



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA INFORMÁTICA
PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PYME, DEDICADA A LA VENTA
DE ALIMENTOS EN EVENTOS DE ENTRETENIMIENTO.**

Juan Alberto Román Barrios

Asesorado por el Ing. Hugo Armando Mérida Pineda

Guatemala, mayo de 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA INFORMÁTICA
PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PYME, DEDICADA A LA VENTA
DE ALIMENTOS EN EVENTOS DE ENTRETENIMIENTO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

JUAN ALBERTO ROMAN BARRIOS

ASESORADO POR EL ING. HUGO ARMANDO MÉRIDA PINEDA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2010

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Luis Pedro Ortíz de León
VOCAL V	Br. José Alfredo Ortíz Henricx
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Inga. Rossana Margarita Castillo Rodríguez
EXAMINADOR	Ing. Luis Gerardo González Castañeda
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA INFORMÁTICA PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PYME, DEDICADA A LA VENTA DE ALIMENTOS EN EVENTOS DE ENTRETENIMIENTO,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 25 de noviembre de 2008.



Juan Alberto Román Barrios

Guatemala, 21 de octubre del 2009

Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera.
Director de Escuela de Mecánica Industrial.
Facultad de Ingeniería.
Universidad de San Carlos de Guatemala.

Estimado Ingeniero

El motivo de la presente, es para informarle que estoy de acuerdo con los cambios realizados al trabajo de graduación "Implementación de una herramienta informática para la reestructuración organizacional en una pequeña y mediana empresa PYME, dedicada a la venta de alimentos en eventos de entretenimiento" realizada por el estudiante Juan Alberto Román Barrios de la Facultad de Ingeniería, de la Escuela de Mecánica Industrial con carné 91-12310 revisada por la ingeniera Nora García.

Por lo cual permito notificarle que he revisado este documento en mi calidad de asesor y lo que presento a la facultad de Ingeniería para seguir con proceso de aprobación de la misma.

Cualquier información adicional estoy a la orden. Tel. Celular 52089836

Atentamente,



Ing. Hugo Armando Mérida Pineda

Colegiado 6365

Hugo Armando Mérida Pineda

SERIAL

6365

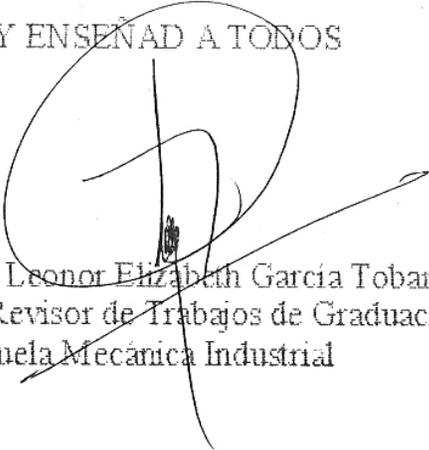
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrática Revisora del Trabajo de Graduación titulado
IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIETA INFORMÁTICA
PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PYME, DEDICADA A LA
VENTA DE ALIMENTOS EN EVENTOS DE ENTRETENIMIENTO.
Presentado por el estudiante universitario Juan Alberto Román Barrios
apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Inga. Nora Leonor Elizabeth García Tobar
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, Abril de 2010.

/agrm

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA INFORMÁTICA PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PYME, DEDICADA A LA VENTA DE ALIMENTOS EN EVENTOS DE ENTRETENIMIENTO**, presentado por el estudiante universitario **Juan Alberto Román Barrios**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquiza Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
FACULTAD DE INGENIERIA


Guatemala, mayo de 2010.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA INFORMÁTICA PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PYME, DEDICADA A LA VENTA DE ALIMENTOS EN EVENTOS DE ENTRETENIMIENTO**, presentado por el estudiante universitario **Juan Alberto Román Barrios**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, mayo de 2010.



DEDICATORIA A:

Mis Padres Carmen Yolanda y Luis Alberto

Por todo su amor, paciencia y como un agradecimiento a todo su esfuerzo en mi formación. Por ser ellos los que me han ayudado en mi vida a ir caminando para bien.

Mi hija María Lucia

Por ser el motor que me impulsa a ser mejor cada día, gracias por darme tanta felicidad.

Mi esposa Anabella

Por enseñarme a vivir la vida a colores, por estar a mi lado y enseñarme a descubrir nuevas cosas. Por su incondicional apoyo para cumplir esta meta.

Mis sobrinos Carlos, Diego y Carmen María

Por todo su amor y cariño.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios

Por darme la vida acompañarme en todo momento y permitirme terminar satisfactoriamente esta etapa.

Mis hermanas Ana Elisa y Luisamaría

Por estar conmigo siempre y por enseñarme a ser más feliz.

MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Fernando y Miguel

Por su amistad y por motivarme a concluir mi carrera universitaria.

Mi asesor Ing. Hugo Armando Mérida Pineda

Quien con su dedicación ha guiado el desarrollo de este trabajo.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por contribuir a mi desarrollo profesional.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XVII
OBJETIVOS.....	XIX
INTRODUCCIÓN.....	XXI
1. GENERALIDADES.....	1
1.1. Información general de la empresa.....	1
1.1.1. Ubicación	1
1.1.2. Historia.....	1
1.1.3. Misión	2
1.1.4. Visión	2
1.1.5. Valores	2
1.2. Estrategias corporativas.....	3
1.2.1. Segmentación del mercado	4
1.2.2. Evaluación de necesidades	4
1.2.3. Prioridades competitivas	5
1.3. Estructura organizacional.....	8
1.3.1. Organigrama ctual.....	9
1.4. Reestructuración organizacional.....	10
1.4.1. Definición.....	10
1.4.2. Clasificación	11

1.4.3. Variables presentes en el cambio organizacional	12
1.4.3.1. Variables tangibles.....	12
1.4.3.2. Variables intangibles	13
1.4.4. Variables del ambiente interno y externo	14
1.4.5. Efectos de la reestructuración organizacional.....	15
1.5. Tecnología de la información.....	17
1.5.1. Definición	17
1.5.2. Componentes de la tecnología de la información	19
1.5.3. Creación y aplicación de tecnología informática	21
1.5.3.1 Etapa de investigación y desarrollo.....	21
1.5.3.2. Estrategia de tecnología.....	23
1.5.3.3. La tecnología como ventaja competitiva	23
1.5.3.4. Adquisición de tecnología	24
1.5.3.5. Lineamientos para la implementación	25
1.5.3.6. Integración de tecnología	25
1.5.3.7. El aspecto humano	26
2. SITUACIÓN ACTUAL.....	27
2.1. Cultura Organizacional	27
2.1.1. Diseño de cuestionario.....	28
2.1.2. Presentación y análisis de resultados.	36
2.2. Diagramas del proceso actual.	37
2.2.1. Ingreso de evento	37
2.2.2. Planificador de eventos	38
2.2.3. Compras.....	39
2.2.4. Producción	40
2.2.5. Organización del evento.....	41
2.2.6. Ejecución del evento	42
2.2.7. Liquidación del evento.....	43

2.3. Análisis de las funciones del personal.	44
2.3.1. Diseño del puesto de trabajo.	44
2.3.2. Especialización de puestos de trabajo.	44
2.3.3. Ampliación del puesto de trabajo.	45
2.3.4. Rotación de puesto de trabajo.	45
2.4. Indicadores actuales.	46
2.4.1. Número de eventos atendidos por mes.	46
2.4.2. Ventas mensuales y anuales.	46
2.4.3. Volumen de producción año 2008.	46
2.5. Análisis de las operaciones actuales	47
2.5.1. Procesos críticos	47
2.5.2. Subdivisión de las operaciones en sus componentes.	48
2.5.3. Análisis de los diagramas.	51
2.6. Muestreo del trabajo	55
2.6.1. Definir actividades	55
2.6.2. Diseñar forma de la observación	55
2.6.3. Duración del estudio.	55
2.6.4. Determinar el tamaño de la muestra inicial.	55
2.6.5. Seleccionar tiempos de observación.	56
2.6.6. Determinar el programa de trabajo del observador.	56
2.6.7. Observar las actividades y registrar datos y el tiempo.	56
2.6.8. Decidir si se requiere un muestreo adicional.	57
2.7. Localización de las instalaciones.	58
2.7.1. Clima laboral favorable.	58
2.7.2. Proximidad a los mercados.	58
2.7.3. Calidad de vida.	58
2.7.4. Proximidad a proveedores y recursos.	59

2.7.5. Costos de servicios públicos, impuestos y bienes raíces.....	59
2.8. Distribución de las instalaciones.....	59
2.8.1. Reunir información.....	59
2.8.2. Definición de criterios de evaluación.....	60
2.8.3. Análisis de la distribución actual.....	60
3. NUEVO DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	61
3.1. Establecimiento de nuevas funciones.....	61
3.2. Establecimiento de nuevos indicadores.....	71
3.3. Costo operativo del escenario propuesto.....	73
3.3.1. Costo de la herramienta informática.....	73
3.3.2. Análisis de costo beneficio.....	74
3.4. Evaluación del desempeño.....	75
3.4.1. Objetivos.....	75
3.4.2. Importancia y seguimiento.....	75
3.4.3. Responsabilidad en la evaluación de colaboradores... ..	75
3.4.4. Ventajas de la evaluación del desempeño.....	76
3.4.5. Factores de la evaluación de colaboradores.....	76
3.4.6. Métodos de evaluación del desempeño.....	77
3.4.7. Diseño de hoja de evaluación.....	79
3.4.8. Reglamento de evaluación.....	80
3.5. Parámetros dentro del sistema.....	83
3.5.1. Generales.....	83
3.5.1.1. Usuarios.....	83
3.5.1.2. Información de la compañía.....	84
3.5.1.3. Seguimiento.....	84
3.5.1.4. Clasificación de eventos.....	84
3.5.1.5. Formas de promoción.....	84

3.5.2. Compras	85
3.5.2.1.Unidades de medidas	85
3.5.2.2.Artículos	85
3.5.2.3.Factores de conversión	86
3.5.2.4.Outsourcing	86
3.5.2.5.Proveedores	87
3.5.3. Eventos	87
3.5.3.1.Clientes	87
3.5.3.2.Equipos	87
3.5.3.3.Formulas	87
3.5.3.4.Personal temporal	88
3.5.3.5.Requerimiento de equipo	88
3.5.3.6.Recursos adicionales	88
4. IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA	89
4.1. Calendario de actividades.....	89
4.2. Estructura de códigos	89
4.3. Fórmulas de preparación de alimentos	93
4.4. Registro de datos en la base	93
4.5. Capacitación del personal.....	93
4.6. Pruebas al sistema	94
4.7. Verificación del cumplimiento de los objetivos	95
4.8. Corrida de pruebas en paralelo con el método antiguo	95
5. MEJORAMIENTO CONTÍNUO	97
5.1. Control estadístico de procesos	97
5.1.1. Fuentes de variación	98
5.1.2. Causas comunes de variación.....	98
5.1.3. Causas asignables de variación	98

5.1.4. Proceso de inspección	99
5.1.4.1. Mediciones de calidad.....	99
5.1.4.2. Inspecciones	99
5.1.4.3. Distribuciones de muestreo.....	99
5.1.4.4. Gráficas de control.....	100
5.2. Medición de la productividad con enfoque gerencial	100
5.2.1. Medición de la productividad.....	100
5.2.2. Sistemas de programación a intervalos cortos.....	101
5.2.3. Supervisión activa	101
5.2.4. Sistemas de información de productividad para la gerencia	101
5.2.5. Detección de pérdidas y su reducción	102
5.3. Integración de equipos de trabajo	102
5.3.1. Definición	103
5.3.2. Características	103
5.3.3. Ventajas	103
5.3.4. Requisitos	104
5.3.5. Habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas	104
5.4. Diseño de herramientas para la solución de problemas.....	105
5.4.1. Técnicas de creatividad.....	105
5.4.2. Sinergia.....	107
5.4.3. Unión de trabajadores y gerencia	108
CONCLUSIONES.....	109
RECOMENDACIONES.....	111
BIBLIOGRAFÍA.....	113
APÉNDICE.....	115

