

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

"LOS PROCESOS DE PREPARACIÓN Y LA INCIDENCIA EN LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA "POLLOS MIGUELÍN" DE LA CIUDAD DE AMBATO".

Disertación de Grado Previo a la Obtención del Título De Ingeniera Comercial Con Mención En Productividad.

Línea de investigación:

Calidad, Productividad y Competitividad

Autora:

ANDREA FERNANDA JÀCOME SOLIS

Director:

ING. SALOMÓN ELIECER ERAZO NUÑEZ

Ambato – Ecuador

Marzo 2013

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"LOS PROCESOS DE PREPARACIÓN Y LA INCIDENCIA EN LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA "POLLOS MIGUELÍN" DE LA CIUDAD DE AMBATO".

Línea de Investigación:

Calidad, Productividad y Competitividad

Autora:

ANDREA FERNANDA JÀCOME SOLIS

Eliecer Salomón Erazo Núñez, Ing.

DIRECTOR DE DISERTACIÓN f. _____

Rocío del Carmen Rubio Paredes,

Dra. f. _____

CALIFICADOR

Miguel Augusto Torres Almeida, Ing. f. _____

CALIFICADOR

Jorge Vladímir Núñez Grijalva, Ing.

DIRECTOR ESCUELA DE f. _____

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Altamirano Villarroel, Dr. f. _____

SECRETARIO GENERAL

PROCURADOR PUCESA

Ambato - Ecuador
Marzo 2013

Declaración de Autenticidad

y Responsabilidad

Yo, ANDREA FERNANDA JÀCOME SOLÍS portador de la cédula de ciudadanía No. 180397766-7 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención productividad son absolutamente originales, auténticos y personales.

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

ANDREA FERNANDA JÀCOME SOLÍS

CI. 180397766-7

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme tantas oportunidades y permitirme aprender cada día de mis aciertos y principalmente de los errores, por dejarme crecer espiritualmente antes de terminar este trabajo de tesis; por el regalo más grande que puso en mi vida, mi familia, que con su sabiduría y amor me han enseñado a perseverar y alcanzar mis metas a pesar de los obstáculos, a Él mi eterno agradecimiento.

Agradezco a mi novio quien lloró y rió en cada momento junto a mí y fue capaz de contenerme cuando todo iba mal. Gracias por amarme como solo tú sabes hacerlo

A mi mejor amiga Gaby Abril, por esa amistad sincera que nos une desde la infancia y que perdura con la misma sinceridad y lealtad, brindándonos siempre esa ayuda fraterna; muchas gracias.

Hago extensivo mi agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por haber permitido ser parte de su prestigiosa institución y a la vez el poder terminar mis estudios superiores con éxito.

A mis maestros quienes han sabido impartir sus conocimientos de la manera más clara y precisa permitiendo nutrirme de sus experiencias durante mi estancia en la universidad. De manera muy especial al Ing. Eliecer Erazo por su atención durante el proceso de disertación.

DEDICATORIA

“Cuando nuestros sueños se han cumplido, es cuando comprendemos la riqueza de nuestra imaginación y la pobreza de la realidad”

Ha sido un tiempo lleno de esfuerzos y sacrificios, cerrando esta etapa, me queda dedicar principalmente a Dios por permitirme llegar a ésta instancia del camino, en que me convierto en profesional, agradezco todo su amor y su bendición y espero nunca soltarme de su mano.

A Antonio y Myrian mis queridos padres por su sacrificio, persistencia, comprensión, paciencia y gran amor que infundieron desde mi niñez para formarme como una persona segura, fuerte y capaz de cumplir con todo lo que me propongo, por ser los coautores de todo este proceso y por ayudarme a hacer realidad este sueño.

A Miguel, mi hermano, le agradezco por cuidar de mí, ser mi confidente y amigo, que con su ejemplo me ha permitido ser una persona de bien y con ganas de seguir creciendo profesionalmente, muchas gracias por todo.

A mis sobrinas Camila y Anthonela por ser la luz en mi vida, alegrándome con cada travesurita, son parte importante en mi vida en la que, su sola sonrisa me llenan de ánimo y fuerza.

Los Amo

RESUMEN

Este trabajo de investigación busca dar solución al principal problema en la microempresa “Pollos Miguelín”, la desorganización administrativa, lo que origina cada vez mayores deficiencias en sus diferentes procesos, los cuales no se practican acertadamente en el día a día. Por este motivo dicha empresa no está lista para el crecimiento motivado por el aumento de su cartera de clientes. Las técnicas utilizadas en la indagación permitieron conocer las falencias y proyectos para el cambio. A través de herramientas de recolección de la información, se obtuvo resultados que revelan que los procesos no son estandarizados lo cual causa retrasos no solo en la producción sino también en la atención al cliente. Analizando los resultados se ha propuesto la implementación de un manual de procesos, en donde se mostrará su diseño y mejoramiento relacionados con la producción y servicio al cliente, lo que permitirá obtener un mejor posicionamiento en el mercado. Estos procesos se podrán controlar con facilidad mejorando la administración del micro empresa y reduciendo los desperdicios, obteniendo así reducción de costos de producción. Los nuevos procesos mejorarán además los niveles de competitividad, ya que contarán con un producto que tiene un precio justo y de calidad, de tal manera que las ventas y la rentabilidad se maximicen.

ABSTRACT

This research project tries to offer a solution to the main problem in the small business "Pollos Miguelín", which is its disorganized administration. This problem is causing greater deficiencies in the company's different processes which are not being run accurately each day. This is the reason why this company is not ready for the growth required by their client list. The techniques that were used in the investigation showed its weaknesses and its projections for a change. By using information collection tools, results were found that reveal that the processes are not standardized, which causes delays not only in production, but also in customer service.

After analyzing the results, it is proposed to implement a manual of processes which will show its design and improvements related to the production and customer service. This will allow them to obtain a better position in the market. These processes will be able to be controlled easily improving the administration of the small business and reducing waste, thus obtaining a reduction of production costs. The new processes will improve levels of competitiveness as well, since customers can count on a product that has a fair price and quality. In this way, sales and profits will be maximized.

TABLA DE CONTENIDOS

HOJA DE APROBACIÓN iii

Declaración de Autenticidad iii

y Responsabilidad iii

Agradecimiento iv

Dedicatoria v

Resumen vi

Abstract vii

Tabla De Contenidos viii

Tabla de Gráficos xiii

Tablas xiv

CAPITULO I 3

EL PROBLEMA 3

1.1. Tema 3

1.2. Planteamiento del Problema 3

1.2.1. Contextualización del problema 4

1.2.2 Árbol de Problemas 9

1.2.3 Análisis Crítico 10

1.2.5 Formulación del Problema 11

1.2.6 Preguntas Directrices 11

1.2.7 Delimitación del Problema 12

1.2.7.2 Delimitación Espacial 12

1.3 Justificación 13

1.4 Objetivos 14

1.4.1 Objetivo General 14

1.4.2 Objetivos Específicos 14

CAPITULO II 15

MARCO TEÓRICO 15

2.1 Antecedentes Investigativos 15

2.1.1 Tema: Diseño de un Manual de Procedimientos para mejorar la eficiencia en el área de producción de la empresa Textiles Técnicos de la Ciudad de Ambato. 15

2.2. Fundamentación Filosófica 18

2.3. Fundamentación Legal 19

2.4. Reseña Histórica 21

2.5. Fundamentacion Teorica 23

2.5.1. Categorías Fundamentales 23

Elaborado por: Andrea Jácome S. 23

Variable Independiente **..... 24**

2.5.2. Administración de Procesos 24

2.5.2.1La administración de operaciones en las empresas de servicios 25

2.5.3 Proceso 29

2.5.4. El Proceso de Producción 31

2.5.4.1 Procesos de preparación 32

2.5.4.2 Procesos de preparación por cocción 33

2.5.5 Cultura de la Administración de Procesos 34

2.6. Administración de la Calidad 35

2.6.1 Administración de la Calidad Total 36

2.6.2. Mejoramiento Continuo 37

2.6.2.1. El Proceso de Mejoramiento 41

2.6.2.2 Actividades Básicas de Mejoramiento 42

2.7 Competitividad 43

2.7.1 Los Cuatro Factores de la Competitividad 44

2.8 Cómo Medir la Competitividad Potencial 46

2.8.1 Premisas sobre el Sistema Utilizado: 47

2.9 Niveles de Competitividad 48

2.9.1 Competitividad Absoluta 48

2.9.2 Competitividad Relativa 49

2.9.3. Competitividad tendencial 49

2.9.4 La Competitividad y la Estrategia Empresarial 51

2.10 Microempresas 52

2.11 Definición de Términos 54

2.11 Hipótesis 59

2.11.1. Elementos de la Hipótesis 59

CAPITULO III 60

METODOLOGÍA 60

3.1. Modalidad de Investigación 60

3.1.1 Investigación Bibliográfica y de Campo 60

3.1.2 Tipo de Investigación 61

3.1.3 Universo y Muestra de la Investigación 63

3.1.3.1 Muestra 64

3.1.4 Operacionalización de Variables.....65
3.1.4.1 Variable Independiente 65
3.1.4.2 Variable Dependiente 65
3.1.4.1 Variable Independiente: “Procesos de preparación”.....66
3.1.4.2 Variable Dependiente: “Competitividad”.....67
3.1.5 Técnicas e Instrumentos del levantamiento de la información.....68
3.1.6 Recolección de Información.....69
3.1.6.1 Plan de Procesamiento y Análisis de Información.....69

CAPITULO IV 71
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....71
4.2 Verificación de la Hipótesis.....83

CAPITULO V 87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 87
5.1 Conclusiones 87
5.2 Recomendaciones 89

CAPITULO VI 91
PROPUESTA 91
6.1. Datos Informativos.....91
6.1.2 Datos de la Empresa 91
6.1.3 Presupuesto De La Elaboración De La Propuesta 91
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....92
6.3 Justificación.....93

6.4. Objetivos....94
6.4.1 Objetivo General....94
6.4.2 Objetivos Específicos....94
6.5 Análisis de Factibilidad....95
6.5.1 Socio Cultural....96
6.5.2 Organizacional....96
6.5.3 Tecnológica....97
6.5.4 Ambiental....97
6.5.5 Económica Financiera....98
6.6. Fundamentación Científico Técnica....98
6.6.1 Definición de Proceso....98
6.6.2 Definición de Diagrama de Proceso....99
6.6.3 Cadena de valor....102
6.6.4 Manuales de Procedimientos....103
6.6.4.1 Objetivo de los Manuales....104
6.6.4.2 Ventajas del Manual....105
6.6.4.4 Quienes deben Analizar el Manual....106
6.7. Modelo Operativo (Manual de Procesos)....107
6.8. Metodología....191
6.9. Previsión de la Evaluación....191
Bibliografía....193
Linkografía....195
Anexos I....196

Tabla de Gráficos

Gráficos

Gráfico 1.1: Contextualización del problema 4

Gráfico 1.2 : Árbol de Problemas 9

Gráfico 2.3: Categorías Fundamentales 23

Gráfico 2.4: EL Sistema de Operaciones 25

Gráfico 2.5: Diseño, control y mejoramiento del producto y el proceso 40

Gráfico 4.6: Atención al Cliente 72

Gráfico 4.7: Sazón del producto 73

Gráfico 4.8: Presentación del producto 74

Gráfico 4.9: limpieza del local 75

Gráfico 4.10: Espacio Físico 76

Gráfico 4.11: Tiempo de espera 77

Gráfico 4.12: Como conoció usted el restaurante 78

Gráfico 4.13: Precio relacionado con la competencia 79

Gráfico 4.14: Precio en relación al producto 80

Gráfico 4.15: El producto en relación con la competencia 81

Gráfico 4.16: El producto en relación con la competencia 82

Tablas

Tabla 3.1: Operacionalización de variable independiente. 66

Tabla 3.2: Operacionalización de variable dependiente 67

Tabla 4.3: Atención al Cliente 72

Tabla 4.4: Sazón del producto 73

Tabla 4.5 Presentación del producto 74

Tabla 4.6: limpieza del local 75

Tabla 4.7: Espacio Físico 76

Tabla 4.8: Tiempo de espera 77

Tabla 4.9: Como conoció usted el restaurante 78

Tabla 4.10 Precio relacionado con la competencia 79

Tabla 4.11: Precio en relación al producto 80

Tabla 4.12: El producto en relación con la competencia 81

Tabla 4.13: Preferencia del servicio 82

Tabla 4.14: Chi Cuadrado 84

Tabla 4.15: Chi Calculado 84

Tabla 4.16: Frecuencias Esperadas 85

Tabla 4.17 Tabla Chi Cuadrado 85

Tabla 6.18 : Presupuesto de la Elaboración de la Propuesta 91

Tabla 6.19anual de procedimientos 107

Tabla 6.20: Previsión de la Evaluación 192

INTRODUCCIÓN

Partiendo de la realidad dinámica comercial que actualmente vive la región central del país, experimenta una preferencia significativa el consumo masivo del pollo asado, de ahí el crecimiento en restaurantes que ofrecen este tipo de producto, se ha visto la necesidad de realizar el presente trabajo de investigación a fin de mejorar los procesos de preparación de la micro empresa ¨POLLOS MIGUELIN¨, ya que al mejorar y estandarizar los procesos se ofrecerá un producto con las mismas características a diario y un mejor servicio de esta idea se crea el tema de investigación de ¨Los procesos de preparación y la incidencia en los niveles de competitividad en la microempresa POLLOS MIGUELIN¨, que en su desarrollo consta de:

CAPITULO I, se plantea EL PROBLEMA de investigación, se ha contextualizado tomando en cuenta el proceso y entorno de investigación, delimitando la información de manera que permita cumplir los objetivos planteados tanto generales como específicos.

El MARCO TEÓRICO se desarrolla en el CAPITULO II, fundamentando la orientación filosófica, la base legal, las categorizaciones que sustentan la investigación, en donde se detalla la visión dialéctica y las conceptualizaciones que sustentan las variables de estudio, incluyendo gráficos de inclusión interrelacionados de Categorías Fundamentales que posibilitaron apreciar de mejor manera el campo de acción del tema planteado.

CAPITULO III, en base al tema planteado permitió operacionalizar la METODOLOGÍA que le damos a la investigación, planteando encuestas y otras técnicas de recolección de información que posibilitaron probar la investigación planteada.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, CAPITULO IV, se detalla el resultado de la investigación mediante la aplicación de las técnicas de recolección de la información con su respectiva interpretación y análisis.

Las CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES importantes para definir la implementación de la propuesta se elaboraron en el CAPITULO V.

Toda investigación genera una PROPUESTA, a fin de solucionar el problema de investigación, las cuales se plantean en el CAPITULO VI, detallando los recursos requeridos, además que en orden cronológico se listan las actividades a cumplir en las operaciones de preparación, analizando la información recopilada de la bibliografía relacionada al tema.

El trabajo concluye con la bibliografía base consultada, direcciones electrónicas y anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

Los procesos de preparación y la incidencia en los niveles de competitividad en la microempresa “Pollos Miguelín” de la Ciudad de Ambato.

1.2. Planteamiento del Problema

La empresa ofrece como plato principal pollo asado, papas, ensalada y salsas; la preparación, que se ofrece presentan una debilidad ya que hasta hoy no se han aplicado verdaderos procesos tanto culinarios como de servicio al cliente.

En procesos culinarios, no se han establecido procedimientos idóneos para la preparación del pollo asado, papas y salsas, tampoco se ha señalado el tiempo que requiere asar el pollo al punto.

Además es importante mencionar que tampoco se ha establecido una cadena organizacional que requieren los niveles administrativos con los productivos, al igual que los niveles habilitantes o de apoyo conocidos como macro procesos. La microempresa “Pollos Miguelín” a través del tiempo no

ha planteado estrategias competitivas que le permitan su buen funcionamiento, únicamente ha mantenido el giro del negocio de manera tradicional y sin tomar en cuenta al cliente que hoy se torna más exigente.

El proceso organizacional y gerencial está concentrado en la propietaria, lo que debilita la cadena de mando cuando no está presente.

Por lo anotado se puede establecer una gran desventaja de la microempresa "Pollos Miguelín" con relación a la competencia que en la actualidad a desarrollado estrategias más agresivas como la implantación de sucursales en puntos estratégicos que afectan a nuestro nicho de mercado.

1.2.1. Contextualización del problema

1.2.1.1 Macro

Gráfico 1.1: Contextualización del problema



Fuente: Naturalmente, blogspot por José María

Elaborado por: María José

Son notables los cambios de hábitos alimenticios en la sociedad por el proceso de “alienación” que genera la sociedad actual, influidas fundamentalmente por los medios de comunicación, estos mantienen relación directa con los mecanismos de industrialización en todos los ámbitos, incluidos los alimentarios, que derivan en múltiples formas de consumo que van desde la producción alimentaria, su procesamiento, comercialización, divididas en grandes grupos y que para el objeto de la presente investigación considerará el desarrollo de las denominadas “comidas rápidas” y “comidas preparadas”, que igualmente van desde cadenas multinacionales, franquiciadoras alimentarias, competidores regionales considerados por su tamaño medianas empresas y desde la economía de subsistencia la “microempresa alimenticia”, en la que se ubica a los negocios familiares o pequeñas cadenas de nivel local, como lo sostiene el economista Santiago Guarderas Tello, investigador social del mercado ecuatoriano alimenticio y vinculado al sector avícola.

