una herramienta que permita obtener un criterio más objetivo para poder establecer esta relación de las estrategias, por tal motivo, se ha creado la Matriz de Correlación.

La Matriz de Correlaciones va a permitir establecer la correlación de las estrategias entre sí y de esa manera obtener las concordancias más altas. Para realizar esta

matriz se va a proponer 3 calificaciones, las cuales son: Alta, Media y Baja, para cada una de estas calificaciones se va a otorgar un número que identificará que tipo correlación existe entre ellos, entonces las medidas quedarían de la siguiente manera:

- Alta Relación = 3
- Media Relación = 2
- Baja Relación = 1

Para esta matriz se ha llenado solo la parte inferior de la matriz debido a que la parte superior compara la relación de las mismas estrategias y por lo tanto es volver a poner los mismos datos de la parte inferior en la parte superior de la matriz.

A continuación se presenta la Matriz de Correlaciones:

CUADRO N° 58

MATRIZ DE CORRELACIONES

Medición	
ALTO	3
MEDIO	2
BAJO	1

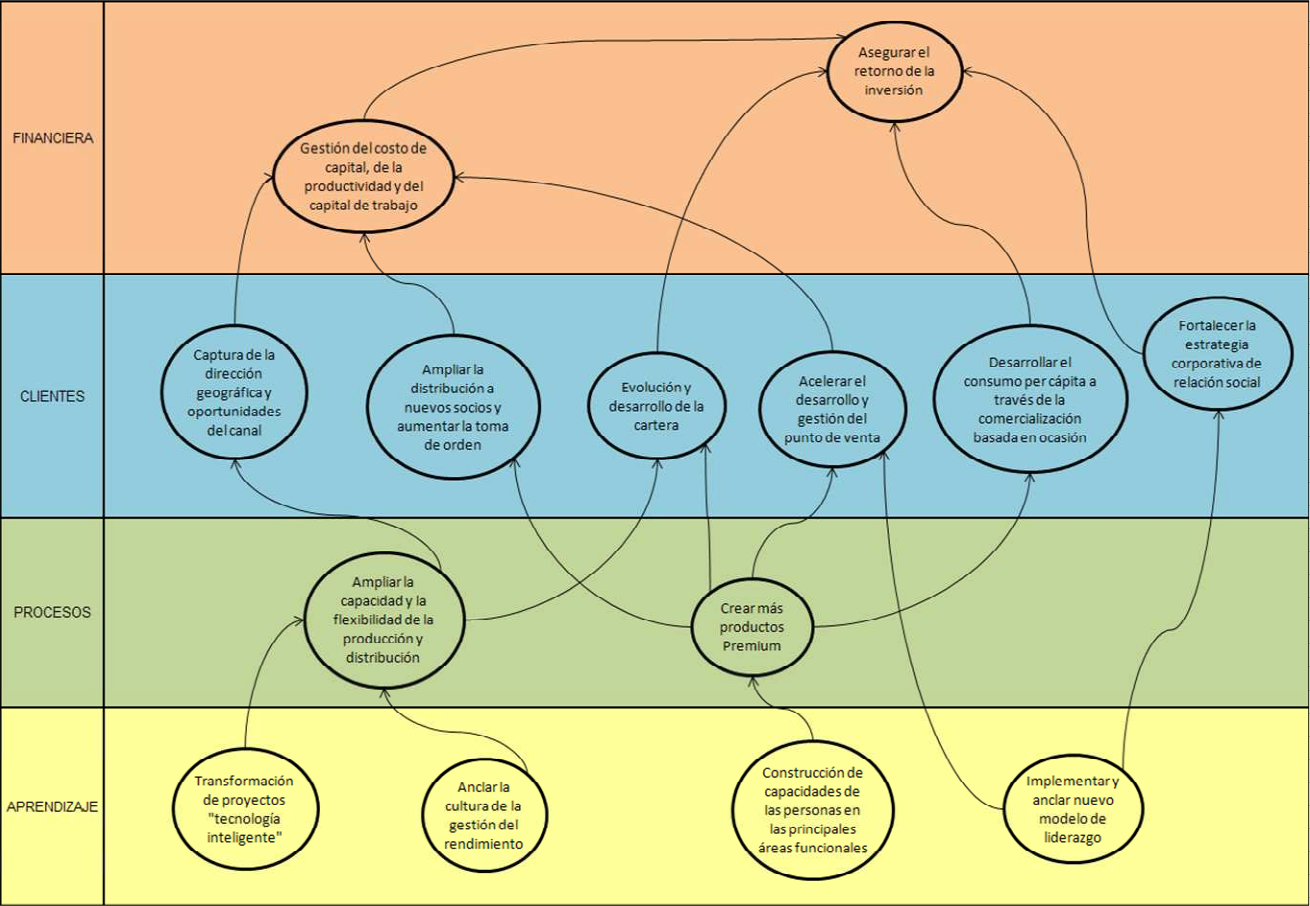
CÓDIGO	ESTRATEGIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
E1	Gestión del costo de capital, de la productividad y del capital de trabajo														
E2	Transformación de proyectos "tecnología inteligente"	1													
E3	Asegurar el retorno de la inversión	3	1												
E4	Desarrollar el consumo per cápita a través de la comercialización basada en ocasión	1	1	3											
E5	Crear más productos Premium	2	1	2	3										
E6	Evolución y desarrollo de la cartera	1	1	3	2	3									
E7	Captura de la dirección geográfica y oportunidades del canal	3	1	2	2	2	2								
E8	Acelerar el desarrollo y gestión del punto de venta	3	1	2	2	3	2	2							
E9	Ampliar la distribución a nuevos socios y aumentar la toma de orden	3	2	2	1	3	2	2	2						
E10	Fortalecer la estrategia corporativa de relación social	1	1	3	1	1	1	1	1	1					
E11	Anclar la cultura de la gestión del rendimiento	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1				
E12	Ampliar la capacidad y la flexibilidad de la producción y distribución	2	3	1	1	1	3	3	1	1	1	3			
E13	Implementar y anclar nuevo modelo de liderazgo	2	1	1	1	1	1	1	3	1	3	2	1		
E14	Construcción de capacidades de las personas en las principales áreas	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	2	2	

Fuente: Pilares y Mapa Estratégico Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

4.8 MAPA DE RELACIONES

GRÁFICO N° 30



Fuente: Pilares y Mapa Estratégico Cervecería Nacional S.A.
Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

4.9 PRIORIZACIÓN DE INDICADORES

Para realizar un adecuado análisis sobre los indicadores que se deben manejar para cuantificar y controlar las diferentes estrategias que se han detallado en el Cuadro N° 57, se va crear un cuadro de priorización de indicadores que permitirá establecer cuáles son los más relevantes y apropiados para cada estrategia.

En este cuadro se va incluir tres factores de decisión que son:

- impacto en la organización
- Satisfacción del cliente
- Uso

Mediante estos factores se podrá acceder a los indicadores que estén en concordancia con cada estrategia y su respectiva perspectiva del cuadro de mando integral y de esa manera obtener información sumamente útil para la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía.

Para poder cuantificar los factores mencionados anteriormente se ha propuesto una escala de 1 a 3. La calificación de 1 quiere decir que tiene un bajo impacto en la organización, que implica poca satisfacción para los clientes y que el uso de indicadores es una vez o dos veces en el año. La calificación de 2 indica que tiene un impacto mediano en la organización, que afecta medianamente en la satisfacción de los clientes y que el uso de indicadores es mensual. Cuando la calificación es de 3 demuestra que el indicador tiene un alto impacto en la organización, de la misma

manera afecta de una manera considerable a la satisfacción de los clientes y que el uso del indicadores es diario o por turno.

Al obtener estas 2 calificaciones se las multiplica para obtener así una calificación de global de importancia de cada indicador y a ese valor se lo suma por el uso que se da a cada indicador dentro de la compañía

A continuación se presenta el Cuadro N° 59 que detalla la priorización de los indicadores:

CUADRO N° 59

INDICADORES	IMPACTO A LA ORGANIZACIÓN	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	USO	PRIORIDAD	PERSPECTIVA
Eficiencia en Inventario acumulado	2	1	2	4	Proceso
Control tiempos (servicio al cliente)	3	1	2	5	Proceso
Pedidos pendientes de entregar	2	2	2	6	Proceso
Orden de repuestos	2	2	2	6	Proceso
Ahorros en compras de repuestos	2	2	2	6	Aprendizaje
Cumplimiento del cronograma de proyectos informáticos	3	2	3	9	Aprendizaje
Eficiencia Máquina Embotellado	3	3	3	12	Proceso
Eficiencia Fábrica Embotellado	3	3	3	12	Proceso
Rotura en Embotellado	2	1	3	5	Proceso
TPO (Total Package Oxygen)	3	1	3	6	Proceso
Unidades de Pasteurización	2	1	3	5	Proceso
Consumo Agua Embotellado	3	1	3	6	Proceso
Merma	2	1	2	4	Proceso
Consumo de Agua Manantial	3	1	3	6	Proceso
Consumo de lámina de 300	2	1	3	5	Proceso
Eficiencia Máquina Manantial	2	1	3	5	Proceso
Eficiencia Fábrica Manantial	2	1	3	5	Proceso
Consumo láminas de termoencogible	2	1	3	5	Proceso
Numero de Vacantes cubiertas	3	1	2	5	Aprendizaje
Inducción	3	3	2	11	Aprendizaje
Cumplimiento de la evaluación de desempeño one on one	3	2	2	8	Aprendizaje
PR	3	3	1	10	Aprendizaje
Cumplimiento programa de capacitación	3	2	2	8	Aprendizaje
Cumplimiento de programa CEFOR	3	2	2	8	Aprendizaje
Cumplimiento solicitudes de servicio - Mantenimiento Civil	2	1	3	5	Proceso
IQMS Brewing	3	3	3	12	Proceso
Merma total en cerveza	2	1	3	5	Proceso
Consumo de polvo filtrante	2	1	3	5	Proceso
Porcentaje de utilización de camiones	3	2	3	9	Clientes
TAT General	2	2	3	7	Clientes
Porcentaje de carros mal despachados para distribución	2	2	3	7	Clientes
Porcentaje de carros cargados antes de las 6 a.m	1	2	3	5	Clientes
Numero de carros de preventa despachados hasta las 6	2	2	3	7	Clientes
Numero de pallets alistados por hora hombre	2	2	3	7	Proceso
Tiempo de entrega del pedido (desde confirmación del pedido a MAMUT hasta entrega a cliente)	2	2	2	6	Aprendizaje
Tiempo de entrega del pedido (desde recepción hasta la entrega a cliente)	2	2	3	7	Aprendizaje
Cumplimiento de volumen por sector de vendedor	2	3	3	9	Clientes
Mix Worthmort por sector de vendedor	3	3	3	12	Clientes
Strike Rate	2	3	3	9	Clientes
Numero de camiones que salen con Hand Help	2	2	3	7	Aprendizaje
Porcentaje de despachos antes de las 7:30 a.m.	1	2	3	5	Clientes
Cumplimiento del programa de Mantenimiento	3	1	2	5	Proceso
Confiabilidad en Embotellado	3	2	3	9	Proceso
Confiabilidad en Cocinas	3	2	3	9	Proceso
Confiabilidad en Filtración	2	1	3	5	Proceso
Confiabilidad en Sistemas de Vapor	3	1	3	6	Proceso
Confiabilidad en Sistemas de CO2	3	1	3	6	Proceso
Confiabilidad en Sistemas de Aire	3	1	3	6	Proceso
Confiabilidad en Sistemas de Refrigeración	3	1	3	6	Proceso
Indice de Endeudamiento	3	3	2	11	Financiera
Indice de Liquidez	3	3	2	11	Financiera
Indice de Retabilidad	3	3	2	11	Financiera

Fuente: Cervecería Nacional S.A.

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

4.10 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES POR ESTRATEGIA

A continuación se va a presentar un cuadro que indica como cada una de las estrategias presenta su o sus indicadores, los mismos que van a ofrecer los valores

más relevantes que afectan directamente a las estrategias y por ende a los objetivos estratégicos. También se puede observar algunas celdas vacías en la columna de los indicadores, esto se debe a que no existen indicadores apropiados para las estrategias, por tal motivo en el numeral 4.10 se va a presentar los indicadores propuestos para estas estrategias.

CUADRO N° 60

ESTRATEGIA	INDICADOR
Gestión del costo de capital, de la productividad y del capital de trabajo	Índice de Endeudamiento
	Índice de Liquidez
Transformación de proyectos "tecnología inteligente"	Cumplimiento del cronograma de proyectos informáticos
Asegurar el retorno de la inversión	Índice de Retabilidad
Desarrollar el consumo per cápita a través de la comercialización basada en ocasión	SIN INDICADOR
Crear mas productos Premium	Eficiencia Máquina Embotellado
	Eficiencia Fábrica Embotellado
	Confiabilidad en Embotellado
	Confiabilidad en Cocinas
	IQMS Brewing
Evolución y desarrollo de la cartera	Cumplimiento de volumen por sector de vendedor
	Mix Worthmort por sector de vendedor
Captura de la dirección geográfica y oportunidades del canal	Cumplimiento de volumen por sector de vendedor
	Mix Worthmort por sector de vendedor
Acelerar el desarrollo y gestión del punto de venta	SIN INDICADOR
Ampliar la distribución a nuevos socios y aumentar la toma de orden	Strike Rate
Fortalecer la estrategia corporativa de relación social	SIN INDICADOR
Anclar la cultura de la gestión del rendimiento	SIN INDICADOR
Ampliar la capacidad y la flexibilidad de la producción y distribución	Cumplimiento de la evaluación de desempeño one on one PR
	IQMS Brewing
	Confiabilidad en Embotellado
	Confiabilidad en Cocinas
	Porcentaje de utilización de camiones
Implementar y anclar nuevo modelo de liderazgo	Inducción
	Cumplimiento programa de capacitación
Construcción de capacidades de las personas en las principales áreas funcionales	Cumplimiento de programa CEFOR

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

4.11 INDICADORES PROPUESTOS

Al establecer la priorización de indicadores se estableció que algunas estrategias no eran complementadas con ninguno de los indicadores que se detallan en el Cuadro N° 59, esto obliga a que se propongan indicadores que tengan las características

suficientes para abarcar la correcta gestión y control de estas estrategias en mención, por tal motivo se va a presentar los indicadores propuestos para las estrategias faltantes.

Cada indicador propuesta se va a ilustrar mediante un cuadro donde se detalla las mismas características que se detallaron en los indicadores de cada proceso en el Capítulo 3.

CUADRO N° 61

Estrategia: “Desarrollar el consumo per cápita a través de la comercialización basada en ocasión”

Indicador: Participación de la cerveza en el mercado total de bebida.

Este indicador debería ser parte del proceso llamado “Toma de Pedido”

CÓDIGO	INDICADOR:
	Participación de la cerveza en el mercado total de bebidas
DESCRIPCIÓN:	Este indicador mide el consumo de la cerveza con respecto al mercado nacional de bebidas alcohólicas que se ofrecen en el mercado
Fórmula	Total de ventas CN / Total de ventas bebidas alcohólicas
Sentido	Positivo
Límite Superior	38%
Límite Inferior	35%
Frecuencia	Mensual
Responsable de Medición	Jefe de Ventas
Responsable de Control	Director de Ventas

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 62

Estrategia: “Acelerar el desarrollo y gestión del punto de venta”

Indicador: Rotación del producto en puntos de venta

Este indicador debería pertenecer al proceso “Toma de Pedido”

CÓDIGO:	INDICADOR:
	Rotación del producto en puntos de venta
DESCRIPCIÓN:	Este indicador nos permite conocer la rotación de las marcas de la compañía en todos los puntos de venta.
Fórmula	(Costo de Ventas / Inventario Promedio)
Sentido	Positivo
Límite Superior	5%
Límite Inferior	3%
Frecuencia	Mensual
Responsable de Medición	Analista de Trade
Responsable de Control	Jefe de Trade

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 63

Estrategia: “Ampliar la distribución a nuevos socios y aumentar la toma de orden”

Indicador: Cumplimiento del plan de captación de nuevos socios estratégicos

Este indicador debería ser parte del proceso “Desarrollo de mercado”, este proceso debería ser manejado en Quito para buscar nuevos socios en la ciudad y en la Sierra

CÓDIGO:	INDICADOR:
	Cumplimiento del plan de captación de nuevos socios estratégicos
DESCRIPCIÓN:	Nos permite conocer el cumplimiento de la programación para atraer nuevos socios comerciales que permitan el crecimiento de ventas de la compañía
Fórmula	(Socios nuevos / Total socios programados)*100
Sentido	Positivo
Límite Superior	95%
Límite Inferior	85%
Frecuencia	Anual
Responsable de Medición	Gerente de Distribución
Responsable de Control	Director de Distribución

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

CUADRO N° 64

Estrategia: Fortalecer la estrategia corporativa de relación social

Indicador: Cumplimiento del cronograma de colaboración con la comunidad

Este indicador debería ser parte del proceso: “Asuntos Corporativos”, en este proceso se debería tener personal en Quito que maneje todas las colaboraciones que se hace en la ciudad.

CÓDIGO:	INDICADOR:
	Cumplimiento del cronograma de colaboración con la comunidad
DESCRIPCIÓN:	Mediante este indicador podemos conocer si se están cumpliendo con las colaboraciones comunitarias que se establecieron al principio del año
Fórmula	$\frac{\text{(Actividades del Cronograma cumplidas / Actividades del Cronograma Propuesto)} \times 100}{}$
Sentido	Positivo
Límite Superior	98%
Límite Inferior	95%
Frecuencia	Anual
Responsable de Medición	Jefe de Asuntos Corporativos
Responsable de Control	Gerente de Asuntos Corporativos

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

4.12 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Previo al diseño del Cuadro de Mando Integral se realizó la división de los objetivos por perspectivas, conforme Cuadro N° 57 correspondiente al numeral 4.6, donde se dividen los pilares estratégicos por objetivos, estrategias y perspectivas; lo que permitirá tener una visión más clara sobre los posibles indicadores que deberían manejarse con cada estrategia.

Para poder conocer los indicadores que serían los más apropiados para el Cuadro de Mando Integral se realizó la priorización de indicadores que se detallan en el Cuadro N° 59 correspondientes al numeral 4.8, esta acción permitió identificar los indicadores más importantes y por ende los indispensables para el diseño del

Balanced Scorecard. Sin embargo, se existieron ciertas estrategias que no se complementaban con ninguno de los indicadores existente, por lo tanto se propusieron indicadores que puedan cumplir con las funciones requeridas por esas estrategias conforme numeral 4.10.

Al fin al contar con la información necesaria para poder diseñar el Cuadro de Mando Integral, se seleccionaron ciertos datos indispensables para la creación del mismo, para este caso se ha utilizado los siguientes datos: estrategia, indicador, fórmula, sentido, límite superior, límite inferior frecuencia de uso, responsable de medición y responsable de control. Con estos datos se armó el cuadro que permita mantener un control constante y sumamente útil para el correcto funcionamiento de la empresa.

A continuación se presenta el Diseño del Cuadro de Mando Integral para Cervecería Nacional Planta Quito:

CUADRO N° 65

CUADRO DE MANDO INTEGRAL CERVECERÍA NACIONAL - PLANTA QUITO

	ESTRATEGIA	INDICADOR	FORMULA	SENTIDO	L.SUPERIOR	L.INFERIOR	FRECUENCIA	R. MEDICIÓN	R. CONTROL
PERSPECTIVA FINANCIERA	Gestión del costo de capital, de la productividad y del capital de trabajo	Indice de Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	Negativo	28%	25%	Mensual	Analista de tesorería	Directo de Tesorería
		Indice de Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Positivo	1.50	1	Mensual	Analista de tesorería	Directo de Tesorería
	Asegurar el retorno de la inversión	Indice de Retabilidad	(Utilidad Neta / Ventas) / (Ventas / Activo Total)	Positivo	22%	18%	Mensual	Analista de tesorería	Directo de Tesorería
PERSPECTIVA CLIENTES	Desarrollar el consumo per cápita a través de la comercialización basada en ocasión	Participación de la cerveza en el mercado total de bebidas	Total de ventas CN / Total de ventas bebidas alcohólicas	Positivo	38%	35%	Mensual	Jefe de Ventas	Director de Ventas
	Evolución y desarrollo de la cartera	Cumplimiento de volumen por sector de vendedor	Ventas Acumuladas / Presupuesto de Ventas	Positivo	98%	95%	Diario	Analista de Información	Director Comercial
		Mix Worthmort por sector de vendedor	(Total Ventas Acumuladas cerveza Club / Total Ventas Acumuladas de Cerveza) - 1	Positivo	5.6%	5%	Diario	Analista de Información	Director Comercial
	Captura de la dirección geográfica y oportunidades del canal	Cumplimiento de volumen por sector de vendedor	Ventas Acumuladas / Presupuesto de Ventas	Positivo	98%	95%	Diario	Analista de Información	Director Comercial
		Mix Worthmort por sector de vendedor	(Total Ventas Acumuladas cerveza Club / Total Ventas Acumuladas de Cerveza) - 1	Positivo	5.6%	5%	Diario	Analista de Información	Director Comercial
	Acelerar el desarrollo y gestión del punto de venta	Rotación del producto en puntos de venta	(Venta mensual / Venta Histórica)*100	Positivo	5%	3%	Mensual	Analista de Trade	Jefe de Trade
	Ampliar la distribución a nuevos socios y aumentar la toma de orden	Strike Rate	Entregas concretadas / Entregas planificadas	Positivo	98%	95%	Diario	Analista de Información	Director Comercial
		Cumplimiento del plan de captación de nuevos socios estratégicos	(Socios nuevos / Total socios programados)*100	Positivo	95%	85%	Anual	Gerente de Distribución	Director de Distribución
	Fortalecer la estrategia corporativa de relación social	Cumplimiento del cronograma de colaboración con la comunidad	(Venta mensual / Venta Histórica)*100	Positivo	98%	95%	Anual	Jefe de Asuntos Corporativos	Gerente de Asuntos Corporativos

PERSPECTIVA PROCESOS	Crear mas productos Premium	Eficiencia Máquina Embotellado	Horas estándar / Horas Máquina	Positivo	95%	92%	1 vez por turno (8horas)	Lider de Turno	Jefe de Embotellado
		Eficiencia Fábrica Embotellado	Hectolitros envasados / Volumen teórico	Positivo	80%	75%	1 vez por turno (8horas)	Lider de Turno	Jefe de Embotellado
		Confiabilidad en Embotellado	((Horas Máquina - Fallos) / Horas Máquina)x100	Positivo	98%	92%	1 por Turno	Mecánico y Eléctrico de la Línea	Jefe de Mantenimiento
		Confiabilidad en Cocinas	((Horas Máquina - Fallos) / Horas Máquina)x100	Positivo	98%	95%	1 por Turno	Mecánico y Eléctrico de la Línea	Jefe de Mantenimiento
		IQMS Brewing	(% de Producción de Mosto + % de cubas de fermentación + % de cerveza brillante) / 3	Positivo	95%	93%	Diaria	Analista de Calidad	Lider de Turno
	Ampliar la capacidad y la flexibilidad de la producción y distribución	IQMS Brewing	(% de Producción de Mosto + % de cubas de fermentación + % de cerveza brillante) / 3	Positivo	95%	93%	Diaria	Analista de Calidad	Lider de Turno
		Confiabilidad en Embotellado	((Horas Máquina - Fallos) / Horas Máquina)x100	Positivo	98%	92%	1 por Turno	Mecánico y Eléctrico de la Línea	Jefe de Mantenimiento
		Confiabilidad en Cocinas	((Horas Máquina - Fallos) / Horas Máquina)x100	Positivo	98%	95%	1 por Turno	Mecánico y Eléctrico de la Línea	Jefe de Mantenimiento
		Porcentaje de utilización de camiones	Capacidad en cajas de la flota / Cajas planificadas para entregar	Positivo	85%	80%	semanal	Planificador de Ruta	Jefe de Ruta
	PERSPECTIVA APRENDIZAJE	Transformación de proyectos "tecnología inteligente"	Cumplimiento del cronograma de proyectos informáticos	Duración real del Proyecto / Duración proyecto planificada	Negativo	15 días mas del tiempo establecido para el proyecto	Tiempo establecido para el proyecto	Cada 15 días se revisa el avance	Analistas Help Desk
Anclar la cultura de la gestión del rendimiento		Cumplimiento de la evaluación de desempeño one on one	Formato de desempeño del colaborador	Positivo	3	4	Mensual	Analista de RRHH	Jefe de RRHH
		PR	Formato de cumplimiento de metas semestrales	Positivo	3	4	Semestral	Analista de RRHH	Jefe de RRHH
Implementar y anclar nuevo modelo de liderazgo		Inducción	Número personas con inducción a tiempo / Número personas que ingresaron	Positivo	98%	90%	Mensual	Analistas de Bienestar	Jefe de Bienestar
		Cumplimiento programa de capacitación	Número de Personas capacitadas / Número Personas programadas para la capacitación	Positivo	98%	95%	Mensual	Analista de RRHH	Jefe de RRHH
Construcción de capacidades de las personas en las principales áreas funcionales		Cumplimiento de programa CEFOR	Colaboradores capacitados en CEFOR / Total colaboradores programados para CEFOR	Positivo	98%	95%	Mensual	Analista de RRHH	Jefe de RRHH