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Organigrama actual de la empresa	9
2 .Fuerzas que interactúan en el cambio organizacional	11
3 . Proceso del cambio organizacional	16
4 . Estructura del desarrollo de la tecnología	23
5. Diagrama de flujo del proceso: ingreso de Evento	37
6. Diagrama de flujo del proceso: planificador de eventos	38
7. Diagrama de flujo del proceso: compras	39
8. Diagrama de flujo del proceso: producción	40
9. Diagrama de flujo del proceso: organización del evento	41
10. Diagrama de flujo del proceso: ejecución del evento	42
11. Diagrama de flujo del proceso: liquidación del evento	43
12. Diagrama de flujo del proceso mejorado ingreso de evento.	63
13. Diagrama de flujo del proceso mejorado: Planificación del evento.	64
14. Diagrama de flujo mejorado del proceso de compras	65
15. Diagrama de flujo mejorado: Producción	66
16. Diagrama de flujo mejorado del proceso: organización del evento	67
17. Diagrama de flujo mejorado del proceso: ejecución del evento.	68
18. Diagrama de flujo mejorado del proceso liquidación de eventos.	69
19. Estructura de la herramienta informática y forma de aplicación	70
20. Gráfica inversión versus ahorro de la implementación en el tiempo.	74

TABLAS

I. Teoría de la motivación e higiene	13
II. Cuestionario Cultura organizacional	29
III. Análisis de los procesos críticos por características del proceso	47
IV. Subdivisión de las operaciones en sus componentes de acuerdo al criterio de automatización	49
V. Análisis de los diagramas por oportunidades de mejora.	51
VI. Seguimiento de la implementación de la herramienta informática	53
VIII- Establecimiento de nuevas funciones.	62
IX. Costo de la herramienta informática	73
X- Beneficios del proyecto de implementar la herramienta informática	74
XI. Calendario de actividades de la implementación de la herramienta informática	89
XII. Estructura de códigos	92

GLOSARIO

Catering	Se denomina al servicio de alimentación institucional o alimentación colectiva que provee una cantidad determinada de comida y bebida en fiestas, eventos y presentaciones de diversa índole.
Comensal	Cada una de las personas que comen en una misma mesa.
Costos ocultos	Son aquellos que teniendo existencia real en la actividad productiva de la empresa, no aparecen reflejados en la contabilidad y se omiten, no se encuadran adecuadamente.
Cultura organizacional	Es el conjunto de hábitos, normas y valores que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.
Descentralización de autoridad	Consiste en el traspaso del poder y toma de decisión hacia núcleos periféricos de una organización.

Eficiencia

Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Es la razón entre las entradas y salidas.

Equipos interdisciplinarios

Un equipo interdisciplinario es el que requiere la participación y también el consenso activo de personas especialistas de distintas áreas interactuando en un medio.

Estrategia

Plan ideado para dirigir un asunto y para designar un conjunto de reglas que asegura una decisión óptima en cada momento. Es el proceso seleccionado a través del cual prevé alcanzar un cierto estado futuro.

Estructura organizacional

Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados.

Filosofía

Es el estudio de una variedad de problemas fundamentales acerca de cuestiones como la existencia, el conocimiento, la verdad, la moral, la belleza, la mente y el lenguaje.

Franquicia

Es un formato de negocios utilizado en el comercio por el que una parte llamada franquiciante cede a otra llamada franquiciado, la licencia de una marca, así como métodos de hacer negocios a cambio de una tarifa periódica o regalía.

Hardware

Corresponde a todas las partes físicas y tangibles de una computadora; sus componentes eléctricos, electrónicos, electromecánicos y mecánicos.

Herramienta informática

Módulo encargado de funciones específicas y afines entre sí, para realizar una tarea. Una aplicación o programa puede contar con múltiples herramientas a su disposición.

Ingeniería concurrente

También llamada ingeniería simultánea, es una filosofía basada en sistemas informáticos y fundamentada en la idea de convergencia, simultaneidad o concurrencia de la información contenida en todo el ciclo de vida de un producto sobre el diseño del mismo.

Logística

Es el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo en la organización de una empresa o de un servicio especialmente de distribución. La logística empresarial cubre la gestión y la planificación de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, manutención y distribución.

Marketing

Es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. También es el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes obtener ganancias al mismo tiempo.

Outsourcing

Subcontratación. Es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas.

Política

Manera de alcanzar objetivos. Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas.

Productividad

Es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerlos. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos.

PYME (Pequeña y mediana empresa)

Es una empresa con características distintivas, tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones. Por lo general se considera que el término se refiere a empresas cuyo número de empleados está por debajo de una cantidad determinada entre 250 y 500. También se tiene en cuenta el capital de la empresa.

Rotación de inventarios

Indica la eficiencia de la empresa para manejar el nivel de inventarios. Una rotación baja puede indicar que los inventarios de la empresa son demasiado grandes, representando un uso ineficiente de los activos. Una rotación alta demuestra que los productos se venden rápidamente y que el costo de almacenamiento es bajo. La rotación de inventario o vueltas del mismo, es una medida del inventario que se obtiene dividiendo las ventas anuales al costo entre el valor promedio del inventario agregado que se haya tenido durante el año.

Software

Se refiere al equipamiento lógico o soporte lógico de un computador digital, y comprende el conjunto de componentes necesarios para hacer posible la realización de una tarea específica, en contraposición a los componentes físicos del sistema. El *software* permite que la información se registre, manipule y se presente como datos de salida. Es una herramienta que es utilizada para la toma de decisiones.

Waffle

Son una especie de torta con masa crujiente parecida a una oblea, de origen belga, que se cocina entre dos placas calientes llamadas wafleras. Tienen apariencia de rejilla y es común que a la masa de harina y huevo se le añadan otros ingredientes como crema, chocolate, dulce de leche. También se hacen rellenos saldos con quesos o verduras.

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas en Guatemala tienen el gran desafío de competir en el mercado con productos y servicios de clase mundial en áreas especializadas que grandes industrias no atienden. La PYME necesita innovación y productos diferenciados para tener la oportunidad de adaptarse al constante cambio y utilizar la flexibilidad de su estructura organizacional, como una ventaja que le permita hacer cambios en sus sistemas y lograr que se desarrollen al máximo sus capacidades.

Se realizó un análisis de los costos ocultos dentro de la cadena de abastecimiento y su impacto detonante dentro de las operaciones productivas. Esto obliga a desarrollar herramientas de trabajo que permitan optimizar los recursos materiales y humanos e identificar las oportunidades de mejora. La satisfacción al cliente y contar con productos innovadores de excelente calidad, son una oportunidad de desarrollar nuevos negocios.

En esta búsqueda de nuevas oportunidades, las pequeñas y medianas empresas tienen como objetivo el mejorar la satisfacción del cliente a través de procesos que incrementen la eficiencia. Los objetivos específicos de servicio y la competitividad son analizados, con el propósito de mantener un crecimiento sustentable para desarrollar nuevas estrategias comerciales.

La variabilidad en la demanda de la venta de alimentos para eventos, obliga a implementar sistemas informáticos que se faciliten las tareas productivas y tener una respuesta proactiva a las necesidades de los clientes, lo cual lleva a realizar una reestructuración organizacional con el objetivo de eliminar tareas duplicadas, burocratización y tiempos improductivos.

Los instrumentos de validación del sistema a través de pruebas en paralelo que aseguren los resultados esperados se detallan en el presente trabajo, junto con las herramientas que garanticen el desarrollo permanente y sustentable.

OBJETIVOS

GENERAL:

Implementar una herramienta informática para realizar una reestructuración organizacional en una PYME, dedicada a la venta de alimentos en eventos de entretenimiento.

ESPECÍFICOS:

1. Obtener la información del modelo actual de las operaciones.
2. Analizar y revisar las funciones del personal.
3. Detectar oportunidades de mejora en los procesos productivos analizados.
4. Aplicar el método propuesto conforme a la reestructuración organizacional.
5. Diseñar herramientas de control para administrar la organización eficientemente.
6. Analizar el diseño organizacional de Palicrepas S.A.
7. Diseñar la herramienta informática.
8. Estudiar, crear y aplicar los nuevos indicadores en Palicrepas, S.A.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas en Guatemala tienen el gran desafío de competir en el mercado con productos y servicios de clase mundial en áreas especializadas que grandes industrias no atienden. La pequeña y mediana empresas PYME necesita innovación y productos diferenciados para tener la oportunidad de adaptarse al constante cambio y utilizar la flexibilidad de su estructura organizacional, como una ventaja que le permita hacer cambios en sus sistemas y lograr que se desarrollen al máximo sus capacidades.

Los costos ocultos dentro de la cadena de abastecimiento y su impacto detonante dentro de las operaciones productivas, obliga a desarrollar herramientas de trabajo que permitan optimizar los recursos materiales y humanos e identificar las oportunidades de mejora. La satisfacción al cliente y contar con productos innovadores de excelente calidad, son una oportunidad de desarrollar nuevos negocios.

En esta búsqueda de nuevas oportunidades, las pequeñas y medianas empresas tienen como objetivo el mejorar la satisfacción del cliente a través de procesos que incrementen la eficiencia, en donde los objetivos específicos de servicio, costos y rotación del personal, estén encaminados a crear una organización competitiva, con el propósito de mantener un crecimiento sustentable para desarrollar nuevas estrategias comerciales.

Para realizar esta implementación del sistema informático se necesita revisar el proceso actual y definir un proceso mejorado, para luego migrar hacia un nuevo modelo mediante el seguimiento de pasos propuestos en el presente trabajo de graduación, los cuales incluyen, la definición de parámetros dentro del sistema, estructura de códigos y formulas de preparación, registro de datos en la base, capacitación al personal y validación del sistema a través de pruebas en paralelo que aseguren los resultados esperados.

1. GENERALIDADES

1.1. Información general de la empresa

1.1.1. Ubicación

La empresa Palicrepas, S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Guatemala en la 7ª avenida 10-17 zona 17. Residenciales del Norte.

1.1.2. Historia

INVISA (Palicrepas) es una empresa fundada en mayo del 2003 por dos socios guatemaltecos, con el objetivo de desarrollar al máximo toda su creatividad y poder sobresalir en un mercado mundial altamente competitivo. INVISA es una empresa dedicada a proporcionar el servicio de venta de alimentos novedosos y diferentes (comida rápida estilo Europeo), en eventos sociales, culturales y deportivos como mañanas deportivas en centros educativos, conciertos, ferias, celebraciones particulares y actividades en centros comerciales.

Su producto estrella es Palicrepas, un postre Waffle elaborado con una receta especial, crujientes por fuera y rellena de diferentes sabores tanto dulces como salados por dentro. Estos alimentos son preparados con materia prima de alta calidad nutritiva y baja en grasa no nutritiva. Es una paleta para que el comensal disfrute al máximo la experiencia de probar un alimento diferente.

1.1.3. Misión

Ser la empresa líder en Latinoamérica de franquicias que ofrecen alimentos en los segmentos de eventos y entretenimientos en la sociedad guatemalteca.

1.1.4. Visión

Proveer alimentos innovadores de alta calidad, que hagan sentir a los clientes que están consumiendo un producto diferente y único.