Resulta extenuante referirnos a las grandes cadenas alimentarias de “comida rápida” en el planeta, sin embargo con el carácter informativo hay que señalar que este concepto viene del inglés “FAST FOOD”, como un estilo de alimentación donde el alimento se prepara y se sirve para comer rápidamente en los establecimientos especializados (especialmente callejeros) o a pie de calle. El ejemplo de locales más extendido a nivel mundial, es la multinacional McDonald´s, caracterizado por la constante innovación en los procesos de preparación que le permite liderar el mercado en este tipo de comidas, optimizando recursos y manteniendo la calidad,

robusteciéndose frente a la competencia por sus altos estándares en la preparación dentro de procesos continuos vinculados a la calidad, servicio, medio ambiental y responsabilidad social.

Esta visión global es fundamental para nuestra investigación relacionada con los procesos de preparación y niveles de competitividad de la microempresa “Pollos Miguelín”, que por su alto contenido nutricional no puede ubicarse dentro del principio de “fastfood” encarnado en la idea de “comida chatarra”, sino con la variación de la “comida preparada” como “alimento de convivencia familiar con alto contenido nutricional”.

1.2.1.2 Meso

Para establecer la relación del desarrollo de las “comidas rápidas” (fastfood) con el acondicionamiento de “comidas de convivencia” pondremos como ejemplos el desarrollo de empresas nacionales que copan parte del mercado alimentario, antes de concentrarnos en el mercado alimentario avícola base de esta investigación.

Considerando que los “Pollos Miguellín” es un asadero de nivel microempresarial, con capital familiar, con propuesta alimentaria de convivencia social, de comidas preparadas de integración familiar, con alto contenido nutricional, que busca mejorar los procesos de preparación.

A través de los años, en el Ecuador grandes ejemplos de restaurantes con

gran trayectoria, motivan a empresas pequeñas a crecer en este importante estilo de negocio muy rentable, que impulsa a crear nuevos restaurantes lo que genera un notable incremento de competitividad entre los participantes. A continuación ejemplos de restaurantes nacidos en el Ecuador como Sport Planet: Con doce años de experiencia ha tenido una historia del éxito en cuanto a restaurantes se refiere manteniendo un adecuado manejo de sus procesos de preparación de su variedad de productos y manteniendo un cuidadoso control interno, han sido estas algunas de sus valiosas estrategias de éxito. (SPORTPLANET, 2008-2009, Quienes somos, Quito, http://www.sportsplanet.ws/quienes.php).

Los procesos de preparación van de lo doméstico y artesanal hasta procesos mínimos de dificultad semi-industrial, tampoco requieren obligatoriamente de plan de negocios para ubicarlos dentro del mercado, siendo su mayor fortaleza el gusto de los clientes, lo que permite su supervivencia, sin que signifique colocación en nichos de mercado que se reparten las grandes y medianas empresas alimentarias, al igual que el creciente mercado de franquicias para alcanzar mayor distribución estandarizada de los productos.

1.2.1.3 Micro

La micro empresa “Pollos Miguelín” inicia sus actividades en Septiembre del 2000, como producto de la visión emprendedora de su propietaria la Licenciada Myrian Solís de Jácome.

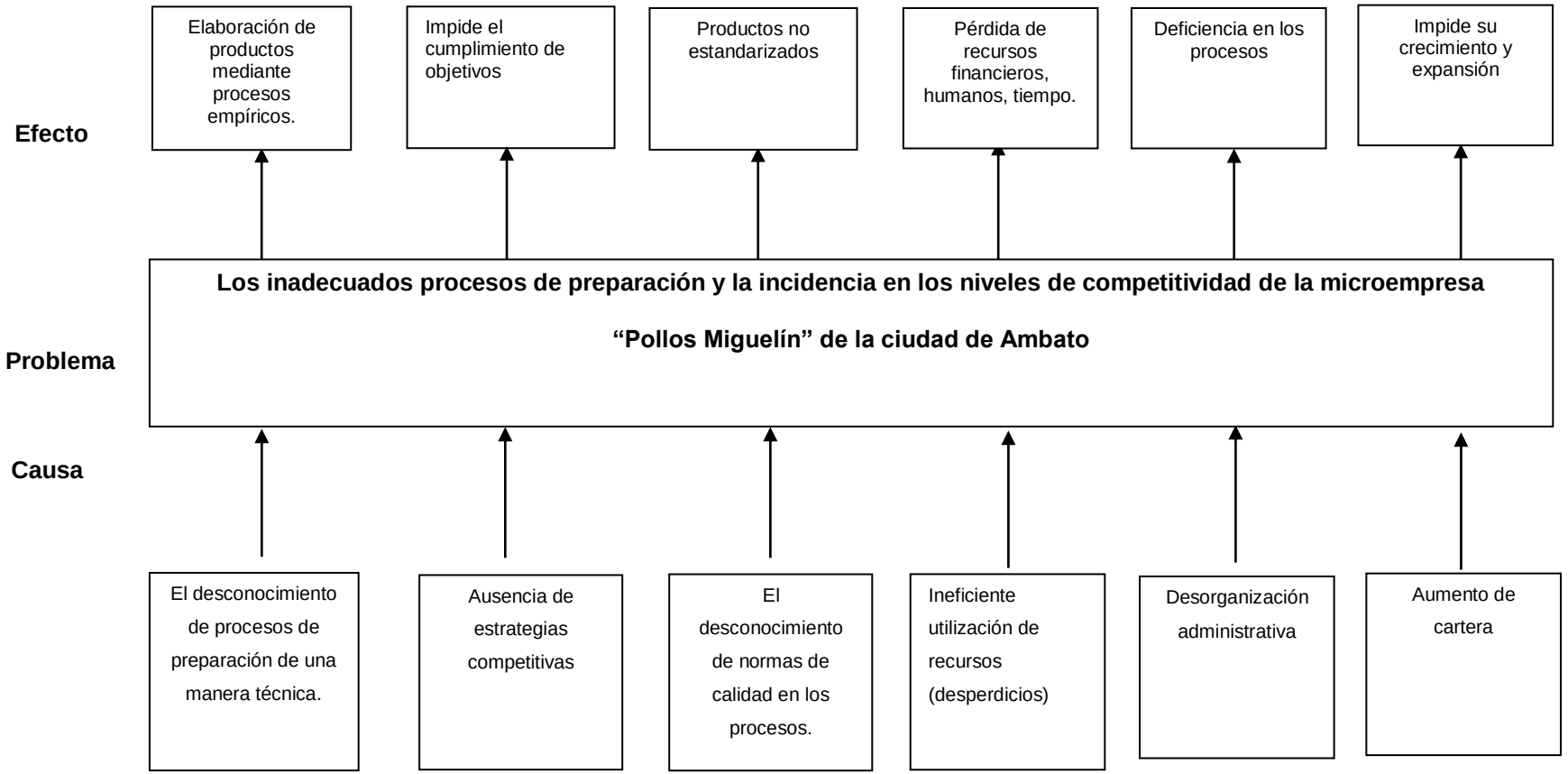
Para analizar los procesos de preparación y competitividad de la microempresa "Pollos Miguellín" hay que entender el desarrollo competitivo del mercado local en Ambato, en el que la industria del mercado avícola es fundamental como soporte alimentario de la sociedad, además por referencia informativa hay que tener en cuenta la presencia de brosterizadores y asaderos en la ciudad.

El Ecuador es un país con una alta demanda de pollo y sus derivados. Según el último censo avícola nacional, durante 2009, cada ecuatoriano consumió un promedio de 26 kilos de esta carne, situándola como el producto de origen animal de mayor preferencia.

El Restaurante Asadero "Pollos Miguelín", se mantiene en el mercado por los gustos y apetencias de sus clientes, de quiénes no se tiene un estudio pormenorizado sobre el gusto a su producto principal "Pollo Asado", siendo necesario aprovechar sus potencialidades para que la empresa pase de "comida de convivencia social y familiar", con capital familiar micro empresarial a industria alimentaria con excelentes posibilidades de crecimiento en el mercado alimentario de la zona centro y el país, implementando óptimos procesos de preparación que garanticen la calidad del producto para satisfacer al cliente.

1.2.2 Árbol de Problemas

Gráfico 1.2 : Árbol de Problemas



Elaborado por: Andrea Jácome S.

Fuente: Investigación

1.2.3 Análisis Crítico

La microempresa Pollos Miguelín tiene como objetivo mantener su posicionamiento en el mercado local, para lo cual deberá aplicar estrategias de ventaja competitiva con un adecuado manejo de los procesos de preparación para cumplir esos objetivos dentro de toda la cadena de atención al cliente.

La desorganización administrativa es el principal problema que se afronta en las microempresas familiares de comidas preparadas, lo que origina cada vez; mayores deficiencias en sus diferentes procesos, puesto que no están listos para el crecimiento motivado por el aumento de su cartera de clientes o su fidelización. En el caso de Pollo Miguelín, las decisiones que se toman considerando mejorar sus ventajas competitivas internas no necesariamente están articuladas en el mejoramiento de procesos de manera estandarizada, lo que significa que el mejoramiento de un proceso, por ejemplo en los tiempos de preparación, termina afectando otros procesos colaterales como la preparación del resto de insumos que acompañan al pollo asado.

1.2.4 Prognosis

Debido a que se han presentado varios inconvenientes e inconsistencias en el área de producción tanto en los materiales empleados como en el desempeño de las funciones, la empresa afronta cuellos de botella que no

permiten el desarrollo de las demás actividades asociadas al proceso de preparación.

Además, actualmente la empresa está buscando desarrollar eficientemente sus procesos internos, se hace necesario contar con todas las áreas y de manera especial la de preparación, con un sistema que garantice la efectividad de los procesos de preparación, ofreciendo de esta manera un servicio más competitivo que permita la optimización de los recursos y un mayor y mejor desempeño en el área de producción.

En el caso de no implementar el mejoramiento de los procesos de producción se corre el riesgo de perder la calidad del producto y que los clientes del restaurante asadero “Pollos Miguelín” cambien su preferencia alimenticia, lo que afectará la estabilidad del negocio con riesgo de causar su cierre.

1.2.5 Formulación del Problema

¿Incidirán los procesos de preparación en los niveles de competitividad de la microempresa “Pollos Miguelín” de la ciudad de Ambato?.

1.2.6 Preguntas Directrices

- ¿Qué procesos de preparación existen en la microempresa “Pollos Miguelín”?.

- ¿Qué procesos de preparación se adaptan a la microempresa “Pollos Miguelín”?.

- ¿Qué tipo de estrategias se utilizarán para mejorar los procesos de preparación en la microempresa “Pollos Miguelín”?.

- ¿Cuáles son los elementos de la cadena de valor?.

- ¿El nivel competitividad se elevará mediante la aplicación de nuevas estrategias?.

1.2.7 Delimitación del Problema

1.2.7.1 Delimitación del Contenido

Campo: Administración

Área: Competitividad

Aspecto: Proceso de Preparación.

1.2.7.2 Delimitación Espacial

La microempresa “Pollos Miguelín” de la Ciudad de Ambato, ubicada en la Ciudadela La Pradera, calles Av. Leónidas Plaza y Camilo Ponce.

1.2.7.3 Delimitación Temporal

La investigación se realizó en el periodo comprendido entre enero 2010 a noviembre de 2012.

1.3 Justificación

La problemática escogida para el proyecto de investigación es de mucho interés para la microempresa, proporcionará una herramienta para solucionar este problema y mejorará el producto final. Este trabajo de investigación busca dar solución a uno de los problemas en la microempresa, al generar competitividad mediante estrategias y el mapeo idóneo de procesos. La microempresa “Pollos Miguelín” ganará competitividad al reducir sus desperdicios en los materiales para la elaboración de su producto.

En cada compra de nuestros clientes obtendrán un producto con calidad, elaborado con estándares que regirán a los procesos de producción. Por otra parte, en el aspecto académico servirá como oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato en la especialización Administración de Empresas con énfasis en Productividad, mediante la optimización de recursos invertidos con relación al número de unidades producidas o vendidas.

Es factible investigar este tema puesto que contamos con la población

requerida para este trabajo, además la microempresa da la apertura para que se realice este trabajo.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Estudiar la incidencia de los procesos de preparación en los niveles de competitividad en la microempresa “Pollos Miguelín”

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar los procesos de preparación que se desarrollaron dentro de las operaciones productivas de la empresa.
- Identificar los recursos con que cuenta la empresa, humanos, tecnológicos, y materiales
- Evaluar el nivel de productividad y competitividad en la microempresa pollos Miguelín.
- Proponer un Modelo de Manual que incluya estrategias y procedimientos que permitan mejorar la competitividad de la microempresa “Pollos Miguelín”

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

En la microempresa “Pollos Miguelín” no se ha desarrollado investigaciones similares a la realizada en este proyecto, sin embargo, para el apoyo de este trabajo se han encontrado trabajos de universidades que se orientan en parte del objeto de estudio planteado o con relaciones para fortalecer el ámbito de construcción académica de esta propuesta. Así se encuentra que existen trabajos relacionados como los siguientes:

2.1.1 Tema: Diseño de un Manual de Procedimientos para mejorar la eficiencia en el área de producción de la empresa Textiles Técnicos de la Ciudad de Ambato.

Universidad Técnica de Ambato

Autor: Edison Marcelo Albacando Cepeda – 2011

Objetivos

Determinar de qué manera incide la inexistencia de un Manual de

Procedimientos en la producción de la empresa “Textiles Técnicos” de la ciudad de Ambato.

Conclusiones

La Empresa no cuenta con un sistema permanente de capacitación técnica al personal por lo que se constituye en un factor determinante en el desempeño laboral, el cual se ve reflejado en los niveles productivos de la empresa.

2.1.2 Tema: Los procesos de producción y su incidencia en la optimización de recursos económicos en la empresa láctea “San Miguel” del Cantón Mocha.

Universidad Técnica de Ambato

Autor: Aurelio Manuel Inga Yuquilema– 2012

Objetivo

Establecer una correcta administración de los procesos de producción para optimizar los recursos económicos de la industria láctea “San Miguel” del Cantón Mocha.

Conclusión

Lácteos “San Miguel” no realiza sus actividades diarias en forma planificada y también no tiene los procesos de producción, por tanto no puede controlar eficientemente los recursos de la empresa.

2.1.3 Tema: Sistemas de gestión de calidad y su incidencia en la competitividad de la fábrica ESPROM de la Ciudad de Ambato.

Universidad Técnica de Ambato

Autor: Emma Gabriela Barrionuevo Santamaría – 2010

Objetivo

Determinar si un sistema de gestión de calidad contribuye al mejoramiento de los niveles de competitividad de la fábrica ESPROM.

Conclusión

El manejo de un sistema de gestión de la calidad mejoraría el aspecto organizacional y por ende el posicionamiento de los mismos, lo que generaría una influencia positiva de la misma.

2.1.4 Tema: Sistema de gestión de la calidad y su incidencia en la competitividad de la empresa Franko´s Sport de la Ciudad de Ambato.

Universidad Técnica de Ambato

Autor: Paúl Damián Hallo Ménden – 2011

Objetivo

Proponer un sistema de gestión de la calidad para incrementar el nivel de competitividad de Franko´s Sport de la Ciudad de Ambato.

Conclusión

Se concluye que la debilidad más grande y peligrosa que tiene la empresa Franko´s Sport es la falta de garantías que se le presenta al cliente al momento de adquirir calzado, ya sea por artículos defectuosos o por motivos de devolución.

2.2. Fundamentación Filosófica

La finalidad para este proyecto de investigación se fundamentará en los lineamientos del Paradigma Crítico Propositivo, tomando en cuenta que el fin de la misma es obtener información específica, pero de carácter social, y proponer una solución.

La investigación estará basada en la comprensión, la identificación de potencialidades de cambio y la acción social transformadora. El análisis de la

visión de realidad se establecerá de acuerdo al contexto propio de cada realidad, considerando que existen múltiples realidades socialmente construidas, y que todas son distintas según sus necesidades.

La relación entre investigador y el objeto de estudio se asentará en la interacción entre las partes, y en la convivencia mutua. En otro punto, el diseño de la investigación será de carácter participativo entre los involucrados, y se llevará de un modo flexible, abierto y nunca acabado.
Finalmente los resultados que se desean obtener con este estudio investigativo, serán de análisis cualitativo predominantemente, debido a que el objeto de estudio son los seres humanos.

2.3. Fundamentación Legal

"De acuerdo con la Constitución, los siguientes artículos están relacionados con el tema a investigar:

CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR

Agua y Alimentación

El artículo 13 de la Constitución dice: "las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia

con sus diversas identidades y tradiciones culturales. El Estado Ecuatoriano promoverá la soberanía alimentaria".

Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social."