Fuente: Investigación realizada

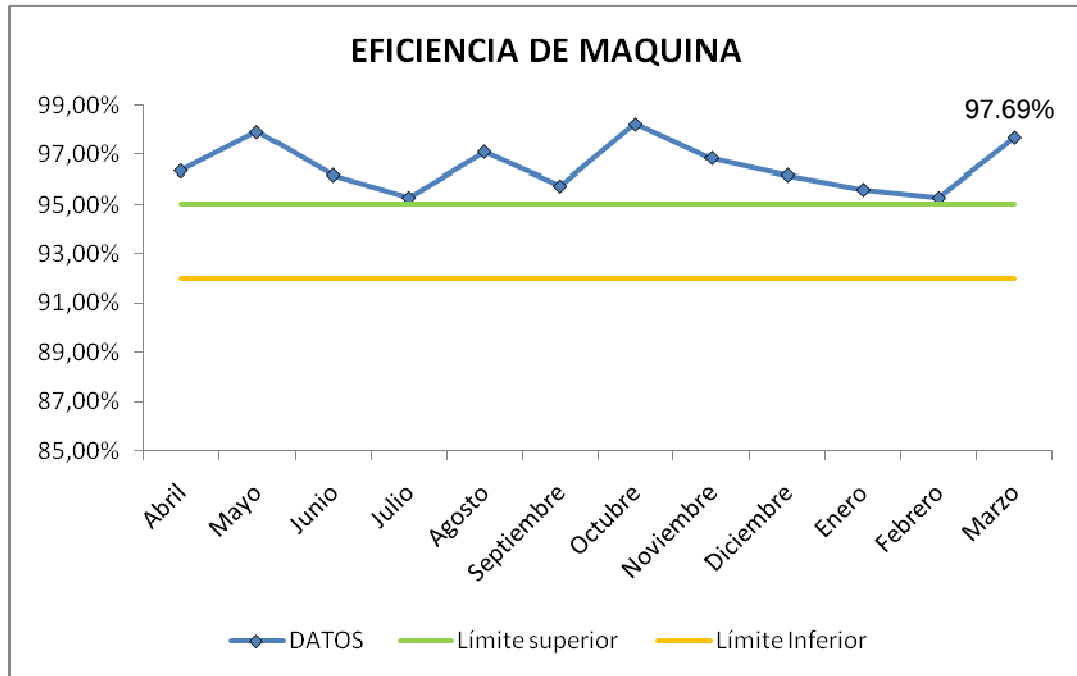
Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

4.13 GRÁFICOS DE MEDICIÓN DE INDICADORES

Mediante algunos gráficos en forma de velocímetro se va ejemplificar de una manera llamativa como se encuentra el indicador con respecto a los límites superior e inferior y de esa forma se puede notar fácilmente si el indicador está bien o mal y finalmente tomar decisiones para controlarlo.

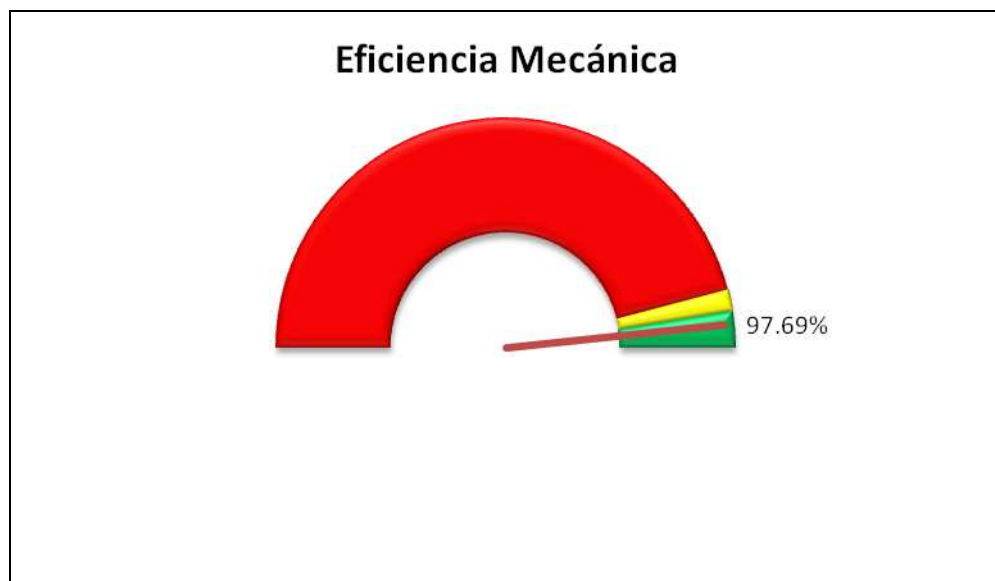
Para la ejemplificación se va utilizar tres indicadores: Eficiencia de Máquina, Eficiencia de Fábrica e IQMS. En primer lugar, se va a proceder con la realización de un gráfico lineal que mostrará el comportamiento del indicador durante un periodo definido, luego se ilustra un gráfico en forma de velocímetro que identificará el último valor obtenido durante ese periodo con el fin de detectar si ese valor está dentro del rango aceptable o fuera del mismo.

Cabe recalcar que los valores presentados en los gráficos posteriores están alterados debido a la confidencialidad de los mismos.

Ejemplo # 1**GRÁFICO N° 31****TENDENCIA**

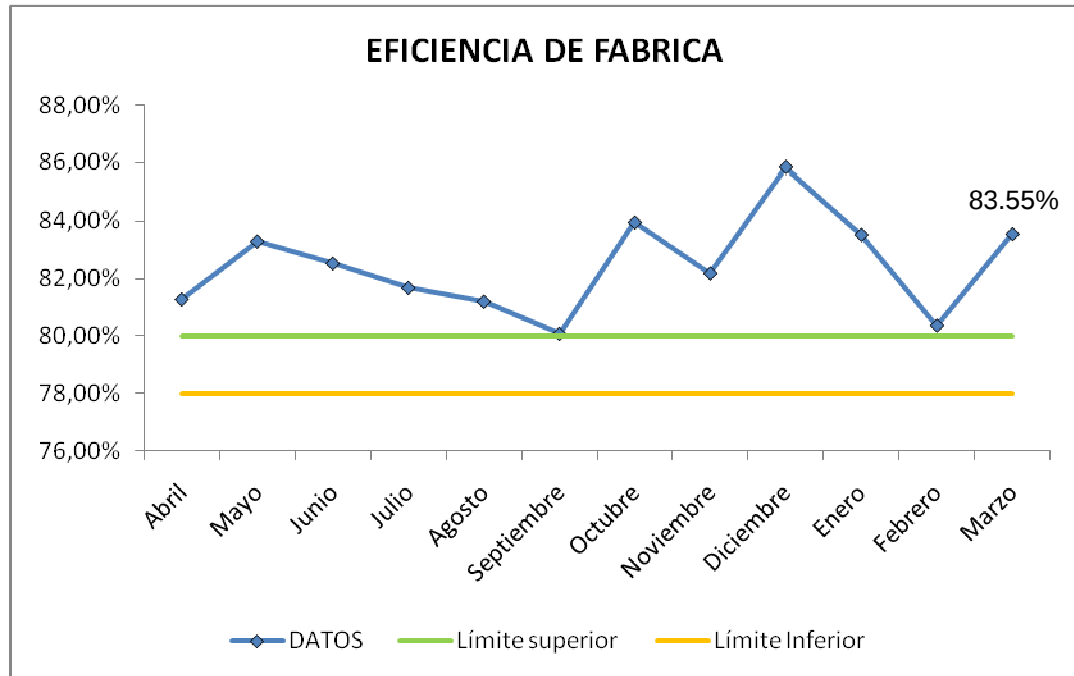
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

GRÁFICO N° 32**VALOR ACTUAL**

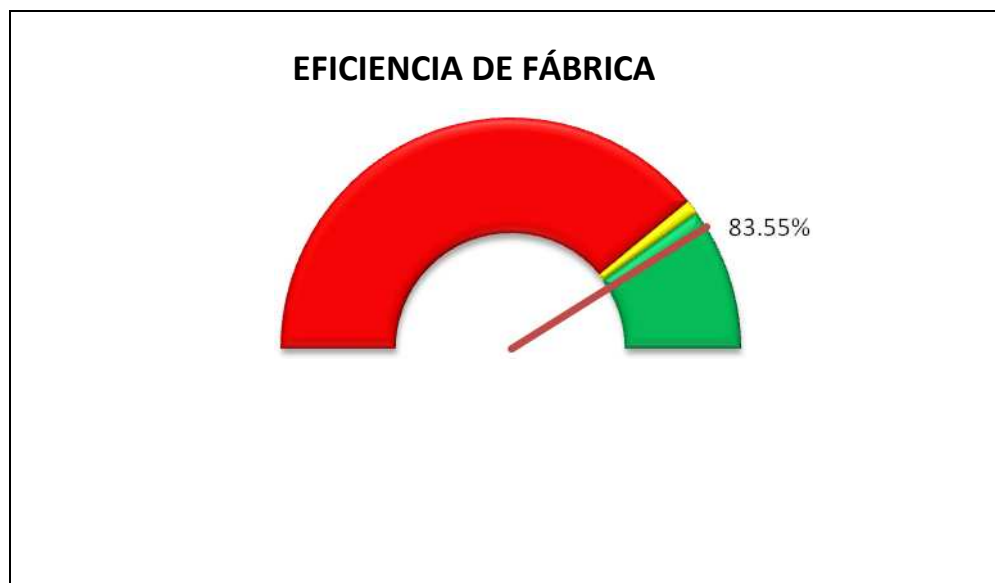
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

Ejemplo # 2**GRÁFICO N° 33****TENDENCIA**

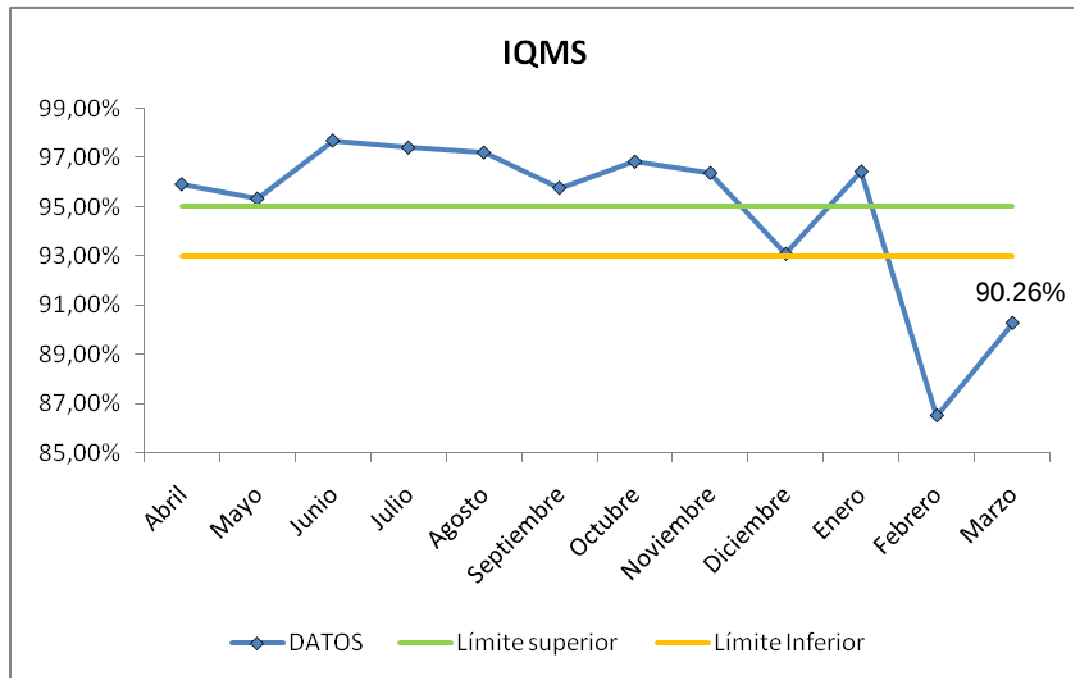
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

GRÁFICO N° 34**VALOR ACTUAL**

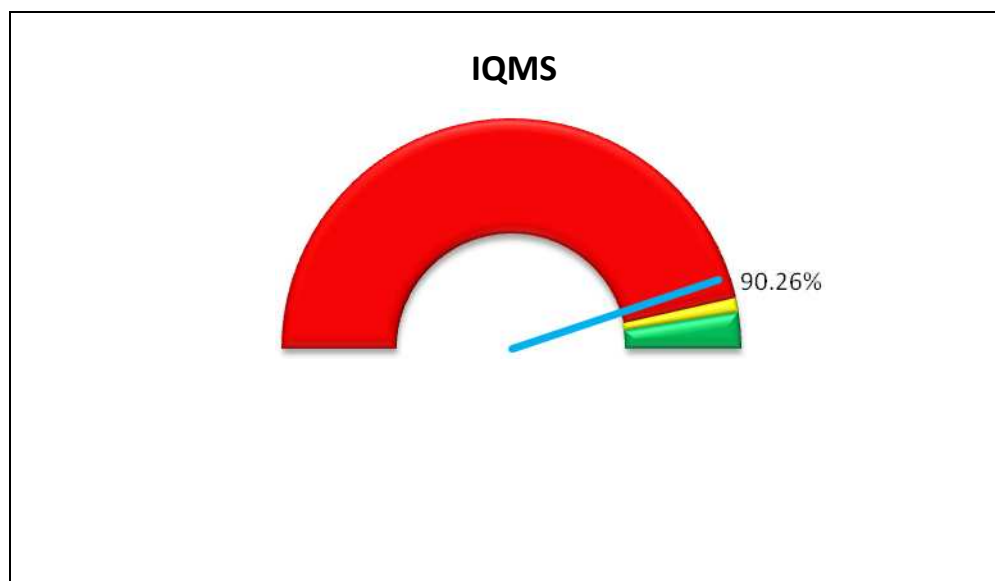
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

Ejemplo # 3**GRÁFICO N° 35****TENDENCIA**

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

GRÁFICO N° 36**VALOR ACTUAL**

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Rodrigo David Díaz Nolivos

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Cervecería Nacional posee la mayor parte de la participación del mercado a nivel nacional, lo que obliga a que la empresa se maneje con mucha proactividad y a la vanguardia en tecnología, atención al cliente, cuidado ambiental, entre otras; y de esa manera mantenerse como la empresa predilecta en el mercado cervecero nacional y con sus marcas como las más solicitadas.
- Cervecería Nacional Planta Quito cuenta con personal capacitado que tiene claras sus metas individuales y en sus grupos de trabajo, lo que permitió que la planta de Quito haya alcanzado la posición número #1 en el ranking que incluye todas las plantas cerveceras que posee SABMiller plc.
- Cada una de las áreas que existen en Cervecería Nacional se manejan y rigen a sus instructivos de trabajo que permiten que los colaboradores de cada área conozcan cuáles son sus funciones y como colaboran las áreas entre sí.
- Cervecería Nacional es una empresa que prioriza su ayuda a la comunidad, auspiciando en diferentes eventos y colaborando con diferentes instituciones de Cumbayá como son escuelas, colegios, policía nacional, entre otras. También aporta con el mantenimiento y cuidado de lugares públicos como es el caso del

parque de Cumbayá para conservarlo bien y seguro para todos los habitantes de la zona que se benefician de este lugar.

- Cervecería Nacional cuenta con muchas fortalezas que le han permitido ser una de las empresas más grandes y reconocidas del Ecuador, ahora con el respaldo de una multinacional como lo es SABMiller plc le ha permitido buscar metas retadoras y desafiantes con el fin de convertirse como su visión lo dice en la empresa más admirada del Ecuador.
- Los Pilares Estratégicos permiten que la compañía establezca claramente sus metas a largo plazo, específicamente para 5 años, esta planificación permite tener una dirección clara y bien encaminada hacia un futuro rentable y de crecimiento continuo respaldado con objetivos y estrategias concisas que ofrezcan una dirección.
- El mapa de procesos de la empresa se divide por niveles, cada uno de ellos más específico lo cual permite entender como los procesos específicos de cada área son parte de un macro proceso y de esa manera conocer los responsables de los diferentes procesos y subprocesos y así establecer el manejo de funciones claras y sus respectivos alcances.
- Los diferentes subprocesos que se manejan en Quito se los controla mediante diferentes indicadores dependiendo de la complejidad y necesidad de cada proceso, además se establecen metas altas con el fin de exponer las mejores habilidades de destrezas de los colaboradores de cada área.

- Gran parte de los procesos de Manufactura son manejados en Quito pero solo algunos de los procesos de soporte se manejan en planta Cumbayá. Los indicadores de manufactura son independientes una planta de la otra esto ha permitido una competencia sana entre ambas plantas y así se esfuercen por ganar un lugar importante dentro del ranking de todas las plantas de SABMiller.
- Cervecería Nacional maneja un objetivo general dentro de cada pilar estratégico, por tal motivo se ha dividido cada una de las estrategias de los objetivos por perspectivas, de esa manera se puede tener una idea más clara de cómo afecta cada estrategia dentro de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- Se ha efectuado un mapa de relaciones donde se establece de manera concreta como afecta cada estrategia de una perspectiva a otra estrategia de otra perspectiva, este análisis facilitará conocer cómo funcionan las diferentes estrategias para conseguir un mismo fin.
- Algunas de las estrategias no tienen indicadores apropiados para su medición, por tal motivo, se creó indicadores que permitan un control mejor adaptado para las necesidades del proceso. Al tener cada estrategia con sus respectivos indicadores se formó el Cuadro de Mando donde se detalla cómo va a llevar el control y la medición de las estrategias.
- Al revisar el Mapa de Relaciones se puede observar que existe una cantidad de estrategias mayor en la perspectiva de clientes y en cambio en la perspectiva de

procesos internos hay pocas estrategias, esto indica que el plan estratégico de la compañía está enfocado en la búsqueda de clientes, sin embargo va en contra de la filosofía del Balanced Scorecard que indica que deben existir mas estrategias en la perspectiva de procesos internos y menor cantidad en clientes.

5.2 RECOMENDACIONES

- Cervecería Nacional Planta Quito debería manejar una estructura organizacional que maneje diferentes niveles de dirección, ya que como se detalla en la estructura organizacional del capítulo 1, las jefaturas tienen el mismo nivel que las gerencias, esto no permite conocer la jerarquía de las personas dentro de la planta.
- Las áreas de soporte de Planta Quito no cuentan con mucho personal dentro de la misma, ya que se encuentra muy centralizado la dirección de estas áreas en Guayaquil, por tal motivo, si se pondría cargos más altos de estas áreas en Quito se podrían tomar decisiones de una manera más independiente, se empodera a la gente y se permite un crecimiento profesional.
- Cervecería Nacional sin descuidar el mercado de cervezas que es su principal giro del negocio, debería mejorar sus ventas y rentabilidad con su bebida no alcohólica como es Pony Malta, buscar crecer en volumen y participación del mercado aprovechando que es conocido en el mercado y respetado a nivel nacional.

- Dentro de cada pilar estratégico se debe manejar más de un solo objetivo, de esa manera se pueden manejar más estrategias directas para cada objetivo y se puede establecer indicadores con metas más específicas buscando siempre el mejoramiento continuo.
- Cervecería Nacional maneja pilares estratégicos, objetivos, estrategias y capacidades claves, en mi punto de vista se debería manejar de una forma diferente, es decir, pilares estratégicos, objetivo general, objetivos específicos y estrategias, de esta manera se tienen más claros qué objetivos se quieren conseguir para lograr un macro objetivo.
- Se debería hacer una reestructuración del mapa de procesos, ya que algunos de los procesos que se describen ahí ya no se los utilizan y existen otros procesos nuevos que aún no se han incluido en mapa.
- La mayoría de los procesos se manejan en Planta Pascuales (GYE), pero existen algunos procesos que se los debería analizar para tener personas que manejen esos mismos campos en Quito, con el fin de que estén más involucrados y tengan un panorama mejor acerca del día a día que se da en Planta Cumbayá.
- Es importante incluir todas las descripciones de los subprocesos dentro del archivo de mapa de procesos, debido a que algunos subprocesos que se nombran en el mapa general de procesos no cuentan con sus respectivas descripciones lo que no permite conocer información importante como son: los recursos, indicadores, responsables, etc.

- Las estrategias que se han elegido para soportar a los objetivos estratégicos, no son lo suficientemente específicas ya que algunos de ellas no ofrecen una claridad de cómo se van a lograr los objetivos de los cuales son parte y más bien son muy generales lo que deja una especie de vacío para encontrar el medio por el cual cumplir con el objetivo.
- En Planta Quito se manejan una serie de indicadores que permiten controlar y encontrar oportunidades de mejora en los diferentes procesos. Sin embargo, existen algunos procesos especialmente de soporte o apoyo que no cuentan con indicadores apropiados o incluso sin indicadores para Quito, por lo tanto, es indispensable tener indicadores que permitan conocer como se lleva el manejo de la planta independientemente de la de Guayaquil.
- Cervecería Nacional debería contar con indicadores más generales que incluyan algunos indicadores más específicos con el fin de que estos indicadores generales permitan controlar las estrategias de cada objetivo, esto ayudaría para ahorrar tiempo al no tener que revisar cada indicador específico, por lo tanto, se podría revisar los indicadores generales y el que presente algún problema se puede revisar los respectivos indicadores específicos.
- Uno de los aspectos más importantes que Cervecería Nacional debe tener en cuenta es que el Balanced Scorecard a futuro se lo debería manejar automáticamente mediante un software que cubra las necesidades de información y los requerimientos de la empresa con el fin de obtener reportes de manera ágil y confiable.