1.1.5. Valores

Palicrepas tiene como base en su estructura organizacional los valores que aportan una ventaja competitiva y motivan la repetición las contrataciones los eventos de entretenimiento.

a) Honradez

Es el valor que prohíbe al individuo apoderarse de los bienes ajenos. Aunque este valor se desarrolla principalmente en el plano económico, también se aplica a todo lo relacionado a la observancia de una conducta apegada al deber.

b) Solidaridad

Es la voluntad de ayudar a los que necesitan y comprometerse con sus problemas. Para que Palicrepas sea una empresa competitiva, todos sus trabajadores deben de vivir plenamente este valor.

c) Prudencia

Es la capacidad que tienen los hombres para orientar su actuación en base al uso de la razón, esto quiere decir que ante todo la razón debe gobernar la actuación de las personas y no el sentimiento.

d) La responsabilidad y el deber

La responsabilidad es la virtud que deben tener todos los trabajadores para poder responder coherentemente en su actuar, con lo planeado en los eventos contratados y cumpliendo con todas las tareas asignadas de la manera acordada prevaleciendo el sentido común.

1.2. Estrategias corporativas

Una de las tareas principales de la gerencia general de Palicrepas consiste en planear a largo plazo el futuro de la organización. La estrategia corporativa define el o los negocios a los cuales se dedicará la compañía, en las oportunidades y amenazas que surgirán en el entorno al transcurrir el tiempo.

El entorno en el cual compiten las empresas dedicadas a atender eventos de entretenimientos cambia continuamente, por lo tanto, es necesario que la empresa tenga la flexibilidad para moverse según las exigencias del ambiente.

La primera evaluación debe realizarse en el ambiente en donde se observan las tendencias dentro del entorno socioeconómico, incluyendo a la industria, el mercado y la sociedad, principalmente en los servicios a domicilio atendidos.

1.2.1. Segmentación del mercado

Palicrepas ha concentrado sus esfuerzos en incursionar en un segmento del mercado desatendido que son los servicios a domicilio y en los eventos de entretenimiento, donde la mezcla de productos y un servicio de calidad, les ha permitido posicionarse en este mercado con resultados sobresalientes. En donde el indicador de satisfacción del cliente alcanza 85%.

Las características del grupo del mercado atendido por Palicrepas son las siguientes: niños y adultos de clase media alta, que asisten a fiestas de cumpleaños, conciertos y otros eventos. Son personas que tienen disponibilidad de comprar artículos para satisfacer más que las necesidades primarias. Son personas que buscan satisfacción en el consumo de productos atractivos para combatir el aburrimiento por medio de la inversión en productos novedosos y llamativos.

1.2.2. Evaluación de necesidades

Con este estudio se pretende identificar las necesidades de los clientes y la capacidad de respuesta en la empresa, para poder diferenciarse de la competencia. El paquete de servicios que se ofrece al cliente, consiste en proporcionar productos o servicios periféricos que el cliente podrá visualizar como un valor agregado, capaz de captar su atención y contar con el elemento fundamental para decidir la inversión. Cuando se comprende cuales son los beneficios para el cliente dentro de un segmento del mercado, la gerencia está en condiciones de encontrar la forma de obtener una ventaja competitiva en el mercado y poder aprovecharla al máximo.

1.2.3. Prioridades competitivas

La estrategia de operaciones centrada en el cliente, refleja un claro entendimiento de los objetivos a largo plazo de la organización. Requiere también un esfuerzo inter funcional de marketing y operaciones para rastrear las necesidades de cada segmento del mercado. Existen ocho prioridades competitivas posibles en las operaciones:

a) Costo

El hecho de rebajar los precios puede incrementar la demanda de productos o servicios. Si el producto o servicio no puede elaborarse a menor costo, se reduce el margen de ganancia. A fin de competir a base de costo, la gerencia de operaciones tiene que considerar los costos de mano de obra, materiales, desperdicio, gastos generales y otros costos a fin de diseñar un sistema de reducción de costo unitario de sus productos y servicios.

o Operaciones de bajo costo

Con frecuencia, rebajar los costos impone la necesidad de hacer una inversión adicional en instalaciones o automatización del equipo. Otra alternativa consiste en la implementación de una herramienta informática que permitirá hacer más eficiente la organización al liberar recurso por la compactación de funciones esperada que es el tema de este trabajo.

b) Calidad

Diseño de alto rendimiento: incluye características superiores, mayor durabilidad, actitudes serviciales y amables, disponibilidad de empleados, buen servicio, comodidad de acceso y seguridad.

o Calidad consistente

Mide constantemente la frecuencia con la cual el producto o servicio cumple con las especificaciones de diseño. Los clientes desean productos o servicios que satisfagan las especificaciones que han contratado, que han llegado a esperar o que han visto en la publicidad. Una de las atribuciones del gerente es vigilar y desarrollar las operaciones con miras a reducir los errores.

c) Tiempo

La clasificación del tiempo es la siguiente:

o Entrega rápida

El tiempo que transcurre desde que el pedido del cliente es recibido, hasta que es completado cumpliendo todos los estándares establecidos en el contrato, para buscar la satisfacción del cliente y la repetición de la contratación realizada. El cumplir con este requerimiento produce ahorros de insumos y brinda disponibilidad de tiempo para realizar otras actividades con el personal disponible.

- **Entrega a tiempo**

El tiempo de entrega aceptable depende del bien o servicio prestado dependiendo de la urgencia y tiempos de traslado e inventario disponible. Este punto es muy sensible en el servicio a eventos de entretenimientos ya que después de la contratación se producen incrementos inesperados en la cantidad de artículos contratados, por ello todos deben estar atentos a cumplir con esta necesidad del cliente sin afectar todos los demás elementos de calidad y el nivel de servicio.

d) Velocidad de desarrollo

Mide la rapidez con que se introduce un producto o servicio, considerando el tiempo transcurrido desde la generación de la idea hasta el diseño final y la producción. Ser la empresa que lleva un nuevo producto o servicio al mercado significa que tendrá una ventaja sobre la competencia, lo cual es difícil de superar en un entorno de negocios que cambia con rapidez.

En un proceso llamado **ingeniería concurrente**, ingenieros de diseño, especialistas en manufactura, distribuidores, compradores y especialistas en calidad, trabajan conjuntamente para diseñar un producto o servicio y también para seleccionar el proceso de producción.

En estos sistemas cada departamento puede expresar sus inquietudes o prever problemas cuando todavía se dispone de tiempo para modificar el producto.

e) Flexibilidad

Personalización: es la capacidad de satisfacer las necesidades particulares de cada cliente en Palicrepas modificando los diseños de productos o servicios. Es posible que los productos o servicios hechos a la medida de preferencias individuales no tengan una vida útil muy larga. La personalización significa que el sistema de operaciones debe ser flexible para dar cabida a las necesidades específicas del cliente y a los cambios de diseño.

o Flexibilidad del volumen

Es la capacidad de acelerar o frenar rápidamente la tasa de producción para enfrentar grandes fluctuaciones de la demanda. La flexibilidad del volumen es una importante capacidad de la operación que ofrece un respaldo para el logro de otras prioridades competitivas.

1.3. Estructura organizacional

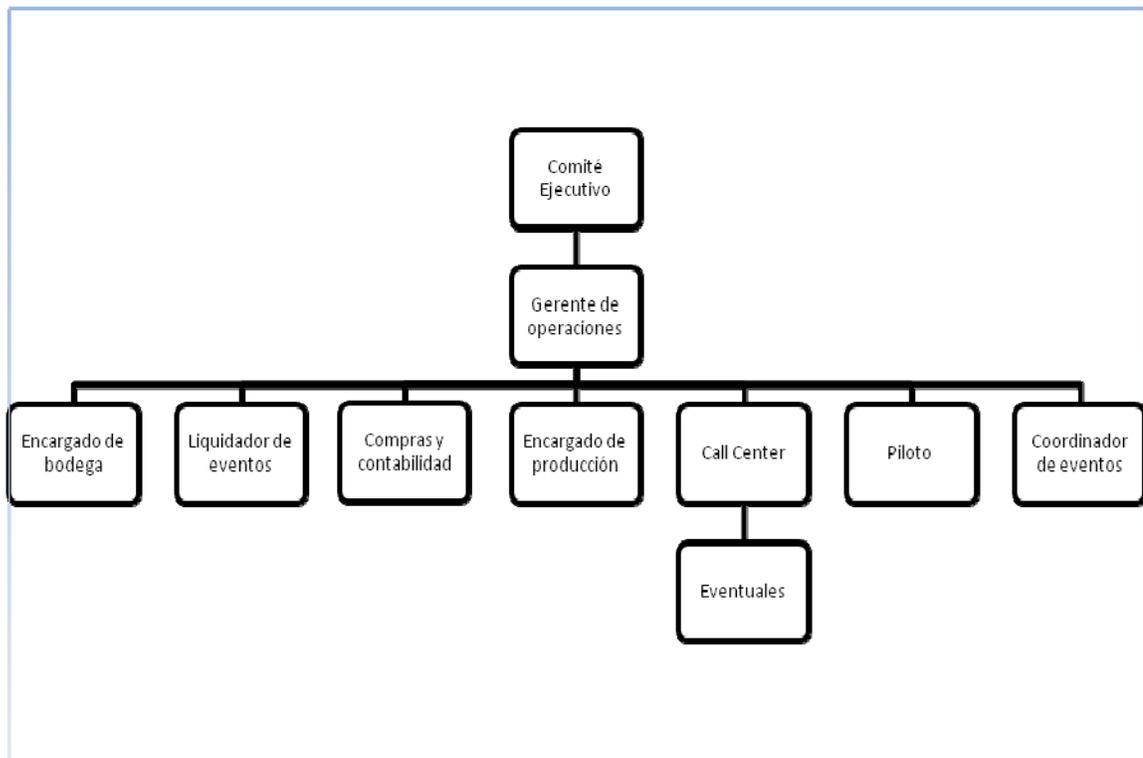
Es el marco en donde se desenvuelve la organización de Palicrepas S.A., de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas para el logro de los objetivos. Comprende tanto la estructura formal que incluye todo lo que está previsto en la organización, como la estructura informal.

La estructura organizacional puede mostrarse visualmente en un organigrama para el momento de realizar cambios en la organización que implica un proceso de toma de decisiones con respecto a : especialización del trabajo, cadena de mando, tramo de control, centralización o descentralización y formalización de las actividades.

1.3.1. Organigrama actual

El organigrama actual de Palicrepas se presenta en el siguiente cuadro:

Figura 1. Organigrama actual de la empresa



Fuente: Documentos Palicrepas S.A. Fecha: 15 de enero del 2009.

1.4. Reestructuración organizacional

1.4.1. Definición

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos den una forma óptima, para que se alcancen las metas fijadas en la planeación. Elementos de la organización. (Requerimientos)

a) Objetivos

Verificables, precisos y realizables, para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables cualitativos.

b) Deberes

Cada persona debe cumplir sus obligaciones

c) Autoridad

Las políticas de delegación de autoridad deben estar bien definidas, declaradas y reglamentadas para hacerse cumplir.

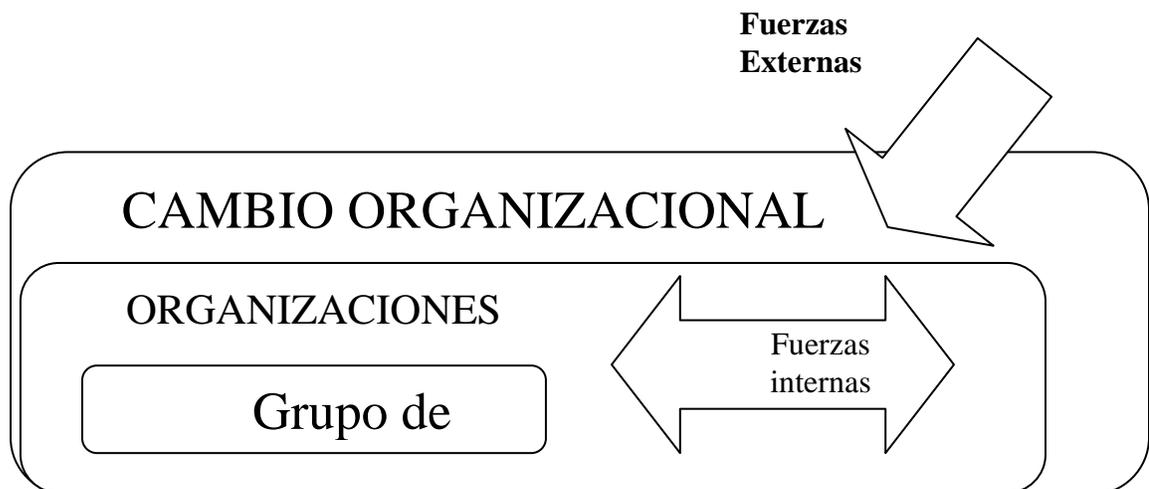
d) Información

Saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad.