Según el registro de la página del ministerio de Salud Pública del Ecuador indica que los requisitos para obtener el permiso de funcionamiento son los siguientes:

1. Formulario de solicitud (sin costo) llenado y suscrito por el propietario.
2. Copia del registro único de contribuyentes (RUC).
3. Copia de la cedula de ciudadanía o de identidad del propietario o del representante legal del establecimiento.
4. Documentos que acrediten la personería Jurídica cuando corresponda.
5. Copia del título del profesional de la salud responsable técnico del establecimiento, debidamente registrado en el Ministerio de Salud Pública, para el caso de establecimientos que de conformidad con los reglamentos específicos así lo señalen.
6. Plano del establecimiento a escala 1:50.
7. Croquis de ubicación del establecimiento.
8. Permiso otorgado por el Cuerpo de Bomberos.
9. Copia del o los certificados ocupacionales de salud del personal que labora en el establecimiento, conferido por un Centro de Salud del Ministerio de Salud Pública". (MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR, 2008-2012, Permisos de Funcionamiento Locales, Quito, http://www.salud.gob.ec/permiso-de-funcionamiento-de-locales/)

2.4. Reseña Histórica

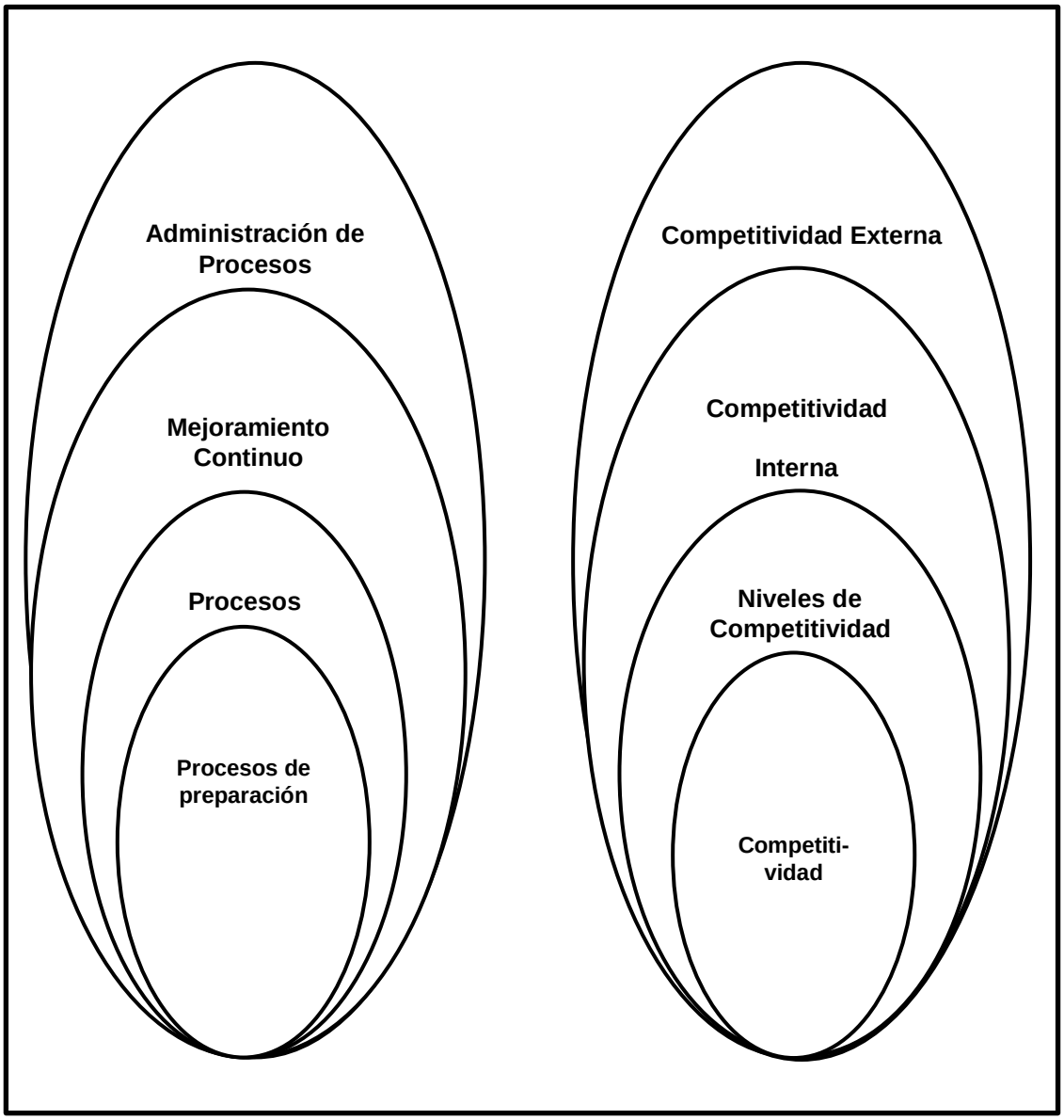
Restaurant Pollos Miguelín fue fundada en el año 2000 en la ciudad de Ambato, su local está ubicado en las calles Av. Leonidas Plaza y Camilo Ponce y ofrece un menú que consiste principalmente en pollo asado; manteniéndose en el mercado por los gustos de los clientes así como su

ambiente acogedor, el eficiente servicio y sobre todo la exquisitez y calidad del sabor de su producto. Desde sus inicios la acogida ha sido muy buena lo que ha permitido posicionarse en el mercado, las expectativas de crecimiento continúan y se espera que se siga con la idea de expansión ampliando la gama de productos y servicios que actualmente se brindan en el restaurante, esto permitirá incursionar en nuevos nichos de mercado a través de la confianza creada en nuestro clientes, derivada de la calidad de nuestra gente y producto, garantizando de esta manera procesos de gestión estandarizados, productos nutritivos y de calidad, servicios en un ambiente familiar y enfocado siempre en la mejora continua.

2.5. FUNDAMENTACION TEORICA

2.5.1. Categorías Fundamentales

Gráfico 2.3: Categorías Fundamentales



Fuente: Investigación

Elaborado por: Andrea Jácome S.

VARIABLE INDEPENDIENTE

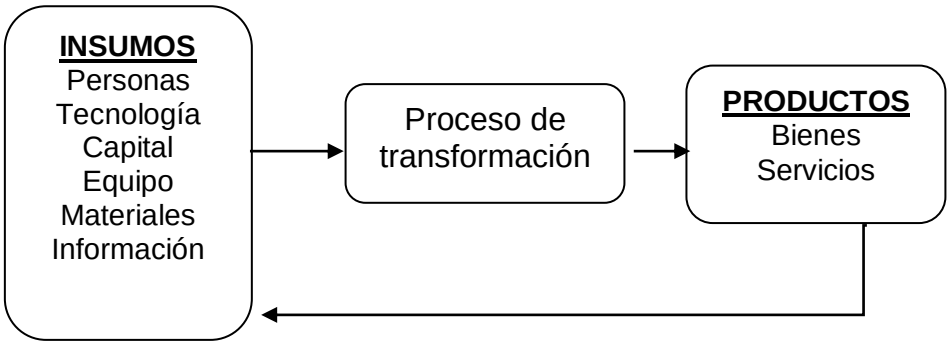
2.5.2. Administración de Procesos

Según OC Ferrell, Geoffrey A. Hirt, Linda Ferrell (Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante; Pág.268) La administración de operaciones (AO) significa administrar y desempeñar las actividades necesarias para transformar los recursos en bienes y servicios; su importancia es vital. Los gerentes de operaciones supervisan el proceso de transformación y la planeación, así como el diseño de los sistemas de operaciones y administran la logística, la calidad y la productividad. Estas dos últimas se han convertido en aspectos centrales de la administración de operaciones porque una compañía que- no es capaz de fabricar productos de la calidad que desean los consumidores, utilizando sus recursos en forma eficiente y efectiva, no podrá continuar con sus actividades comerciales. La AO es la "esencia" de la mayoría de las organizaciones porque es la que se encarga de crear los bienes y servicios de la empresa. Según James R. Evans y William M. Lindsay (Administración y Control de la Calidad; Pág. 330) Comprende la planeación y el manejo de las actividades necesarias para lograr un alto nivel de desempeño en los procesos de negocios clave, así como identificar las oportunidades de mejorar la calidad y el desempeño operativo y, con el tiempo, la satisfacción del cliente.

Según Stephen p. y Mary Coulter (administración; Pág. 582) Se refiere al

diseño operación y control de procesos de transformación por el cual ciertos recursos como la mano de obra y las materias primas, se convierten en bienes y servicios terminados.

Gráfico 2.4: El Sistema de Operaciones



Fuente: Stephen p. y Mary Coulter (administración; Pág. 582)

Elaborado por: Stephen p. y Mary Coulter

De acuerdo con Voehl, (Internet) el propósito de la Administración de Procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente. Las herramientas y técnicas principales usadas en estos procesos son: diagrama de flujo, tormenta de ideas, votación, diagrama de Pareto, y gráficas.

2.5.2.1 La administración de operaciones en las empresas de servicios

Según OC Ferrell, Geoffrey A. Hirt, Linda Ferrell (Introducción a los Negocios

en un Mundo Cambiante; Pag.271) En los negocios que prestan servicios, como las líneas aéreas, las universidades y muchas organizaciones sin fines de lucro, ocurren diferentes tipos de procesos de transformación. A diferencia de los bienes tangibles, los servicios son acciones o actuaciones que se deben dirigir a los consumidores que los emplean.

Casi todos los servicios incluyen una parte importante de contacto con los consumidores. Algunos ejemplos de servicios donde existe mucho contacto son los de salud, bienes raíces, preparación de declaraciones de impuestos y restaurantes; por ejemplo, en el mundialmente famoso Inn de Little Washington, los meseros son una pieza fundamental para que los comensales más exigentes puedan disfrutar de una experiencia perfecta. No sólo se espera que sean corteses, sino que conozcan con detalle los platillos del restaurante y que ponderen el ánimo de los comensales para satisfacerle. Sea cual fuere el grado de contacto con los clientes, los negocios de servicios procuran brindar un proceso estándar y la tecnología proporciona una conexión que genera una respuesta automática y estructurada. Un reto de las operaciones de servicios es que sus productos suelen ser intangibles y perecederos. Son pocos los servicios que se pueden guardar, almacenar, revender o devolver. Dado que los servicios son perecederos, es muy difícil que los prestadores de servicios puedan estimar la demanda exacta que case perfectamente con la oferta del servicio.

Los negocios que fabrican bienes tangibles y los que prestan servicios o

ideas son similares, pero también diferentes; por ejemplo, los dos tipos de organizaciones deben tomar decisiones en cuanto al diseño y las operaciones. Casi todos los bienes son fabricados antes de la compra, pero casi todos los servicios son prestados después de la compra. Si bien a menudo los fabricantes y prestadores de servicios desempeñan actividades similares, también efectúan otras que difieren en varios sentidos. Hemos clasificado las diferencias en cinco aspectos básicos.

- **Esencia y consumo del producto**. En principio, la esencia y el consumo de los productos de los fabricantes y los prestadores son distintos. Así, el término fabricante implica que la compañía produce bienes tangibles. Por otra parte, un prestador de servicios produce bienes más intangibles.

Además, dado que los prestadores de servicios deben estar en contacto con la clientela, por lo regular, se encuentran más limitados que los fabricantes cuando eligen métodos de trabajo, asignan puestos, programan el trabajo y controlan las operaciones.

- **Uniformidad de los Insumos**. Otra manera de clasificar las diferencias entre los fabricantes y los prestadores de servicios se refiere a la uniformidad de los insumos. Por lo común, los fabricantes tienen mayor control de la medida de variación de los recursos que emplean que los prestadores de servicios, los productos de las organizaciones de servicios suelen estar más "hechos a la medida" que los de los fabricantes.

- **Uniformidad del producto**. Los fabricantes y los prestadores de servicios también difieren en cuanto a la uniformidad de su producción o el producto final. En razón del elemento humano inherente a la prestación de servicios, cada uno de ellos se presta con alguna diferencia; por ejemplo, no todos los empleados que buscan mercancía en un supermercado atienden a los clientes de igual manera. Por lo tanto, los elementos tecnológicos y humanos asociados al servicio producirán una prestación de ese servicio diferente de un día a otro o, incluso, de una hora a otra. La experiencia del servicio en MacDonald's o Burger King puede variar a pesar de que las dos cadenas emplean procedimientos y procesos muy similares; es más, no hay dos consumidores que perciban la experiencia del servicio exactamente de la misma manera.

- **Mano de obra requerida**. Una cuarta diferencia estaría en la cantidad de mano de obra que se requiere para producir un bien. Por lo general, los prestadores de servicios demandan más mano de obra (trabajadores) debido a que tienen mucho contacto con los clientes, sus productos son perecederos (se deben consumir de inmediato) y sus insumos y productos son muy variables (hechos a la medida); así, Adecco proporciona personal temporal de apoyo.

El desempeño de cada trabajador temporal determina la calidad del producto de Adecco. Por otro lado, es más probable que un fabricante requiera más capital que trabajadores debido a que utiliza maquinaria y tecnología para

producir en masa bienes muy similares; por ejemplo, Nokia tendría que efectuar una cuantiosa inversión para fabricar un teléfono digital con una batería que tenga una vida más larga.

- **Medición de la productividad.** La última diferencia entre los prestadores de servicios y los fabricantes se refiere a la medición de la productividad en el caso de cada bien producido. Los fabricantes no tienen demasiado problema para medir la productividad ya que sus productos son tangibles y muy uniformes. En el caso del prestador de servicios, las variaciones de la demanda, las variaciones de los requisitos del servicio de un trabajo a otro y la intangibilidad del producto dificultan mucho la medición de la productividad; por lo tanto, resulta mucho más fácil medir la productividad de empleados dedicados a fabricar procesadores Intel para computadoras que la de los que satisfacen las necesidades de los clientes de Prudential Securities. Pensar que las organizaciones son fabricantes o prestadoras de servicios, como en la explicación anterior, es cómodo y sencillo; sin embargo, en la realidad, casi todas las organizaciones son una combinación de ambas cosas, que tienen productos que incluyen cualidades tanto tangibles como intangibles.

2.5.3 Proceso

Según Hugo Fea (Competitividad es calidad total; pág. 175). Por procesos entendemos, la organización de personas, medios y materiales, necesarios

para producir un resultado específico; y también: una secuencia repetitiva de operaciones que transforma un INPUT medible, añadiéndole valor, en un OUTPUT cuantificable.

Según Alfredo Luna González (Proceso Administrativo; Pág. 270) Es la combinación de elementos (personas, materiales, maquinaria, métodos y ambiente) que se conjugan para producir un resultado. Su eficacia depende de su diseño y su forma de operar.

Los cambios de los elementos que intervienen en el proceso dan lugar a la variación de los resultados; la observación de dichos cambios genera información que, recolectada e interpretada correctamente, indica las acciones adecuadas para, mejorar el proceso. La variación de cualquier proceso se analiza en función de sus causas, mismas que pueden ser especiales y comunes.

Según Oakland John S. (Administración por Calidad Total; Pág. 12,13). Un proceso es la transformación de un conjunto de insumos, los cuales pueden incluir acciones, métodos y operaciones, en resultados que satisfacen las necesidades y las expectativas de los clientes, en forma de productos, información, servicios o, por lo general, resultados.

Cada cosa que hacemos es un proceso, así en cada área o función de una organización habrá muchos procesos que realizar.

2.5.4. El Proceso de Producción

Según OC. Ferrell, Geoffrey A. Hirt, Linda Ferrell (Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante; Pag. 269) El eje de la administración de operaciones es el proceso de producción o transformación que concierte los insumos (recursos como el trabajo, el dinero, los materiales y la energía) en productos (bienes, servicios e ideas).

El proceso de transformación combina los insumos en formas establecidas previamente y utiliza distintos equipos, procesos administrativos y tecnología para crear un producto.

Con el propósito de garantizar que tal proceso genere productos de calidad con eficiencia, los gerentes de operaciones lo controlan al tomar medidas (retroalimentación) en diferentes puntos y comparando las medidas con normas establecidas anteriormente.

Si existe una desviación entre los productos reales y los deseados, el gerente podría establecer alguna medida correctiva. Todos los ajustes que tienen por objeto fabricar un producto satisfactorio son parte del proceso de transformación.

Según HUMBERTO CANTU DELGADO (Desarrollo de una Cultura de Calidad; Pag.194) El proceso de producción es la secuencia de operaciones,

movimientos e inspecciones por medio de la cual las materias primas se convierten en producto terminado listo para enviarlo al siguiente proceso o al cliente.

2.5.4.1 Procesos de preparación

Los procesos de preparación se combinan entre sí, para determinar cómo transformar los insumos mediante procesos que conducen a un producto final, resultante de subprocesos o procesos que al final se unen o simplifican para alcanzar el objetivo.

La seguridad alimentaria se basa en los principios de inocuidad alimentaria, que se relaciona con los procesos de preparación a fin de garantizar calidad, nutrición, higiene y otros factores vinculados a la satisfacción de los consumidores.

La denominación de flujos de alimentos en un establecimiento de servicio al por menor de comida preparada debe aplicar los procesos que le conduzcan a garantizar la inocuidad alimentaria.

Los pasos operativos de los alimentos preparados pasan por los siguientes procesos:

- Recepción
- Almacenamiento

- Preparación
- Cocción
- Enfriamiento
- Recalentamiento
- Tenencia
- Montaje
- Embalaje
- Servicio – Venta.

2.5.4.2 Procesos de preparación por cocción

La FAO y la Corporación Internacional Alimentaria (USA) exigen tres procesos de acuerdo al establecimiento de preparación de comidas y el tiempo de despacho y perdurabilidad de los productos:

1.- Proceso aplicado a productos de comida rápida:

Recibir – Almacenar – Preparar – Calentar (hot) – Servir

2.- Proceso aplicado a productos de comida preparada de inmediato consumo:

Recibir – Almacenar – Preparar – Cocinar – Calentar (hot) – Servir

3.- Proceso aplicado a productos de comida preparada de alimentos más complejos:

Recibir – Almacenar – Preparar – Cocinar – Calentar (hot)- Recalentar - Guardar – Servir

2.5.5 Cultura de la Administración de Procesos

1. No se puede inspeccionar la calidad de un producto al final de la línea de producción. La calidad requiere no solo la detección de defectos, sino también su prevención. Requiere la eliminación de pasos innecesarios, y el aseguramiento de los procedimientos apropiados.
2. Todo trabajo es un proceso. Los detalles de los procesos organizacionales, son importantes porque son la substancia organizacional, que ultimadamente produce resultados.
3. Si los detalles están malos, el proceso está mal. Si el proceso está mal, los resultados son malos. Por ende, la calidad requiere atención en los detalles.
4. No se puede mejorar un proceso sin datos.
5. Las causas comunes de los problemas son atribuibles al proceso y no al trabajador.
6. Las causas especiales de los problemas son atribuibles a eventos excepcionales de los procesos. La eliminación de estos requiere que la

detección sea lo más pronto posible.