- Para que el Cuadro de Mando Integral funcione y dé los resultados esperados, es importante que se concientice a todos los trabajadores para que colaboren con la medición y evaluación de los indicadores es la forma de obtener información relevante sobre los problemas que se presentan en los diferentes procesos con el fin de poder crear planes de acción y de esa manera obtener soluciones que promuevan el crecimiento y la mejora continua, mas no son herramientas para sancionar al personal.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALTAIR CONSULTORES. *El Cuadro de Mando Integral*. Valencia, España: Editado por Economía 3. Distribuido por Eco 3 colecciones.
2. ALTAIR CONSULTORES. *La Elaboración del Plan Estratégico*. Valencia, España: Editado por Economía 3. Distribuido por Eco 3 colecciones.
3. BALANCED SCORECARD INSTITUTE. [www.balancedscorecard.org]. *Web dedicada en su totalidad al manejo de información acerca del Cuadro de Mando Integral*.
4. BONNEFOY, Juan Cristóbal. (2005). *Indicadores de gestión del desempeño y el Cuadro de Mando Integral*. San José, Costa Rica.
5. BUSTOS, Jaime; ZAPATA, Mauricio y RAMÍREZ-VALDIVIA, Martha. (Diciembre 2008). *Más allá de la gestión estratégica en educación superior: aplicación del Cuadro de Mando Integral*. Revista OIKOS. Año 12. N° 26.
6. CERVECEROS LATINOAMERICANOS. (Índice 2009). [www.cerveceroslatinoamericanos.com]. *Información estadística de la industria cervecera*.
7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL. [www.cuadrodemandointegral.net]. *Web dedicada a ofrecer información sobre el cuadro de mando integral*.
8. DÁVILA, Antonio. (Septiembre 1999). *Nuevas Herramientas de Control: EL cuadro de Mando Integral*.
9. DE GERENCIA. [www.degerencia.com]. *Métodos y Herramientas Gerenciales*. Balanced Scorecard.
10. ECUADOR. CERVECERÍA NACIONAL CN S.A. (2009). *Informe para los Accionistas*.
11. ECUADOR. CERVECERÍA NACIONAL CN S.A. (2010). [www.cervecerianacional.com.ec]. *Medio Ambiente*.
12. ECUADOR. CERVECERÍA NACIONAL CN S.A. (2010). [www.cervecerianacional.com.ec]. *Noticias, Cervecería Nacional está invirtiendo más de US\$ 200 millones*.
13. ECUADOR. CERVECERÍA NACIONAL CN S.A. *Interrelación de Procesos*.

14. ECUADOR. CERVECERÍA NACIONAL CN S.A. *Manual de Sistema de Gestión Integral.*
15. ECUADOR. CERVECERÍA NACIONAL CN S.A. *Mapa General de Procesos.*
16. ECUADOR. CERVECERÍA NACIONAL CN S.A. *Procedimientos Estándar de Trabajo.*
17. ECUADOR. CERVECERÍA NACIONAL. (2008). [www.hoy.com.ec]. *Entre las 10 más eficientes.*
18. ECUADOR. DIARIO EL COMERCIO. (2008). [www.elcomercio.com]. *Las cervecerías quieren crecer.*
19. ESCANDÓN VILCHIS, Ángel Antonio. (Junio 2003). [www.degerencia.com]. *Clientes internos y externos.*
20. ESPAÑA. UCA. (Septiembre 2007). [www.uca.es]. *Gestión de Procesos en la, Guía para la identificación y análisis de procesos, Unidad de evaluación y calidad.*
21. FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DEL CONOCIMIENTO. [www.gestiondelconocimiento.com]. *Balanced Business Scorecard.*
22. FUNDACIÓN IBEROAMERICANA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD. [www.fundibeq.org]. *Cuadro de Mando Integral.*
23. GRUPO KAIZEN S.A. [www.grupokaizen.com]. *Web que maneja varios artículos sobre Balanced Scorecard.*
24. HATRE, Alfonso Fernández. *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral.* Parque Tecnológico de Asturias: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias. LLANERA.
25. KAPLAN, Robert y NORTON, David. (2002). *El cuadro de Mando Integral.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
26. LÓPEZ VIÑEGLA, Alfonso. [www.cuadrodemando.unizar.es]. *Web dedicada al Cuadro de Mando Integral.*
27. MONOGRAFIAS.COM. [www.monografias.com]. *Administración y Finanzas, Clientes Internos y externos: dos caras de una misma moneda.*
28. NORMA INTERNACIONAL ISO 14001:2004. *Sistemas de Gestión Ambiental.*
29. NORMA INTERNACIONAL ISO 22000:2005. *Sistemas de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos.*
30. NORMA TÉCNICA ECUATORIANA NTE INEN-ISO 9001:2001. *Sistemas de Gestión de Calidad.*

31. NORMA TÉCNICA INTERNACIONAL NTC-OHSAS 18001. *Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional.*
32. NORMAS Y ESTÁNDARES LEGALES BASC.
33. NRG CONSULTORES. [www.nrgconsultores.net]. *Balanced Scorecard: Beneficios y marco organizacional para el éxito de su implantación.*
34. PAREDES, Gabriela. [www.monografias.com]. *Desarrollo Organizacional, Implementación del Balanced Scorecard.*
35. VALDÉS GÓMEZ, Daniel. *Artículo: Balanced Scorecard.*

ANEXOS

Matriz Cliente – Proveedor

ACUERDO NIVEL DE SERVICIOS									
SERVICIOS QUE PROVEE		Almacén general	Bienestar Social	Recursos Humanos	Bodega de despacho	Servicios Generales	Compras	Contabilidad	Dispensario medico
Almacén general	PROVISION DE REPUESTOS; MATERIALES Y MATERIA PRIMA		SOPORTE A SOLICITUDES Y TRAMITES REALACIONADOS A TRABAJO SOCIAL	-CUBRIR VACANTES REQUERIDAS MAX. 3 SEMANAS - 100% CUMPLIMIENTO PLAN CAPACITACION		- CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO DE LIMPIEZA DE ACUERDO A CRONOGRAMA - 100% SERVICIO DE COMEDOR AL PERSONAL PROGRAMADO - 100% SERVICIO DE TRANSPORTE AL PERSONAL PROGRAMADO Y PUNTUALIDAD	ENTREGA DE SOLICITUDES DE MATERIALES 15 DIAS POSTERIOR A LIBERACION	ENTREGA DE CRONOGRAMA DE INVENTARIOS CON UNA SEMANA DE ANTICIPACION	-TIEMPO DE ESPERA PARA ATENCION GENERAL 5 MIN. PREVIA CITA - ATENCION TIEMPO DE EMERGENCIAS A LOS 15 MIN / SEGÚN CUADRO EMI - REPORTE DE ACCIDENTES < 24 HORAS
Bienestar Social	TRAMITES TRABAJO SOCIAL	TIEMPO DE ATENCION DESPACHO MAXIMO 4 MINUTOS		- REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGÚN NECESIDAD DEL AREA - INFORMACION ACTUALIZADA DEL PERSONAL QUE INGRESA Y SALE DE LA EMPRESA.	- REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGÚN NECESIDAD DEL AREA - 100% SERVICIO DE COMEDOR AL PERSONAL PROGRAMADO - 100% SERVICIO DE TRANSPORTE AL PERSONAL PROGRAMADO Y PUNTUALIDAD - REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGÚN NECESIDAD DEL AREA.	- CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO DE LIMPIEZA DE ACUERDO A CRONOGRAMA - 100% SERVICIO DE COMEDOR AL PERSONAL PROGRAMADO - 100% SERVICIO DE TRANSPORTE AL PERSONAL PROGRAMADO Y PUNTUALIDAD - REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGÚN NECESIDAD DEL AREA.	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGÚN NECESIDAD DEL AREA	- REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGÚN NECESIDAD DEL AREA - CONTABILIZACION DE FACTURAS EN 8 DIAS (POR SERVICIOS RECIBIDOS) - TRANSFERENCIAS EN CASO DE PRESTAMOS CONCEDIDOS A LOS COLABORADORES JUEVES	-TIEMPO DE ESPERA PARA ATENCION GENERAL 5 MIN. PREVIA CITA - ATENCION TIEMPO DE EMERGENCIAS A LOS 15 MIN / SEGÚN CUADRO EMI - REPORTE DE ACCIDENTES < 24 HORAS - ENTREGA DEL REPORTE SEMANAL DE ACCIDENTES Y ENFERMEDADES ACTUALIZADO
Recursos Humanos	SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y CAPACITACION DE PERSONAL	- TIEMPO DE ATENCION DESPACHO MAXIMO 4 MINUTOS - COMUNICACIÓN INMEDIATA DE VACANTE - RESPUESTA DE ELECCION DEL CANDIDATO EL MISMO DIA DE RECIBIDO INFORME DE SELECCIÓN. - PROPORCIONAR SEMESTRALMENTE LOS PLANES DE CAPACITACION DEL AREA UNA VEZ CONCLUIDO EL PM	- SOPORTE A SOLICITUDES Y TRAMITES REALACIONADOS A TRABAJO SOCIAL		- COMUNICACIÓN INMEDIATA DE VACANTE - RESPUESTA DE ELECCION DEL CANDIDATO EL MISMO DIA DE RECIBIDO INFORME DE SELECCIÓN. - PROPORCIONAR SEMESTRALMENTE LOS PLANES DE CAPACITACION DEL AREA UNA VEZ CONCLUIDO EL PM	- CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO DE LIMPIEZA DE ACUERDO A CRONOGRAMA - 100% SERVICIO DE COMEDOR AL PERSONAL PROGRAMADO - 100% SERVICIO DE TRANSPORTE AL PERSONAL PROGRAMADO Y PUNTUALIDAD - COMUNICACIÓN INMEDIATA DE VACANTE - RESPUESTA DE ELECCION DEL CANDIDATO EL MISMO DIA DE RECIBIDO INFORME DE SELECCIÓN. - PROPORCIONAR SEMESTRALMENTE LOS PLANES DE CAPACITACION DEL AREA UNA VEZ CONCLUIDO EL PM	- COMUNICACIÓN INMEDIATA DE VACANTE - RESPUESTA DE ELECCION DEL CANDIDATO EL MISMO DIA DE RECIBIDO INFORME DE SELECCIÓN. - PROPORCIONAR SEMESTRALMENTE LOS PLANES DE CAPACITACION DEL AREA UNA VEZ CONCLUIDO EL PM	- COMUNICACIÓN INMEDIATA DE VACANTE - RESPUESTA DE ELECCION DEL CANDIDATO EL MISMO DIA DE RECIBIDO INFORME DE SELECCIÓN. - PROPORCIONAR SEMESTRALMENTE LOS PLANES DE CAPACITACION DEL AREA UNA VEZ CONCLUIDO EL PM	- COMUNICACIÓN INMEDIATA DE VACANTE - RESPUESTA DE ELECCION DEL CANDIDATO EL MISMO DIA DE RECIBIDO INFORME DE SELECCIÓN. - PROPORCIONAR SEMESTRALMENTE LOS PLANES DE CAPACITACION DEL AREA UNA VEZ CONCLUIDO EL PM
Bodega de despacho	ATENCIÓN LINEA / INFORMACIÓN DE INVENTARIOS	TIEMPO DE ATENCION DESPACHO MAXIMO 4 MINUTOS	SOPORTE A SOLICITUDES Y TRAMITES REALACIONADOS A TRABAJO SOCIAL	-CUBRIR VACANTES REQUERIDAS MAX. 3 SEMANAS - 100% CUMPLIMIENTO PLAN CAPACITACION		- CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO DE LIMPIEZA DE ACUERDO A CRONOGRAMA Y ESTANDARES - 100% SERVICIO DE COMEDOR AL PERSONAL PROGRAMADO - 100% SERVICIO DE TRANSPORTE AL PERSONAL PROGRAMADO Y PUNTUALIDAD	ENTREGA DE SOLICITUDES DE MATERIALES 15 DIAS POSTERIOR A LIBERACION	ENTREGA DE CRONOGRAMA DE INVENTARIOS CON UNA SEMANA DE ANTICIPACION APOYO PARA GESTIONAR TRASLADOS Y ANALISIS DE CENTRO	-TIEMPO DE ESPERA PARA ATENCION GENERAL 5 MIN. PREVIA CITA - ATENCION TIEMPO DE EMERGENCIAS A LOS 15 MIN / SEGÚN CUADRO EMI - REPORTE DE ACCIDENTES < 24 HORAS
Servicios Generales	PROVISIÓN DE ALIMENTACIÓN, TRANSPORTE Y CONTROL PLAGAS	- TIEMPO DE ATENCION DESPACHO MAXIMO 4 MINUTOS - CLASIFICACION DE RESIDUOS	- SOPORTE A SOLICITUDES Y TRAMITES REALACIONADOS A TRABAJO SOCIAL - CLASIFICACION DE RESIDUOS	-CUBRIR VACANTES REQUERIDAS MAX. 3 SEMANAS - 100% CUMPLIMIENTO PLAN CAPACITACION - CLASIFICACION DE RESIDUOS	- INFORMACION DE TURNOS PARA SERVICIO DE TRANSPORTE Y ALIMENTACION HASTA VIERNES 15h00 - INFORMACION DE SERVICIO DE LIMPIEZA DIARIAMENTE - CLASIFICACION DE RESIDUOS		- INFORMACION DE TURNOS PARA SERVICIO DE TRANSPORTE Y ALIMENTACION HASTA VIERNES 10 A.M. - INFORMACION DE SERVICIO DE LIMPIEZA DIARIAMENTE - CLASIFICACION DE RESIDUOS	- INFORMACION DE TURNOS PARA SERVICIO DE TRANSPORTE Y ALIMENTACION HASTA VIERNES 10 A.M. - INFORMACION DE SERVICIO DE LIMPIEZA DIARIAMENTE - CLASIFICACION DE RESIDUOS	-TIEMPO DE ESPERA PARA ATENCION GENERAL 5 MIN. PREVIA CITA - ATENCION TIEMPO DE EMERGENCIAS A LOS 15 MIN / SEGÚN CUADRO EMI - REPORTE DE ACCIDENTES < 24 HORAS - CLASIFICACION DE RESIDUOS
Compras	COMPRA DE MATERIALES; REPUESTOS; MATERIA PRIMA	TIEMPO DE ATENCION DESPACHO MAXIMO 4 MINUTOS	SOPORTE A SOLICITUDES Y TRAMITES REALACIONADOS A TRABAJO SOCIAL	-CUBRIR VACANTES REQUERIDAS MAX. 3 SEMANAS - 100% CUMPLIMIENTO PLAN CAPACITACION	- GENERACION DE SOLICITUDES CON 15 DIAS DE ANTICIPACION EN COMPRAS LOCALES - UTILIZACION CORRECTA DE CODIGOS Y DESCRIPCION DE MATERIALES. - GENERAR SOLICITUDES CONSOLIDADAS ANUALES PARA PRODUCTOS DE USO RECURRENTE - DISMINUCION DE COMPRAS CONSIDERADAS URGENTES	- CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO DE LIMPIEZA DE ACUERDO A CRONOGRAMA - 100% SERVICIO DE COMEDOR AL PERSONAL PROGRAMADO - 100% SERVICIO DE TRANSPORTE AL PERSONAL PROGRAMADO Y PUNTUALIDAD			-TIEMPO DE ESPERA PARA ATENCION GENERAL 5 MIN. PREVIA CITA - ATENCION TIEMPO DE EMERGENCIAS A LOS 15 MIN / SEGÚN CUADRO EMI - REPORTE DE ACCIDENTES < 24 HORAS
Contabilidad	INFORMACION Y CONTROL DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES	TIEMPO DE ATENCION DESPACHO MAXIMO 4 MINUTOS	SOPORTE A SOLICITUDES Y TRAMITES REALACIONADOS A TRABAJO SOCIAL	-CUBRIR VACANTES REQUERIDAS MAX. 3 SEMANAS - 100% CUMPLIMIENTO PLAN CAPACITACION	- CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA MENSUAL DE INVENTARIOS	- CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO DE LIMPIEZA DE ACUERDO A CRONOGRAMA - 100% SERVICIO DE COMEDOR AL PERSONAL PROGRAMADO - 100% SERVICIO DE TRANSPORTE AL PERSONAL PROGRAMADO Y PUNTUALIDAD - ENTREGA DEL MENU SEMANAL HASTA EL MIERCOLES 12h00	CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA MENSUAL DE INVENTARIOS		-TIEMPO DE ESPERA PARA ATENCION GENERAL 5 MIN. PREVIA CITA - ATENCION TIEMPO DE EMERGENCIAS A LOS 15 MIN / SEGÚN CUADRO EMI - REPORTE DE ACCIDENTES < 24 HORAS
Dispensario medico	ATENCION MEDICA OCUPACIONAL Y EMERGENCIA	TIEMPO DE ATENCION DESPACHO MAXIMO 4 MINUTOS	SOPORTE A SOLICITUDES Y TRAMITES REALACIONADOS A TRABAJO SOCIAL	-CUBRIR VACANTES REQUERIDAS MAX. 3 SEMANAS - 100% CUMPLIMIENTO PLAN CAPACITACION	PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LOS PROGRAMAS MEDICOS 100%	- CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO DE LIMPIEZA DE ACUERDO A CRONOGRAMA - 100% SERVICIO DE COMEDOR AL PERSONAL PROGRAMADO - 100% SERVICIO DE TRANSPORTE AL PERSONAL PROGRAMADO Y PUNTUALIDAD	PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LOS PROGRAMAS MEDICOS 100% ENTREGA DE SOLICITUDES DE MATERIALES 15 DIAS POSTERIOR A LIBERACION	PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LOS PROGRAMAS MEDICOS 100%	

Matriz Cliente – Proveedor

		ACUERDO NIVEL DE SERVICIOS											FIRMA PROVEEDOR
		PROVEEDOR											
SERVICIOS QUE PROVEE	Embotellado	Elaboración	Mantenimiento	Laboratorio	Plar	Servicios motrices	Seguridad física	Seguridad Industrial	Planta Agua Manantial				
CLIENTE	Almacén general	PROVISION DE REPUESTOS; MATERIALES Y MATERIA PRIMA	ELABORACION DE RESERVAS Y ORDENES DE TRANSPORTE PREVIO AL DESPACHO DE MATERIALES - GENERACION DE RESERVAS EMERGENTES MAX. 24 HORAS POSTERIORES - DISEÑAR FORMATO DE CONSUMO DIARIO DE SOJA	ELABORACION DE RESERVAS Y ORDENES DE TRANSPORTE PREVIO AL DESPACHO DE MATERIALES - GENERACION DE RESERVAS EMERGENTES MAX. 24 HORAS POSTERIORES	LIBERACION DE MATERIA PRIMA EL MISMO DIA DE LA RECEPCION - INSPECCION DE MATERIA PRIMA MAX. 15 MIN POSTERIOR AVISO DE LLEGADA	ELABORACION DE RESERVAS PREVIO AL DESPACHO DE MATERIALES - GENERACION DE RESERVAS EMERGENTES MAX. 24 HORAS POSTERIORES	ELABORACION DE RESERVAS PREVIO AL DESPACHO DE MATERIALES - GENERACION DE RESERVAS EMERGENTES MAX. 24 HORAS POSTERIORES	ELABORACION DE RESERVAS PREVIO AL DESPACHO DE MATERIALES - GENERACION DE RESERVAS EMERGENTES MAX. 24 HORAS POSTERIORES	100% DISPONIBILIDAD DE EPP - IDENTIFICACION Y REPORTE MENSUAL DE CONDICIONES INSEGURAS	100% DISPONIBILIDAD DE EPP - IDENTIFICACION Y REPORTE MENSUAL DE CONDICIONES INSEGURAS			
	Bienestar Social	TRAMITES TRABAJO SOCIAL	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA			
	Recursos Humanos	SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL	COMUNICACIÓN INMEDIATA DE VACANTE - RESPUESTA DE ELECCION DEL CANDIDATO EL MISMO DIA DE RECIBIDO INFORME DE SELECCION - PROPORCIONAR SEMESTRALMENTE LOS PLANES DE CAPACITACION DEL AREA UNA VEZ CONCLUIDO EL PM	COMUNICACIÓN INMEDIATA DE VACANTE - RESPUESTA DE ELECCION DEL CANDIDATO EL MISMO DIA DE RECIBIDO INFORME DE SELECCION - PROPORCIONAR SEMESTRALMENTE LOS PLANES DE CAPACITACION DEL AREA UNA VEZ CONCLUIDO EL PM	COMUNICACIÓN INMEDIATA DE VACANTE - RESPUESTA DE ELECCION DEL CANDIDATO EL MISMO DIA DE RECIBIDO INFORME DE SELECCION - PROPORCIONAR SEMESTRALMENTE LOS PLANES DE CAPACITACION DEL AREA UNA VEZ CONCLUIDO EL PM	COMUNICACIÓN INMEDIATA DE VACANTE - RESPUESTA DE ELECCION DEL CANDIDATO EL MISMO DIA DE RECIBIDO INFORME DE SELECCION - PROPORCIONAR SEMESTRALMENTE LOS PLANES DE CAPACITACION DEL AREA UNA VEZ CONCLUIDO EL PM	COMUNICACIÓN INMEDIATA DE VACANTE - RESPUESTA DE ELECCION DEL CANDIDATO EL MISMO DIA DE RECIBIDO INFORME DE SELECCION - PROPORCIONAR SEMESTRALMENTE LOS PLANES DE CAPACITACION DEL AREA UNA VEZ CONCLUIDO EL PM	COMUNICACIÓN INMEDIATA DE VACANTE - RESPUESTA DE ELECCION DEL CANDIDATO EL MISMO DIA DE RECIBIDO INFORME DE SELECCION - PROPORCIONAR SEMESTRALMENTE LOS PLANES DE CAPACITACION DEL AREA UNA VEZ CONCLUIDO EL PM	COMUNICACIÓN INMEDIATA DE VACANTE - RESPUESTA DE ELECCION DEL CANDIDATO EL MISMO DIA DE RECIBIDO INFORME DE SELECCION - PROPORCIONAR SEMESTRALMENTE LOS PLANES DE CAPACITACION DEL AREA UNA VEZ CONCLUIDO EL PM	COMUNICACIÓN INMEDIATA DE VACANTE - RESPUESTA DE ELECCION DEL CANDIDATO EL MISMO DIA DE RECIBIDO INFORME DE SELECCION - PROPORCIONAR SEMESTRALMENTE LOS PLANES DE CAPACITACION DEL AREA UNA VEZ CONCLUIDO EL PM			
	Bodega de despacho	ATENCIÓN LINEA / INFORMACION DE INVENTARIOS	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA			
	Servicios Generales	PROVISION DE ALIMENTACION, TRANSPORTE Y CONTROL PLAGAS	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA			
	Compras	COMPRAS DE MATERIALES; REPUESTOS; MATERIA PRIMA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA			
	Contabilidad	INFORMACION Y CONTROL DE COSTOS FLUJO Y VARIABLES	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA			
	Dispensario medico	ATENCIÓN MEDICA OCUPACIONAL Y EMERGENCIA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA	REQUERIMIENTO DETALLADO DE APOYO EN GESTION GENERAL SEGUN NECESIDAD DEL AREA			