Los cambios organizacionales se originan por la interacción de dos tipos de fuerzas, estas son:

- a) Internas: son aquellas que provienen dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio. Son ejemplos: cambio de estrategias metodológicas y cambio de directiva.
- b) Externas: Son aquellas que provienen fuera de la organización, creando la necesidad de cambios en el orden interno. Son ejemplos: los decretos gubernamentales, normas de calidad, limitaciones tanto del ambiente físico como económico.

Figura 2. Fuerzas que interactúan en el cambio organizacional



Fuente: Cambio organizacional. www.monografias.com. Fecha: 15 de mayo del 2009.

Se identifican varios tipos de cambio organizacional dependiendo de las características particulares de cada empresa, así como de los factores del medio externo e interno que les afecta, La clasificación es la siguiente:

- a) Cambio Institucional:
- b) Cambio estructural
- c) Cambio tecnológico
- d) Cambio cultural
- e) Cambio estratégico

1.4.3. Variables presentes en el cambio organizacional

Las variables presentes en el cambio organizacional se pueden clasificar en dos tipos:

1.4.3.1. Variables tangibles

Se encuentran aquellas que tienen que ver con aspectos físicos y fácilmente cuantificables como son: valor de la empresa (acciones, capital y utilidades), recursos o activos (equipos, personas y edificios), mercado (competidores, participación de mercado, proveedores y posicionamiento de mercado), tecnología (cambios rápidos, costosos, investigación y desarrollo), institucionales (reglamentos, decretos, normas y acuerdos)

1.4.3.2. Variables intangibles

Son aquellas que tienen que ver con los aspectos emocionales, de creencias y culturales tales como los que menciona la teoría de la motivación e higiene de Herzberg:

Tabla I. Teoría de la motivación e higiene

Motivadores	Factores de Higiene
Realización	Supervisión
Reconocimiento	Políticas de la compañía
El trabajo mismo	Relación con el Supervisor
Responsabilidad	Condiciones de trabajo
Progreso	Salario
Crecimiento	Relación con los Compañeros
	Vida personal
	Relación con los subordinados
	Prestigio
	Seguridad

Fuente: Cambio organizacional. www.monografias.com. Fecha: 27 de junio del 2009.

1.4.4. Variables del ambiente interno y externo

En el cambio organizacional la influencia del medio externo es crucial ya que los campos organizacionales influyen en todas las actividades. Si alguno de los actores dentro del campo cambia, la organización se verá obligada a cambiar para ajustarse a las nuevas condiciones del medio. A medida que la organización cambia, otras organizaciones registran el cambio y lo interpretan como una señal de que deben reevaluar su propia posición estratégica.

Los gerentes que inician el cambio interpretan que cuando una empresa inicia el cambio en el mismo sentido de su propuesta es correcta, y la imitación lo valida. Al ver que otras empresas están implementando el mismo cambio entonces tratan de acelerar el máximo el cambio para no quedarse atrás.

Las variables del ambiente interno se ven reflejadas en el cambio con propósito de mejorar las relaciones sociales entre los miembros de la organización al momento de realizar su trabajo. Las relaciones sociales durante el cambio, involucran emociones individuales acerca del poder y la política.

En el contexto de enseñanza en el que se asume un cambio de creencia, llevará a cambios en conductas, desde el aspecto social que conlleva cambios en las creencias y cultura organizacional. Otras variables del ambiente interno son: Descentralización de autoridad, la comunicación antes y después de cambios, relación empleado gerente, conducta del supervisor y participación del empleado

1.4.5. Efectos de la reestructuración organizacional

Cambiar no es fácil, primero porque no todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y aún cuando estén dispuestas, es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento. Para estructurar un proceso de cambio efectivo y duradero hay que desechar los valores antiguos y, restituir los nuevos valores.

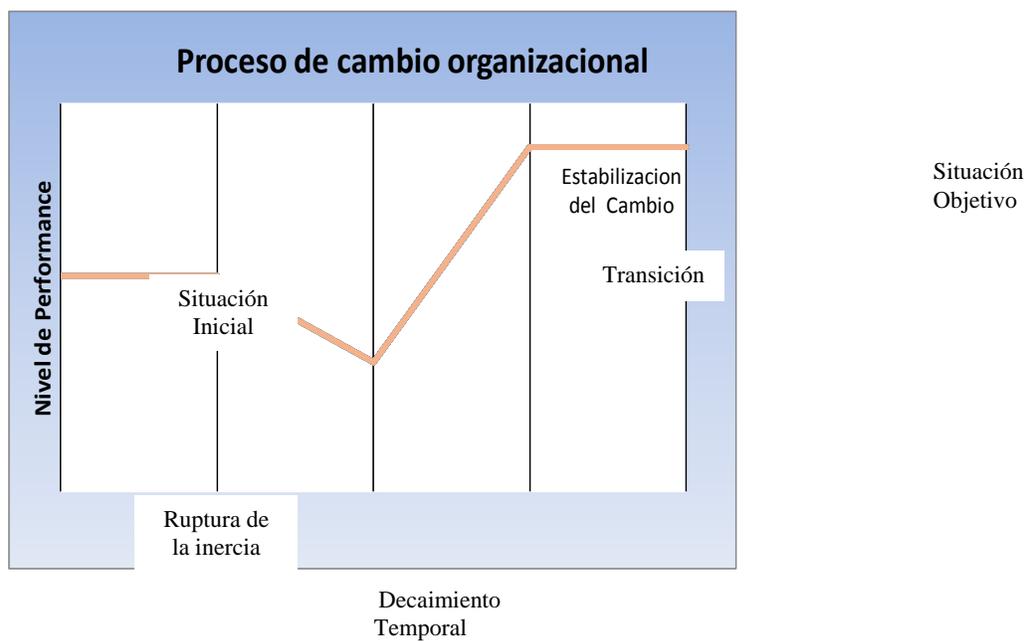
Restituir implica volver tan obvia la necesidad de cambio al punto que la persona dentro de la organización pueda fácilmente verla y aceptarla. El cambio implica un agente de cambio entrenado para liderar a todas las personas y grupos dentro de la organización. Durante el proceso el líder tendrá a su cargo ir alimentando los valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización.

Desechar significa transformar en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de forma que se adopte la nueva norma.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en el que intervienen dos conceptos claves: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que se juzga como relativamente ventajosa. El tercer concepto, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición. La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos los principales problemas y las dificultades para realizar el cambio.

Este momento se caracteriza por la incertidumbre y la desinformación. Es el momento donde al cambio es más frágil. En el gráfico siguiente se puede visualizar una situación típica de cambio, en cierto punto se rompe la inercia que trae consigo la situación inicial y luego de un período si el cambio es exitoso se logran los objetivos deseados.

Figura 3. Proceso del cambio organizacional



Fuente: Cambio organizacional. www.monografias.com Fecha: 08 de mayo del 2009

Durante el período de transición se da el fenómeno de decaimiento temporal del nivel de desempeño, como producto de la falta de condiciones necesarias para operar en el nuevo entorno, tanto a nivel personal como organizacional y de la necesidad de aplicar los recursos disponibles a dos frentes simultáneos, el viejo y antiguo sistema de trabajo.

El desafío en todo proceso de cambio consiste en: minimizar el decaimiento temporal pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y por otra parte reducir la duración del tiempo de transición, pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades para garantizar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

1.5. Tecnología de la información

A menor tamaño de las organizaciones, mayor será el impacto de las tecnologías en su estructura. Cuanto más grande sea la organización, el efecto será menor. Un cambio tecnológico en una PYME repercutirá fuertemente en la estructura ya que cambia el proceso productivo, los requerimientos de habilidades de los trabajadores para los puestos de trabajo, la cantidad de mano de obra necesaria y los ritmos de producción.

1.5.1. Definición

Las industrias nuevas, mediante la implementación de una herramienta informática, puede alterar drásticamente el panorama de las industrias ya existentes. El desarrollo y el uso innovador de la tecnología suelen dar a la empresa una competencia distintiva difícil de igualar.

La ventaja competitiva no proviene solamente de la creación de la nueva tecnología sino también de la aplicación e integración de tecnologías ya existentes. Los adelantos tecnológicos generan nuevos productos y servicios y reconfiguran procesos.

La definición de tecnología es el conocimiento práctico, los objetos físicos y los procedimientos que se usan para generar productos y servicios.

El conocimiento práctico es el hecho de saber juzgar cómo, cuándo y por qué utilizar el equipo y los procedimientos.

La destreza y la experiencia están incorporadas a este conocimiento y con frecuencia pueden escribirse en manuales o guías de rutinas.

Los objetos físicos el equipo y las herramientas van unidos.

Los procedimientos son las reglas y técnicas para operar el equipo y realizar el trabajo.

Las tecnologías no existen en un vacío, sino que van incorporadas a redes de soporte. Una red de soporte abarca relaciones físicas, informativas y organizacionales que definen a una tecnología completa y le permiten funcionar en la forma prevista. Dentro de una organización, las tecnologías reflejan en qué trabajan las personas y qué elementos utilizan para realizar este trabajo. La visión más generalizada de tecnología es la tecnología del producto, que desarrollan los grupos de ingeniería en investigación de la empresa cuando crean nuevos productos y servicios.

La tecnología de proceso, es la que aplican los empleados de una compañía para realizar su trabajo.

Otra visión es la tecnología de información es la que usan los empleados de una empresa para adquirir, procesar y comunicar información. La tecnología es probablemente la fuerza impulsora más importante en el incremento de la competencia mundial. La relación entre tecnología y ventaja competitiva es mal comprendida con frecuencia.

La alta tecnología y el cambio tecnológico por sí mismos no siempre son lo mejor. Es posible que no generen una ventaja competitiva, que sean económicamente injustificables, que no encajen en el perfil de las prioridades competitivas deseadas o que no enriquezcan las capacidades fundamentales de la empresa. En otras palabras, el hecho de ser una compañía de alta tecnología no necesariamente asegura que se esté usando la tecnología en forma apropiada.

1.5.2. Componentes de la tecnología de la información

La tecnología de la información está constituida por cuatro sub tecnologías.

a) Hardware

Una computadora y los dispositivos conectados a ella. El cambio tecnológico reciente, ha sido impulsado en gran parte, por el mejoramiento de la memoria, la capacidad de procesamiento y la velocidad.

b) Software

Los programas de computación escritos para hacer que funcione el hardware y realizar diferentes tareas de aplicaciones. Esta tecnología ha llegado a ser tan importante que con frecuencia la gente tiene la idea errónea de que el software es la suma total de todos los sistemas de información. El software permite que la información se registre, se manipule y se presente como datos de salida que son invaluable para trabajar y administrar operaciones.

c) Bases de datos

Las bases de datos con el tercer componente de la tecnología de la información. Es una colección o informes relacionados entre sí, almacenados en un dispositivo.

d) Telecomunicaciones

El componente final de la tecnología de la información, que a juicio de muchos podría ser el más importante. Las fibras ópticas, el teléfono, el módem, máquina de fax y sus componentes conexos han hecho posible la existencia de las redes electrónica del comercio electrónico entre otras aplicaciones.