7. Agregar pasos a un proceso, agrega oportunidades para nuevos problemas. Se debe hacer un proceso lo más simple posible. Administración por procesos, fundamento estratégico para la implantación exitosa de 6 Sigma.

2.6. Administración de la Calidad

Según OC Ferrell, Geoffrey A. Hirt, Linda Ferrell (Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante; Pág.287) La calidad, así como el costo y la eficiencia, son elementos fundamentales de la administración de operaciones, pues los productos defectuosos pueden arruinar a una empresa un instante.

La calidad refleja la medida en que un bien o servicio satisface las demandas y requerimientos de los clientes. Cada vez es más frecuente que los consumidores se sientan insatisfechos con la calidad del servicio que se brinda. Es difícil definir la calidad porque depende de la manera en que los clientes perciban si un producto cumple o excede sus expectativas.

Resulta muy difícil medir las características de la calidad cuando el producto es un servicio. Una compañía debe decidir exactamente cuáles características de la calidad considera importantes y, a continuación, las

debe definir de modo que las pueda medir. La imposibilidad de separar la producción del consumo y la medida de contacto con los consumidores influyen en la elección de las características del servicio que son más relevantes.

2.6.1 Administración de la Calidad Total

Según OC Ferrell, Geoffrey A. Hirt, Linda Ferrell (Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante; Pag.289) La calidad es tema de enorme interés en muchas empresas, sobre todo a la luz de la intensa competencia extranjera de clientes cada vez más exigentes.

La administración de la calidad total (ACT) es una propuesta que plantea que el compromiso uniforme con la calidad en todas las áreas de la organización fomentará una cultura que satisfaga la percepción de la calidad que tienen los clientes. Implica la coordinación de las actividades con miras a aumentar la satisfacción de los consumidores, incrementar la participación y las atribuciones de los empleados, formar y establecer sociedades con los proveedores y fomentar una cultura organizacional de mejoría continua de la calidad. La ACT requiere que la calidad se mejore en forma continua y que los trabajadores gocen de atribuciones.

La mejora constante de los bienes y servicios de una compañía gira en torno de la idea de que la calidad es gratuita y, por otra parte, de que el hecho de

no tener bienes y servicios de gran calidad puede resultar muy costoso, sobre todo en términos de clientes descontentos. El benchmarking, que significa medir y evaluar la calidad de los bienes, servicios o procesos de la organización en comparación con la de aquellas empresas de la industria que tienen el mejor desempeño, es un instrumento esencial del proceso de la mejoría continua.

El benchmarking permite que la organización detecte dónde se ubica la competencia de su industria y, por lo tanto, le presenta una meta por alcanzar a futuro.

2.6.2. Mejoramiento Continuo

Según Hugo Fea (Competitividad es Calidad Total; Pág. 193) Es un proceso continuo de adaptación a prestaciones más avanzadas, constituidas por aportaciones incrementales llamadas mejoras, combinadas con aportaciones radicales (saltos significativos o cambios estructurales) que se integran y son sucesivas.

La mejora radical que compete a la alta dirección, se consigue con cambios importantes e innovaciones tecnológicas que conllevan grandes inversiones la mejora incremental, por el contrario, es un proceso de renovación continua (realizado atreves de pequeños pasos para perfeccionar los estándares existentes) a cargo de todos los niveles de la empresa.

Según Humberto Cantú Delgado (Desarrollo de una Cultura de Calidad; Pág. 222-223). El mejoramiento continuo ha sido un pilar fundamental para el desarrollo y evolución de lo que ahora se conoce como calidad total, cuyo origen se podría ubicar en el enfoque de Shewhart acerca de que el mejoramiento continuo se orientaba hacia la reducción constante de la variabilidad de los procesos, ya que se consideraba a este factor como el principal causante de los problemas relacionados con la falta de calidad, en aquellos tiempos en que la estandarización comenzaba a ser la plataforma para el despegue de la industria.

Por otro lado los japoneses dieron un gran impulso al concepto de mejoramiento continuo a través del Kaizen (Imain, 1989) que significa mejoramiento continuo el cual, consideran se debe concretar no solo en los procesos productivos sino en todas las operaciones de la empresa, siempre con una orientación hacia la satisfacción del cliente.

Según Oakland John S. (Administración por Calidad Total; 349-352) el concepto requiere de un enfoque sistemático a la administración de la calidad que tiene los componentes siguientes:

- Planear los procesos y sus insumos.
- Proporcionar los insumos.
- Operar los procesos.
- Evaluar los resultados.

- Examinar el desempeño de los procesos.
- Modificar los procesos y sus insumos.

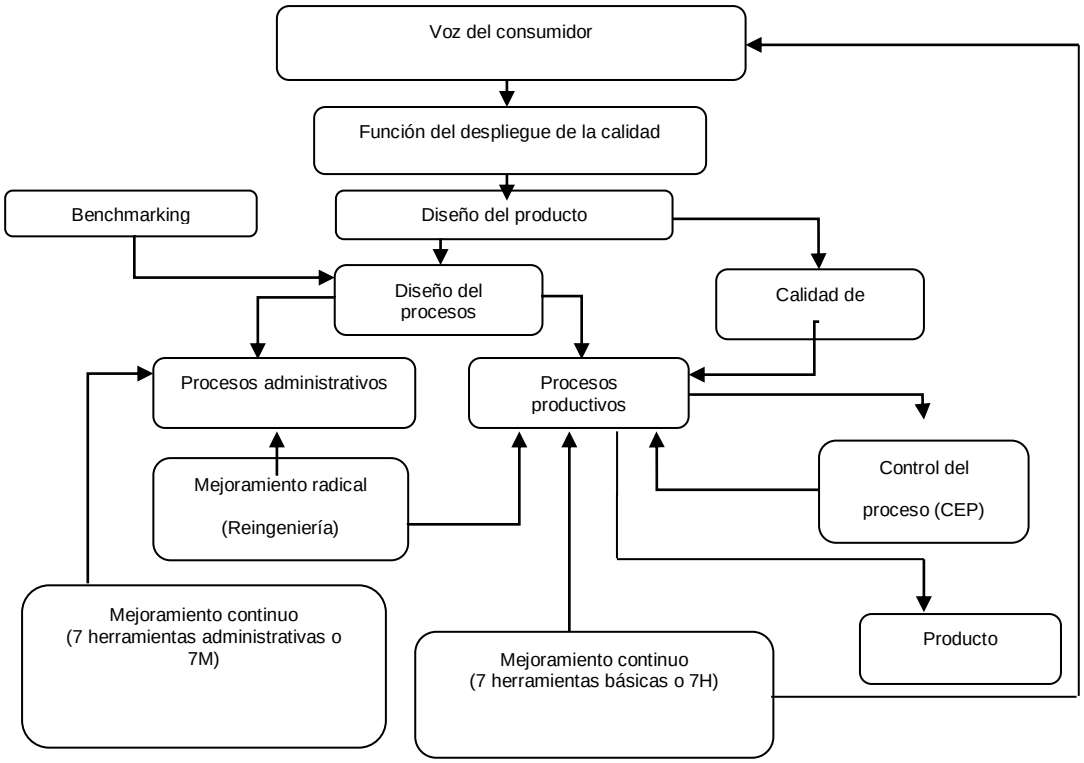
Es necesario que este sistema esté firmemente vinculado a la evaluación continua de las necesidades del cliente y que dependa de un flujo de ideas sobre cómo hacer mejorías, reducir la variación y generar una mayor satisfacción del cliente. También requiere de un alto nivel de compromiso y una sensación de responsabilidad personal en aquellos que operan los procesos.

El ciclo de mejoría sin fin asegura que la organización aprenda de los resultados, estandarice lo que hace bien en un sistema documentado de la administración de la calidad y mejore la operaciones y los resultados de lo que aprende. Sin embargo la insistencia tiene que ser en que esto se haga en una forma planeada, sistemática y consiente, para crear un ambiente, una forma de vida, que influya a toda la organización.

Hay tres principios básicos de la mejoría sin fin:

1. Centrar la atención en el cliente.
2. Comprender el proceso.
3. Todos los empleados comprometidos con la calidad.

Gráfico 2.5: Diseño, control y mejoramiento del producto y el proceso



Fuente: Desarrollo de una cultura de Calidad

Elaborado por: Oaklan John

1.- Centrar la atención en el cliente

Una organización tiene que reconocer a través de sus jerarquías, que el propósito de todos los trabajos y de todos los esfuerzos para hacer mejorías es servir mejor al cliente. Esto significa que siempre debe saberse qué también se están desarrollando sus resultados a los ojos del cliente, a través de la medición y la retroalimentación. Los clientes más importantes son los externos, pero las cadenas de la calidad se pueden romper en cualquier punto de los flujos del trabajo. Por lo tanto, para que los clientes externos estén satisfechos también es necesario atender bien a los internos.

2.- Comprensión del Proceso

En la operación exitosa de cualquier proceso es esencial comprender qué determina su desempeño y sus resultados. Esto significa un centro de atención intenso sobre el diseño y el control de los insumos, trabajar en forma estrecha con los proveedores y comprender los flujos del proceso para eliminar los cuellos de botella y reducir el desperdicio.

3.- Todos los empleados comprometidos con la calidad

Todos en la organización, desde la cima hasta la base, desde las oficinas hasta los servicios técnicos, desde las oficinas centrales hasta las instalaciones locales, tienen que desempeñar su parte. Las personas son la fuente de ideas e innovación y su pericia, experiencia, conocimientos y cooperación tienen que ser aprovechados para poner en práctica esas ideas.

2.6.2.1. El Proceso de Mejoramiento

ARRINGTON, James -KABBOUL, Fadi, (1994). La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios

positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

2.6.2.2 Actividades Básicas de Mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, según Harrington, existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.

8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

VARIABLE INDEPENDIENTE

2.7 Competitividad

Según John M. Ivancevich (Gestión, Calidad y Competitividad; Pág. 5). La medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos.

Según Sergio A. Berumen (Competitividad, Clusters e Innovación; Pág. 11). El término competitividad tiene sus orígenes en el concepto inglés *competitiveness*, que significa *capacidad de competir, o rivalidad para la consecución de un fin,* y se deriva del concepto *competencia* (que significa disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo) <www.rae.es>.

Stalk, Evan y Shulman (1992) señalan que a la competitividad se le asocia con una mayor productividad, de modo que los términos *competitividad y productividad* se utilizan de manera indistinta y que en ocasiones se

entiende el concepto de competitividad como la mayor penetración en los mercados, en los crecientes flujo de inversión y en los menores costos unitarios laborales alcanzados.

Según Humberto Cantú Delgado (Desarrollo de una Cultura de Calidad; Pág.4). La competitividad significa poder operar con ventajas con respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados en donde los consumidores demandan cada vez más calidad, precio, tiempo de respuesta y respeto a la ecología.

2.7.1 Los Cuatro Factores de la Competitividad

Según Hugo Fea (Competitividad es calidad total; pág. 48,49). Los cuatro factores de la competitividad son:

- **La comunidad,** que ofrece las condiciones básicas para el desarrollo de la empresa y es, al mismo tiempo, adjudicatario de los beneficios conseguidos.
- **El empresario,** es el catalizador del proceso económico de la comunidad, que aporta su creatividad y capacidad de gestión al proceso productivo, transformando recursos en bienes y servicios.
- **La fuerza-trabajo,** que confiere al producto el valor añadido, activo de la transformación.

- **El capital,** que aporta los medios financieros necesarios e indispensables para la realización de la empresa y controla la fiabilidad de sus iniciativas.

El proceso productivo es el eje principal de todas las actividades de la empresa. El principal objetivo de la empresa es la satisfacción del cliente al mínimo coste y con los máximos beneficios. Una empresa es competitiva cuando tiene la capacidad estructural de generar beneficios sin soluciones de continuidad. Esta condición es función directa de:

- Optimización del proceso productivo.
- Excelencia de los recursos.
- Nivel de calidad del proceso de transformación.
- Calidad y cantidad del valor añadido.
- Calidad del producto y minimización del coste de producción.

El nivel de competitividad de una empresa está siempre definido por su intrínseca ¨manera de ser¨ dentro de un determinado contexto socioeconómico:

- La competitividad es una característica interna al sistema empresa.
- Un mercado determina solamente el nivel temporal de su capacidad competitiva.

- Su continuidad es función de su capacidad de adecuarse constantemente.

En función de todos estos factores y parámetros la empresa es:

- Líder, cuando domina el mercado.
- Competitiva, cuando vale más del nivel medio de la competencia.
- En crisis, cuando coyunturalmente sus parámetros competitivos son inferiores al nivel medio de la competencia.
- En estado agónico, cuando sus funciones vitales son estructuralmente inadecuadas al mercado.

2.8 Cómo Medir la Competitividad Potencial

Según Hugo Fea (Competitividad es calidad total; pág.79, 80). La competitividad de una empresa tiene un valor único, constituido por muchos factores que concurren a determinarlo y tienen una incidencia positiva o negativa, que debe examinarse separadamente para mejorar el resultado final.

Una organización puede ser competitiva en el proceso de transformación y no serlo en el de distribución o tener gastos generales o financieros desproporcionados, o estar gravada por un exceso de personal de estructura, etc.

2.8.1 Premisas sobre el Sistema Utilizado:

1. Los criterios empleados en clasificar esquemáticamente la cuenta de explotación, evidencian la incidencia de cada factor relevante de coste, separándolo de los demás y proponiéndolo como punto a analizar. Cada factor de coste tiene una incidencia ¨lógica¨ respecto al tipo de actividad desarrollada y a los valores considerados normales en el sector de referencia. Analizándolo, se pueden evidenciar desfases macroscópicos en la estructura del coste.

2. Si se trata de una empresa de servicios, estos conceptos serían sustituidos por otros que permitieran determinar el coste para ¨producir el servicio¨. Los demás conceptos, en cambio, serían igualmente válidos puesto que siempre existe personal de estructura, gastos financieros y generales.

3. El valor añadido que se consigue dar al bien o servicio, junto con su calidad, representa el factor determinante de la competitividad.

4. Los valores y sus respectivas incidencias porcentuales tienen un significado intrínseco únicamente si se comparan con parámetros adecuados, internos o externos a la empresa. Por ejemplo, la incidencia de la mano de obra puede ser significativa sólo si se confronta con los datos del sector o de la competencia (valor relativo),

o si se examina bajo el prisma de la eficiencia conseguida respecto a un ciclo óptimo, inmejorable en el estadio tecnológico actual (valor absoluto). La distancia entre los valores alcanzados y los parámetros considerados, define el nivel de competitividad de aquel factor y proporciona oportunidades de mejora. Finalmente, se debe considerar el factor tiempo y el dinamismo de los fenómenos que, modifican los valores y las relaciones, cambian el nivel de competitividad.

2.9 Niveles de Competitividad

Según Hugo Fea (Competitividad es calidad total; pág. 80-82). Los niveles de competitividad se determinan en función de tres macroparámetros:

- Competitividad absoluta
- Competitividad relativa
- Competitividad tendencial

2.9.1 Competitividad Absoluta

Es un análisis ineludible porque la competitividad -siendo un factor interno de la empresa debe evaluarse en términos absolutos a fin de determinar el nivel de calidad de los procesos internos y del propio bagaje cognoscitivo. Para tener una referencia concreta de los valores determinados, se tienen que comparar con un ciclo sin defecto, que definimos como:

El proceso de transformación más racional, tecnológicamente en vanguardia, que excluya cualquier intervención por controles o reparaciones. Los datos analizados permiten determinar las desviaciones entre este ciclo óptimo y la realidad operativa.

2.9.2 Competitividad Relativa

El sistema, denominado *benchmarking,* prevé la continua comparación entre los parámetros de los procesos de la empresa y los de cualquier proceso similar realizado por otra empresa, no importa de qué sector, que logra hacer esta función de la forma más racional con el máximo nivel de calidad y con el mínimo coste.

Los datos tienen valor relativo cuando se comparan con los parámetros del competidor líder del mercado. Permiten evaluar la distancia que hay entre la eficiencia de la empresa y la del que ¨lo hace mejor¨ en un determinado momento. Estos análisis evidencian las prioridades de los problemas y de las acciones necesarias para corregir las disconformidades encontradas.

2.9.3. Competitividad tendencial

Asumiendo que:

- El dinamismo es intrínseco a cualquier fenómeno.
- La mejora continua de la calidad considera provisional cualquier

situación.

- Una empresa es competitiva cuando tiene capacidad de generar beneficios a largo plazo.

La determinación de las tendencias requiere evaluar los datos comparándolos con la realidad de un período anterior.
Las desviaciones que resultan pueden indicar que los parámetros considerados:

a) **Han mejorado,** en este caso, se debe juzgar la ¨calidad del incremento¨ para determinar dónde se han alcanzado los resultados que mejoran, analizando por qué se han conseguido y si expresan el máximo nivel que se podría obtener.

b) **No hay diferencias apreciables,** esta situación indica que la velocidad de mejoramiento de la empresa es la misma del mercado, lo que significa poca agresividad y elevadas probabilidades de que un cambio repentino y radical de las condiciones del entorno -una nueva tecnología altamente innovadora o un competidor que introduzca una notable mejora en su sistema puedan provocar una crisis que podría llegar a poner en duda su continuidad.

c) **Han empeorado,** en este caso se dispara la alarma roja y la atención de la dirección debe concentrarse sobre los motivos que han determinado el

empeoramiento, para encontrar las soluciones, casi siempre radicales, que la empresa necesita.

2.9.4 La Competitividad y la Estrategia Empresarial

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica".

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global. Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para

lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación.

Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo.