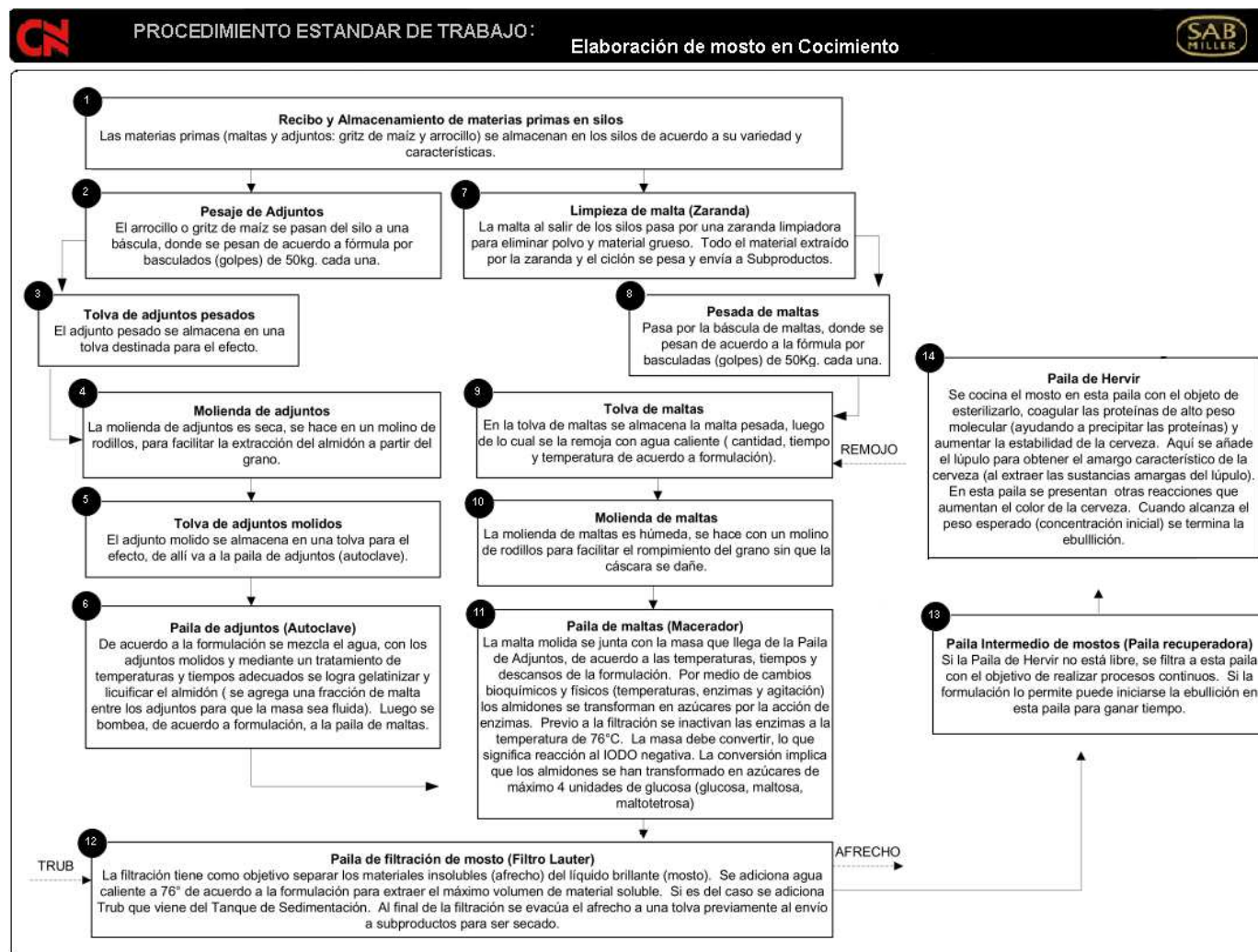
Matriz Cliente – Proveedor

		ACUERDO NIVEL DE SERVICIOS								
SERVICIOS QUE PROVEE		PROVEEDOR								
		Almacén general	Bienestar Social	Recursos Humanos	Bodega de despacho	Servicios Generales	Compras	Contabilidad	Dispensario medico	
CLIENTE	<u>Embotellado</u>	PRODUCTO TERMINADO / INFORMES PRODUCCION	TIEMPO DE ATENCION DESPACHO MAXIMO 4 MINUTOS	SOPORTE A SOLICITUDES Y TRAMITES RELACIONADOS A TRABAJO SOCIAL	-CUBRIR VACANTES REQUERIDAS MAX. 3 SEMANAS - 100% CUMPLIMIENTO PLAN CAPACITACION	- TIEMPO DE ATENCION DE MONTACARGAS - ASEO Y ORDEN EN AREAS COMUNES - ENTREGAR PALETAS, PALETS, JABAS Y BOTELLAS EN BUEN ESTADO	- CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO DE LIMPIEZA DE ACUERDO A CRONOGRAMA - 100% SERVICIO DE COMEDOR AL PERSONAL PROGRAMADO - 100% SERVICIO DE TRANSPORTE AL PERSONAL PROGRAMADO Y PUNTUALIDAD	ENTREGA DE SOLICITUDES DE MATERIALES 15 DIAS POSTERIOR A LIBERACION	- ENTREGA DE CRONOGRAMA DE INVENTARIOS CON UNA SEMANA DE ANTICIPACION - ENTREGA DE COLECTORES EL LUNES HASTA LAS 15H30 - INFORMACION EFECTIVA EN REUNIONES N2	- TIEMPO DE ESPERA PARA ATENCION GENERAL 5 MIN. PREVIA CITA - ATENCION TIEMPO DE EMERGENCIAS A LOS 15 MIN. / SEGÚN CUADRO EMI - REPORTE DE ACCIDENTES < 24 HORAS
	<u>Elaboración</u>	CERVEZA EN VOLUMEN / INFORMES PRODUCCION	TIEMPO DE ATENCION DESPACHO MAXIMO 4 MINUTOS	SOPORTE A SOLICITUDES Y TRAMITES RELACIONADOS A TRABAJO SOCIAL	-CUBRIR VACANTES REQUERIDAS MAX. 3 SEMANAS 100% CUMPLIMIENTO PLAN CAPACITACION	ENTREGA Y RETIRO DIARIO DE BARRILES HASTA LAS 17H00	- CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO DE LIMPIEZA DE ACUERDO A CRONOGRAMA - 100% SERVICIO DE COMEDOR AL PERSONAL PROGRAMADO - 100% SERVICIO DE TRANSPORTE AL PERSONAL PROGRAMADO Y PUNTUALIDAD	ENTREGA DE SOLICITUDES DE MATERIALES 15 DIAS POSTERIOR A LIBERACION COMPRAS LOCALES	- ENTREGA DE CRONOGRAMA DE INVENTARIOS CON UNA SEMANA DE ANTICIPACION - ENTREGA DE COLECTORES EL LUNES HASTA LAS 15H30 - INFORMACION EFECTIVA EN REUNIONES N2	- TIEMPO DE ESPERA PARA ATENCION GENERAL 5 MIN. PREVIA CITA - ATENCION TIEMPO DE EMERGENCIAS A LOS 15 MIN. / SEGÚN CUADRO EMI - REPORTE DE ACCIDENTES < 24 HORAS
	<u>Mantenimiento</u>	MTTO CORRECTIVO Y PREVENTIVO / INFORMACION	TIEMPO DE ATENCION DESPACHO MAXIMO 4 MINUTOS	SOPORTE A SOLICITUDES Y TRAMITES RELACIONADOS A TRABAJO SOCIAL	-CUBRIR VACANTES REQUERIDAS MAX. 3 SEMANAS - 100% CUMPLIMIENTO PLAN CAPACITACION	REPORTE DIARIO DE NOVEDADES HASTA LAS 17h00	- CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO DE LIMPIEZA DE ACUERDO A CRONOGRAMA - 100% SERVICIO DE COMEDOR AL PERSONAL PROGRAMADO - 100% SERVICIO DE TRANSPORTE AL PERSONAL PROGRAMADO Y PUNTUALIDAD	- COMPRAS LOCALES EN 15 DIAS - ASISTENCIA A REUNIONES DE MANTENIMIENTO JUEVES 12H00 - GENERACION DE AHORROS POR COMPRAS EN VOLUMEN	- REPORTE DIARIO DE NOVEDADES HASTA LAS 07H00 - ENTREGA DE INFORMES SEGÚN NECESIDAD 48 HORAS POSTERIOR A SOLICITUD	- TIEMPO DE ESPERA PARA ATENCION GENERAL 5 MIN. PREVIA CITA - ATENCION TIEMPO DE EMERGENCIAS A LOS 15 MIN. / SEGÚN CUADRO EMI - REPORTE DE ACCIDENTES < 24 HORAS
	<u>Laboratorio</u>	CONTROL DE CALIDAD / INFORMACION	TIEMPO DE ATENCION DESPACHO MAXIMO 4 MINUTOS	SOPORTE A SOLICITUDES Y TRAMITES RELACIONADOS A TRABAJO SOCIAL	-CUBRIR VACANTES REQUERIDAS MAX. 3 SEMANAS - 100% CUMPLIMIENTO PLAN CAPACITACION	ENTREGA DEL PRODUCTO IMPORTADO PARA ANALISIS EN CADA RECEPCION	- CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO DE LIMPIEZA DE ACUERDO A CRONOGRAMA - 100% SERVICIO DE COMEDOR AL PERSONAL PROGRAMADO - 100% SERVICIO DE TRANSPORTE AL PERSONAL PROGRAMADO Y PUNTUALIDAD	ENTREGA DE SOLICITUDES DE MATERIALES 15 DIAS POSTERIOR A LIBERACION COMPRAS LOCALES	INFORMACION MENSUAL DEL PRESUPUESTO	- TIEMPO DE ESPERA PARA ATENCION GENERAL 5 MIN. PREVIA CITA - ATENCION TIEMPO DE EMERGENCIAS A LOS 15 MIN. / SEGÚN CUADRO EMI - REPORTE DE ACCIDENTES < 24 HORAS
	<u>Ptar</u>	TRATAMIENTO DE EFLUENTES	TIEMPO DE ATENCION DESPACHO MAXIMO 4 MINUTOS	SOPORTE A SOLICITUDES Y TRAMITES RELACIONADOS A TRABAJO SOCIAL	-CUBRIR VACANTES REQUERIDAS MAX. 3 SEMANAS - 100% CUMPLIMIENTO PLAN CAPACITACION		- CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO DE LIMPIEZA DE ACUERDO A CRONOGRAMA - 100% SERVICIO DE COMEDOR AL PERSONAL PROGRAMADO - 100% SERVICIO DE TRANSPORTE AL PERSONAL PROGRAMADO Y PUNTUALIDAD	ENTREGA DE SOLICITUDES DE MATERIALES 15 DIAS POSTERIOR A LIBERACION COMPRAS LOCALES		- TIEMPO DE ESPERA PARA ATENCION GENERAL 5 MIN. PREVIA CITA - ATENCION TIEMPO DE EMERGENCIAS A LOS 15 MIN. / SEGÚN CUADRO EMI - REPORTE DE ACCIDENTES < 24 HORAS
	<u>Servicios motrices</u>	PROVISIÓN DE AGUA, CO2, REFRIGERACION; AIRE; ENERGIA AUXILIAR	TIEMPO DE ATENCION DESPACHO MAXIMO 4 MINUTOS	SOPORTE A SOLICITUDES Y TRAMITES RELACIONADOS A TRABAJO SOCIAL	-CUBRIR VACANTES REQUERIDAS MAX. 3 SEMANAS - 100% CUMPLIMIENTO PLAN CAPACITACION	- ORDEN Y LIMPIEZA EN LA ZONA DE MANTENIMIENTO DE MONTACARGAS.	- CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO DE LIMPIEZA DE ACUERDO A CRONOGRAMA - 100% SERVICIO DE COMEDOR AL PERSONAL PROGRAMADO - 100% SERVICIO DE TRANSPORTE AL PERSONAL PROGRAMADO Y PUNTUALIDAD	ENTREGA DE SOLICITUDES DE MATERIALES 15 DIAS POSTERIOR A LIBERACION COMPRAS LOCALES		- TIEMPO DE ESPERA PARA ATENCION GENERAL 5 MIN. PREVIA CITA - ATENCION TIEMPO DE EMERGENCIAS A LOS 15 MIN. / SEGÚN CUADRO EMI - REPORTE DE ACCIDENTES < 24 HORAS
	<u>Seguridad fisica</u>	CONTROL DE SEGURIDAD	TIEMPO DE ATENCION DESPACHO MAXIMO 4 MINUTOS	SOPORTE A SOLICITUDES Y TRAMITES RELACIONADOS A TRABAJO SOCIAL	-CUBRIR VACANTES REQUERIDAS MAX. 3 SEMANAS - 100% CUMPLIMIENTO PLAN CAPACITACION	- SOLICITUDES DE TRANSPORTE EXTRA PROGRAMADOS HASTA LAS 17H00 - SOLICITUDES DE TRANSPORTE EXTRA OCASIONALES MIN. 30 MIN PREVIO - INFORME AUTORIZACION DE VISITAS MIN. 1 DIA PREVIO	- CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO DE LIMPIEZA DE ACUERDO A CRONOGRAMA - 100% SERVICIO DE COMEDOR AL PERSONAL PROGRAMADO - 100% SERVICIO DE TRANSPORTE AL PERSONAL PROGRAMADO Y PUNTUALIDAD	- SOLICITUDES DE TRANSPORTE EXTRA PROGRAMADOS HASTA LAS 17H00 - SOLICITUDES DE TRANSPORTE EXTRA OCASIONALES MIN. 30 MIN PREVIO - INFORME AUTORIZACION DE VISITAS MIN. 1 DIA PREVIO	- SOLICITUDES DE TRANSPORTE EXTRA PROGRAMADOS HASTA LAS 17H00 - SOLICITUDES DE TRANSPORTE EXTRA OCASIONALES MIN. 30 MIN PREVIO - INFORME AUTORIZACION DE VISITAS MIN. 1 DIA PREVIO	- TIEMPO DE ESPERA PARA ATENCION GENERAL 5 MIN. PREVIA CITA - ATENCION TIEMPO DE EMERGENCIAS A LOS 15 MIN. / SEGÚN CUADRO EMI - REPORTE DE ACCIDENTES < 24 HORAS
	<u>Seguridad Industrial</u>	GESTION Y PREVENCIÓN DE RIESGOS; DETECCION CONDICIONES INSEGURAS / INFORMACION	TIEMPO DE ATENCION DESPACHO MAXIMO 4 MINUTOS	- SOPORTE A SOLICITUDES Y TRAMITES RELACIONADOS A TRABAJO SOCIAL - 100% EN PARTICIPACION DE PROGRAMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	-CUBRIR VACANTES REQUERIDAS MAX. 3 SEMANAS - 100% CUMPLIMIENTO PLAN CAPACITACION	100% EN PARTICIPACION DE PROGRAMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	- CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO DE LIMPIEZA DE ACUERDO A CRONOGRAMA - 100% SERVICIO DE COMEDOR AL PERSONAL PROGRAMADO - 100% SERVICIO DE TRANSPORTE AL PERSONAL PROGRAMADO Y PUNTUALIDAD	ENTREGA DE SOLICITUDES DE MATERIALES 15 DIAS POSTERIOR A LIBERACION COMPRAS LOCALES	100% EN PARTICIPACION DE PROGRAMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	- TIEMPO DE ESPERA PARA ATENCION GENERAL 5 MIN. PREVIA CITA - ATENCION TIEMPO DE EMERGENCIAS A LOS 15 MIN. / SEGÚN CUADRO EMI - REPORTE DE ACCIDENTES < 24 HORAS
	<u>Planta de Agua Manantial</u>	PRODUCTO TERMINADO / INFORMES PRODUCCION	- TIEMPO DE ATENCION DESPACHO MAXIMO 4 MINUTOS - 100% EN PARTICIPACION DE PROGRAMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	SOPORTE A SOLICITUDES Y TRAMITES RELACIONADOS A TRABAJO SOCIAL	-CUBRIR VACANTES REQUERIDAS MAX. 3 SEMANAS - 100% CUMPLIMIENTO PLAN CAPACITACION	- TIEMPO DE ATENCION DE MONTACARGAS - ASEO Y ORDEN EN AREAS COMUNES	- CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO DE LIMPIEZA DE ACUERDO A CRONOGRAMA - 100% SERVICIO DE COMEDOR AL PERSONAL PROGRAMADO - 100% SERVICIO DE TRANSPORTE AL PERSONAL PROGRAMADO Y PUNTUALIDAD	- ENTREGA DE SOLICITUDES DE MATERIALES 15 DIAS POSTERIOR A LIBERACION COMPRAS LOCALES - 100% EN PARTICIPACION DE PROGRAMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	- ENTREGA DE CRONOGRAMA DE INVENTARIOS CON UNA SEMANA DE ANTICIPACION - ENTREGA DE COLECTORES EL LUNES HASTA LAS 15H30 - INFORMACION EFECTIVA EN REUNIONES N2	- TIEMPO DE ESPERA PARA ATENCION GENERAL 5 MIN. PREVIA CITA - ATENCION TIEMPO DE EMERGENCIAS A LOS 15 MIN. / SEGÚN CUADRO EMI - REPORTE DE ACCIDENTES < 24 HORAS
	FIRMA CLIENTE									