1.5.3. Creación y aplicación de tecnología informática

La aplicación de nuevas tecnologías es un desafío constante para todas las empresas tanto de producto como de proceso. La innovación tiene la finalidad de crear y aplicar tecnología para mejorar los productos, los procesos de producción y los servicios de una compañía. El proceso de innovación enfoca los esfuerzos técnicos y científicos en la búsqueda de satisfacer las necesidades del mercado. Un camino para que una compañía adquiera nueva tecnología consiste en que se realice su propia labor de investigación y desarrollo, con lo cual se genera un nuevo conocimiento de materiales y tecnologías que aplica después para crear e introducir nuevos productos, procesos de producción y servicios.

1.5.3.1. Etapa de investigación y desarrollo

Las etapas 1 y 2 son fases de investigación, y la fase 3 es la fase de desarrollo. Las compañías que realizan investigación básica tienen el propósito de generar ideas originales e inventos que hagan progresar el conocimiento y la tecnología, y que puedan tener aplicaciones en el futuro. Las compañías que hacen investigación aplicada intentan resolver los problemas prácticos que implica la conversión de una idea o invento en un producto, proceso o servicio comercialmente factible. Las empresas que adoptan y perfeccionan tecnologías desarrolladas por otros, suelen hacerlo en la etapa de desarrollo.

a) Investigación básica:

Esta investigación busca verdades fundamentales, como los conocimientos que hicieron lo hicieron posible. En general se trata de investigación sin dirección fija, que no están enfocadas en ningún producto o proceso particular

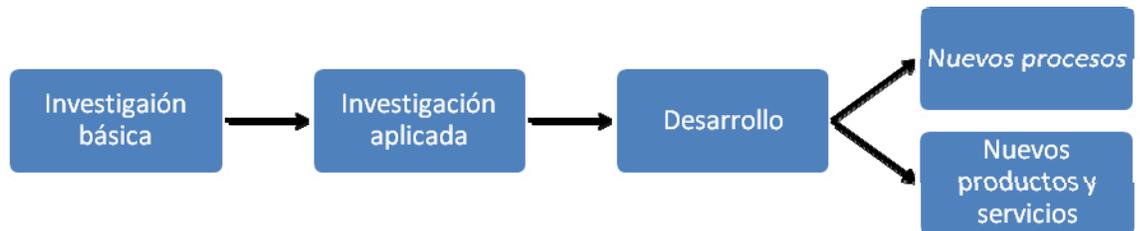
b) Investigación aplicada:

El trabajo de investigación encaminado a resolver problemas prácticos se conoce como investigación aplicada. Suelen realizarla principalmente las grandes empresas, está más enfocada que la investigación básica y es más probable que sus resultados conduzcan a mejoras reales en productos, procesos y servicios.

c) Desarrollo:

Las actividades que convierten un conjunto específico de tecnologías en diseños y procesos detallados se conocen como desarrollo. En la elaboración de diseño para productos y procesos se intenta lograr tanto la comerciabilidad como la facilidad de producción. El desarrollo no es un dominio exclusivo de las grandes empresas. El desarrollo de tecnología de producto pasa por varias fases: Desarrollo del concepto y la factibilidad técnica.

Figura 4. Estructura del desarrollo de la tecnología



Fuente: Krajewsky, Lee. Administración de operaciones. Pag. 137

1.5.3.2. Estrategia de tecnología

Debido a que la tecnología cambia con gran rapidez y debido a la multiplicidad de tecnologías disponibles, la gerencia de Palicrepas debe tomar decisiones inteligentes y bien informadas sobre las nuevas tecnologías de producto y proceso. Aquí hay mucho en juego porque esas decisiones afectan tanto los aspectos humanos como los técnicos de las operaciones. La tecnología apropiada es la que se acopla bien a las estrategias corporativas y de operaciones y proporciona a la empresa una ventaja sustentable.

1.5.3.3. La tecnología como ventaja competitiva

La ventaja competitiva en Palicrepas, se genera al incrementar la calidad de un producto para un cliente o al reducir los costos de llevar el producto al mercado.

La estrategia más obvia para reducción de costos consiste en reducir los costos directos de mano de obra y materiales. Los ahorros por concepto de mano de obra todavía se mencionan para justificar la mayoría de los proyectos de automatización, sin embargo es necesario evaluar otros factores en lugar del ahorro de costos.

Se pueden tener mejoras en cuanto a ventas (rotación de inventarios), calidad, entregas más rápidas e inventarios menos voluminosos. Hay que tener en cuenta que la nueva tecnología también tiene aspectos negativos en cuanto a la inversión que se requiere puede ser prohibitiva, sobre todo si se trata de proyectos complejos y costosos que requieren nuevas instalaciones o el reacondicionamiento de las ya existentes. Además, la inversión implica un riesgo por la incertidumbre acerca de la demanda y beneficios por unidad.

Es posible que la tecnología tenga costos ocultos, en mantenimiento y operación del nuevo equipo. Esos requisitos pueden generar la resistencia del empleado, perjudiquen la moral y acrecienten la rotación de personal. Por eso, el gerente debe sopesar los múltiples beneficios y costos de diferentes selecciones tecnológicas.

1.5.3.4. Adquisición de tecnología

Muchas compañías han invertido con dinamismo y éxito en su tecnología con el fin de no perder a su clientela actual y mejorar sus procesos vigentes. Han hecho lo adecuado en lo referente a buscar una ventaja competitiva y financiar los proyectos tecnológicos que las podrían conducir a los mayores márgenes de ganancia y la máxima participación de mercado en función de sus clientes actuales.

La gerencia debe buscar la forma de mejorar continuamente la tecnología existente, pero también estando alerta para detectar los cambios que indiquen la obsolescencia de las mismas.

1.5.3.5. Lineamientos para la implementación

La administración de tecnología significa algo más que elegir la tecnología que sea más adecuada; significa también apoyar la tecnología seleccionada durante toda su implantación. La satisfacción en el empleo y las actitudes positivas del personal no podrán perdurar, a menos que el cambio tecnológico sea administrado correctamente. Aunque no hay garantías de éxito, han surtido varios lineamientos útiles para la implementación que se relacionan con la adquisición de tecnología, el aspecto humano y el liderazgo.

1.5.3.6. Integración de tecnología

Equipos interdisciplinarios están a cargo de implementar la nueva tecnología, estos equipos salvan las brechas entre investigación y desarrollo, y también entre el desarrollo y la manufactura.

El hecho de reunir en estas etapas a ingenieros de diseño, ingenieros de manufactura, compradores, especialistas en calidad, especialistas en tecnologías de la información.

Esto puede acortar considerablemente el tiempo necesario para llegar al mercado y permite que la empresa se enfrente mejor a la competencia. Estos equipos están a cargo de adoptar una perspectiva amplia y sistemáticas al elegir qué tecnologías habrán de aplicar.

1.5.3.7. El aspecto humano

Los empleos que desempeña la gente están determinados en gran parte por la tecnología. Cuando ésta cambia, lo mismo ocurre con los empleos. La nueva tecnología afecta los empleos en todos los niveles: elimina algunos, mejora a otros y degrada a otros. Aún cuando el cambio tecnológico sea pequeño, las cuestiones relacionadas con las personas pueden llegar a ser grandes. El gerente debe prever estos cambios y prepararse para ellos.

Con la ayuda de la formación y participación de los empleados, las empresas identifican las nuevas posibilidades tecnológicas y preparan a su personal para los puestos que serán creados y modificados cuando se implementen las nuevas tecnologías. La inversión en recursos humanos significa empleo a largo plazo y mínima resistencia de los trabajadores a los cambios por temor a quedar desempleados.

Todos los miembros de la organización deben buscar las mejoras tecnológicas dentro y fuera de la empresa, constituyéndose en un factor esencial para que la empresa construya el futuro en lugar de estacionarse en el pasado.

Invertir en capacitación del personal humano ayuda a elevar la capacidad técnica y les permite dar un valor agregado a sus productos y servicios.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Cultura Organizacional

En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso, ofrecer grandes satisfacciones y debe ser el reflejo de una vida agradable por tal motivo es necesario revisar constantemente las condiciones de trabajo en Palicrepas S.A., con el propósito de obtener la información que permita a los ejecutivos brindar este bienestar deseado.

La cultura es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas y lenguaje. Es lo que todas las personas dentro de la organización respiran y han hecho parte de su persona y lo ponen en práctica en todo momento. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

La cultura organizacional es aprendida por los miembros de la organización. Se establece que dicho aprendizaje se da en dos formas: a) Modelo del trauma: en el que los miembros de la organización aprenden a hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa y b) Modelo de refuerzo positivo: en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y se mantienen.

El aprendizaje tiene lugar en la medida que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para mejorar la tecnología de su organización.

2.1.1. Diseño de cuestionario

A continuación se presenta el cuestionario de cultura organizacional que se presentó a la gerencia general y de operaciones de Palicrepas, con el fin de recabar la información actual. Los pasos para realizar el diagnóstico de la cultura organizacional abarca los siguientes aspectos: Confeccionar el informe detallado y compatibilizar el mismo con la dirección de Palicrepas.

Los datos que se obtienen deben escribirse, pero se debe tener cuidado de no revelar datos que puedan dañar la confianza que la organización ha depositado en la realización de este trabajo. No se debe publicar alguna información si no se tienen la debida autorización. El cuestionario se presenta a continuación:

Tabla II. Cuestionario Cultura organizacional

Cuestionario de Cultura Organizacional		
Palicrepas, S.A.		
	Cuestionario	Situación Actual
	<p>¿Quiénes somos como empresa? ¿En qué negocio estamos? ¿Para qué existimos? ¿Cuál es la Misión de nuestra empresa?</p>	<p>Somos una empresa que presta servicio de catering de “comida rápida” para eventos de empresas, familiares, conciertos, eventos deportivos y todo evento de diversión; Nuestra Misión es prestar un Servicio de excelencia a nuestros clientes enfocado en 100% de sus necesidades de una manera eficiente</p>
	<p>¿Cuáles son nuestras fuerzas y debilidades?</p>	<p>Fortalezas: Eficiencias en logística, Estabilidad Financiera, Servicio enfocado a las necesidades de nuestros clientes, Constante innovación de productos, Habilidad de responder rápido, Marca ya reconocida por el consumidor; Debilidades: pocos controles en la operación, Falta de software, No existe programa de desarrollo de personal, se actúa reaccionando más que previniendo</p>

Cuestionario de Cultura Organizacional		
Palicrepas, S.A.		
	Cuestionario	Situación Actual
	<p>¿Cómo éramos, cómo nacimos, como crecimos, cómo hemos sido hasta hoy?</p>	<p>Una empresa pequeña con un solo producto y el crecimiento se ha dado por la innovación de nuevos productos los cuales hoy contamos con más de 20 productos</p>
	<p>¿Cómo estamos, hoy? Teniendo en cuenta indicadores y parámetros de los aspectos técnicos y sociales. Técnicos: utilidades, pérdidas, recursos financieros, parte en el mercado, recursos de inversión, producción, tipo y número de equipos, etc. Sociales: Cantidad de trabajadores y dirigentes, salario ausentismo, fluctuación de personal, capacitación, comportamientos, normas valores, etc.</p>	<p>Empresa con utilidades desde el primer año; Se ha mejorado el proceso de operación aunque falta aun bastante; Se debe mejorar las mermas y tener mejor control de ellas, Se tiene un control del flujo de efectivo muy detallado lo que nos ha hecho una empresa bastante solvente, el 90% de las utilidades se ha reinvertido, la capacitación del personal es baja y existe una rotación de personal “aceptable”, tenemos valores y principios definidos, Somos líderes del mercado en el segmento que participamos con una marca bien posesionada.</p>