La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

2.10 Microempresas

Se conoce como microempresa a aquella empresa de tamaño pequeño. Si bien puede haber variantes de país a país, una microempresa cuenta con un máximo de diez empleados y una facturación acotada, en tanto, otro de los rasgos característicos y diferenciales con respecto a las empresas más

grandes, es que en la microempresa, casi siempre, el dueño de la misma trabaja en ella.

Muchas veces, la microempresa, resulta ser el primer paso de un emprendedor a la hora de organizar un proyecto y llevarlo adelante.

Una vez que el emprendedor formaliza el proyecto y la empresa ya es un hecho concreto, cuenta con la posibilidad de acceder a créditos que le permitirán comprar maquinarias, solventar algunos gastos extras en orden a generar más trabajo y producción de su empresa, además de poder disponer de obra social y contar con aportes jubilatorios.

A las microempresas se las conoce popularmente como Pymes, cuya abreviatura significa Pequeñas y Medianas Empresas.

Ventajas de la Microempresa:

- Al igual que la pequeña y mediana empresa es una fuente generadora de empleos.
- Se transforman con gran facilidad por no poseer una estructura rígida.
- Son flexibles, adaptando sus productos a los cambios del Mercado.

Desventajas de la microempresa:

- Utilizan tecnología ya superada
- Sus integrantes tienen falta de conocimientos y técnicas para una

productividad más eficiente.

- Dificultad de acceso a crédito.
- La producción generalmente, va encaminada solamente al Mercado interno.

2.11 Definición de Términos

Análisis:

Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

Control:

Tipos: 1. control de calidad; 2. control de cantidad; 3. control de costos; 4. control de tiempo. Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado. Se ejerce Ex-ante, Durante y Ex-post respecto a la ejecución de las actividades.

Control de calidad:

El control de calidad se ocupa de garantizar el logro de los objetivos de calidad del trabajo respecto a la realización del nivel de calidad previsto para

la producción y sobre la reducción de los costos de la calidad.

Diagnóstico:

Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

Dirigir:

Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

Eficacia:

Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

Eficiencia:

Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados.

Estrategia:

En un proceso regulable; es el conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Una estrategia por lo general abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

Logística:

1. Explica el proceso de cómo se han de allegar los recursos necesarios en el lugar, cantidad y tiempo adecuados.
2. Alguien se preocupa de lo que requiere cada situación y asegura además de que todos los recursos necesarios estarán disponibles en el momento adecuado.

Manual de procedimientos:

Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización. Su contenido son los procedimientos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, la descripción de las operaciones secuenciales para lograr el producto, las normas que le afectan y una gráfica de proceso (hoja de ruta, flujograma).

Microempresa:

Empresa de tamaño pequeño. Si bien puede haber variantes de país a país, una microempresa cuenta con un máximo de diez empleados y una facturación acotada, otro de los rasgos característicos y diferenciales es que en la microempresa, casi siempre, el dueño de la misma trabaja en ella, no vende grandes volúmenes, ni necesita de una gran cantidad de capital para funcionar, pero en cambio sí predominará en ella mano de obra**.**

Organizar:

Acto de acopiar e integrar dinámica y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación.

Pequeña Empresa:

Un negocio de la iniciativa privada que operan en forma independiente que no domina frente a su competencia y que tiene un máximo de 50 empleados.

Problema:

Situación anormal respecto a las conductas o hechos considerados "normales" en un momento histórico determinado y un lugar dado.

Procedimiento:

Ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio.

Producto:

Es el resultado parcial o total (bienes y servicios), tangible o intangible, a que conduce una actividad realizada.

Prognosis:

Juicio valorativo de costo/beneficio, respecto a la información aportada por un diagnóstico o situación de problema concreto, para definir distintas alternativas futuras de acción.

Recursos:

Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

Reingeniería:

Trata de la reingeniería de procesos administrativos o de producción. Implica ingeniar con apoyo de las ciencias y la tecnología. Aplicada a las organizaciones significa rediseñar sus estructuras, procesos, métodos, formas, planta y equipos, para hacerla más eficiente y eficaz y acorde con las exigencias futuras de los mercados. Su primer principio es ignorar los modos actuales de hacer las cosas y empezar de nuevo, ingeniando nuevas alternativas. El segundo es lograr resultados con menos operaciones, en menor tiempo, menor costo, mayor calidad y obtener mayor satisfacción del cliente.

2.11 Hipótesis

La aplicación de procesos de preparación incide en la mejora de los niveles de competitividad de la microempresa “Pollos Miguelín” de la ciudad de Ambato.

2.11.1. Elementos de la Hipótesis

- **Variable Independiente:** Procesos de preparación
- **Variable Dependiente:** Niveles de Competitividad
- **Unidad de Observación: “**Pollos Miguelín” de la ciudad de Ambato.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Modalidad de Investigación

3.1.1 Investigación Bibliográfica y de Campo

Dentro del presente estudio se adoptó la modalidad de Investigación de Campo, por cuanto los datos fueron recogidos de los hechos y fenómenos que se producían en la microempresa. En este caso el investigador toma contacto directo con la realidad; además se complementó con investigación bibliográfica de textos especializados, revistas y material impreso, así como fundamentos electrónicos del área de administración, sector alimentario avícola, gustos y preferencias alimenticias especialmente de carne de pollo.

"La investigación de campo es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos". Cázares, Christen, Jaramillo, Villaseñor y Zamudio (2000, p. 18).

La investigación de campo se llevó a cabo en los puntos representativos y donde se ha generado el problema, el objetivo principal es recopilar información primaria a través de entrevistas, encuestas y de la observación. El análisis de esta información es vital para establecer consignas en esta investigación.

3.1.2 Tipo de Investigación

La investigación en la actualidad es un tema ineludible debido a que se define el perfil de las instituciones académicas de reconocida calidad en el mundo, constituye el recurso y la estrategia competitiva de las organizaciones y determina el grado de prosperidad de las naciones y las personas.

La sociedad actual está conformada por organizaciones. Las diferentes actividades relacionadas con la producción de bienes y prestación de servicios son planeadas, coordinadas y controladas.

Por esta razón la administración se perfila como una de las áreas del conocimiento humano altamente compleja y llena de desafíos, pues una de las claves para la solución de muchos problemas es el correcto manejo administrativo.

Para la presente investigación se aplicó el modelo:

- **Documental.-** que consiste en el análisis de la información escrita sobre determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas y criterios sobre el objeto de estudio.

Para esta investigación es fundamental el uso de la metodología documental en el marco teórico, la cual nos permitió sustentar técnica y científicamente los objetivos de la investigación; información que se recolectó de libros de la PUCESA y UTA; principalmente de registros y documentos que se encontraron en la empresa.

- **Descriptiva.-** Los estudios descriptivos están constituidos por encuestas por muestreo. Estas permiten condensar o sintetizar datos de modo que puedan ser descritos en términos de un pequeño número de medidas sumarias, como los porcentajes, medidas, desviaciones estándar y diversos tipos de coeficientes que indiquen el grado de asociatividad de las variables.

Los resultados de encuestas son parte de la labor de campo investigativo con lo que se alcanza una compresión de cómo se expresa el fenómeno en estudio.

La utilización de este método contribuyó para obtener el análisis de los resultados y de esta manera poder concluir y recomendar aspectos importantes que servirán para eliminar los problemas que generan los procesos de la micro empresa.

- **Correlacional.**- Tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables, pero; en ningún momento explica que ninguna sea la causa de la otra.

El problema de estudio tiene dos variables las cuales están relacionadas entre sí y estas son: los procesos de preparación como dependiente y niveles de competitividad como variable independiente.

3.1.3 Universo y Muestra de la Investigación

Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Entonces, una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones.

Para poder definir la población y muestra comenzaremos por decir que la población son todos los clientes de la microempresa “Pollos Miguelín”, considerando que son los clientes frecuentes quienes proporcionaran información más relevante para la investigación la muestra serán únicamente los clientes frecuentes de Pollos Miguelín, los mismos que suman 60. Se define como cliente frecuente a los clientes que compran nuestro producto dos o tres veces en la semana.

Tomando en cuenta lo anterior el tamaño de la muestra fue determinado en base a:

I. Banco de datos de la facturación del local.

II. Información obtenida de los empleados.

Con base a lo anteriormente descrito se puede decir que:

N = 60

3.1.3.1 Muestra

Para seleccionar una buena muestra es necesario delimitar muy bien la población que se estudiará y establecer los parámetros muéstrales; siempre que sea posible es recomendable utilizar una muestra probabilística definiendo el tamaño del error y seleccionando las unidades por un método aleatorio. Igualmente debe buscarse sistema de muestreo más apropiado al tipo de población ya los parámetros muéstrales, los más conocidos como muestreó aleatorio simple, muestreo aleatorio sistematizado, estratifico.

La presente investigación por el tamaño de su población no calcula muestra se constituye en una muestra finita que reúne características como representatividad, provee información y permitir obtener estimaciones de los valores de la población o universo a partir de las medidas obtenidas.

3.1.4 Operacionalización de Variables

3.1.4.1 Variable Independiente

Los procesos de preparación

3.1.4.2 Variable Dependiente

Niveles de competitividad

3.1.4.1 Variable Independiente: “Procesos de preparación”

Tabla 3.1: **Operacionalización de variable independiente.**

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA E INSTRUMENTO
PROCESOS Es el conjunto de actividades que realiza una empresa u organización para modificar o transformar la materia prima y obtener un producto que satisfagan las necesidades de sus beneficiarios o clientes.	Actividades para modificar la materia prima. Satisfacción del Cliente	Estandarización de procesos Control de calidad del producto. Control de niveles de satisfacción del cliente.	¿La atención prestada por el personal de la micro empresa le pareció? ¿Cuenta con un manual de procesos? ¿Considera necesaria la estandarización de procesos? ¿Realiza un control de calidad?, indique como lo hace	Entrevista Encuesta Cuestionario

Fuente: Investigación
Elaborado por: Andrea Jácome S.

3.1.4.2 Variable Dependiente: “Competitividad”

Tabla 3.2: Operacionalización de variable dependiente

CONCEPTUALIZACION	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA E INSTRUMENTO
COMPETITIVIDAD Habilidades y condiciones para lograr un máximo rendimiento de los recursos disponibles superando las limitaciones que estas causen en el proceso, obteniendo así una ventaja sobre sus similares.	Máximo rendimiento de recursos. Limitaciones y Ventajas	Humano Tiempo Financiero Materiales Marketing Proveedores Precio	¿Realiza usted un control de tiempos en el proceso de preparación? ¿Realiza el control de los insumos utilizados en la preparación? ¿El tiempo de espera para el despacho de su producto fue? ¿Cómo conoció usted el restaurante “Pollos Miguelin”? ¿El precio de los productos en relación a la competencia le pareció?	Entrevista Encuesta Cuestionario

Fuente: Investigación
Elaborado por: Andrea Jácome S.

3.1.5 Técnicas e Instrumentos del levantamiento de la información.

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo a la investigación cuantitativa enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.** Las personas que conforman el universo de investigación lo conforman los clientes frecuentes de “Pollos Miguelìn”.

- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información**. La obtención de información es la etapa más importante del proceso de la investigación porque es el fundamento para la definición del problema, planteamiento y la comprobación de las hipótesis. Las técnicas para la recolección de información a aplicarse a la presente investigación son la entrevista y encuesta.

- **Encuesta.-** Mediante esta técnica se obtuvieron los datos de los miembros activos y personal administrativo de la microempresa asadero restaurante “Pollos Miguelín” y clientes externos e internos cuyas opiniones fundamentarán el desarrollo del Manual de Procesos para mejoramiento de la competitividad interna.

El instrumento utilizado fue el cuestionario estructurado de la encuesta con once preguntas cerradas que permitieron la sistematización y procesamiento

de la información. (Ver Anexo I Pág. 196)

- **Entrevista.-** Es una técnica de investigación mediante un acto de comunicación oral o escrito que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener una información o una opinión por parte del gerente; una persona experta que maneja el funcionamiento de su empresa.

El instrumento utilizado para la entrevista al gerente fue un cuestionario semiestructurado, compuesto por trece preguntas, las cuales permitieron estar al tanto de información relevante acerca del problema de análisis.

3.1.6 Recolección de Información

3.1.6.1 Plan de Procesamiento y Análisis de Información

Para el procesamiento y análisis de resultados que se aplicó la siguiente metodología:

- **Levantamiento de información.-** Se realizaron las encuestas a los clientes y una entrevista a la gerente propietaria de la micro empresa “Pollos Miguelin”.

- **Tabulación.-** Se procesaron mediante la revisión, limpieza y verificación de resultados obtenidos.

- **Graficación.-** Se lo realizó mediante gráficos de pasteles estadísticos.

- **Análisis e interpretación de la información.-** Los resultados fueron interpretados y analizados conforme los resultados del cruce de variables.

- **Verificación de Hipótesis.-** La hipótesis se verificó mediante la aplicación de la fórmula del chi cuadrado.

- **Conclusiones y recomendaciones.-** Fueron extraídas mediante unos rigurosos análisis del objeto de estudio, sus variables, objetivos y de los resultados de la investigación mediante las técnicas e instrumentos empleados.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Las técnicas para el procesamiento de la información se lo crean por razón de la consistencia, clasificación y tabulación de datos.

La revisión en la consistencia de la información.- Este paso gravita en purgar la información revisando los datos comprendidos en los elementos de trabajo o de investigación de campo, la consistencia se formaliza con la intención de convenir los datos primarios.

Clasificación de la información.- Es una fase fundamental en el procedimiento de analizarlos, se genera con el objetivo de codificar datos mediante la distribución de frecuencias de la variable independiente y dependiente, además se las puede concentrar en series cronológicas.

Codificación y Tabulación.- Es una etapa que consiste en que codifican cada ítem o pregunta a través de símbolos o números de tal forma que todas las categorías pueden ser tabuladas.

4.1. Análisis e Interpretación de Resultados de la Encuesta

1 ¿La atención prestada por el personal de la microempresa le pareció?

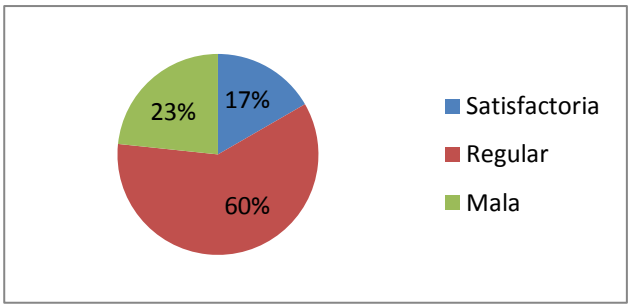
Tabla 4.3: Atención al Cliente

OPCIONES	CLIENTES	%
Satisfactoria	10	16,67%
Regular	36	60,00%
Mala	14	23,33%
TOTAL	**60**	**100,00%**

Fuente: Encuesta, Anexo 1

Elaborada por: Andrea Jácome.

Gráfico 4.6: Atención al Cliente



Fuente: Tabla 4.3

Elaborada por: Andrea Jácome.

Interpretación y análisis

La atención que presta el personal del restaurante, según la encuesta realizada indica que a 10 clientes que corresponde al 17% manifiesta que el servicio les parece satisfactorio, 36 clientes que constituye el 60% indican que la atención prestada por Pollos Miguelín es regular; mientras que a 14 clientes que refleja el 23% de la población señalan que la atención es mala.

Se evidencia que la atención prestada por el restaurant no es la adecuada pues gran pare de la población considera que es una atención regular, por lo que es necesario aplicar estrategias de servicio para de esta manera mejorar su calidad y transformar este sector a clientes con satisfacción en el servicio que presta el restaurant.

2.- ¿Según usted la sazón del producto consumido le pareció?.

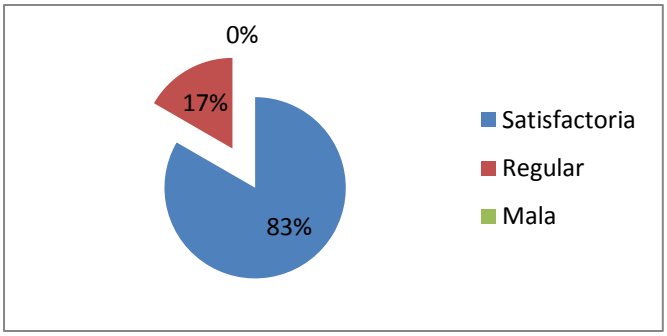
Tabla 4.4: Sazón del producto

OPCIONES	CLIENTES	%
Satisfactoria	50	83,33%
Regular	10	16,67%
Mala	0	0,00%
TOTAL	**60**	**100,00%**

Fuente: Encuesta, Anexo 1

Elaborada por: Andrea Jácome.

Gráfico 4.7: Sazón del producto



Fuente: Tabla 4.4

Elaborada por: Andrea Jácome.

Análisis e Interpretación

Analizando los datos obtenidos se puede indicar que a 50 clientes que corresponden al 83% de la población, les parece satisfactorio el sabor del producto que se ofrece el restaurant; por otro lado a 10 clientes representados por el 17% creen que la sazón es regular.

En orden de importancia los clientes de restaurant "Pollos Miguelín" están satisfechos con la sazón de sus alimentos, particular que ratifica que existe una buena aceptación del producto.

3.- ¿La presentación del producto le pareció?

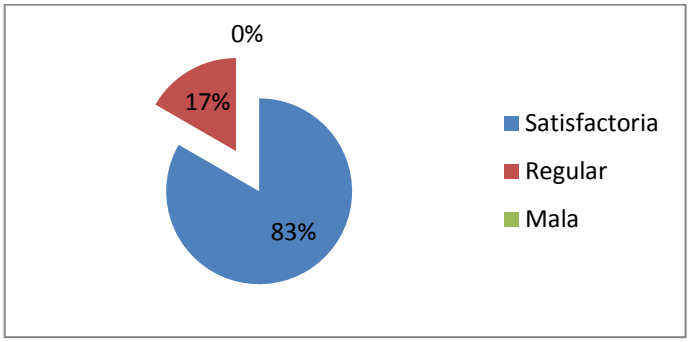
Tabla 4.5 Presentación del producto

OPCIONES	CLIENTES	%
Satisfactoria	17	28,33%
Regular	24	40,00%
Mala	19	31,67%
TOTAL	**60**	**100,00%**

Fuente: Encuesta, Anexo 1

Elaborada por: Andrea Jácome.