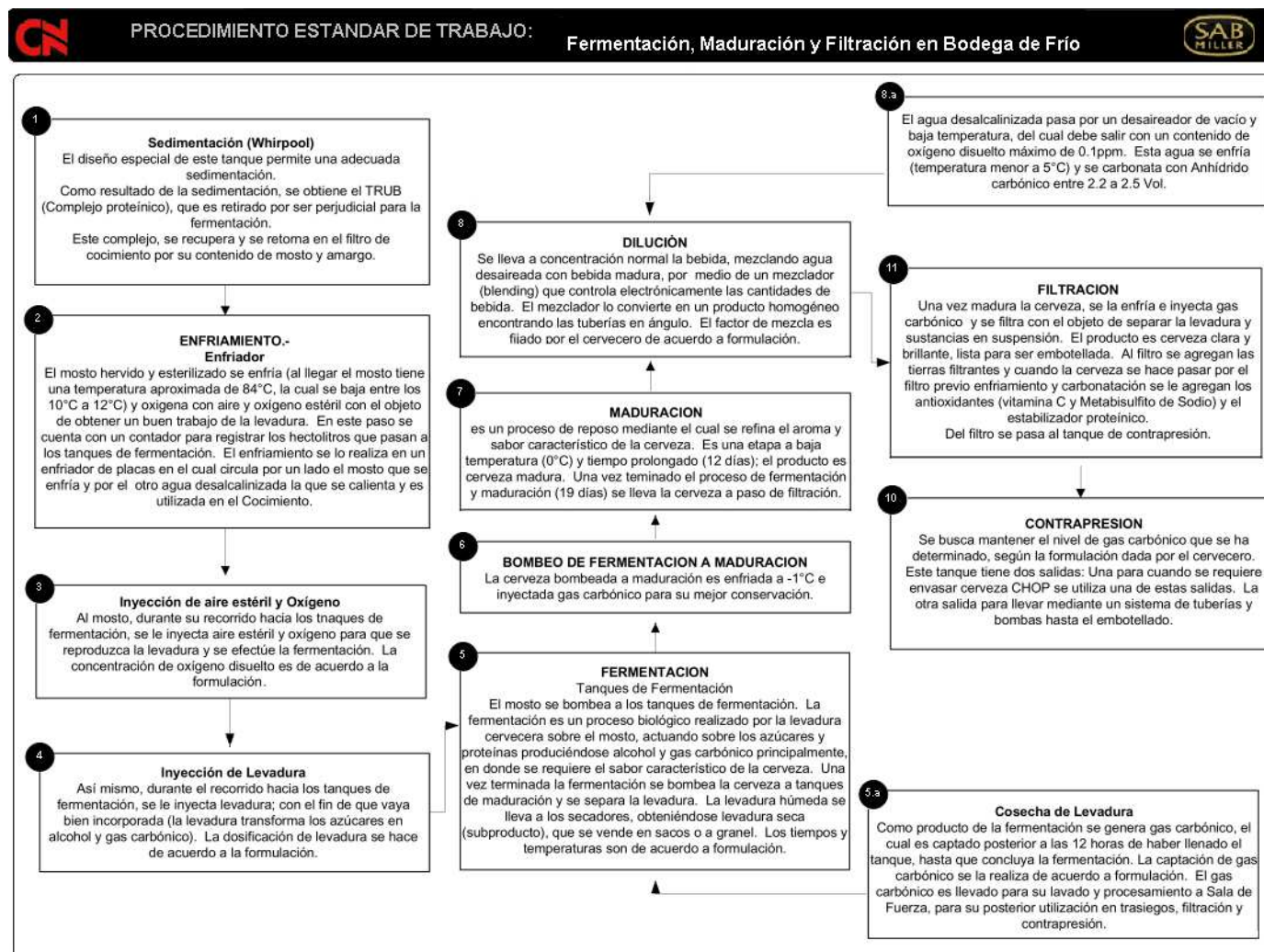
Matriz Cliente – Proveedor

ACUERDO NIVEL DE SERVICIOS											
SERVICIOS QUE PROVEE		Embotellado	Elaboración	Mantenimiento	Laboratorio	Plar	Servicios motrices	Seguridad fisica	Seguridad Industrial	Planta Agua Manantial	FIRMA PROVEEDOR
CLIENTE	Embotellado	PRODUCTO TERMINADO / INFORMES PRODUCCION	- COMUNICACION DE CAMBIO DE BBTs CUANDO CONTENGA 250HL CAMBIO DE BBT CON MIN. 150 HL COMUNICACION DE EJECUCION DE ASEO DE TANQUES	- 100% SOLUCION DE PROBLEMAS REPORTADOS - 80% IMPLEMENTACION DE IDEAS DE INNOVACION ADICIBLES A MANTENIMIENTO	- SUMINISTRO DE INSUMOS Y HERAMIENTAS PARA EL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD - 100% EN EJECUCION Y CONFIABILIDAD DE ANALISIS	CONTROL DE MALOS OLORES	- 100% DISPONIBILIDAD DE SERVICIOS SEGUN PLAN DE PRODUCCION - COMUNICACIÓN DE PROBLEMAS DE ABASTECIMIENTO PREVIO 5 MIN. - REPORTES DIARIOS DE CO2 BUNKER, AGUA Y E ELECTRICA HASTA LAS 09H00	- GESTION DE ATENCION Y CONTROL A VISITAS MAX. 5 MIN.	- 100% DISPONIBILIDAD DE EPP - IDENTIFICACION Y REPORTE MENSUAL DE CONDICIONES INSEGURAS		
	Elaboración	CERVEZA EN VOLUMEN / INFORMES PRODUCCION	- COMUNICACIÓN DE DATOS DE OXIGENO Y CO2 MAX. 30 MIN. POSTERIOR A ANALISIS - APOYO MECANICO Y ELECTRICO DESDE 17H00 A 07H00	- 100% SOLUCION DE PROBLEMAS REPORTADOS - 80% IMPLEMENTACION DE IDEAS DE INNOVACION ADICIBLES A MANTENIMIENTO	- SUMINISTRO DE INSUMOS Y HERAMIENTAS PARA EL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD - 100% EN EJECUCION Y CONFIABILIDAD DE ANALISIS	- 100% ATENCION DEL PERSONAL A LLAMADAS - INFORMACION DIARIA DE INDICADORES HASTA LAS 08H30	- 100% DISPONIBILIDAD DE SERVICIOS SEGUN PLAN DE PRODUCCION - DILIGENCIAS FORMATO DE PROBLEMAS DE ABASTECIMIENTO PREVIO 5 MIN. - REPORTES DIARIOS DE CO2 BUNKER, AGUA Y E ELECTRICA HASTA LAS 09H00	- GESTION DE ATENCION Y CONTROL A VISITAS MAX. 5 MIN.	- 100% DISPONIBILIDAD DE EPP - IDENTIFICACION Y REPORTE MENSUAL DE CONDICIONES INSEGURAS	- COMUNICACIÓN DE DATOS DE OXIGENO Y CO2 MAX. 30 MIN. POSTERIOR A ANALISIS - APOYO MECANICO Y ELECTRICO DESDE 17H00 A 07H00	
	Mantenimiento 2	MTTO CORRECTIVO Y PREVENTIVO / INFORMACION	- REPORTE DIARIO DE NOVEDADES HASTA LAS 07H00 - DILIGENCIAR FORMATO DE SOLUCION DE PROBLEMAS A DAÑOS MAYORES A 10 MIN. - DISPONIBILIDAD DE RECURSOS PARA EJECUCION DE MANTENIMIENTO SEMANAL DE ACUERDO A PROGRAMA	- REPORTE DIARIO DE NOVEDADES HASTA LAS 07H00 - DILIGENCIAR FORMATO DE SOLUCION DE PROBLEMAS A DAÑOS MAYORES A 10 MIN. - DISPONIBILIDAD DE RECURSOS PARA EJECUCION DE MANTENIMIENTO SEMANAL DE ACUERDO A PROGRAMA	- REPORTE DIARIO DE NOVEDADES HASTA LAS 07H00 - CUMPLIMIENTO MENSUAL DEL PRESUPUESTO - CUMPLIMIENTO DE PLANES DE MANTENIMIENTO Y CALIBRACION	- REPORTE DIARIO DE NOVEDADES HASTA LAS 07H00 - DILIGENCIAR FORMATO DE SOLUCION DE PROBLEMAS A DAÑOS MAYORES A 10 MIN.	- REPORTE DIARIO DE NOVEDADES HASTA LAS 07H00 - DILIGENCIAS FORMATO DE SOLUCION DE PROBLEMAS A DAÑOS MAYORES A 10 MIN. - DISPONIBILIDAD DE RECURSOS PARA MANTENIMIENTO PROGRAMADO	- GESTION DE ATENCION Y CONTROL A VISITAS MAX. 5 MIN.	- 100% DISPONIBILIDAD DE EPP - IDENTIFICACION Y REPORTE MENSUAL DE CONDICIONES INSEGURAS	- REPORTE DIARIO DE NOVEDADES HASTA LAS 07H00 - DILIGENCIAR FORMATO DE SOLUCION DE PROBLEMAS A DAÑOS MAYORES A 10 MIN. - DISPONIBILIDAD DE RECURSOS PARA EJECUCION DE MANTENIMIENTO SEMANAL DE ACUERDO A PROGRAMA	
	Laboratorio	CONTROL DE CALIDAD / INFORMACION	PLANIFICACION DE HORAS EXTRAS DE ANALISTA UNA SEMANA PREVIA	PLANIFICACION DE HORAS EXTRAS DE ANALISTA UNA SEMANA PREVIA	- 100% CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MANTENIMIENTO EN LABORATORIO ENVASE - ATENCION MANTENIMIENTO EMERGENTE 24 HORAS MAX.	- INFORMACION DIARIA DE INDICADORES HASTA LAS 08H00 - REQUERIMIENTO DE INSUMOS 1 SEMANA ANTICIPACION	- INFORMACION DIARIA DE INDICADORES HASTA LAS 08H00 - REQUERIMIENTO DE INSUMOS 1 SEMANA ANTICIPACION	- GESTION DE ATENCION Y CONTROL A VISITAS MAX. 5 MIN.	- 100% DISPONIBILIDAD DE EPP - IDENTIFICACION Y REPORTE MENSUAL DE CONDICIONES INSEGURAS	PLANIFICACION DE HORAS EXTRAS DE ANALISTA UNA SEMANA PREVIA	
	Plar	TRATAMIENTO DE EFLUENTES	100% COMUNICACIÓN DE ENVIOS SODA DE LIMPIEZA DE LAVADORAS LIMPIEZA Y ESTADO DE REJILLAS INFORME DIARIO CONSUMO DIARIO MAX. 08H00	- 100% COMUNICACIÓN DE ENVIOS ENVIO DEL PROGRAMA DE PRODUCCION SEMANAL HASTA EL VIERNES 17H00 - 80% IMPLEMENTACION DE IDEAS DE INNOVACION ADICIBLES A MANTENIMIENTO - 100% CUMPLIMIENTO DE PLAN PREVENTIVO	- SUMINISTRO DE INSUMOS Y HERAMIENTAS PARA EL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD - 100% EN EJECUCION Y CONFIABILIDAD DE ANALISIS		COMUNICACIÓN INMEDIATA EN CASO DE EMERGENCIAS / DERRAMES	- GESTION DE ATENCION Y CONTROL A VISITAS MAX. 5 MIN.	- 100% DISPONIBILIDAD DE EPP - IDENTIFICACION Y REPORTE MENSUAL DE CONDICIONES INSEGURAS	100% COMUNICACIÓN DE ENVIOS SODA DE LIMPIEZA DE LAVADORAS LIMPIEZA Y ESTADO DE REJILLAS INFORME DIARIO CONSUMO DIARIO MAX. 08H00	
	Servicios motrices	PROVISION DE AGUA, CO2, REFRIGERACION, AIRE, ENERGIA AUXILIAR	INFORMACION Y REGISTRO DE PROBLEMAS DE FALTA DE ABASTECIMIENTO DE SERVICIOS COMUNICACIÓN DE CONSUMOS ADICIONALES PREVIO 15 MIN.	- INFORMACION Y REGISTRO DE PROBLEMAS DE FALTA DE ABASTECIMIENTO DE SERVICIOS - COMUNICACIÓN DE CONSUMOS ADICIONALES PREVIO 15 MIN. - ENVIO DEL PROGRAMA DE PRODUCCION SEMANAL HASTA EL VIERNES 17H00	- 100% SOLUCION DE PROBLEMAS REPORTADOS - 80% IMPLEMENTACION DE IDEAS DE INNOVACION ADICIBLES A MANTENIMIENTO - 100% CUMPLIMIENTO DE PLAN PREVENTIVO	- SUMINISTRO DE INSUMOS Y HERAMIENTAS PARA EL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD - 100% EN EJECUCION Y CONFIABILIDAD DE ANALISIS		- GESTION DE ATENCION Y CONTROL A VISITAS MAX. 5 MIN.	- 100% DISPONIBILIDAD DE EPP - IDENTIFICACION Y REPORTE MENSUAL DE CONDICIONES INSEGURAS	INFORMACION Y REGISTRO DE PROBLEMAS DE FALTA DE ABASTECIMIENTO DE SERVICIOS COMUNICACIÓN DE CONSUMOS ADICIONALES PREVIO 15 MIN.	
Seguridad fisica	CONTROL DE SEGURIDAD	- SOLICITUDES DE TRANSPORTE EXTRA HASTA LAS 17H00 - INFORME AUTORIZACION DE VISITAS MIN. 1 DIA PREVIO - SOLICITUDES DE TRANSPORTE EXTRA OCASIONALES MIN. 30 MIN. PREVIO - INFORME AUTORIZACION DE VISITAS MIN. 1 DIA PREVIO	- SOLICITUDES DE TRANSPORTE EXTRA PROGRAMADOS HASTA LAS 17H00 - SOLICITUDES DE TRANSPORTE EXTRA OCASIONALES MIN. 30 MIN. PREVIO - INFORME AUTORIZACION DE VISITAS MIN. 1 DIA PREVIO	- SOLICITUDES DE TRANSPORTE EXTRA PROGRAMADOS HASTA LAS 17H00 - SOLICITUDES DE TRANSPORTE EXTRA OCASIONALES MIN. 30 MIN. PREVIO - INFORME AUTORIZACION DE VISITAS MIN. 1 DIA PREVIO	- SOLICITUDES DE TRANSPORTE EXTRA PROGRAMADOS HASTA LAS 17H00 - SOLICITUDES DE TRANSPORTE EXTRA OCASIONALES MIN. 30 MIN. PREVIO - INFORME AUTORIZACION DE VISITAS MIN. 1 DIA PREVIO	- SOLICITUDES DE TRANSPORTE EXTRA PROGRAMADOS HASTA LAS 17H00 - SOLICITUDES DE TRANSPORTE EXTRA OCASIONALES MIN. 30 MIN. PREVIO - INFORME AUTORIZACION DE VISITAS MIN. 1 DIA PREVIO	- SOLICITUDES DE TRANSPORTE EXTRA PROGRAMADOS HASTA LAS 17H00 - SOLICITUDES DE TRANSPORTE EXTRA OCASIONALES MIN. 30 MIN. PREVIO - INFORME AUTORIZACION DE VISITAS MIN. 1 DIA PREVIO	- 100% DISPONIBILIDAD DE EPP - IDENTIFICACION Y REPORTE MENSUAL DE CONDICIONES INSEGURAS	- SOLICITUDES DE TRANSPORTE EXTRA HASTA LAS 17H00 - INFORME AUTORIZACION DE VISITAS MIN. 1 DIA PREVIO		
Seguridad Industrial	GESTION Y PREVENCIÓN DE RIESGOS; DETECCION CONDICIONES INSEGURAS / INFORMACION	100% EN PARTICIPACION DE PROGRAMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	100% EN PARTICIPACION DE PROGRAMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	100% EN PARTICIPACION DE PROGRAMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	- ENTREGA SEMANAL DE RESERVAS DE EPP HASTA EL LUNES 17H00 - 100% EN PARTICIPACION DE PROGRAMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	- ENTREGA SEMANAL DE RESERVAS DE EPP HASTA EL LUNES 17H00 - 100% EN PARTICIPACION DE PROGRAMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	- ENTREGA SEMANAL DE RESERVAS DE EPP HASTA EL LUNES 17H00 - 100% EN PARTICIPACION DE PROGRAMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	- ENTREGA SEMANAL DE RESERVAS DE EPP HASTA EL LUNES 17H00 - 100% EN PARTICIPACION DE PROGRAMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	100% EN PARTICIPACION DE PROGRAMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL		
Planta de Agua Manantial	PRODUCTO TERMINADO / INFORMES PRODUCCION	- 100% DISPONIBILIDAD DE AGUA CON GAS PARA ENVASADO DE ACUERDO A PROGRAMA - 100% DISPONIBILIDAD DE LINEA DE CIP PARA ASEO DE ACUERDO A PROGRAMA	- 100% SOLUCION DE PROBLEMAS REPORTADOS - 80% IMPLEMENTACION DE IDEAS DE INNOVACION ADICIBLES A MANTENIMIENTO	- SUMINISTRO DE INSUMOS Y HERAMIENTAS PARA EL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD - 100% EN EJECUCION Y CONFIABILIDAD DE ANALISIS		- 100% DISPONIBILIDAD DE SERVICIOS SEGUN PLAN DE PRODUCCION - COMUNICACIÓN DE PROBLEMAS DE ABASTECIMIENTO PREVIO 5 MIN. - REPORTES DIARIOS DE CO2 BUNKER, AGUA Y E ELECTRICA HASTA LAS 09H00	- GESTION DE ATENCION Y CONTROL A VISITAS MAX. 5 MIN.	- 100% DISPONIBILIDAD DE EPP - IDENTIFICACION Y REPORTE MENSUAL DE CONDICIONES INSEGURAS			
FIRMA CLIENTE											

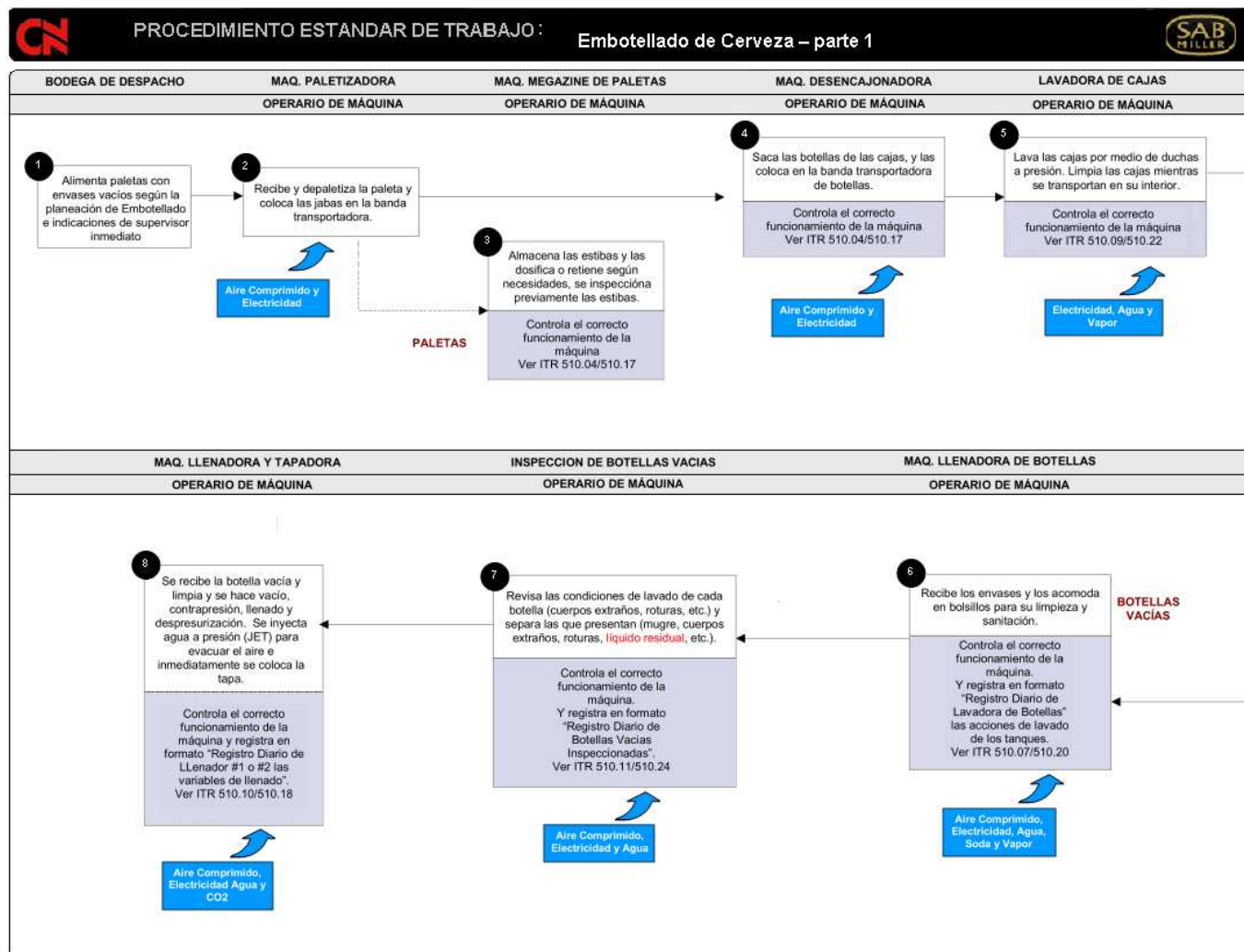
Procedimiento estándar de Trabajo: Elaboración de Mosto en Cocimiento



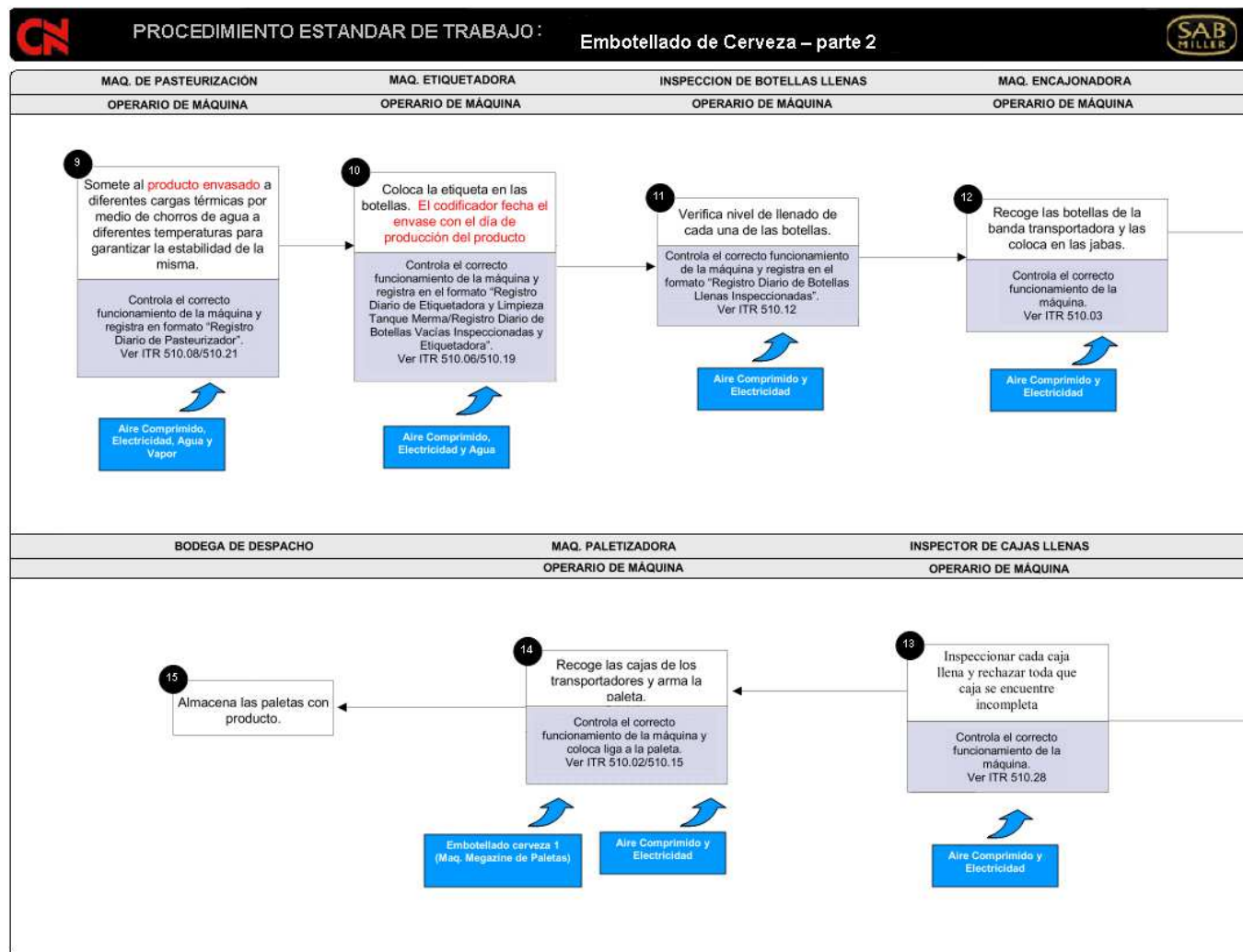
Procedimiento estándar de Trabajo: Fermentación, Maduración y Filtración



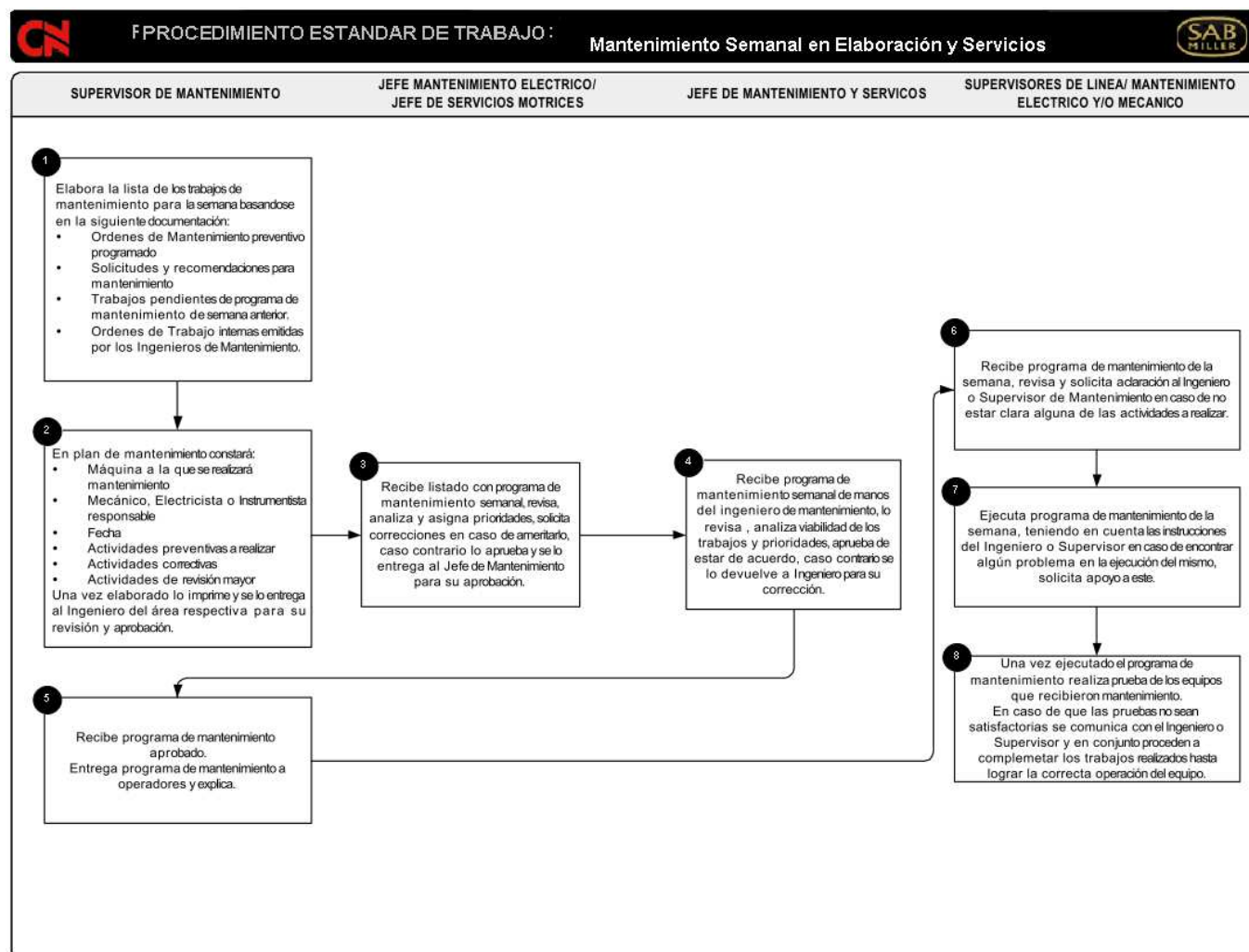
Procedimiento estándar de Trabajo: Embotellado de Cerveza -1



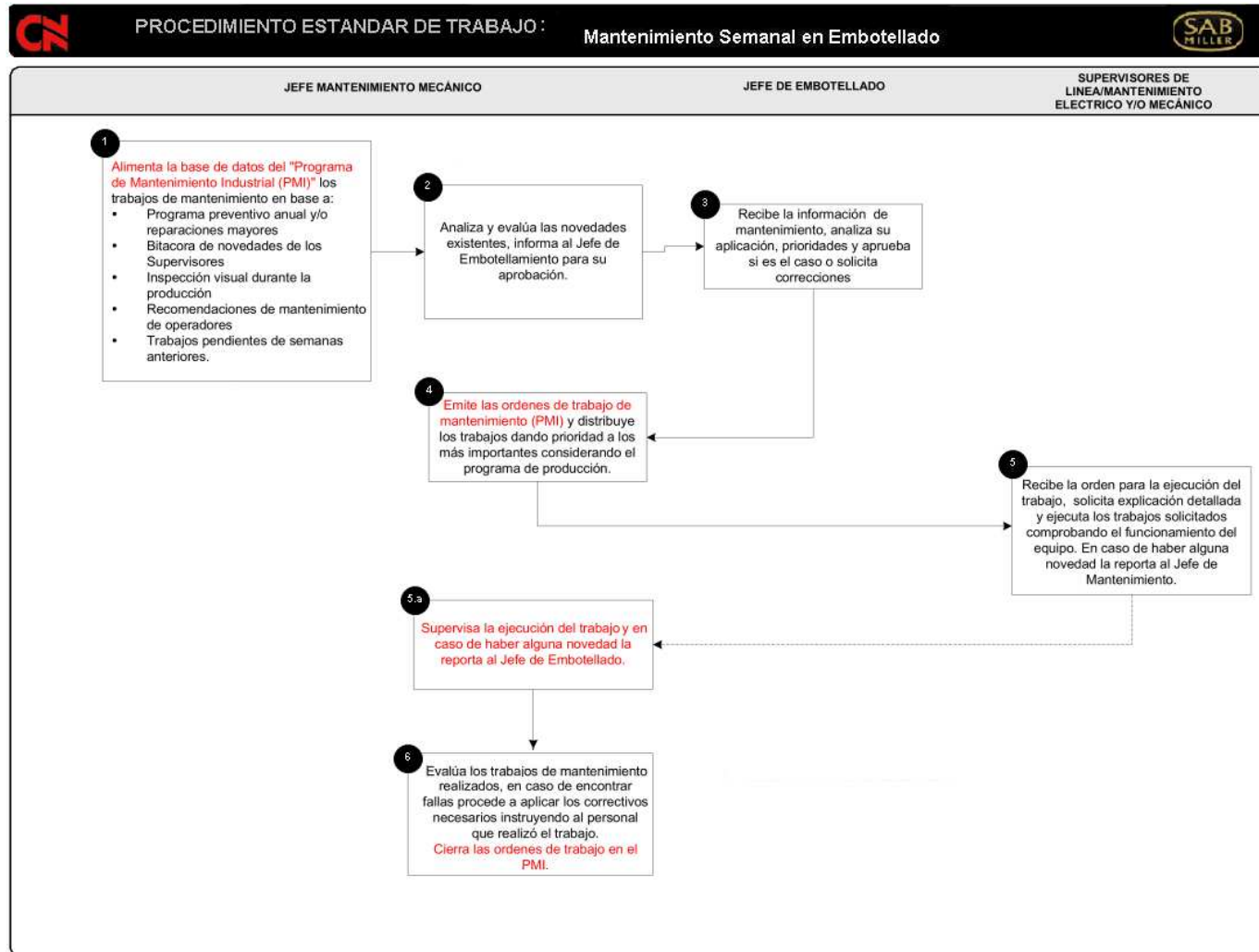
Procedimiento estándar de Trabajo: Embotellado de Cerveza -2