Cuestionario de Cultura Organizacional		
Palicrepas, S.A.		
	Cuestionario	Situación Actual
	¿Cómo estamos, cómo nos sentimos: satisfacciones e insatisfacciones, comunicación, estilo en la toma de decisiones?	Debemos mejorar nuestro estilo de comunicación, mejorar la toma de decisiones ya que muchas veces analizamos demasiado.
	Lo que hacemos, cómo lo hacemos: líneas de producción/ servicios, tecnología, importación, exportación, investigación y desarrollo de nuevos productos	Fabricamos productos semi-elaborados, los cuales los llevamos al punto de venta en donde finalmente son elaborados como producto final; La innovación con productos nuevos son parte de nuestra filosofía.
	¿Cuál es la situación que presenta la empresa en cuanto a sus recursos: humanos, financieros, materiales, energéticos, instalaciones, equipos?	Empresa financieramente estable ya que las utilidades siempre se han reinvertido; se puede mejorar la capacitación del recurso humano; las instalaciones ya no se adecuan a nuestras necesidades para operar eficientemente
	¿Cómo queremos ser en un futuro inmediato, mediano o más distante?	Queremos ser LIDERES en la venta de comidas y servicios de entretenimientos en Guatemala y luego expandirnos al Mundo; A mediano plazo tener mejores

Cuestionario de Cultura Organizacional		
Palicrepas, S.A.		
	Cuestionario	Situación Actual
		controles para mejorar la eficiencia de la operación; Desarrollo de personal; Mejorar las Utilidades
	¿Cuáles son nuestros objetivos?	Mantener el Liderazgo en el segmento de entretenimiento; Tener crecimiento anuales no menor a 25%; Ofrecer a nuestro personal un ambiente de trabajo agradable en donde se pueda desarrollar; Ser una empresa innovadora de productos y servicios de una manera constante; Búsqueda constante de nuevas oportunidades de negocio.
	¿Qué está sucediendo de nuevo alrededor de la empresa?	Desarrollo de nuevo software para mejora de operación de empresa; Desarrollo de productos y servicios nuevos
	¿Tenemos una idea clara de lo que afecta a la empresa?	Si, aunque la mejora y análisis debe ser continuo.

Cuestionario de Cultura Organizacional		
Palicrepas, S.A.		
	Cuestionario	Situación Actual
	¿Tenemos buenos procesos y sistemas para detectar modificaciones internas y externas?	Existen procedimientos bien definidos aunque debe mejorarse.
	¿Qué mecanismos de control y retroinformación poseemos?	A nivel de satisfacción de consumidor existe retroalimentación de cómo le prestamos el servicio; Control de la operación son una de nuestras debilidades
	¿Cuáles son los principales desafíos, oportunidades, presiones y restricciones que tenemos?	Mantener el Liderazgo del mercado; mantener e incrementar la rentabilidad de la empresa; tener a nuestro personal motivado y con mejora de oportunidades para ellos.
	¿Existe el volumen de información requerido?	No, ya que falta mejorarlo.
	¿Qué hacemos con la información que disponemos?	Con la información que se tiene se utiliza para tomar decisiones y analizar que estamos haciendo y que no.
	¿Qué tipo de información se ofrece a los trabajadores?	La que ellos requieran, siempre y cuando no sea información que no tenga que ver con información confidencial de la empresa.

Cuestionario de Cultura Organizacional		
Palicrepas, S.A.		
	Cuestionario	Situación Actual
	Existe ambiente de apertura y confianza para manifestar insatisfacciones, frustraciones, etc.	Si, aunque se debe mejorar para crear un ambiente de confianza.
	¿Cuál es el grado de participación y consulta en el proceso de toma de decisiones?	Baja, ya que no se tiene un proceso bien definido en esta área.
	¿Existe en el personal de dirección el sentido de aceptación a sugerencias innovadoras?	Sí, pero se debe mejorar.
	¿Se estimula la creatividad o predominan la rutina, el miedo a la autoridad, la crítica las sanciones?	Se estimula la creatividad, pero se debe mejorar aún más, ya que debido al área del negocio que estamos se genera stress.
	¿Se reconocen los problemas existentes o se considera que no los hay?	Si, se reconoces los problemas existentes pero se debe mejorar.
	¿Cómo se participa en su búsqueda y solución de problemas?	Esto debe mejorar ya que muchas veces reaccionamos en lugar de prevenir.
	¿Se estimula el estudio y la investigación?	Sí, pero debe mejorar.
	¿Son rígidas las normas y procedimientos vigentes?	No, pero deben mejorar
	¿Cómo evalúa el grado de resistencia a los cambio en el personal dirigente?	Abiertos a nuevos cambios que mejoren el desenvolvimiento de la empresa.

Cuestionario de Cultura Organizacional		
Palicrepas, S.A.		
	Cuestionario	Situación Actual
	¿Cómo se evalúa el grado de resistencia al cambio en los trabajadores?	Abiertos a nuevos cambios pero con un poco de temor al mismo
	¿Nuevos métodos y nuevas soluciones son bien recibidas?	Sí, siempre y cuando son bien explicadas y definidas.
	¿La estructura organizativa y el diseño de cargos son difíciles de modificar?	No.
	¿Existe rigidez en la modificación de normas y reglas escritas? ¿Predomina el formalismo?	No.
	¿Hay integración entre las necesidades de las empresas (sistema técnico) y las necesidades de las personas (sistema humano)?	Debe mejorar bastante aun.
	¿Existe predominio de espíritu de colaboración o de competencia?	Un poco de ambas.
	¿Son frecuentes los conflictos y fricciones. Cuándo existen ¿se afrontan abiertamente y de forma constructiva?	Si.
	¿Son los sentimientos y emociones reconocidas como datos importantes dentro de la empresa?	Sí, pero se debe mejorar.

Cuestionario de Cultura Organizacional		
Palicrepas, S.A.		
	Cuestionario	Situación Actual
	¿La motivación de las personas en el trabajo es considerada en la evaluación de situaciones?	Definitivamente.
	¿La comunicación es abierta en los sentidos verticales (ascendente y descendente), y horizontal?	Sí, pero debe mejorar.
	¿Existe un buen clima de trabajo entre los jefes?	Si.
	¿La orientación en cuanto a la toma de decisiones es hacia las tareas o las personas?	Ambas.
	¿Existen reuniones que aseguren el intercambio de información entre los dirigentes, entre estos y los trabajadores?	Sí, pero esto debe mejorar aun, al igual que el estilo de comunicación existente.
	¿Las reuniones son eficaces?	Sí, pero deben mejorar.

Fuente: adaptado de Mello,F.(1985):“Desarrollo Organizacional”. Enfoque integral
 Limusa,México. Consulta 06 de febrero del 2009

2.1.2. Presentación y análisis de resultados.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el anterior cuestionario se presentan las siguientes conclusiones.

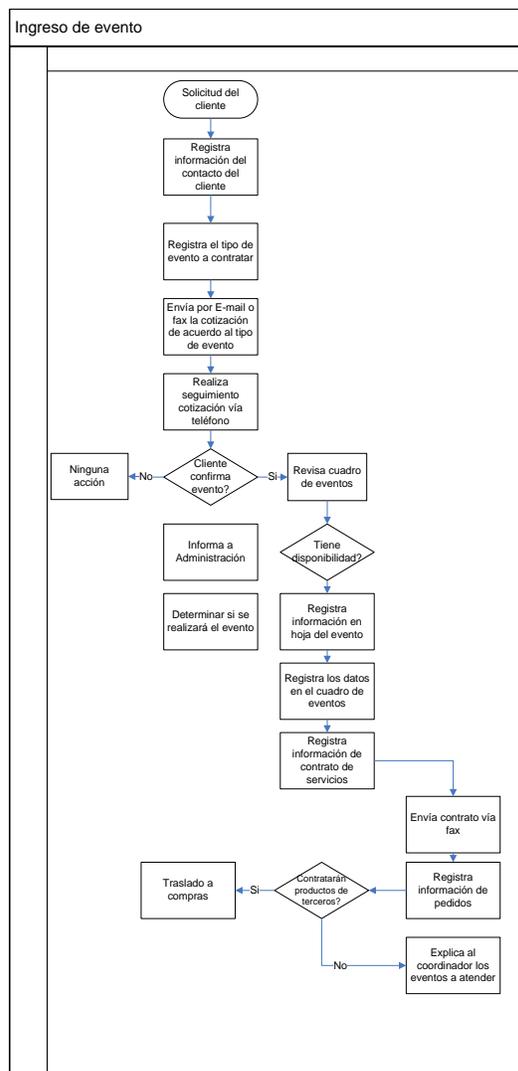
- a) Se necesita mejor el flujo y volumen de información
- b) Mejorar los controles para evitar desperdicios
- c) Existe buena comunicación pero se puede mejorar
- d) Se debe mejorar en la confianza aunque actualmente se tengan buenos niveles, con el propósito de reducir el impacto del cambio organizacional
- e) Se debe trabajar fuertemente en reducir la resistencia al cambio

2.2. Diagramas del proceso actual.

2.2.1. Ingreso de evento

Figura 5. Diagrama de flujo del proceso: ingreso de Evento

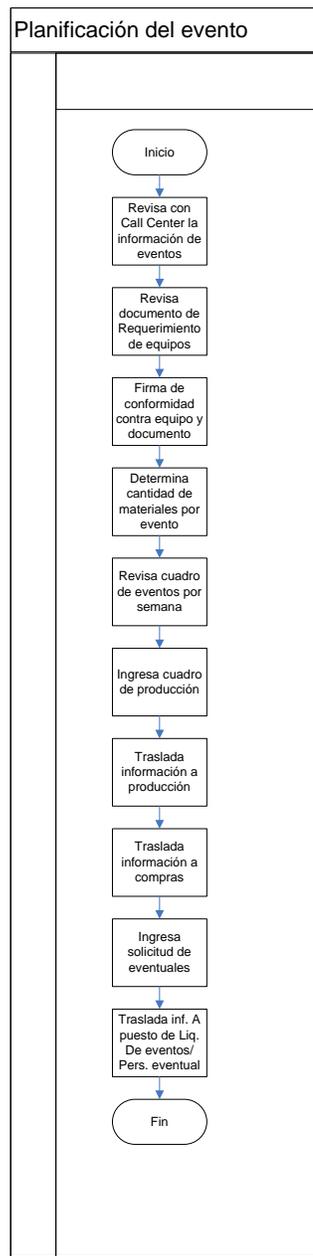
OBJETO DEL DIAGRAMA Operación Palicrepas, S.A. DIAGRAMA No. 1
DIAGRAMA DEL METODO Actual PROCESO GENERAL – Ingreso de evento
ELABORADO POR Juan Alberto Román Barrios FECHA 22 de febrero de 2009 PAGINA 1 de 1