Gráfico 4.8: Presentación del producto



Fuente: Tabla 4.5

Elaborada por: Andrea Jácome.

Análisis e Interpretación

De las respuestas a esta pregunta se deduce que a 17 que constituyen el 28% consideran la presentación del producto como satisfactoria; mientras que 24 clientes referidos por el 40% les parece que la presentación del plato es regular, seguida por las respuestas de 19 clientes simbolizadas por el 32% consideran que su presentación es mala.

Un ajuste adecuado a la forma de presentación de su producto permitiría que “Pollos Miguelín”, mantenga su clientela actual y más aún pueda llamar la atención de nuevos clientes, de esta forma obtener mayor participación en el mercado.

4.- ¿La limpieza del local le pareció?

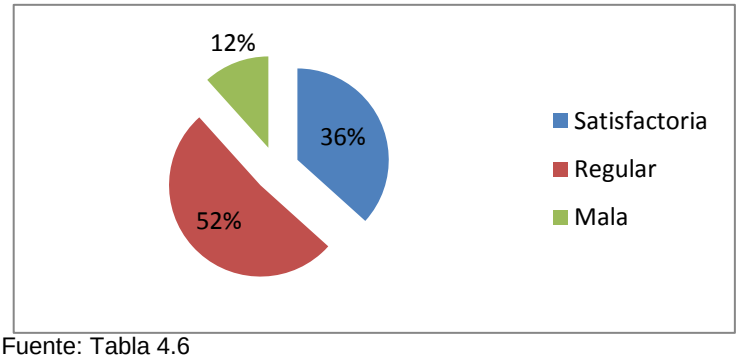
Tabla 4.6: limpieza del local

OPCIONES	CLIENTES	%
Satisfactoria	22	36,67%
Regular	31	51,67%
Mala	7	11,67%
TOTAL	**60**	**100,00%**

Fuente: Encuesta, Anexo 1

Elaborada por: Andrea Jácome.

Gráfico 4.9: limpieza del local



Fuente: Tabla 4.6

Elaborada por: Andrea Jácome.

Análisis e Interpretación

De la encuesta realizada se puede indicar que a 22 de los 60 clientes encuestados que representan el 37% les parece que hay una limpieza satisfactoria en el restaurante, seguida por 31 respuestas que indicaron que la limpieza es regular y 7 que indicaban que era mala, estas están representadas por el 52% y 12% respectivamente.

La limpieza del local es un aspecto que consideran muy importante los clientes, como lo demuestra los resultados de la encuesta realizada al obtener la respuesta “regular” un elevado porcentaje, es importante señalar que la limpieza es un aspecto que consideran de mucha importancia pues es un indicador de higiene y salubridad a la hora de elegir un restaurante.

5.- ¿El espacio físico del local destinado para el servicio le pareció?

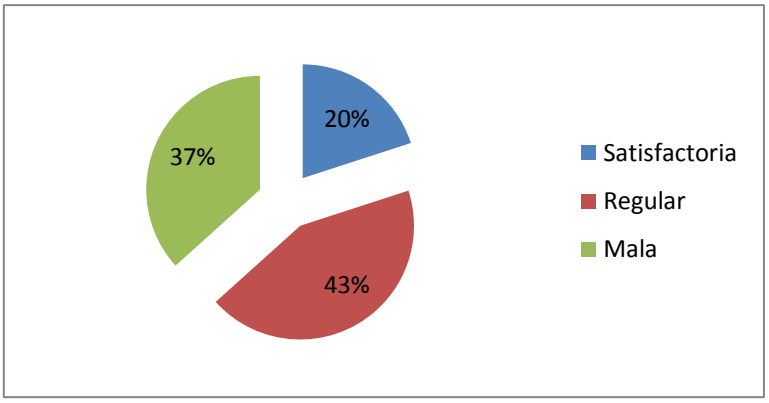
Tabla 4.7: Espacio Físico

OPCIONES	CLIENTES	%
Satisfactoria	12	20,00%
Regular	26	43,33%
Mala	22	36,67%
TOTAL	**60**	**100,00%**

Fuente: Encuesta, Anexo 1

Elaborada por: Andrea Jácome.

Gráfico 4.10: Espacio Físico



Fuente: Tabla 4.7

Elaborada por: Andrea Jácome.

Análisis e Interpretación

Del análisis a la pregunta se establece que a 12 clientes les parece que es satisfactorio el espacio físico esto representa el 20% de la población; por otra parte 26 clientes considerados como el 43% indican que el espacio físico del local es regular; seguido por 22 clientes que manifiesta que el espacio físico no es el mejor esto representa el 37% de la población encuestada. La necesidad de tener un espacio físico confortable, es una exigencia que los clientes requieren para escoger un restaurante de manera habitual, como lo demuestran los datos analizados por lo tanto es importante rediseñar el ambiente del restaurant permitiendo que el local se adapte a las necesidades propias de los clientes, el entorno, los espacios, y la decoración acompañan a un buen servicio y a una oferta gastronómica de alta calidad.

6.- ¿El tiempo de espera para el despacho de su producto fue?

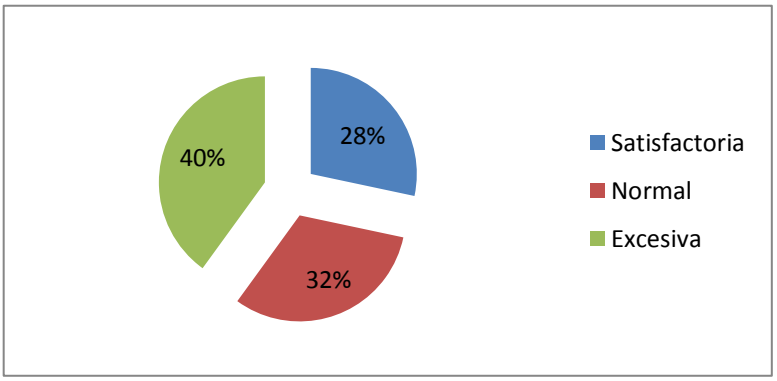
Tabla 4.8: Tiempo de espera

OPCIONES	CLIENTES	%
Satisfactoria	17	28,33%
Normal	19	31,67%
Excesiva	24	40,00%
TOTAL	**60**	**100,00%**

Fuente: Encuesta, Anexo 1

Elaborada por: Andrea Jácome.

Gráfico 4.11: Tiempo de espera



Fuente: Tabla 4.8

Elaborada por: Andrea Jácome

Análisis e Interpretación

Del total de la población encuestada, 17 clientes representados por el 28% les pareció satisfactorio el tiempo de demora para el despacho del producto; el 32%, es decir 19 respuestas indicaron que es normal el tiempo de espera y por último 24 clientes indicaron que el tiempo de espera es excesivo con un 40 %.

El tiempo de espera para la entrega del producto fue considerado excesivo en un rango elevado, por lo tanto es importante intentar lograr disminuir el tiempo de atención al cliente, prestando de esta manera un servicio que permita brindar a los clientes una experiencia de servicio única, haciéndolo sentir que su satisfacción en el menor tiempo de espera es muy importante.

7.- ¿Cómo conoció usted el restaurante “Pollos Miguelin”?

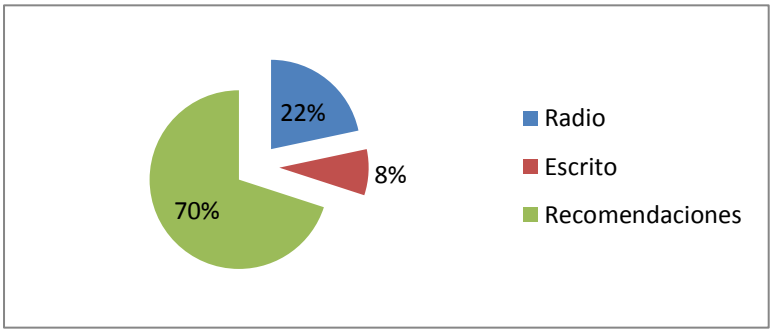
Tabla 4.9: Como conoció usted el restaurante

OPCIONES	CLIENTES	%
Radio	13	21,67%
Escrito	5	8,33%
Recomendaciones	42	70,00%
TOTAL	**60**	**100,00%**

Fuente: Encuesta, Anexo 1

Elaborada por: Andrea Jácome.

Gráfico 4.12: Como conoció usted el restaurante



Fuente: Tabla 4.9
Elaborada por: Andrea Jácome

Análisis e Interpretación

Del total de los encuestados 42 que corresponden al 70% de la población revelan que conocieron el restaurante “Pollos Miguelín” por medio de recomendaciones, mientras que 13 personas afirman haberlo conocido por medio de radio esto significa el 22% y finalmente 5 personas lo conocieron por la publicidad escrita representado el 8% de la población encuestada..

Los clientes como medio para conocer el restaurante “Pollos Miguelín” fue por medio de recomendaciones en su mayor número, convirtiéndose en la manera publicitaria más efectiva para la microempresa.

8.- ¿El precio de los productos en relación a la competencia le pareció?

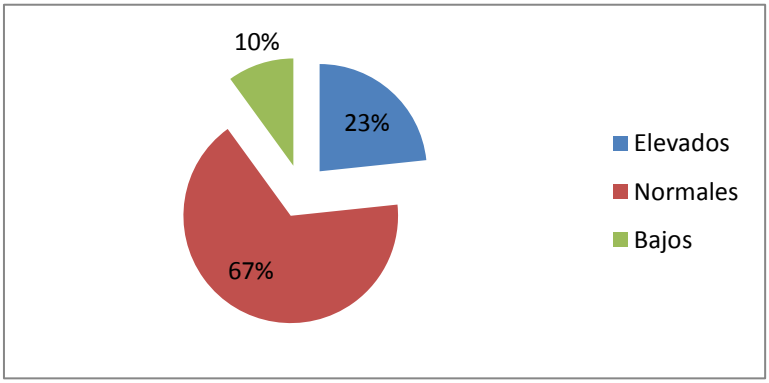
Tabla 4.10 Precio relacionado con la competencia

OPCIONES	CLIENTES	%
Elevados	14	23,33%
Normales	40	66,67%
Bajos	6	10,00%
TOTAL	**60**	**100,00%**

Fuente: Encuesta, Anexo 1

Elaborada por: Andrea Jácome.

Gráfico 4.13: Precio relacionado con la competencia



Fuente: Tabla 4.10

Elaborada por: Andrea Jácome.

Análisis e Interpretación

La tabla muestra el resultado de la encuesta a la pregunta, e indique que 40 clientes que corresponde al l 67% de la población les parece normal el precio en relación de la competencia; mientras que 14 clientes indicaron que el precio era elevado reflejando un 23% y 6 clientes mencionaron que era bajo representado con el 10% de los encuestados. Los resultados que muestra esta estructura, indica que un elevado porcentaje de clientes, les parece que el precio es normal, demostrando que los costos son competitivos y accesibles para la economía actual y que fue determinado a partir de la base de dar a los usuarios el justo equilibrio entre la suma de dinero que pagan por el servicios y la expectativa de satisfacción que los clientes esperan, de manera que es un precio atractivo para su compra.

9.- ¿El precio tomando en cuenta el servicio. Sazón y calidad del producto le pareció?

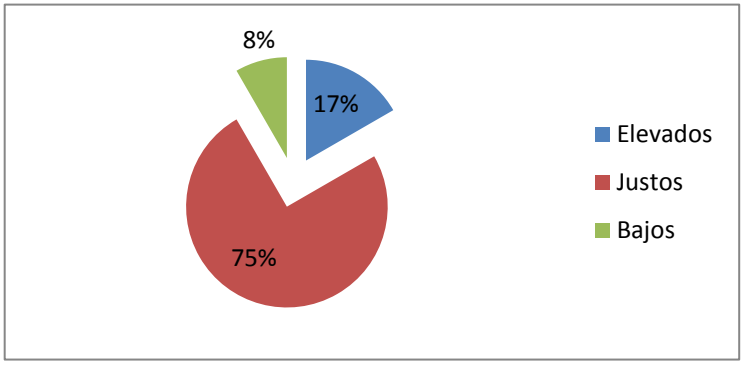
Tabla 4.11: Precio en relación al producto

OPCIONES	CLIENTES	%
Elevados	10	16,67%
Justos	45	75,00%
Bajos	5	8,33%
TOTAL	**60**	**100,00%**

Fuente: Encuesta, Anexo 1

Elaborada por: Andrea Jácome.

Gráfico 4.14: Precio en relación al producto



Fuente: Tabla 4.11

Elaborada por: Andrea Jácome.

Análisis e Interpretación

El precio establecido tomando en cuenta el servicio y calidad del producto a los clientes del restaurante les parece justo con 45 respuestas representadas en un 75% de la población encuestada; por debajo de este porcentaje se encuentran las respuestas de elevado y bajo con el 17% y el 8% respectivamente que representan a 10 y 5 clientes encuestados.

El elevado porcentaje de las respuestas en un precio justo, indican que el valor establecido, el servicio y la calidad del producto, tiene una adecuada aceptación en los clientes, señalando que es una ventaja competitiva favorable para la microempresa, pues la estructura del mismo tiene suficiente flexibilidad para aprovechar la oportunidad del negocio.

10.- ¿El producto consumido en el restaurante "Pollos Miguelín" en relación a la competencia le pareció?

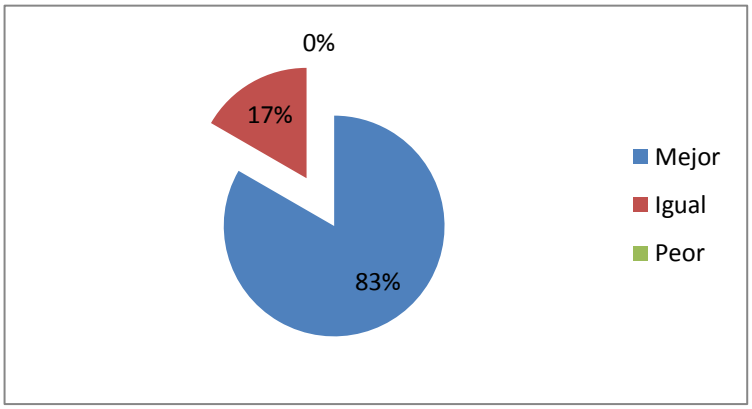
Tabla 4.12: El producto en relación con la competencia

OPCIONES	CLIENTES	%
Mejor	50	83,33%
Igual	10	16,67%
Peor	0	0,00%
TOTAL	**60**	**100,00%**

Fuente: Encuesta, Anexo 1

Elaborada por: Andrea Jácome.

Gráfico 4.15: El producto en relación con la competencia



Fuente: Tabla 4.12

Elaborada por: Andrea Jácome.

Análisis e Interpretación

A 50 clientes representados por el 83% de la población, les pareció mejor el producto del restaurante con relación a su competencia; a 10 clientes con un 17% del total de los encuestados indicaron que les pareció igual a la competencia y con una ausencia de porcentaje en el indicador de peor producto.

Resulta imponente el resultado que muestra la preferencia del producto que ofrece el restaurante con relación a su competencia, reflejado con el mayor porcentaje en mejor producto y confirmándose con una ausencia total en peor producto; este factor es una ventaja que la empresa debe aprovechar ya que un cliente satisfecho es la base más sólida para futuras ventas.

11.- ¿Habitualmente usted prefiere su orden?

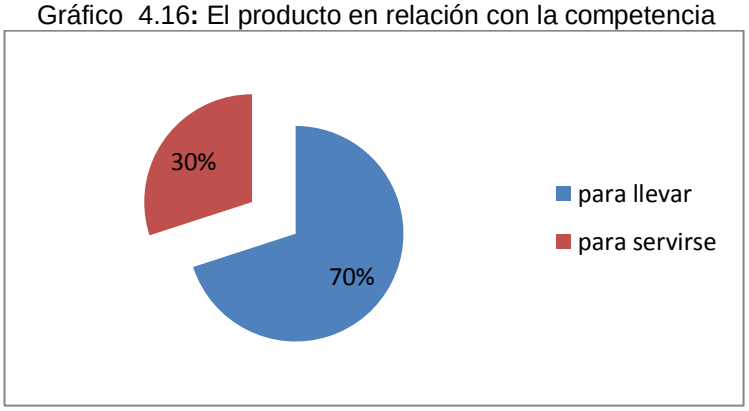
Tabla 4.13: Preferencia del servicio

OPCIONES	CLIENTES	%
para llevar	42	70,00%
para servirse	18	30,00%
TOTAL	**60**	**100,00%**

Fuente: Encuesta, Anexo 1

Elaborada por: Andrea Jácome.

Gráfico 4.16**:** El producto en relación con la competencia



Fuente: Tabla 4.13

Elaborada por: Andrea Jácome.

Análisis e Interpretación

Del análisis se puede interpretar que 42 de los 60 clientes encuestados que representan el 70%, afirman que prefieren habitualmente llevar su orden; mientras que a 18 clientes con el 30% prefieren servirse en el restaurante su orden. La mayoría de clientes prefieren su orden para llevar lo que puede producirse porque esta opción les parece más cómoda debido a la cercanía de sus viviendas; no está por demás poner mucho énfasis y relacionar con los resultados obtenidos en la pregunta No. 5 que se relaciona con el local; pues es muy importante considerar los cambios al respecto que deben realizarse para que de esa manera se pueda mantener e incrementar el número de clientes del restaurante.