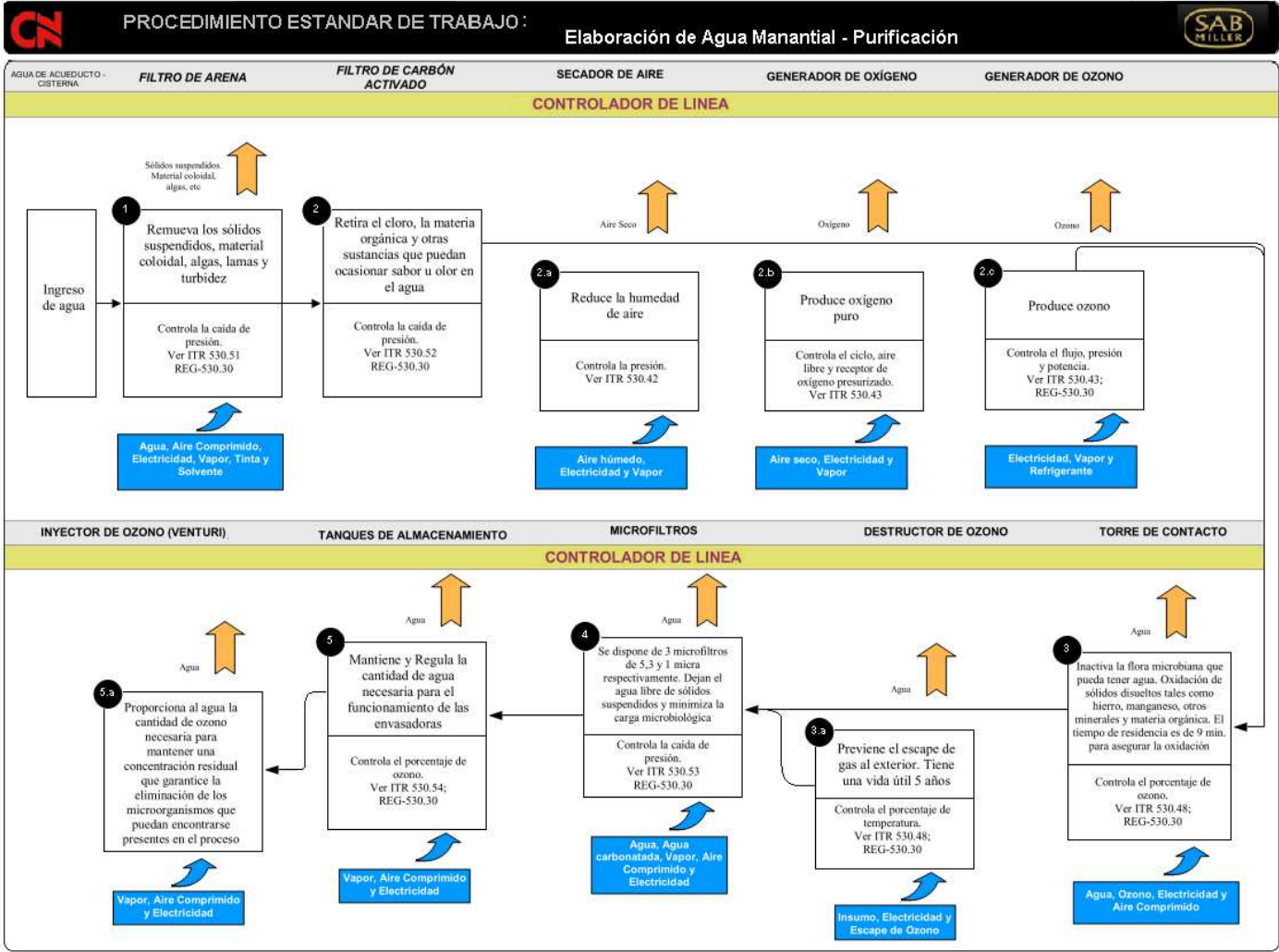
Procedimiento estándar de Trabajo: Mantenimiento Semanal Elaboración y Servicios



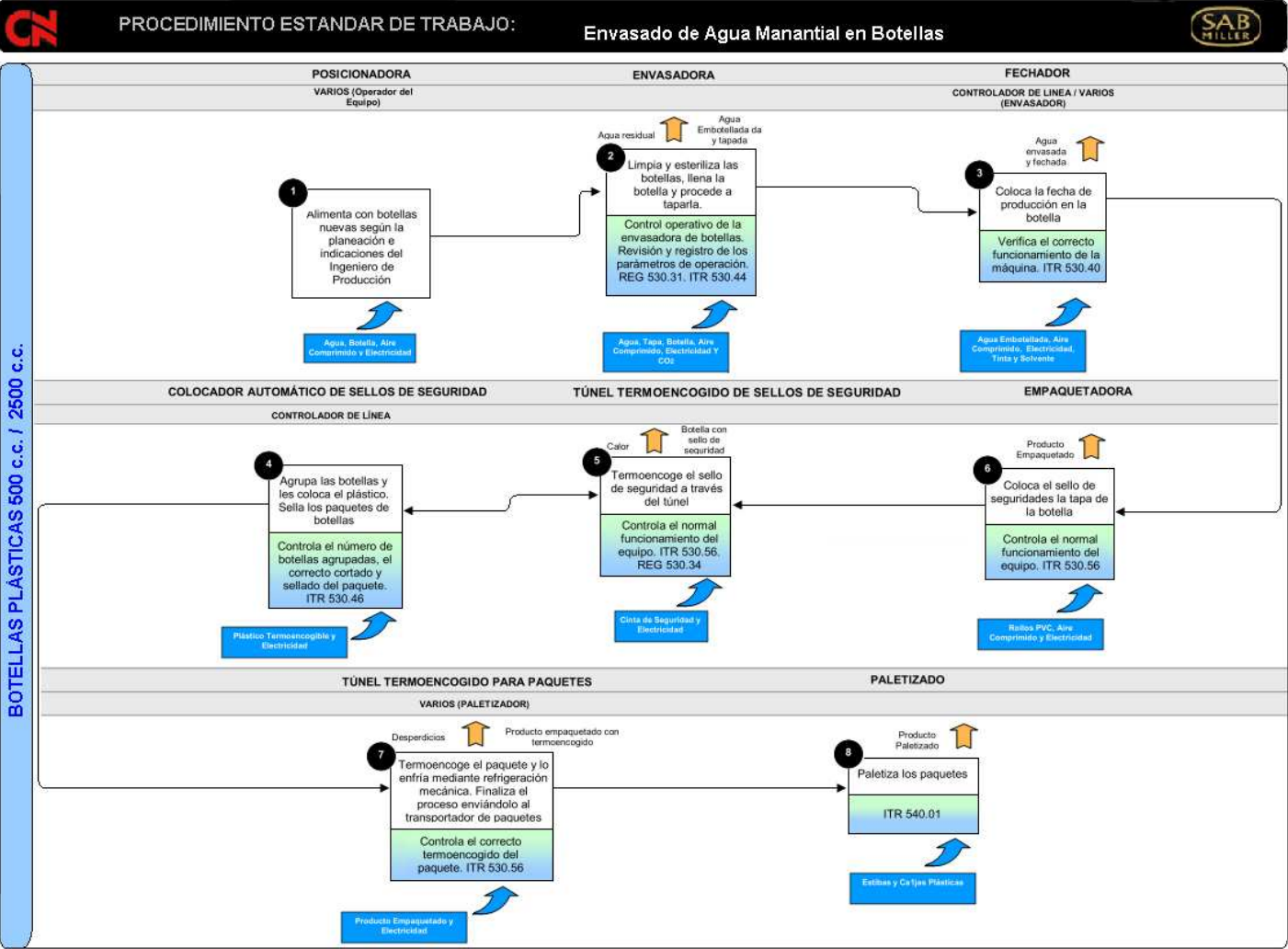
Procedimiento estándar de Trabajo: Mantenimiento Semanal Embotellado



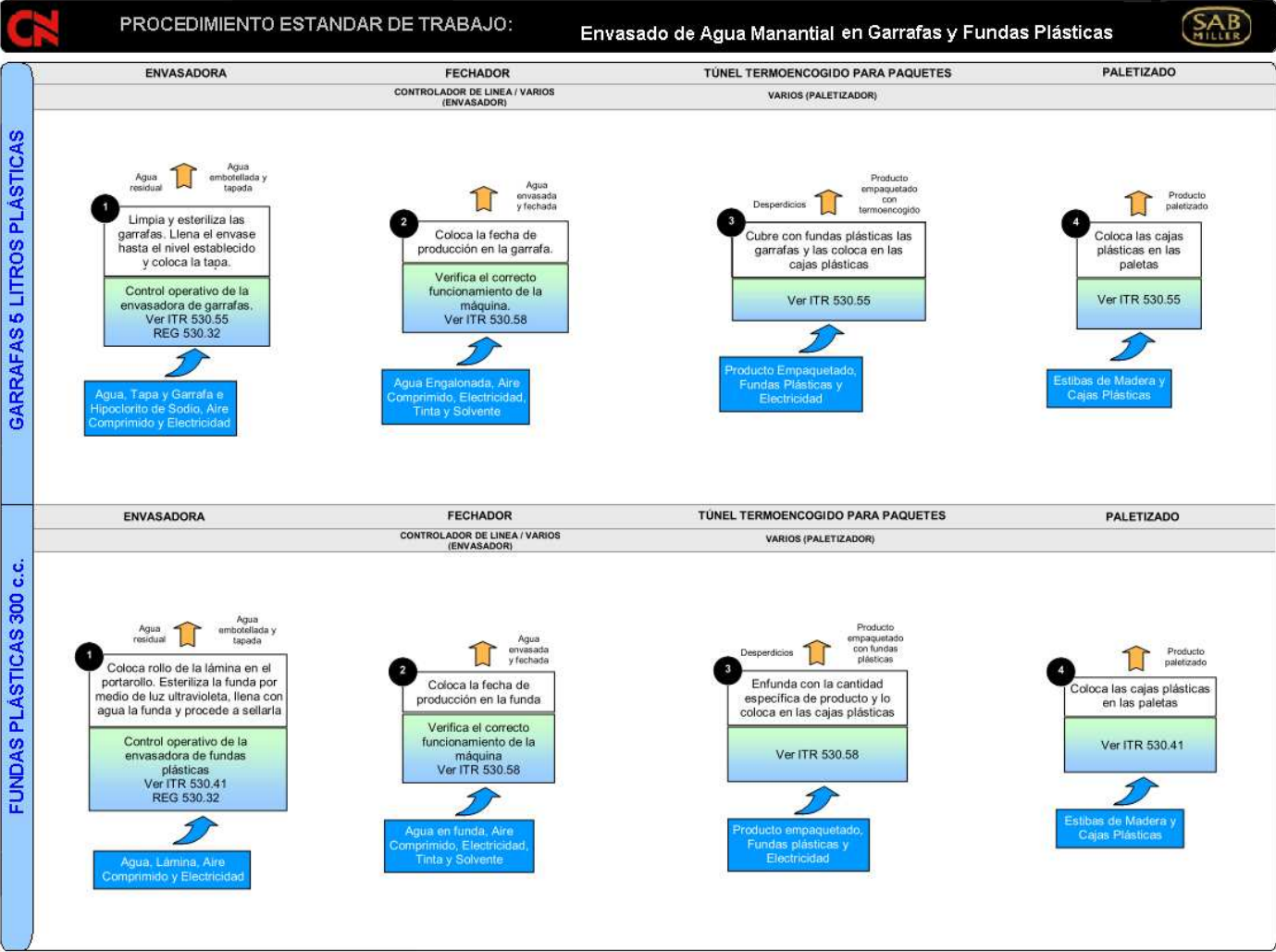
Procedimiento estándar de Trabajo: Elaboración de Agua Manantial



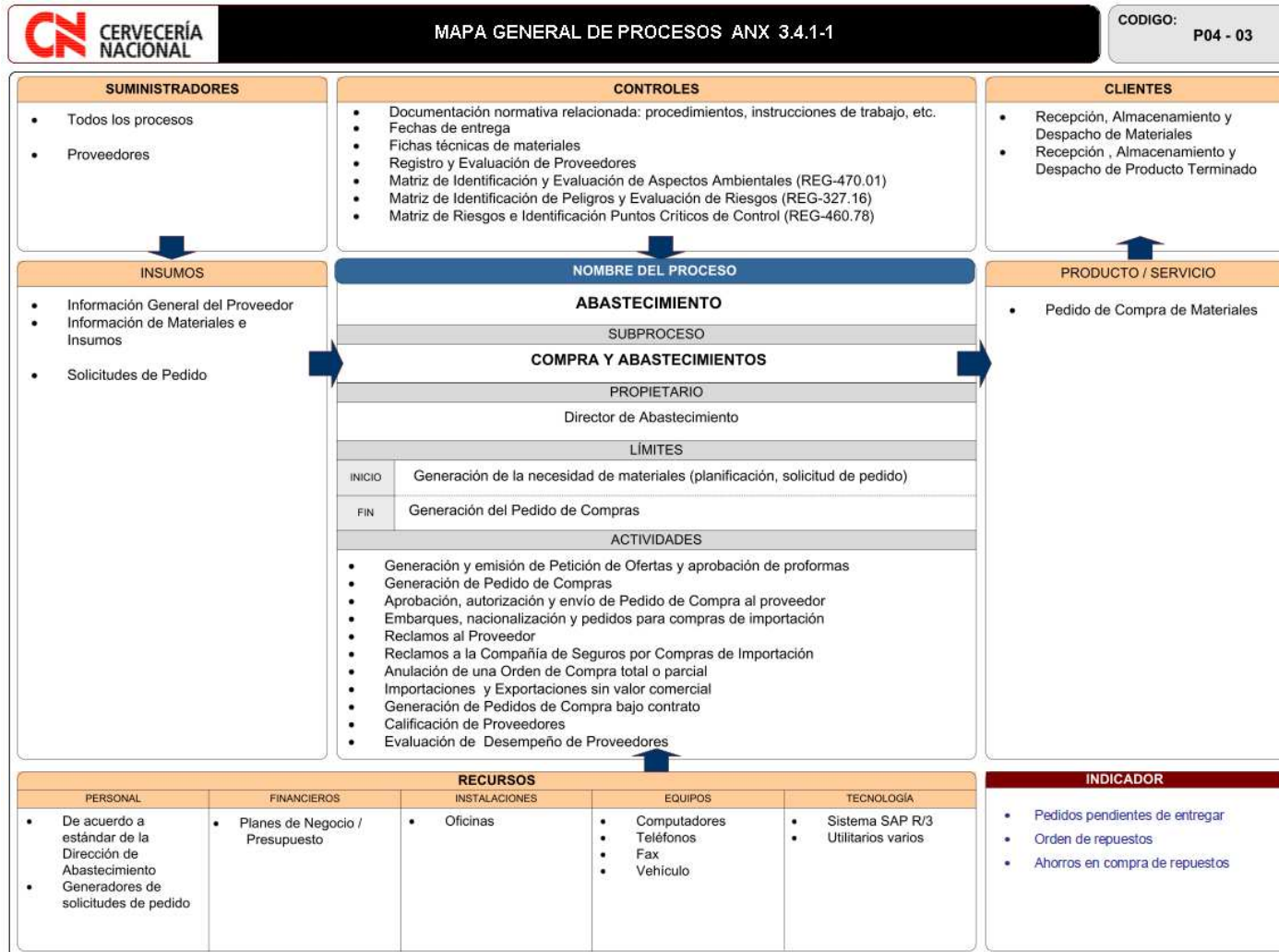
Procedimiento estándar de Trabajo: Envasado de Agua en Botellas



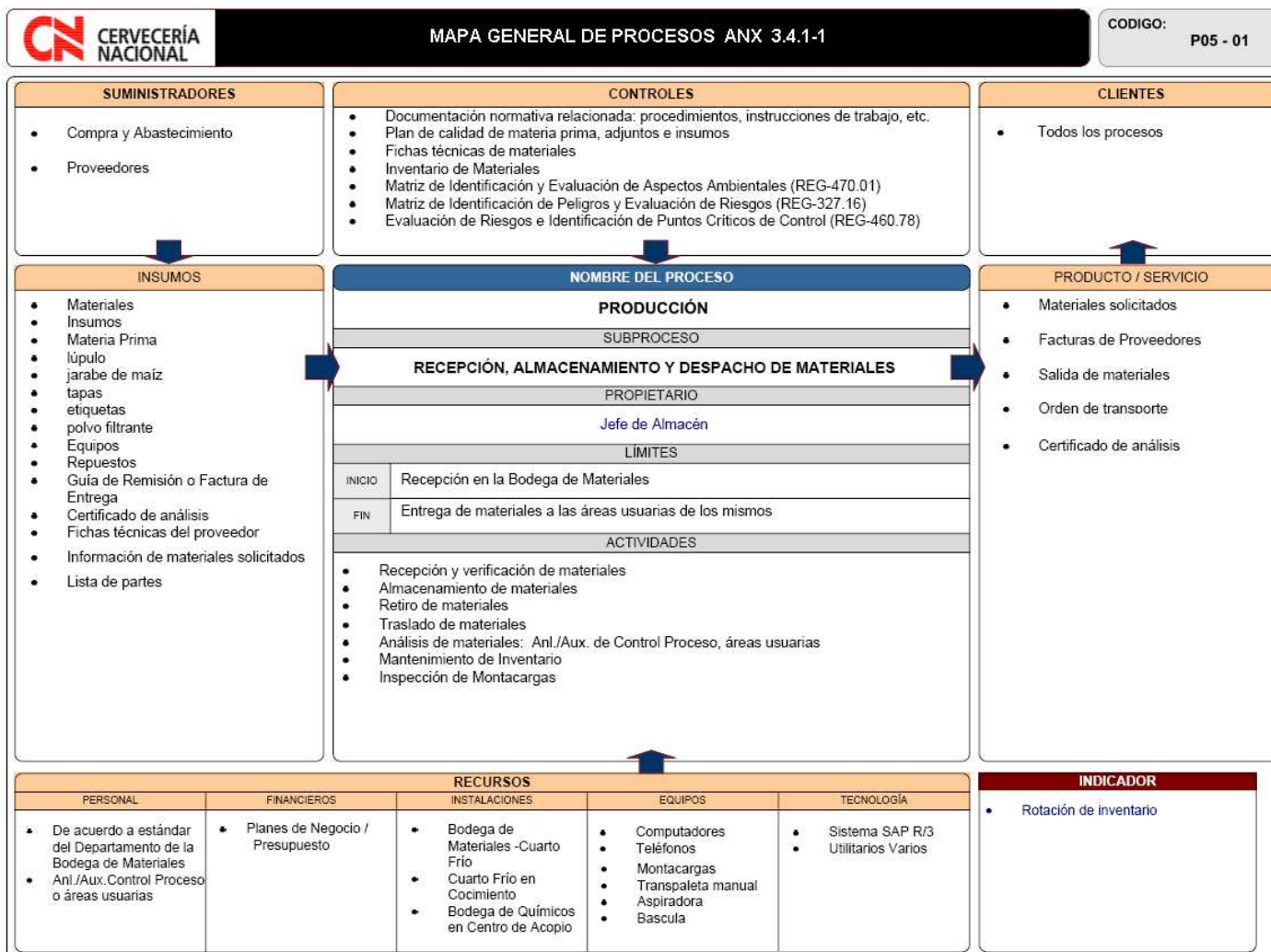
Procedimiento estándar de Trabajo: Envasado de Agua Garrafas y Fundas Plásticas