2.2.2. Planificador de eventos

Figura 6. Diagrama de flujo del proceso: planificador de eventos

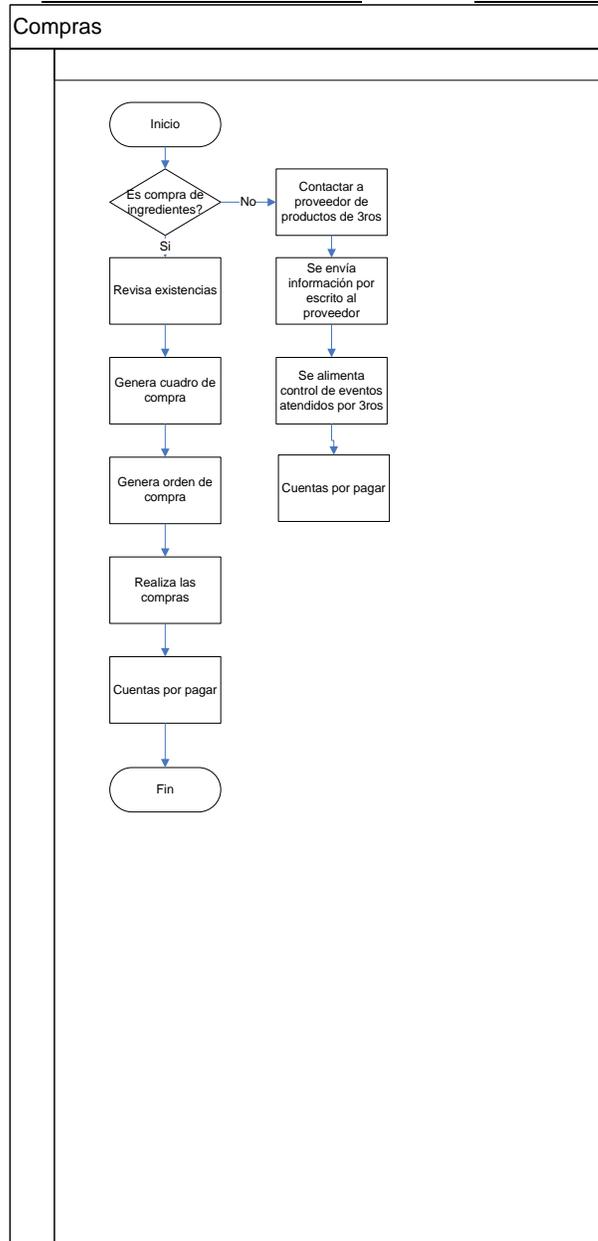
OBJETO DEL DIAGRAMA	<u>Operación Palicrepas, S.A.</u>	DIAGRAMA No.	<u>2</u>		
DIAGRAMA DEL METODO	<u>Actual</u>	PROCESO	<u>GENERAL – <i>Planificador de eventos</i></u>		
ELABORADO POR	<u>Juan Alberto Román Barrios</u>	FECHA	<u>22 de febrero de 2009</u>	PAGINA	<u>1 de 1</u>



2.2.3. Compras

Figura 7. Diagrama de flujo del proceso: compras

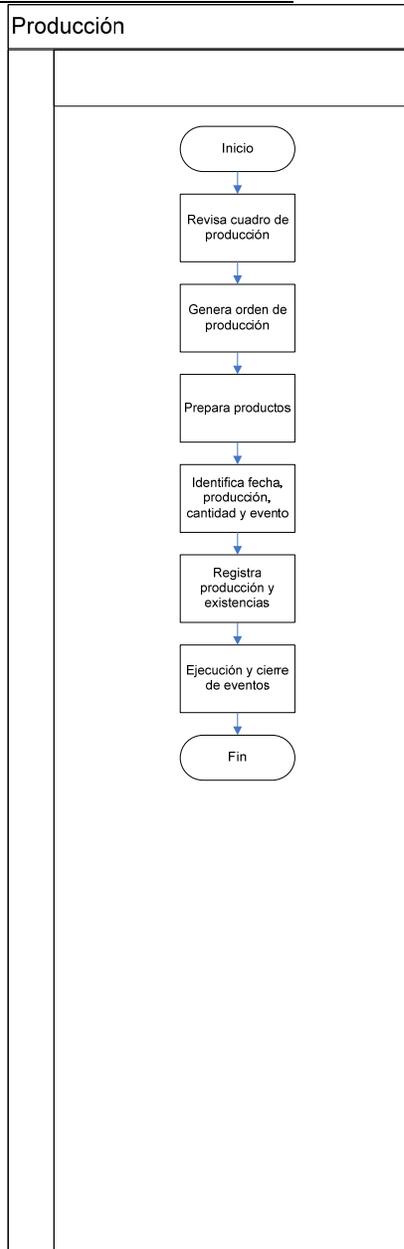
OBJETO DEL DIAGRAMA Operación Palicrepas, S.A. DIAGRAMA No. 3
DIAGRAMA DEL METODO Actual PROCESO GENERAL – Compras
ELABORADO POR Juan Alberto Román Barrios FECHA 22 de febrero de 2009 PAGINA 1 de 1



2.2.4. Producción

Figura 8. Diagrama de flujo del proceso: producción

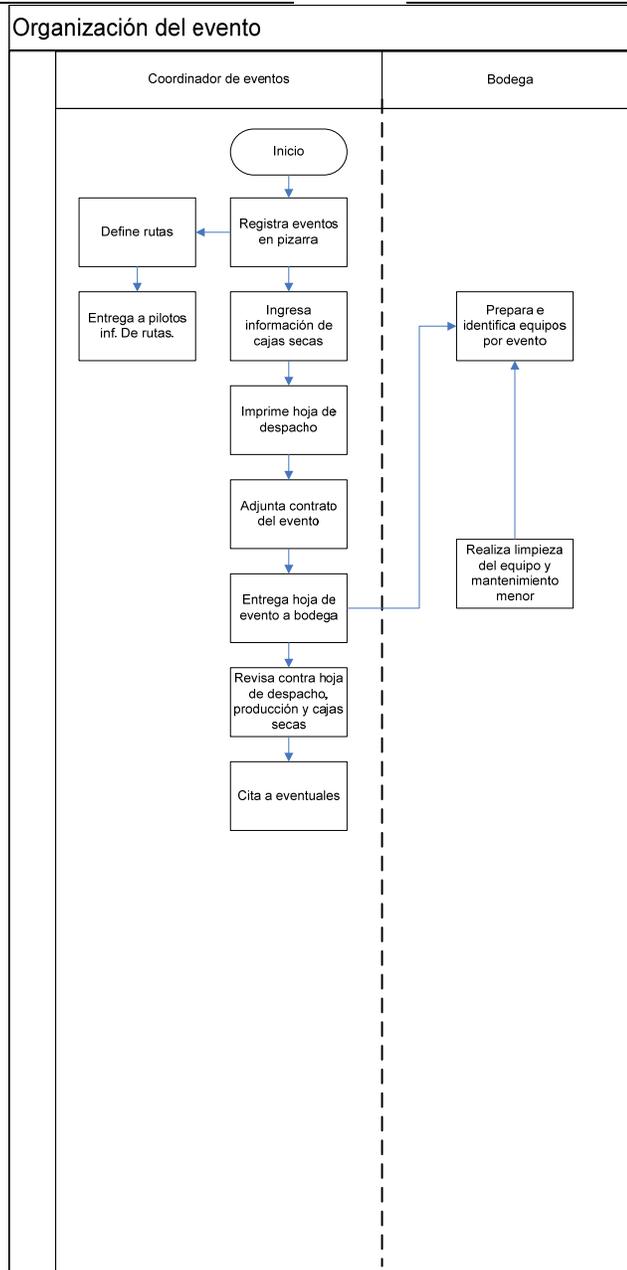
OBJETO DEL DIAGRAMA Operación Palicrepas, S.A. DIAGRAMA No. 4
DIAGRAMA DEL METODO Actual PROCESO GENERAL – Producción
ELABORADO POR Juan Alberto Román Barrios FECHA 22 de febrero de 2009 PAGINA 1 de 1



2.2.5. Organización del evento

Figura 9. Diagrama de flujo del proceso: organización del evento

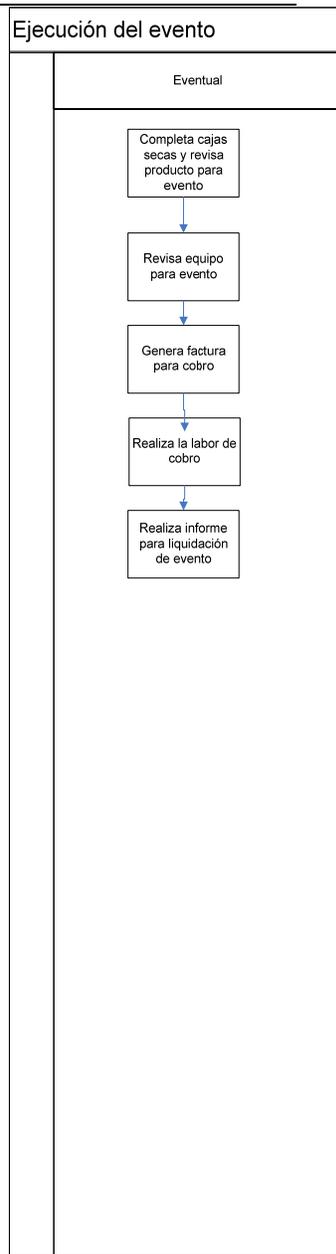
OBJETO DEL DIAGRAMA Operación Palicrepas, S.A. DIAGRAMA No. 5
 DIAGRAMA DEL METODO Actual PROCESO GENERAL – Organización del evento
 ELABORADO POR Juan Alberto Román Barrios FECHA 22 de febrero de 2009 PAGINA 1 de 1



2.2.6. Ejecución del evento

Figura 10. Diagrama de flujo del proceso: ejecución del evento

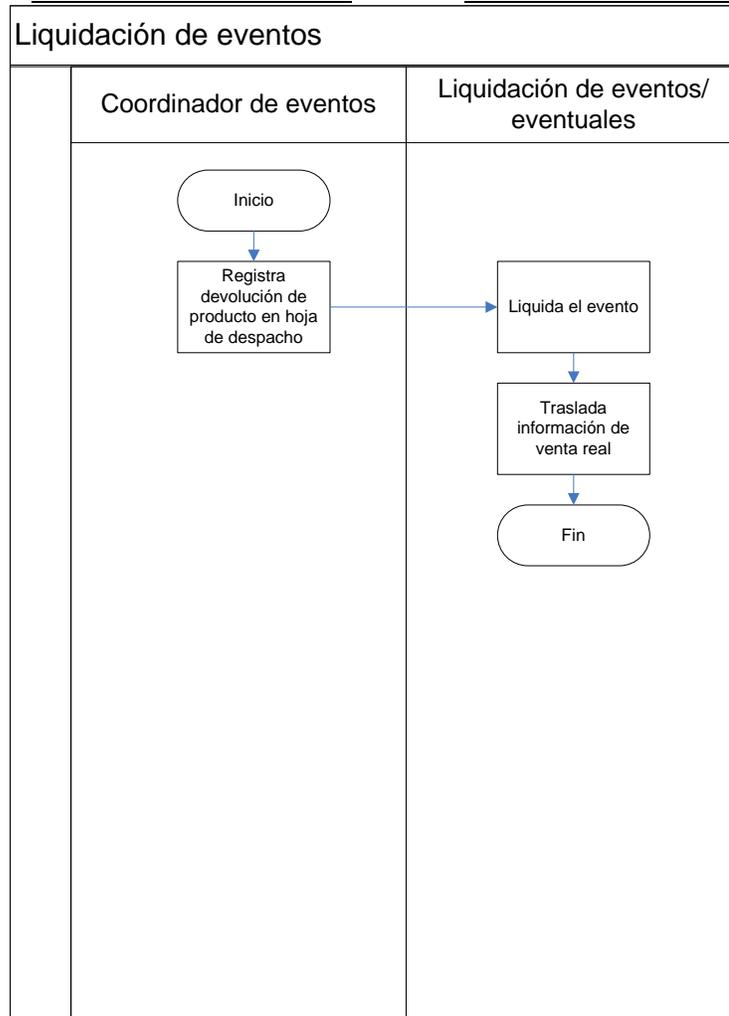
OBJETO DEL DIAGRAMA Operación Palicrepas, S.A. DIAGRAMA No. 6
DIAGRAMA DEL METODO Actual PROCESO GENERAL – *Ejecución del evento*
ELABORADO POR Juan Alberto Román Barrios FECHA 22 de febrero de 2009 PAGINA 1 de 1



2.2.7. Liquidación del evento

Figura 11. Diagrama de flujo del proceso: liquidación del evento

OBJETO DEL DIAGRAMA Operación Palicrepas, S.A. DIAGRAMA No. 7
DIAGRAMA DEL METODO Actual PROCESO GENERAL – Liquidación del evento
ELABORADO POR Juan Alberto Román Barrios FECHA 22 de febrero de 2009 PAGINA 1 de 1



2.3. Análisis de las funciones del personal.

A continuación se presentan las principales funciones del personal de Palicrepas S.A.