4.2 Verificación de la Hipótesis

4.2.1 Hipótesis Nula

Ho= La aplicación de procesos de preparación incide negativamente en el mejoramiento de los niveles de competitividad de la microempresa “Pollos Miguelín” de la ciudad de Ambato.

4.2.2 Nivel de Significación

$\propto = 0{,}05$

4.2.3 Fórmula

$$X^2 = \sum \left(\frac{fo - fe}{fe} \right)^2$$

4.2.4 Regla de Decisión

$gl = (m - 1)(n - 1)$

$gl = (3 - 1)(5 - 1)$

$gl = 8$

4.2.5 Tabla Chi Cuadrado

Tabla 4.14: Chi Cuadrado

	Probabilidad de un valor superior - *Alfa* (α)				
Grados libertad	**0,1**	**0,05**	**0,025**	**0,01**	**0,005**
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,6
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	**15,51**	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,3
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25	27,49	30,58	32,8
16	23,54	26,3	28,85	32	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,2	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	34,17	37,57	40

FUENTE: http://www.wiphala.net/research/manual/statistic/chi_cuadrado.html

4.2.6 Verificación de la Hipótesis

4.2.6.1 Frecuencias Observadas

Tabla 4.15: Chi Calculado

Observadas (O)						
Pregunta	1	3	4	5	6	SUMATORIA
Respuesta						
Satisfactoria	10	20	22	12	17	81
Regular	36	23	31	26	19	135
Mala	14	17	7	22	24	84
Sumatoria	60	60	60	60	60	300

Fuente: Encuesta
Elaborado: Andrea Jácome S.

4.2.6.2 Frecuencias Observadas

Tabla 4.16: Frecuencias Esperadas

ESPERADAS (E)					
PREGUNTA / **RESPUESTA**	**1**	**3**	**4**	**5**	**6**
SATISFACTORIA	16,2	16,2	16,2	16,2	16,2
REGULAR	27	27	27	27	27
MALA	16,8	16,8	16,8	16,8	16,8

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Andrea Jácome S.

4.2.6.3 Chi Calculado

Tabla 4.17 Tabla Chi Cuadrado

CHI CUADRADO					
PREGUNTA	O	E	0 – E	$(O - E)^2$	$(O - E)^2/E$
1	10	16,2	-6,2	38,44	2,37
	36	27	9	81	3,00
	14	16,8	-2,8	7,84	0,47
3	20	16,2	3,8	14,44	0,89
	23	27	-4	16	0,59
	17	16,8	0,2	0,04	0,00
4	22	16,2	5,8	33,64	2,08
	31	27	4	16	0,59
	7	16,8	-9,8	96,04	5,72
5	12	16,2	-4,2	17,64	1,09
	26	27	-1	1	0,04
	22	16,8	5,2	27,04	1,61
6	17	16,2	0,8	0,64	0,04
	19	27	-8	64	2,37
	24	16,8	7,2	51,84	3,09
X^2					**23,94**

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Andrea Jácome S.

Chi cuadrado calculado = 23,94

Grados De Libertad = 8

Grados De Aceptación = 95%

Chi Cuadrado Tabular = 15, 51

$Si\ X^2 \leq 15{,}51\ acepto\ Hipótesis\ Nula$

$Si\ X^2 > 15{,}51\ Rechazo\ Hipótesis\ Nula\ y\ acepto\ Hipótesis\ Alternativa$

4.2.7 Decisión

Como chi cuadrado calculado es mayor que el chi cuadrado tabular se acepta la hipótesis de trabajo y se desecha la nula; de esta manera se confirma la hipótesis planteada que expresa: “La aplicación de procesos de preparación incide en el mejoramiento de los niveles de competitividad de la microempresa “Pollos Miguelín” de la ciudad de Ambato.”.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La atención del personal del restaurant no es la adecuada ya que no demuestra eficiencia, especialmente porque el personal no está capacitado en las diferentes áreas de atención al cliente como de producción de alimentos lo que impide que el grado de servicio prestado pueda elevar su efectividad y eficacia.

- La mayor parte de los clientes cuestionan sobre normas de higiene, esto se debe a que no cuentan con conocimientos básicos de normas de higiene de personal, presentación y manipulación de alimentos que permita mejorar la imagen de la microempresa para proyectar una imagen positiva sostenible.

- El criterio predominante de los clientes con relación al espacio físico no es el más adecuado pues el ambiente no contempla factores adicionales como decoración, iluminación y otros efectos adicionales que permita convertirse en un lugar versátil y más acogedor y mantener la fidelidad de los clientes y abrir nuevos nichos de mercado.

- La aceptación del producto con respecto a la competencia es una ventaja que se debe aprovechar, es necesario mejorar la presentación del mismo y dar solución a este problema identificado, dando prioridad de respuesta y de esta manera poder alcanzar una posición competitiva más destacada en el mercado.

- Existe una desorganización total en los procesos de producción, factor que se evidencia porque los pedidos son despachados sin la oportunidad del caso debido a que los tiempos de espera por parte de los clientes son demasiado largos, particular que se presenta por la carencia de organización en la ejecución de actividades, la falta de control en tiempos de ejecución y personal determinado para cada actividad, lo que ocasiona reproceso y pérdidas impidiendo que la microempresa alcance niveles altos de competitividad.

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

5.2 Recomendaciones

- Mejorar mediante un sistema de capacitación continuo al personal como parte del Manual de Procesos Operacionales en dónde se considerarán aspectos como rapidez en la producción, servicio al cliente y calidad en la atención, factores que permitirán mejorar los estándares de servicio y atención y alcanzar la excelencia en el servicio.

- Incluir en el Manual de Procedimientos operacionales normas de limpieza e higiene como aseo de áreas de producción, aseo de equipos de cocina, tratamiento de pisos y mesas, etc.; esto aportará a alcanzar la excelencia y mejoramiento de la calidad de las instalaciones.

- Optimizar las instalaciones del restaurant, especialmente la del área de servicio de alimentos considerando aspectos como gama de colores, luces, diseño factores que agraden al mayor número de personas posibles que permita dar un ambiente agradable y acogedor a los clientes que acuden a la prestación de sus servicios.

- Mejorar la oferta y presentación del producto utilizando estrategias como: disponer de un menú en la caja en donde el cliente pueda observarlo y el personal de servicio facilite información de tal forma que agilite la decisión de la orden; en cuanto a la presentación diseñar un logotipo y envases de empaque adecuados en donde se incluya información básica referente al producto que se comercializa. Hay que

considerar que el logotipo también funciona como una poderosa herramienta de marketing, atrayendo al cliente a elegir el producto debido a su atractivo visual.

- Elaborar un Manual de Procesos Operacionales que permita estandarizar los procesos y actividades de manera eficiente con ahorro de tiempo, dinero y mano de obra para poder tomar los correctivos pertinentes y hacer que la empresa pueda alcanzar mejores niveles de competitividad.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

6.1.1 Titulo: Manual de Procesos para mejoramiento de procesos de la micro empresa “Pollos Miguelín”

6.1.2 Datos de la Empresa

Nombre de la Empresa: Restaurante “Pollos Miguelín”

Actividad: Venta de Pollo Asado

Dirección: Ambato, Ciudadela Presidencial. Avenida Leonidas Plaza y Camilo Ponce.

Beneficiarios: Restaurante Asadero de Pollos Miguelín, clientes.

Equipo Técnico Responsable: Andrea Jácome, desarrollista de la propuesta.

6.1.3 Presupuesto De La Elaboración De La Propuesta

Tabla 6.18 : Presupuesto de la Elaboración de la Propuesta

No.	RECURSOS	VALOR
1	Personal de apoyo	100,00
2	Copias e impresiones	100,00
3	Material de Escritorio	35.00
4	Transporte	40.00
	SUBTOTAL	275.00
	10 % de imprevistos	27.50
	TOTAL	302.50

Elaborado por: Andrea Jácome S.

6.2. Antecedentes de la Propuesta

La micro empresa “Pollos Miguelín” es una empresa netamente familiar que ofrece como único producto: pollo asado, papas, ensalada y salsas. Inicia sus actividades en septiembre del 2000, como producto de la visión emprendedora de su propietaria la Licenciada Myrian Solís de Jácome. El nombre se desprende en reconocimiento al cariño, admiración y respeto que sentía toda la familia por el padre y abuelo Miguel Jácome.

En sus inicios estaba ubicada en la ciudadela La Pradera, calles Leonidas Plaza y Camilo Ponce en un local arrendado, posteriormente se muda a su propio local en la misma dirección a pocos metros del local inicial. Sin embargo la clientela fue incrementando poco a poco.

Uno de los aspectos que la empresa considera como exitosos es que ha abarcado el mercado del sur de la ciudad de Ambato; también que después de tantos años en el mercado el sabor del su producto no ha cambiado, lo que le ha significado tener una clientela permanente.

La manera empírica con la que hasta hoy se ha venido elaborando el producto obedece a la experiencia y pericia de sus propietarios pero nunca se ha elaborado un proceso de producción definido y menos encaminado hacia la maximización de los recursos y la competitividad.

Debido a la ausencia de estandarización de procesos proponemos la elaboración y utilización de un manual de procesos en donde se muestren procesos idóneos que faciliten la preparación del producto principal que esta microempresa ofrece reduciendo así desperdicios y tiempos que generan pérdidas económicas a sus propietarios.

6.3 Justificación

La creación del Manual de Procesos del Restaurante Asadero Pollos Miguelín parte de la investigación realizada a los diferentes procesos que significan: la preparación de los pollos asados, su cadena de producción, comercialización y despacho a los clientes, que se cumple sin normas estandarizadas lo que ocasiona pérdida de recursos económicos, mínimo aprovechamiento del talento humano, baja capacidad tecnológica en la cadena de producción; comercialización sin cronometrar los tiempos y movimientos de los clientes y a nivel interno en la producción.

El manual de procesos se convertirá en herramienta de ordenamiento y organización interna de los diferentes niveles administrativos, el talento humano, a fin de mejorar los tiempos y movimientos para garantizar mayor eficiencia y eficacia logrando satisfacer a los clientes; de quiénes buscamos su fidelización.

La implementación del manual de procesos permitirá dar el paso cualitativo de una microempresa familiar, es decir de economía de subsistencia hacia

una empresa de nivel medio, con capacidad de franquiciar la marca una vez que todos los procesos se estandaricen y de la misma manera se mantenga el principio nutritivo.

Las limitantes para la implementación del manual de procesos enfrenta el cambio de mentalidad empresarial de los propietarios de Pollos Miguelín, que si bien es cierto superan los problemas cotidianos de la administración todavía no concientizan en el potencial de contar con un restaurante de servicio de integración familiar y social, además no se descarta la necesidad de expandir el capital para el crecimiento sostenido de esta empresa.

6.4. Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Desarrollar el Manual de Procesos del Restaurante Asadero Pollos Miguelín que permita fijar los objetivos claros, estandarizar los procesos de preparación, inclusión de políticas y normas básicas de producción y servicios para mejorar la competitividad de la microempresa.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Recolectar información de los procesos de Restaurante Asadero "Pollos Miguelín" para determinar bajo que parámetros se diseñará el manual de procesos, reconociendo las falencias de cada área para de

esta manera tomar los correctivos pertinentes.

- Generar la cadena de valor del proceso de preparación que permita diseñar la estructura de cada uno de los procesos a seguir.
- Definir las políticas aplicables a cada procedimiento establecido, para que se constituya en una herramienta técnica proporcionado las estrategias que permitan mejorar la competitividad de la microempresa.
- Establecer funciones y responsabilidades del personal que elabora en la microempresa para evitar que se dupliquen las tareas y a su vez contrarrestar el mal uso del tiempo, recursos humanos y económicos.
- Desarrollar costos de producción mejorados, optimizando los recursos con los que cuenta la empresa y mejorar su rentabilidad.

6.5 Análisis de Factibilidad

Existe factibilidad para la implementación del Manual de Procesos del Asadero Pollos Miguelín por la apertura existente de los propietarios del asadero en su afán de mejorar su producto que se ubica por el momento dentro del segmento de economía de subsistencia al basarse únicamente en capital familiar.

La potencialidad del pollo asado por calidad nutritiva y creciente mercado de consumo, viabiliza la urgencia de mejorar los procesos para satisfacer al cliente de Pollos Miguelín y lograr su fidelización, además de ampliar la cartera de compradores permanentes.

La implementación del manual de procesos mejorará la especialización del talento humano de la microempresa “Pollos Miguelín” por contar con procedimientos estándar para el desarrollo de las actividades, medidas en diferentes niveles de complejidad.

6.5.1 Socio Cultural

La propuesta de Implementación del Manual de Procesos del Restaurante Asadero Pollos Miguelín, tendrá un impacto socio cultural porque promoverá la integración familiar y el consumo de comida de alto contenido nutritivo, con preocupación ambiental, al mejorar los procesos de su cadena organizacional.

Otro elemento fundamental es la relación de destacar los símbolos de la cultura de los ambateños, evitando que consuman comida que afecte su salud a corto o mediano plazo, e igualmente con el consumo de carne de pollo continuar fortaleciendo a uno de los sectores de mayor crecimiento como el avícola que genera empleo directo e indirecto en la provincia, considerada la segunda en importancia del Ecuador en esta área.

6.5.2 Organizacional

Los niveles organizacionales del Restaurante Asadero Pollos Miguelín, tienen las condiciones organizativas apropiadas, dispuestas al cambio que

permitan la Implantación del Manual de Procesos de Preparación.

Pese a que la estructura jerárquica corresponde a la verticalización de decisiones que se toman en el nivel familiar, administrativamente permiten el desenvolvimiento del resto de la cadena organizacional.

6.5.3 Tecnológica

El aprovechamiento de la tecnología con la que cuenta el Restaurante Asadero Pollos Miguelín es la base de la implantación del Manual de Procesos que contribuirá a especializar a los empleados para sacar el mayor provecho de las tecnologías en servicio; además al mejorar los procesos de la cadena organizacional se contará con nueva tecnología que al final signifiquen ahorro de recursos, para la microempresa, que servirán para inversión y expansión.

6.5.4 Ambiental

La racionalidad ambiental principio paradigmático que enfrenta la racionalidad de mercado, es prioritaria en la visión global administrativa de todo tipo de organización, por esta razón la implementación del Manual de Procesos del Restaurante Asadero Pollos Miguelín promoverá un modelo de desarrollo sostenible que no priorice únicamente la rentabilidad de la microempresa familiar sino que los procesos amigables con el ambiente contribuyan en el manejo efectivo y eficaz de desechos y la generación de una cultura alimenticia sana.

6.5.5 Económica Financiera

Los recursos financieros con los cuenta permiten la implantación del Manual de Procesos de preparación del pollo asado que no solo mejoren los procesos sino beneficien con el ahorro de recursos materiales, económicos y humanos.

6.6. Fundamentación Científico Técnica

6.6.1 Definición de Proceso

Un proceso de producción es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor.

Proceso de producción: cabe destacar que los factores son los bienes que se utilizan con fines productivos (las materias primas). Los productos, en cambio, están destinados a la venta al consumidor o mayorista.

Las acciones productivas son las actividades que se desarrollan en el marco del proceso. Pueden ser acciones inmediatas (que generan servicios que son consumidos por el producto final, cualquiera sea su estado de transformación) o acciones mediatas (que generan servicios que son

consumidos por otras acciones o actividades del proceso). Por otra parte, aunque existen una gran cantidad de tipologías de productos, podemos mencionar las principales: los productos finales, que se ofertan en los mercados donde la organización interactúa, y los productos intermedios, utilizables como factores en otra u otras acciones que componen el mismo proceso de producción.

Los procesos productivos, por su parte, pueden clasificarse de distintas formas. Según el tipo de transformación que intentan, pueden ser técnicos (modifican las propiedades intrínsecas de las cosas), de modo (modificaciones de selección, forma o modo de disposición de las cosas), de lugar (desplazamiento de las cosas en el espacio) o de tiempo (conservación en el tiempo).

Según el modo de producción, el proceso puede ser simple (cuando la producción tiene por resultado una mercancía o servicio de tipo único) o múltiple (cuando los productos son técnicamente interdependientes).

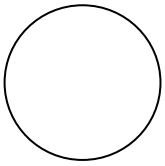
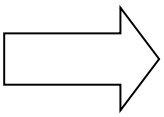
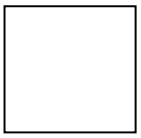
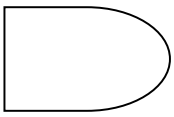
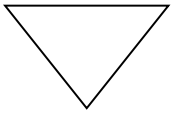
6.6.2 Definición de Diagrama de Proceso

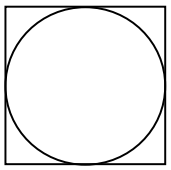
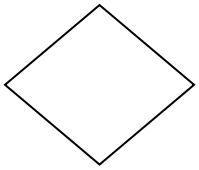
Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido.

Con fines analíticos y como ayuda para descubrir y eliminar ineficiencias, es conveniente clasificar las acciones que tienen lugar durante un proceso dado en cinco clasificaciones. Estas se conocen bajo los términos de operaciones, transportes, inspecciones, retrasos o demoras y almacenajes. Las siguientes definiciones cubren el significado de estas clasificaciones en la mayoría de las condiciones encontradas en los trabajos de diagramado de procesos.