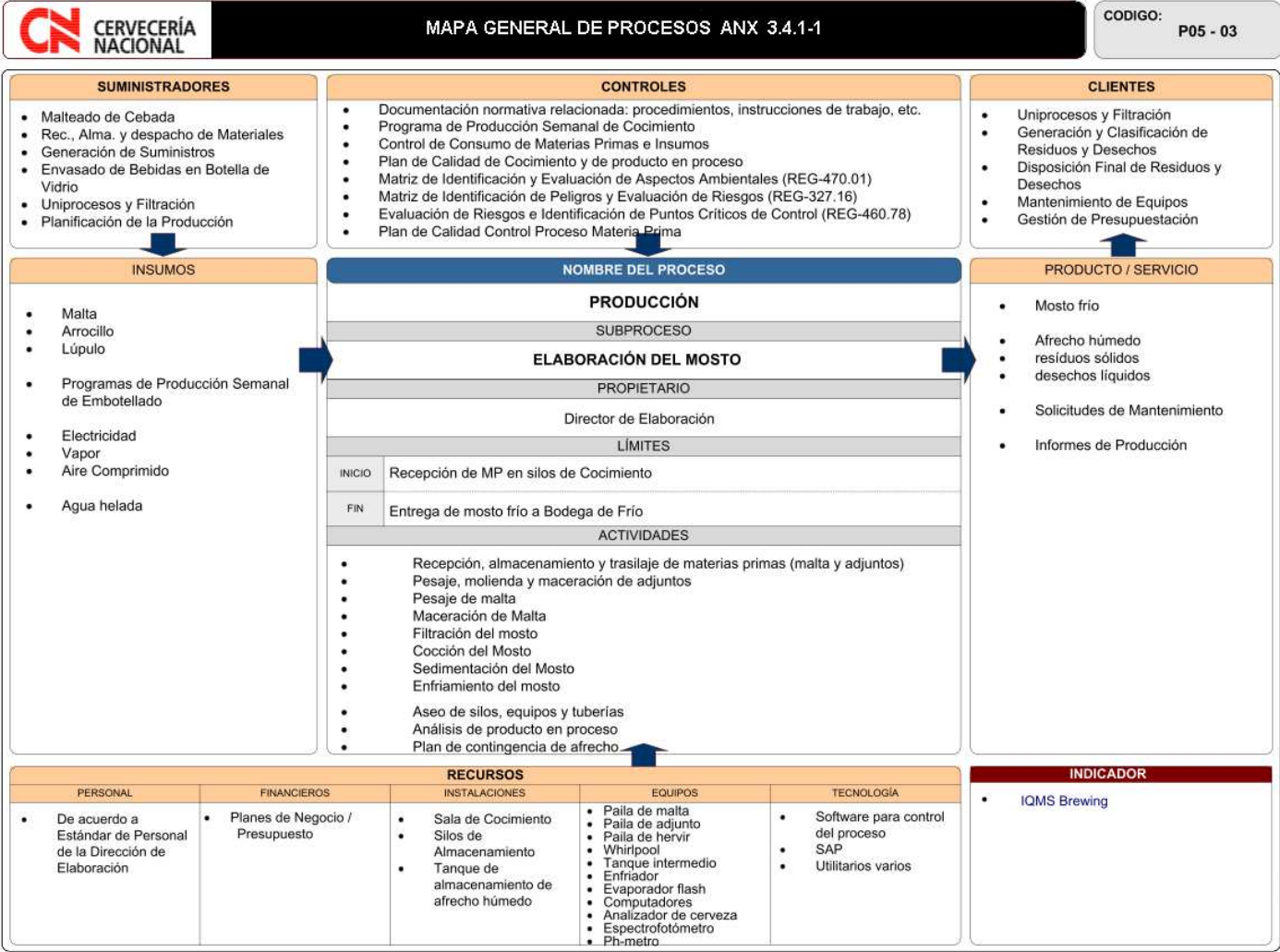
Subproceso: Compra y Abastecimiento



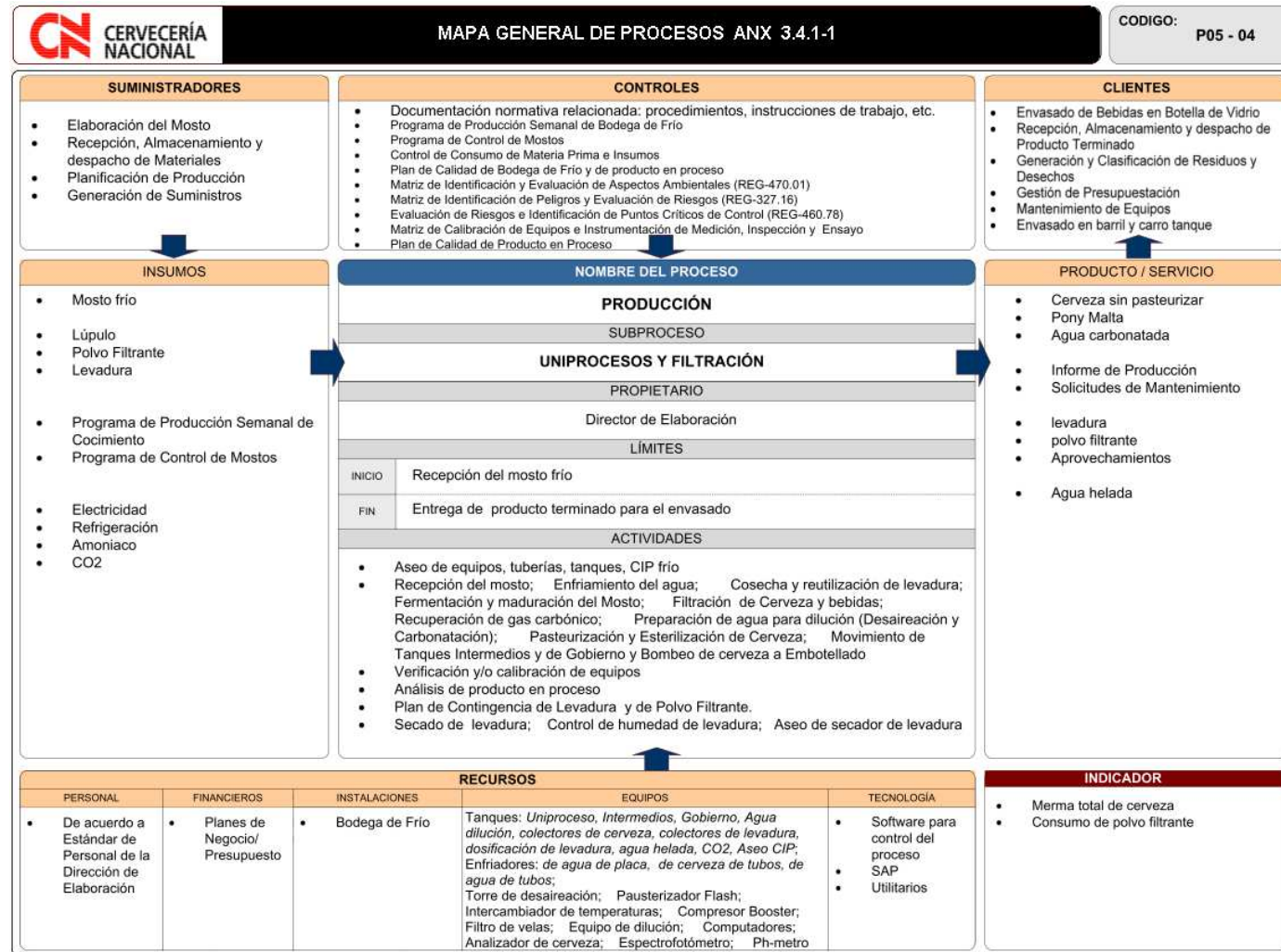
Subproceso: Recepción, Almacenamiento y Despacho de Materiales



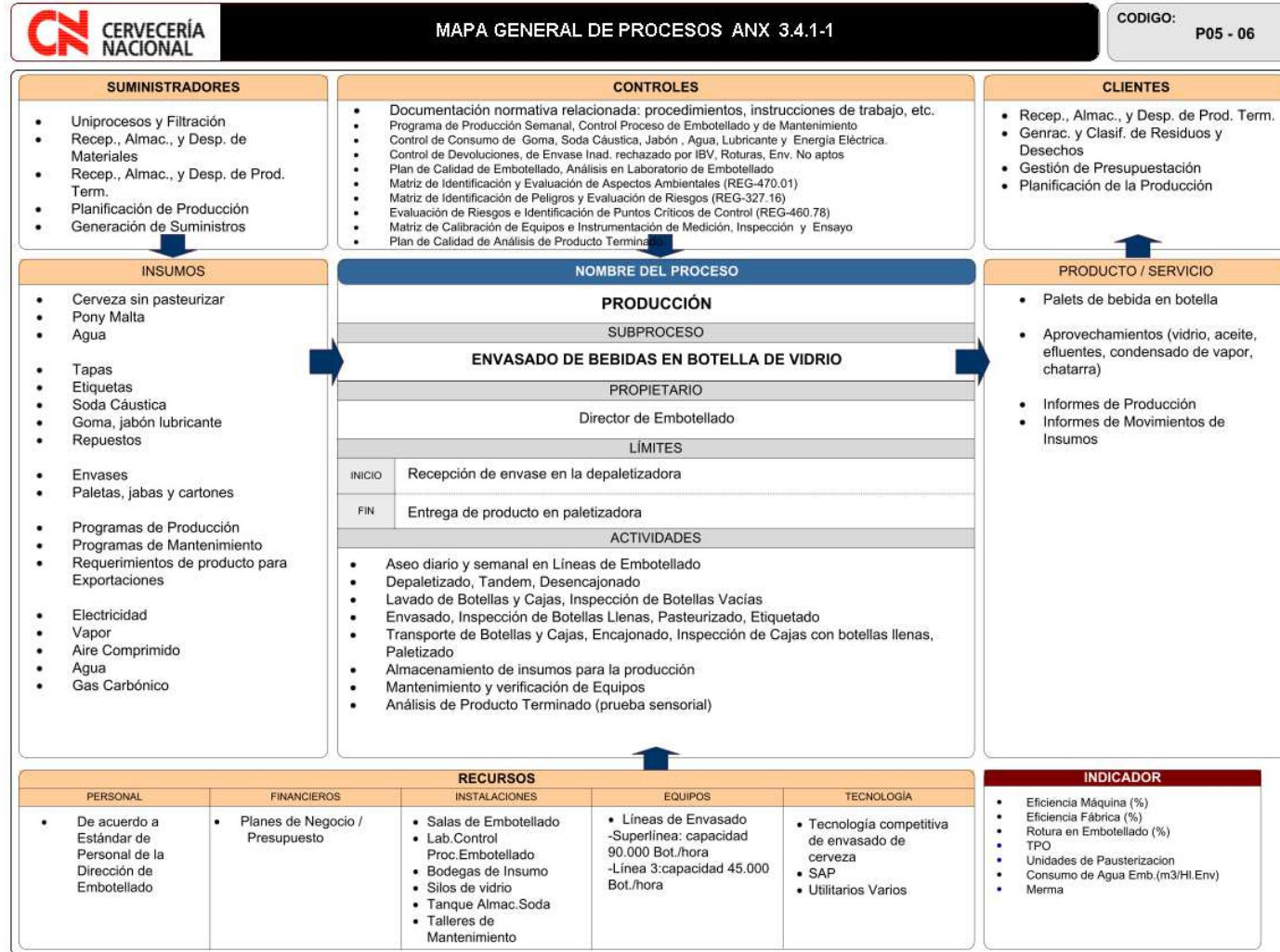
Subproceso: Elaboración de Mosto



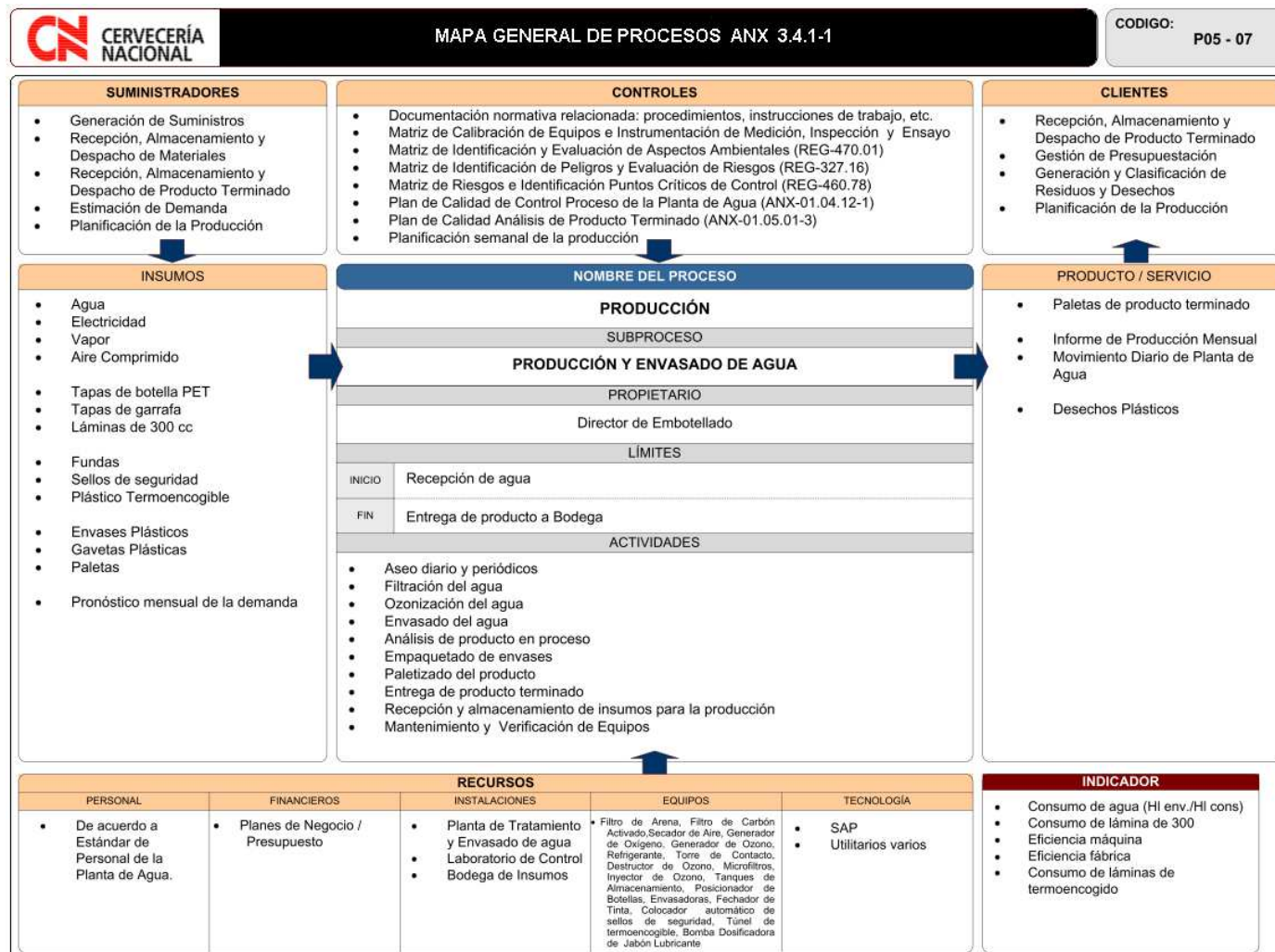
Subproceso: Uniproses y Filtración



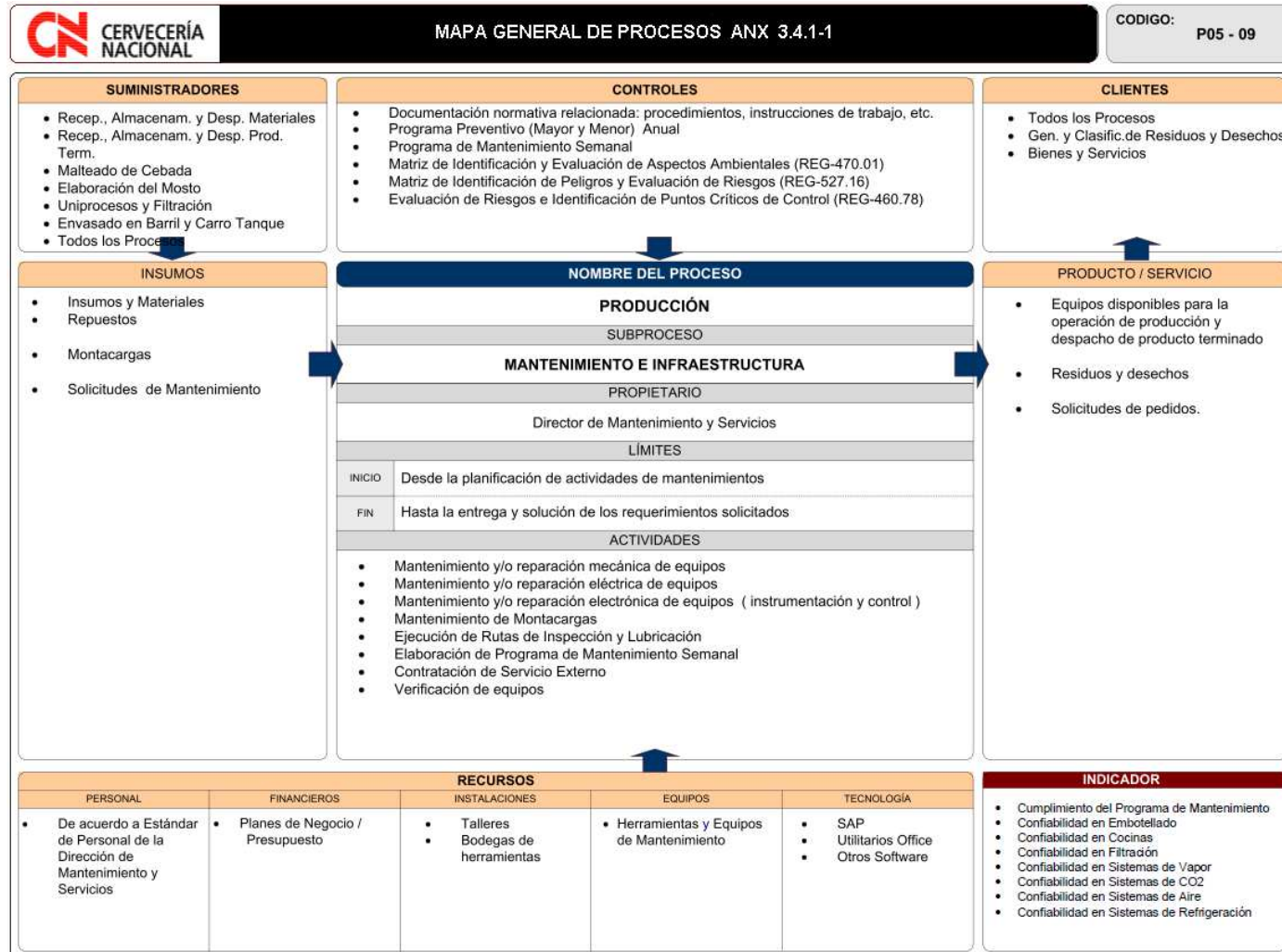
Subproceso: Envasado de bebidas en Botella de Vidrio



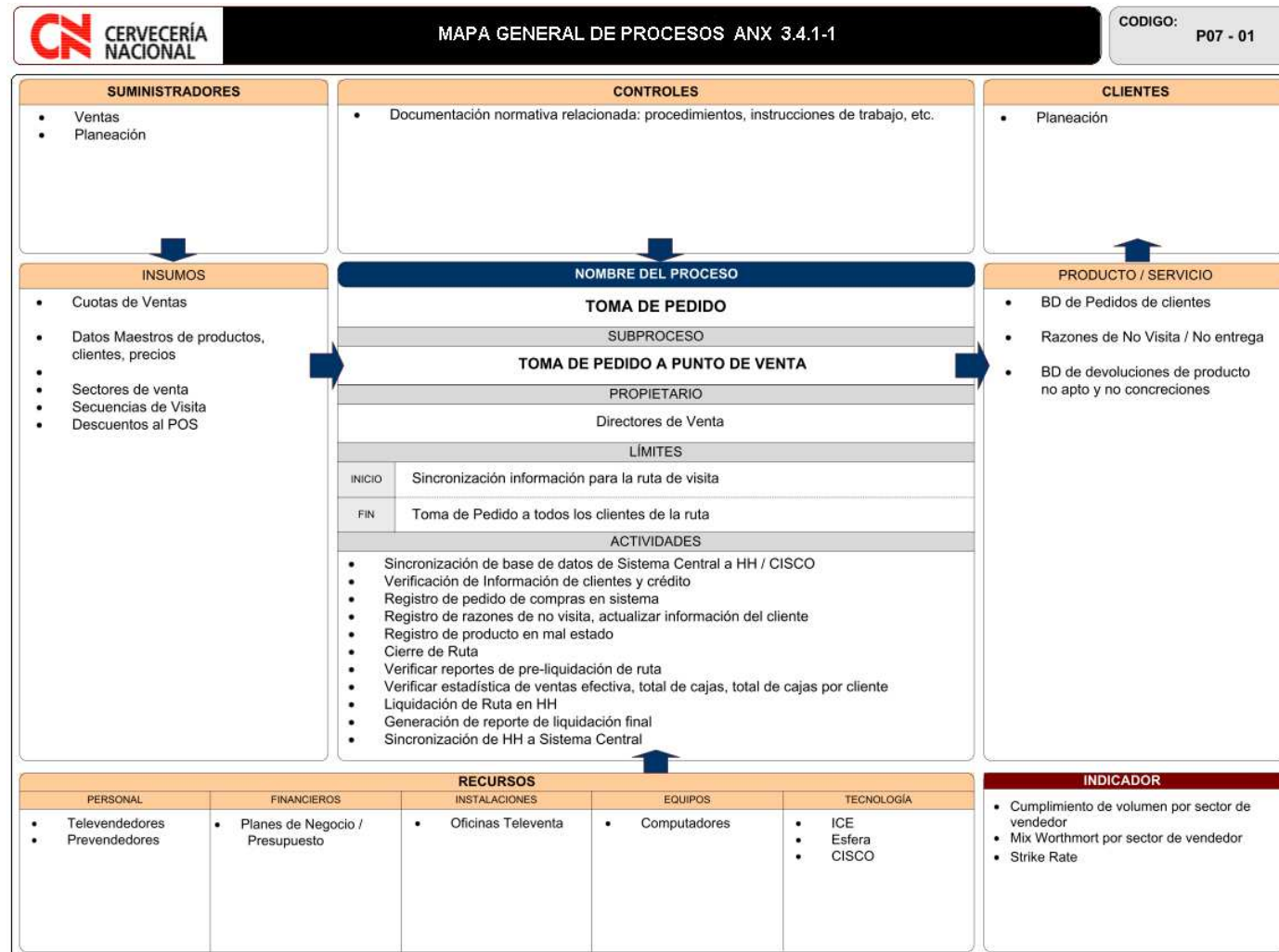
Subproceso: Producción y Envasado de Agua



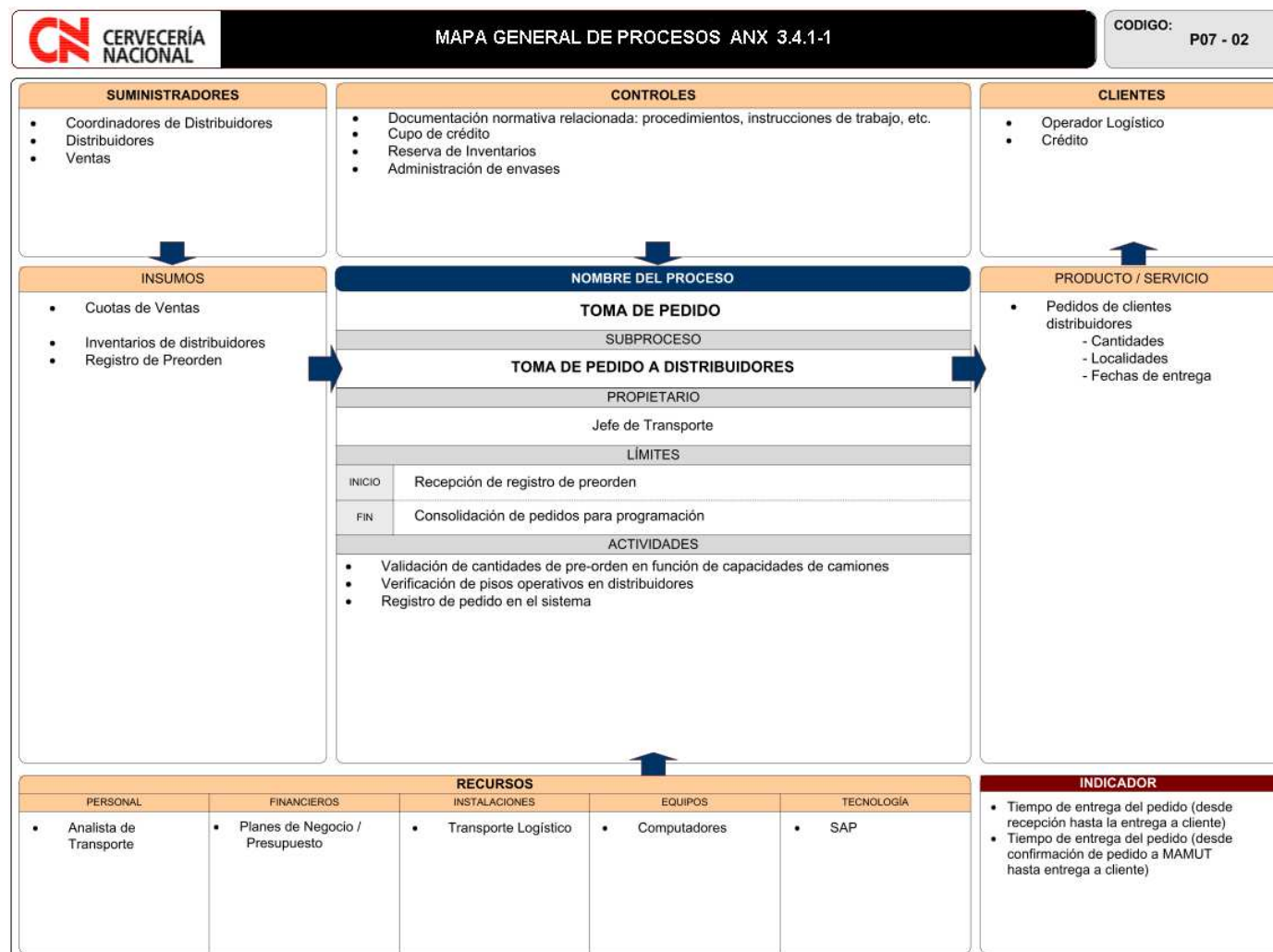
Subproceso: Mantenimiento e Infraestructura



Subproceso: Toma de Pedido a Punto de Venta



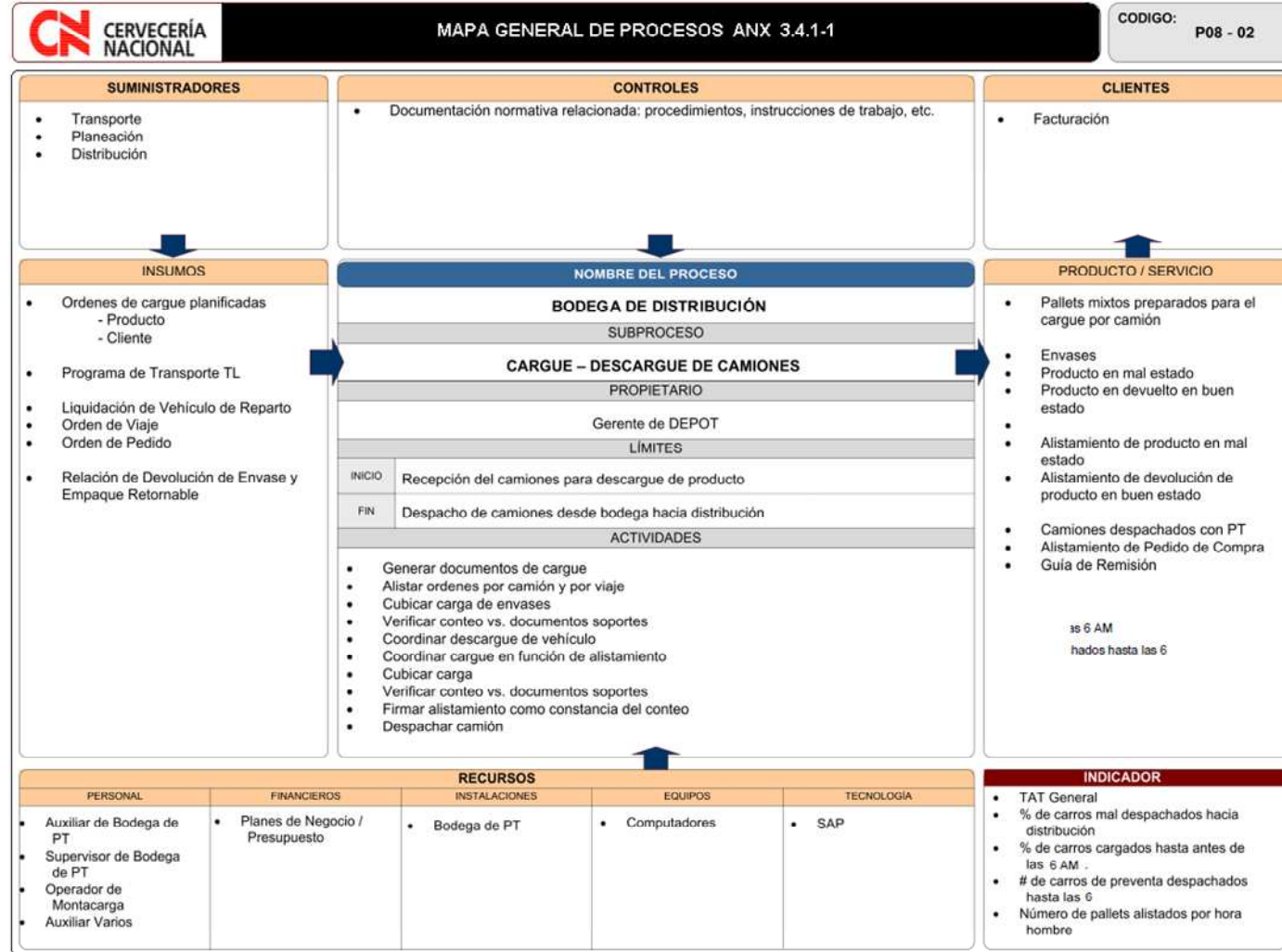
Subproceso: Toma de Pedido a Distribuidores



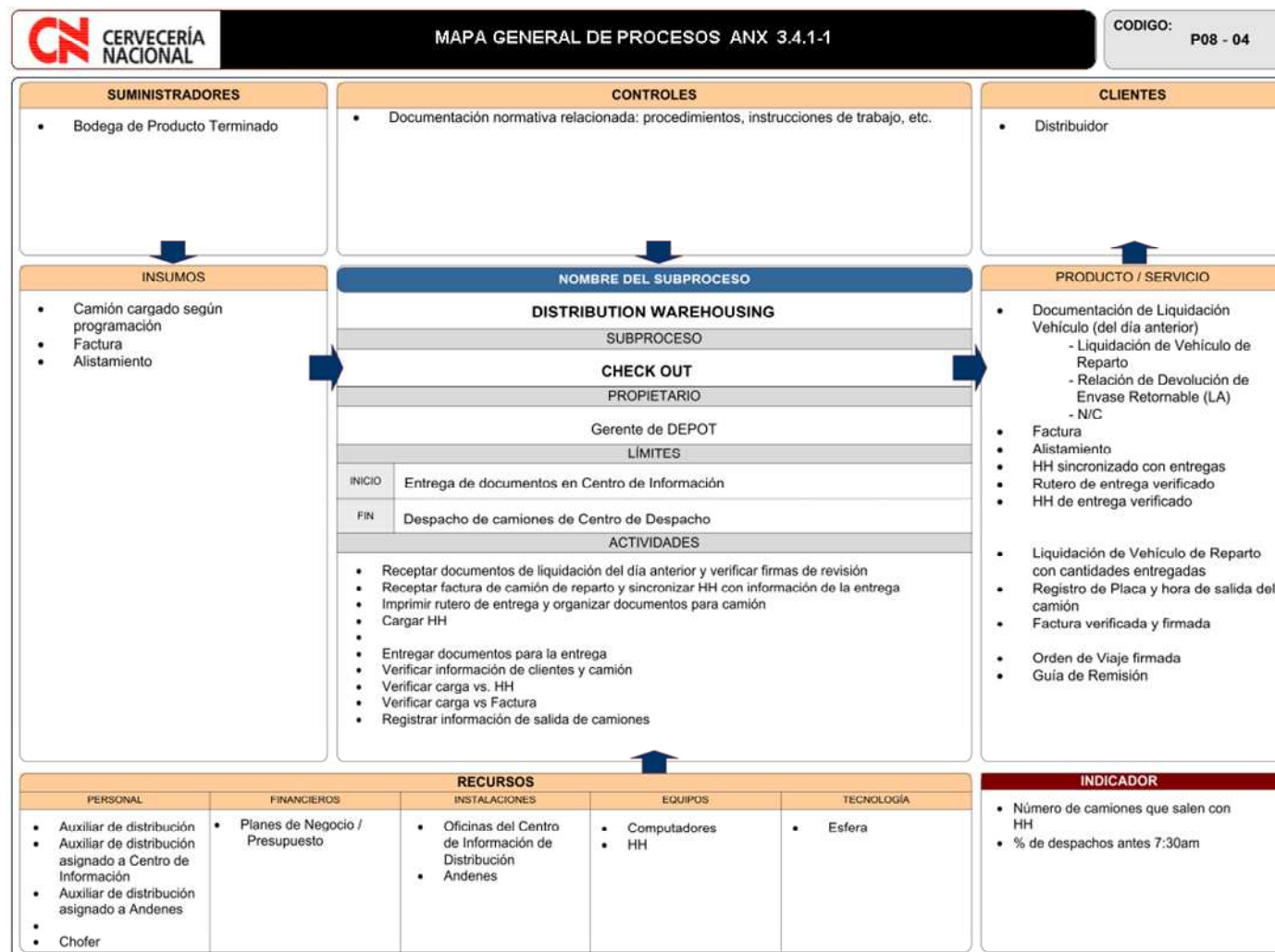
Subproceso: Programación y Asignación del Transporte



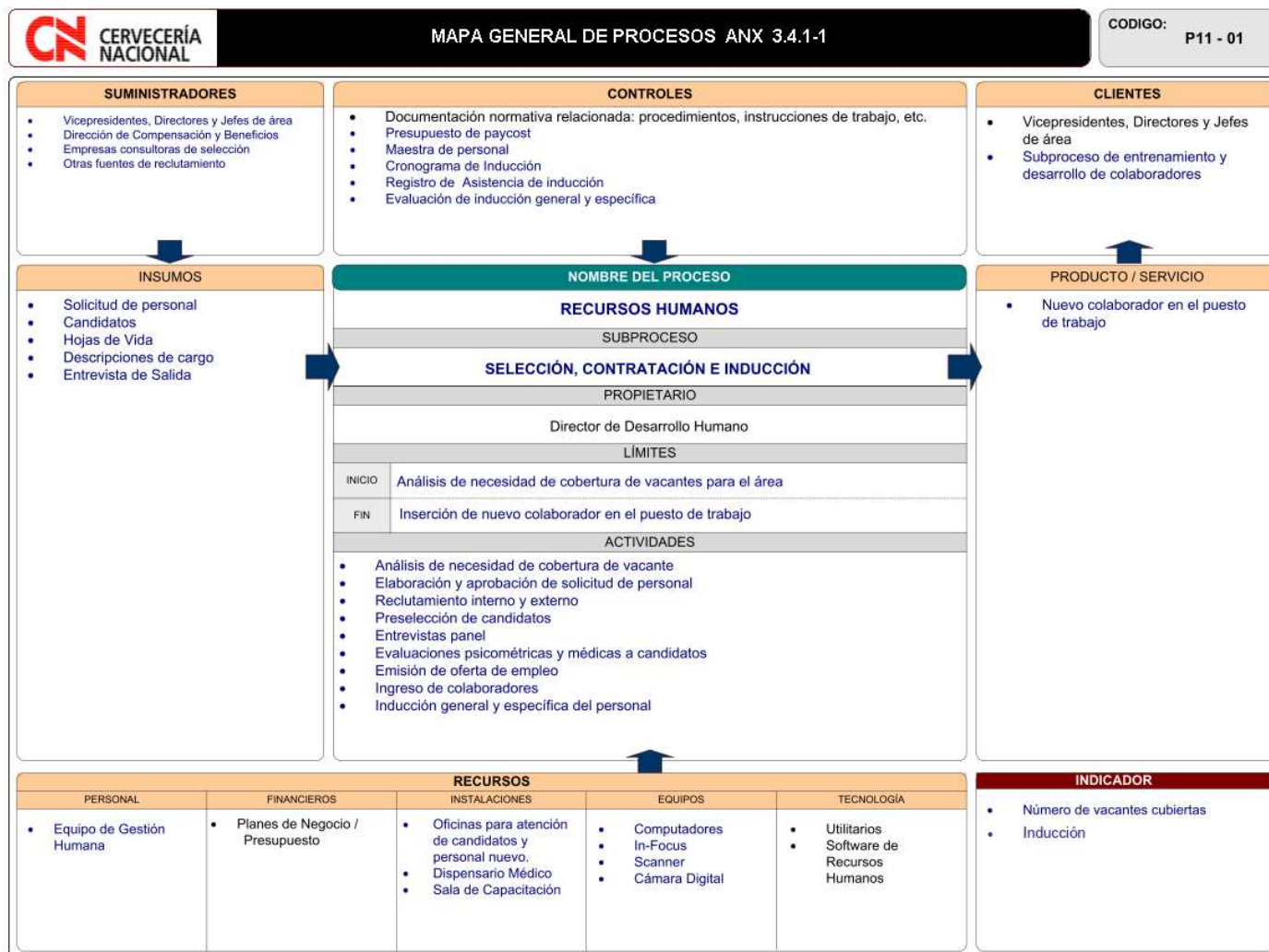
Subproceso: Cargue – Descargue de Camiones



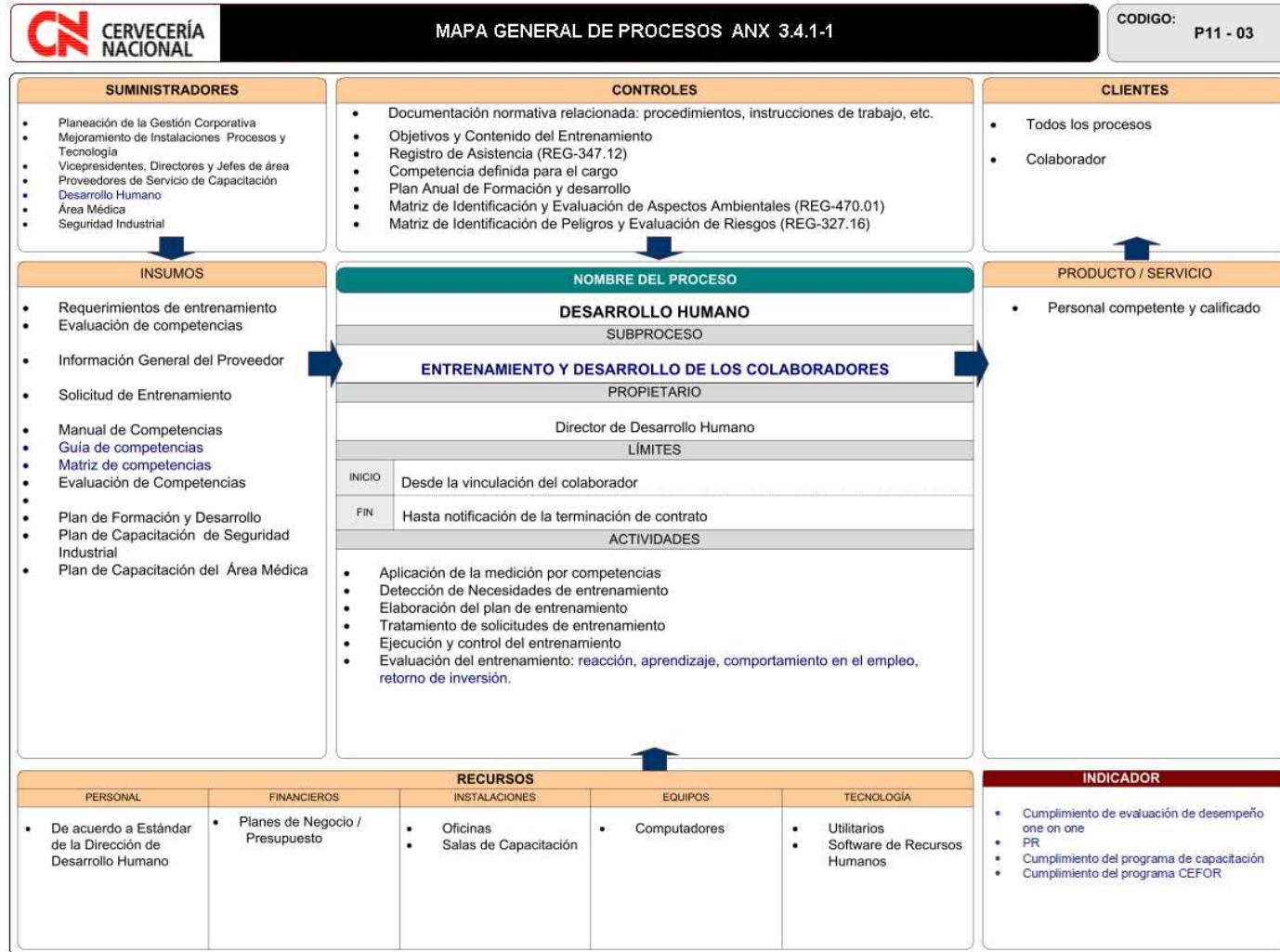
Subproceso: Check Out



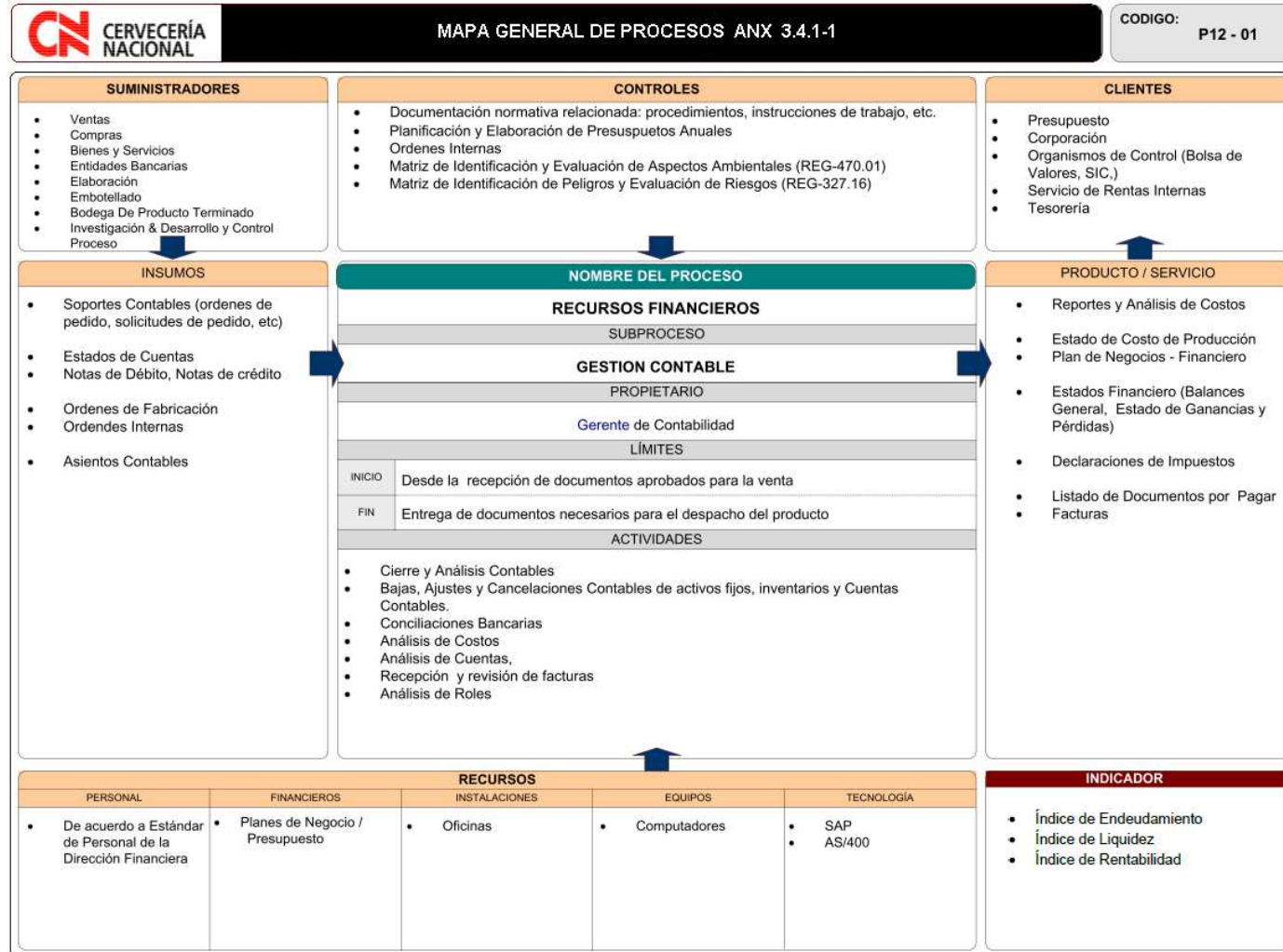
Subproceso: Selección, Contratación e Inducción



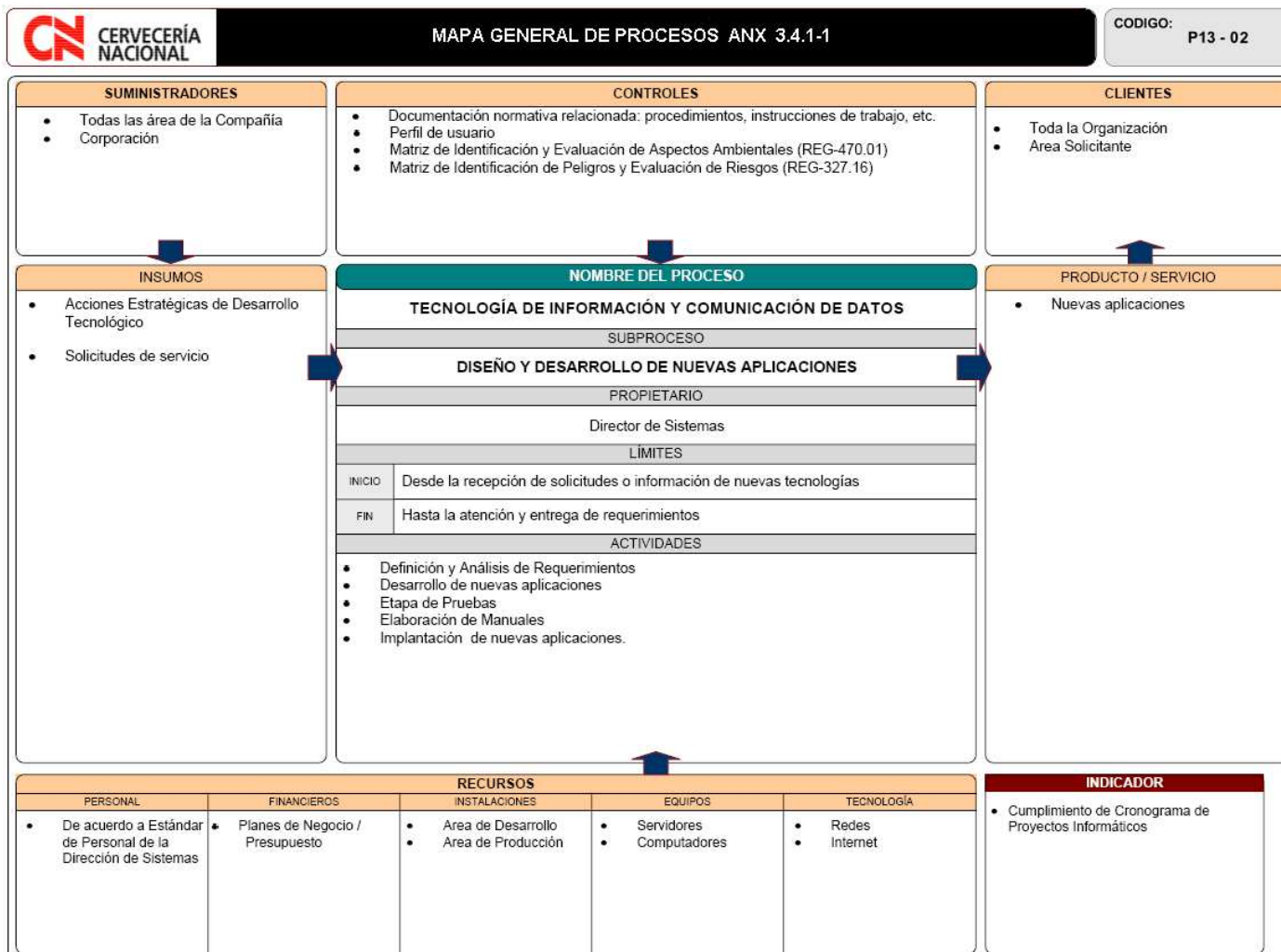
Subproceso: Entrenamiento y Desarrollo de los Colaboradores



Subproceso: Gestión Contable



Subproceso: Diseño y Desarrollo de Nuevas Aplicaciones



Subproceso: Mantenimiento Civil