Este diagrama muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones de taller o en máquinas, inspecciones, márgenes de tiempo y materiales a utilizar en un proceso de fabricación o administrativo, desde la llegada de la materia prima hasta el empaque o arreglo final del producto terminado. Señala la entrada de todos los componentes y subconjuntos al ensamble con el conjunto principal. De igual manera que un plano o dibujo de taller presenta en conjunto detalles de diseño como ajustes, tolerancia y especificaciones, todos los detalles de fabricación o administración se aprecian globalmente en un diagrama de operaciones de proceso.

Antes de que se pueda mejorar un diseño se deben examinar primero los dibujos que indican el diseño actual del producto. Análogamente, antes de que sea posible mejorar un proceso de manufactura conviene elaborar un diagrama de operaciones que permita comprender perfectamente el problema, y determinar en qué áreas existen las mejores posibilidades de mejoramiento. El diagrama de operaciones de proceso permite exponer con claridad el problema, pues si no se plantea correctamente un problema difícilmente podrá ser resuelto.

Actividad / Definición	Símbolo
Operación.- Ocurre cuando un objeto está siendo modificado en sus características, se está creando o agregando algo o se está preparando para otra operación, transporte, inspección o almacenaje. Una operación también ocurre cuando se está dando o recibiendo información o se está planeando algo.	
Transporte.-Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son movidos de un lugar a otro, excepto cuando tales movimientos forman parte de una operación o inspección.	
Inspección.- Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son examinados para su identificación o para comprobar y verificar la calidad o cantidad de cualesquiera de sus características.	
Demora.-Ocurre cuando se interfiere en el flujo de un objeto o grupo de ellos. Con esto se retarda el siguiente paso planeado.	
Almacenaje.- Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son retenidos y protegidos contra movimientos o usos no autorizados.	

Actividad combinada.- Cuando se desea indicar actividades conjuntas por el mismo operario en el mismo punto de trabajo, los símbolos empleados para dichas actividades (operación e inspección) se combinan con el círculo inscrito en el cuadro.	
Decisión.- ocurre cuando en el proceso las actividades requieren de efectuar análisis de situación y toma de decisiones.	

Fuente: www.controlycalidadegv.etd.com

Elaborada por: Santiago Segura

6.6.3 Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico que describe cómo se desarrollan las actividades de una empresa. Siguiendo el concepto de cadena, está compuesta por distintos eslabones que forman un proceso económico: comienza con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado.

En cada eslabón, se agrega valor, que es, en términos competitivos, la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio.

6.6.4 Manuales de Procedimientos

Los manuales de procedimientos son un compendio de acciones documentadas que contienen en esencia, la descripción de las actividades que se realizan producto de las funciones de una unidad administrativa, dichas funciones se traducen en lo que denominamos procesos y que entregan como resultado un producto o servicio específico.

Dichos manuales incluyen puestos o unidades administrativas que intervienen, además contienen objetos y sistemas, precisando su nivel de participación. También suelen contener en algunos casos ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios como normativas y políticas particulares de cómo se aplican dichos límites o lineamientos de actuación, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar el correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia.

6.6.4.1 Objetivo de los Manuales

- Proporcionar información que sirva de base para evaluar la eficiencia del sistema en el cumplimiento de sus funciones específicas, una vez finalizada la identificación y desarrollo de cada uno de los procesos y procedimientos.

- Incorporar a los sistemas y procedimientos administrativos, la utilización de herramientas que ayuden a agilizar el flujo de información y de esta manera facilitar el entendimiento, para ayudar a la toma de decisiones (Impactando la gestión departamental y producto de la sumatoria de los mismos mejorar la gestión institucional).

- Contribuir al enriquecimiento del compendio documental municipal y a la consolidación de la institucionalización de procesos operativos y administrativos en lo referente gestión del capital humano como recurso que agrega valor a los servicios prestados en el municipio de Valparaíso.

- Proporcionar una herramienta que facilite el proceso de inducción y capacitación del personal nuevo e incentivar la polifuncionalidad al interior de cada Área, Departamento, Sección, Oficina, etc.

• Proporcionar una herramienta que facilite el proceso de inducción y

capacitación del personal nuevo e incentivar la polifuncionalidad al interior de cada Área, Departamento, Sección, Oficina, etc.

6.6.4.2 Ventajas del Manual

Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa que ofrece muchas ventajas entre las que podemos indicar:

- Permite conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento facilitando la capacitación del personar ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema (Auditoria sistémica).
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Proporciona ayudas para el emprendimiento en tareas como; la simplificación de trabajo como; análisis de tiempos, delegación de autoridad, eliminación de pasos, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria (Paradigmas).

- Determina de forma sencilla las responsabilidades por fallas hechas bajo paradigmas.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y estudio de desempeño.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades, regulando a su vez la carga laboral.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

6.6.4.4 Quienes deben Analizar el Manual

A los jefes de sección o dueños de las microempresas les corresponderá analizar los manuales, entre las actividades que deben desarrollar constan:

- Dirigir su diseño, establecimiento, aplicación y control.
- Propender por el cumplimiento y actualización de los Manuales establecidos.
- Detectar las necesidades de creación y actualización de procedimientos de acuerdo a nuevas normas y tecnologías, por medio de un seguimiento permanente.
- Proponer los cambios necesarios que lleven a la reestructuración de las áreas y al cumplimiento de los objetivos.

6.7. Modelo Operativo (Manual de Procesos)

6.8. Metodología

Para la ejecución de la presente propuesta la metodología a utilizar será la siguiente:

- Identificar los procesos actuales de la preparación y servicio: en esta etapa se acudirá a la empresa para observar y hacer el levantamiento de la información
- Realizar un análisis de la información recolectada para posteriormente dar soluciones
- Elaborar un manual de procedimientos

6.9. Previsión de la Evaluación

La propuesta estará evaluada y monitoreada para tomar las mejores decisiones definiendo periodos de tiempo de acuerdo al desarrollo de la misma así como también este documento estará sujeto a modificaciones, eliminación o la sustitución total por otra.

Para facilitar este plan se seguirá la siguiente matriz:

Tabla 6.20: Previsión de la Evaluación

Preguntas Básica	Aplicación
1. ¿Quienes solicitan evaluar?	El gerente de la empresa al área de preparación.
2. ¿Por qué evaluar?	Porque se necesita realizar cambios radicales en el control de la preparación.
3. ¿Para qué evaluar?	Para ver si la propuesta es adecuada y mejora la aplicación de procedimientos de control.
4. ¿Qué evaluar?	El funcionamiento en los procesos de preparación y servicio
5. ¿Quién evalúa?	Los supervisores de cada proceso
6. ¿Cuándo evalúa?	Durante y al final de la ejecución de la propuesta
7. ¿Cómo evaluar?	Verificando el correcto funcionamiento de los procesos
8. ¿Con que evaluar?	Con informes de si los procesos planteados están dando resultado

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Andrea Jácome S.

BIBLIOGRAFÍA

Any Castro, José Nicolás, Investigación Integral de Mercados, Bogotá Colombia, Mc Graw Hill, 1984

Arthur, Thompson, Administración Estratégica. México, 1999

Charles, W. l. Hill, Administración Estratégica un Enfoque Integrado. Bogotá, 1996

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill 3ra Edición, 1989.

David Noel Ramírez Padilla, Empresas Competitivas. México, 1997

Deming, W. Edwards, La Nueva Economía, 1997

Demming, Procesos Efeicientes y Eficaces de Los Sistemas

Draker, Tomas. El Marketing como Arma Competitiva. México: Mc Graw Hill 1ra Edición, 1994.

Ediciones Grijalbo, Nuevo Diccionario de la Lengua Española. México 1980.

Gerry, Jhonson. Dirección Estratégica. Madrid, 2001

Gestión. Lo que se aprende de los mejores MBA. España: Gestión 1ra Edición, 2000.

Hellriegel, Don. Un Enfoque Basado en Competencias, México: Mc Graw Hill 9na Edición, 2002.

Helsen, Kristiaan. Marketing Global México: Mc Graw Hill 2 da Edición, 2001.

Hernández, Cesario. Plan de Marketing Estratégico. México: Gestión, Mc Graw Hill 2 da Edición, 2000.

Idrobo, Paúl, Administración de Operaciones. Quito. 2001

Ishikawa, Kaoru ¿Qué es el Control Total de Calidad? – Normas – 1994

J. Warren, Keegan, Marketing Global, Madrid, 1997

Jean – Jacques, Lambin Marketing Estratégico. Colombia, 2002

Joseph, Bower Oficio y Arte de la Gerencia. Bogotá,1995

Karatsu, Jaime CTC: La sabiduría japonesa – Gestión 2000 – 1992

Koontz, Harold, Administración una Perspectiva Global, Mc Graw Hill 4ta Edición, México 2004.

Koontz, Harold. Administración Global México: Mc Graw Hill 4ta Edición, 2004.

Kotler, Philip. Dirección de Marketing México: Mc Graw Hill 10ma Edición, 2001.

Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Mc Graw Hill 10ma Edición. México, 2001.

Mark, Davis, Fundamentos de la Dirección de Operaciones. España, 2001

McCarthy, E Jerome. D. Perreault, William, Jr. Un enfoque global, Mc Graw Hill 13ra Edición. México, 2001.

Kaoru Ishikawa, Mejora de Calidad Ishikawa, Modalidad Japonesa, 1997.

Michael E. Porter, Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires, 1997

Morris, Daniel. Reingeniería, México: Mc Graw Hill 1ra Edición, 1994.

OHMAE, Kenichi , La mente del estratega – Mc Graw Hill – 1997

PORTER, Michael. Ventajas Competitivas. México: Continental 7 maEdición, 2003.

STANTON, William. Fundamentos de Marketing. Mc Graw Hill 13ra Edición. México, 2004.

Stanton, William. Fundamentos de Marketing. México: Mc Graw Hill 13ra Edición, 2004.

Stonner, James A. F. Freeman, R Edward. Administration. Mc Graw Hill 6ta Edition. México 1996.

Thomas, Bateman (2000) Administración de la Ventaja Competitiva. México,

Vaughn, R.C. Introducción a la Ingeniería Industrial – Editorial Reverté – 1997

Linkografía

(MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR, 2008-2012, Permisos de Funcionamiento Locales, Quito, http://www.salud.gob.ec/permiso-de-funcionamiento-de-locales/).

(SPORTPLANET, 2008-2009, Quienes somos, Quito, http://www.sportsplanet.ws/quienes.php).

(WIKIPEDIA, 2011-2012, Diagrama de Procesos, Bogotá, http://es.wikipedia.org/wiki/DiagramadeProceso).

(MONOGRAFÍAS, 2010 – 2011, Administración y Finanzas, Venezuela, http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml)

ANEXOS I

ENCUESTA CLIENTES

1.- ¿La atención prestada por el personal de la microempresa le pareció?

a) Satisfactoria b) Regular c) Mala

2.- ¿Según usted el producto consumido le pareció?

a) Satisfactoria b) Regular c) Mala

3.- ¿La presentación del producto le pareció?

a) Satisfactoria b) Regular c) Mala

4.- ¿La limpieza del local le pareció?

a) Satisfactoria b) Regular c) Mala

5.- ¿El espacio físico del local destinado para el servicio le pareció?

a) Satisfactoria b) Regular c) Malo

6.- ¿El tiempo de espera para el despacho de su producto fue?

a) Satisfactoria b) Normal c) Excesivo

7.- ¿Cómo conoció usted el restaurante "Pollos Miguelin"?

a) Radio b) Escrita c) Recomendaciones

8.- ¿El precio de los productos en relación a la competencia le pareció?

a) Elevados b) Normales c) Bajos

9.- ¿El precio tomando en cuenta el servicio, sazon y calidad del producto le pareció?

a) Elevados b) Justos c) Bajos

10.- ¿El producto consumido en el restaurante "Pollos Miguelin" en relación a la competencia le pareció?

a) Mejor b) Igual c) Peor

11.- ¿Habitualmente usted prefiere su orden?

a) para llevar b) para servirse

ANEXO 2

Entrevista a la Licenciada Myrian Solís - Propietaria

ENTREVISTA

1) **¿Cuenta con un manual de procesos?**

2) **¿Enumere los procesos de producción con los que cuenta la empresa?**

3) **¿Realiza un control de tiempos en el proceso de preparación?**

4) **¿Realiza el control de los insumos utilizados en la preparación?**

5) **¿Cuenta con un manual de funciones?**

6) **¿Considera necesaria la estandarización de procesos?**

7) **¿Realizan un control de calidad, indique como lo hace?**

8) **¿Realizan un control de calidad en la atención al cliente?**

9) **¿Qué tiempo tiene almacenado los insumos?**

10) **¿Cuenta la microempresa con estrategias de marketing?**

11) ¿Sus proveedores de materia prima son los mismos que utiliza la competencia?

12) ¿Los productos que adquiere de sus proveedores son los mismos que utiliza la competencia?

13) ¿En qué medios promociona su empresa?

ANEXO 3

3. Ficha de Observación

Proceso:

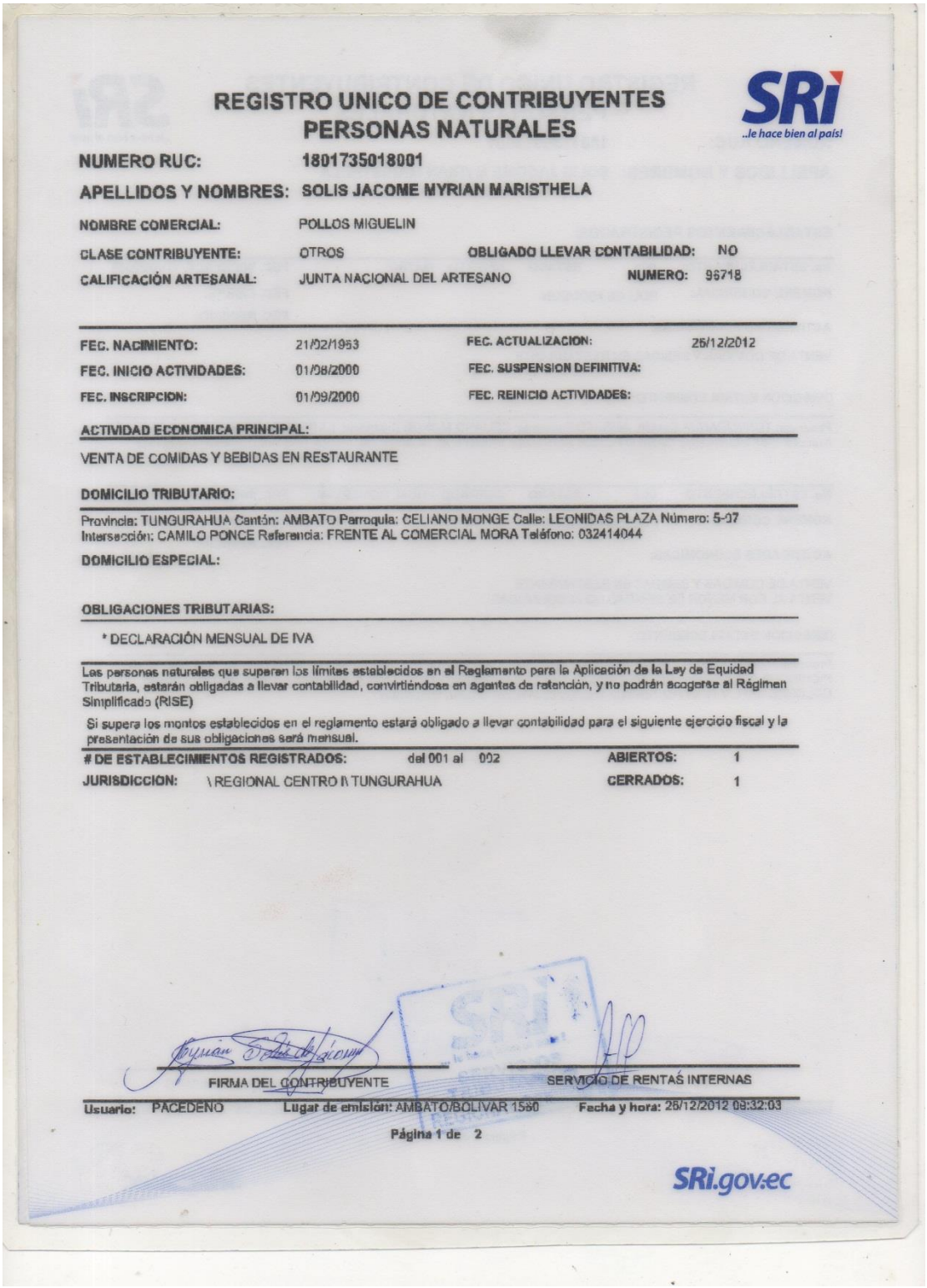
Subproceso:

Duración: 1 semana

Empleado	Calidad	Tiempo	Día

ANEXO 4

Registro Único de Contribuyentes



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

SRi
..le hace bien al país!

NUMERO RUC: 1801735018001

APELLIDOS Y NOMBRES: SOLIS JACOME MYRIAN MARISTHELA

NOMBRE COMERCIAL: POLLOS MIGUELIN

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

CALIFICACIÓN ARTESANAL: JUNTA NACIONAL DEL ARTESANO **NUMERO:** 95718

FEC. NACIMIENTO: 21/02/1953 **FEC. ACTUALIZACION:** 26/12/2012

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/08/2000 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCION: 01/09/2000 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN RESTAURANTE

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: CELIANO MONGE Calle: LEONIDAS PLAZA Número: 5-07 Intersección: CAMILO PONCE Referencia: FRENTE AL COMERCIAL MORA Teléfono: 032414044

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

 # DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 **ABIERTOS:** 1

JURISDICCIÓN: \ REGIONAL CENTRO I\ TUNGURAHUA **CERRADOS:** 1

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: PACEDENO **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1580 **Fecha y hora:** 26/12/2012 09:32:03

Página 1 de 2

SRi.gov.ec