2.3.1. Diseño del puesto de trabajo.

En Palicrepas S.A. los puestos de trabajo están diseñados para producir los bienes y/o prestar servicio, considerando la zona de domicilio, las habilidades demostradas en la entrevista y la calificación de las evaluaciones efectuadas a los interesados en las oportunidades de trabajo creadas. El diseño de trabajo actual, actualmente genera los siguientes beneficios:

- a) Eficiencia
- b) En la productividad
- c) Calidad del producto o servicio final y
- d) La satisfacción del trabajador

Todos los puestos dentro de la organización están diseñados para enfrentar el tiempo improductivo que ocasiona los espacios que no hay contrato de eventos.

2.3.2. Especialización de puestos de trabajo.

Palicrepas busca en sus empleados poca especialización para poder generar oportunidades de diversificación de tareas y generar oportunidades de compactación de funciones. Un grado bajo de especialización presenta flujos más flexibles, diseños de alto rendimiento y una flexibilidad de volumen.

2.3.3. Ampliación del puesto de trabajo.

En las ampliaciones del puesto del trabajo requiere que los trabajadores dominen varias habilidades y tiene un aliciente en los planes de capacitación. Palicrepas presenta este programa para incrementar la satisfacción de sus trabajadores. Palicrepas garantiza que tiene preparada a toda su fuerza laboral para cubrir cualquier eventualidad por falta del recurso humano. El personal eventual también recibe esta capacitación participando en el entrenamiento de dos semanas de duración para adquirir las habilidades necesarias en la preparación de alimentos y participar activamente a la hora de prestar los servicios contratados.

2.3.4. Rotación de puesto de trabajo.

Palicrepas S.A, en su actual administración de personal, considera este aspecto dentro del diseño de los puestos de trabajo. La rotación de los puestos de trabajo consiste en intercambiar periódicamente a los trabajadores de su puesto habitual de trabajo con el propósito de incrementar las habilidades de toda la fuerza de trabajo, y brindar a la gerencia la flexibilidad de sustituir a empleados ausentes o transferir empleados a diferentes puestos de trabajo cuando se requiera.

El tener equipos multifuncionales proporciona amplitud en cuando al soporte del personal que se requiere en la contratación de los eventos principalmente por la diversidad de tareas que se necesitan y la demanda habilidades para cubrir los compromisos

2.4. Indicadores actuales.

Actualmente toda esta información se construye en forma manual y se revisa mensualmente.

2.4.1. Número de eventos atendidos por mes.

Este indicador es alimentado por la información obtenida en cada uno de los eventos

2.4.2. Ventas mensuales y anuales

Este indicador se construye por unidades de productos y cantidad de dinero.

Entre 2 y 3 millones en el año 2008

2.4.3. Volumen de producción año 2008

Palicrepas 160,000 unidades

Hot dogs 35,000 unidades

Tacos 35,000 unidades

2.5. Análisis de las operaciones actuales

El análisis de las operaciones actuales comprende los siguientes estudios:

2.5.1. Procesos críticos

A continuación se presentan características de los procesos con propósito de encontrar los procesos mas críticos para mejorar la satisfacción del cliente

Tabla III. Análisis de los procesos críticos por características del proceso

Característica del proceso	Registro de eventos		Planificación del evento		Compras		Producción		Organización del evento	
	Aplica	Calificación	Aplica	Calificación	Aplica	Calificación	Aplicación	Calificación	Aplica	Calificación
Incidencia del proceso en la satisfacción del cliente	X	10	X	7	X	7	X	8	X	10
Proceso desencadenante de otros procesos	X	10	X	10	X	10	X	10	X	10
Proceso genera pérdidas de tiempo o desperdicios de recursos	X	5	X	7	X	9	X	6	X	7
El costo del proceso es alto	X	7	X	7	X	9	X	8	X	5
El proceso agrega valor al producto o servicio	X	10	X	8	X	4	X	4	X	10
		42		39		39		36		42

Fuente: Palicrepas S.A. Fecha 03 de marzo del 2009.

Calificación 0= Calificación menor de proceso crítico

Calificación 10= Calificación mayor de proceso crítico

Las notas fueron asignadas de acuerdo a la experiencia de la gerencia general

De la revisión de los procesos se concluye que son críticos los relacionados al **ingreso de evento y organización del evento**; por lo que la mayor parte de los esfuerzos deben focalizarse en mejorar los mismos por medio de la implementación de la herramienta informática y la reestructuración organizacional.

Los procesos descritos anteriormente se han definido de acuerdo a la evaluación de las operaciones de Palicrepas; como resultado de la necesidad de crear una clasificación de tareas que permita el análisis de procesos críticos y la subdivisión de las operaciones en sus componentes.

Los procesos de ejecución y liquidación del evento no fueron considerados en el presente análisis, ya que el primero no se considera en la implementación de la herramienta informática y en el segundo no se aplican las características del proceso estudiadas.

2.5.2. Subdivisión de las operaciones en sus componentes.

El objetivo de esta división de las operaciones es establecer que procesos se pueden automatizar por medio de la herramienta informática y el estatus actual.

Tabla IV. Subdivisión de las operaciones en sus componentes de acuerdo al criterio de automatización

Proceso	Operación Manual	Excel	Automatización
Recepción de eventos			
Registra información de contacto del cliente		X	X
Registra tipo de evento	X	X	X
Envía vía E-mail o fax la cotización de acuerdo al tipo de evento	X		X
Realiza seguimiento a la cotización vía telefónica		X	X
Revisa cuadro de eventos		X	X
Revisa disponibilidad		X	X
Informa a administración	X	X	
Recibe instrucción de contratación	X	X	
Registra datos en cuadro de evento		X	X
Registra información de contrato de servicio		X	X
Planificación del evento			
Revisa con call center la información de los eventos		X	
Revisa hoja de equipos requeridos	X		X
Determina cantidad de materiales por evento	X		X
Revisa cuadro de eventos por semana		X	X
Ingres a cuadro de producción	X	X	
Traslada información a compras	X	X	X
Ingres a solicitud de eventuales		X	X
Traslada información a	X	X	X

Proceso	Operación Manual	Excel	Automatización
liquidación de eventos/Eventuales			
Compras			
Revisa compra de ingredientes	X	X	X
Revisa existencias	X		X
Genera lista de compras	X	X	X
Genera orden de compra	X	X	X
Realiza orden de compra	X	X	
Producción	X	X	
Revisa cuadro de producción	X	X	X
Genera orden de producción	X	X	X
Prepara productos en proceso	X		
Identifica el producto en proceso	X		X
Registra producción y existencia	X		X
Organización del evento	X	X	
Registra eventos en pizarrón	X		
Ingresa información de caja seca	X	X	X
Imprime hoja de despacho	X	X	X
Adjunta contrato del evento	X		X
Entrega hoja de contrato a bodega	X		
Coteja hoja de despacho producción y cajas secas	X		
Define ruta		X	X

Fuente: Palicrepas S.A. Fecha 15 de abril de 2009.

2.5.3. Análisis de los diagramas.

De acuerdo al análisis de la sub división de tareas en sus componentes, se establecieron las siguientes oportunidades de mejora.

Tabla V. Análisis de los diagramas por oportunidades de mejora.

Proceso	Riesgos	Propuesta de mejora	
		Herramienta informática	Reestructuración organizacional
Recepción de eventos			X
Registra información de contacto del cliente	Exactitud de datos	X	
Registra tipo de evento	Orden	X	
Envía vía E-mail o fax la cotización de acuerdo al tipo de evento	Demoras	X	
Realiza seguimiento a la cotización vía telefónica	Falta de seguimiento	X	
Revisa cuadro de eventos	Exactitud de datos	X	
Revisa disponibilidad	Falta de seguimiento	X	
Informa a administración	Fallas en información		
Recibe instrucción de contratación	Fallas en información		
Registra datos en cuadro de evento	Exactitud de datos	X	
Registra información de contrato de servicio	Exactitud de datos	X	
Planificación del evento			X

Proceso	Riesgos	Propuesta de mejora	
		Herramienta informática	Reestructuración organizacional
Revisa con <i>call center</i> la información de los eventos	Exactitud de datos		
Revisa hoja de equipos requeridos	Ninguno	X	
Determina cantidad de materiales por evento	Exactitud de datos	X	
Revisa cuadro de eventos por semana	Ninguno	X	
Ingresar cuadro de producción	Exactitud de datos		
Traslada información a compras	Exactitud de datos	X	
Ingresar solicitud de eventuales	Ninguno	X	
Traslada información a liquidación de eventos/Eventuales	Exactitud de datos	X	
Compras			X
Revisa compra de ingredientes	Exactitud de datos	X	
Revisa existencias	Exactitud de datos	X	
Genera lista de compras	Ninguno	X	
Genera orden de compra	Ninguno	X	
Realiza orden de compra	Exactitud de datos		
Producción			
Revisa cuadro de producción	Exactitud de datos	X	
Genera orden de producción	Exactitud de datos	X	
Prepara	Exactitud		

Proceso	Riesgos	Propuesta de mejora	
		Herramienta informática	Reestructuración organizacional
productos en proceso	de datos		
Identifica productos en proceso	Ninguno	X	
Registra producción y existencia	Exactitud de datos	X	
Organización del evento	Exactitud de datos		X
Registra eventos en pizarrón	Ninguno	X	
Ingresa información de caja seca	Exactitud de datos	X	
Imprime hoja de despacho	Ninguno	X	
Adjunta contrato del evento	Ninguno		
Entrega hoja de contrato a bodega	Ninguno		
Coteja hoja de despacho producción y cajas secas	Ninguno		
Define ruta	Exactitud de datos	X	

Fuente: Palicrepas S.A. Fecha 03 de mayo del 2009.

Tabla VI. Seguimiento de la implementación de la herramienta informática

TEMA	Seguimiento
Organización y Métodos	Crear el procedimiento que elimine la duplicidad de tareas en el ingreso de información y asegure los puntos de control que sean necesarios.
	Definir la estructura de la organización, a través de organigramas y descriptores de puestos.

TEMA	Seguimiento
Mejora continua	Analizar la información de satisfacción del cliente para establecer acciones correctivas y/o preventivas y predictivas.
	Crear método de evaluación del desempeño del personal, para determinar las necesidades de capacitación.
	Crear indicadores clave de la operación, para determinar la mejora de los procesos en el tiempo.
	Mejorar y depurar la base de información, para la utilización de los datos con fines estadísticos y estratégicos.
Cadena de Suministro	Definir la planificación de las compras a través de reglas de compra por mínimo, pedidos de suministro, compra por evento, etc.
	Crear el archivo de formulas y realizar la planificación de las compras de una manera más eficiente.
	Definir plan de compras en el mercado informal en el que participen los encargados de producción, para establecer los criterios de calidad de los productos y mejorar la forma de negociación.
	Llevar un control de inventario que garantice la revisión de existencias, salidas y entradas de producto, para determinar los costos en cada orden de producción.
	Crear el plan de mantenimiento de equipos y llevar un control del mismo.
	Generar reportes que permitan revisar la utilidad por evento (de ser posible), teniendo la estructura de costos defina por (materiales, incluyendo desperdicios - mano de obra - costos indirectos y servicios).
	Implementar la programación de recursos para medir la capacidad de la organización para la atención de eventos.

2.6. Muestreo del trabajo

Con el propósito de establecer cuál es el desempeño normal en los puestos de trabajo, se trabajó en registrar las proporciones del tiempo total que dedican las personas a realizar actividades productivas.

2.6.1. Definir actividades

Para recabar información del tiempo realizado para cada una de las actividades productivas en los puestos de trabajo se realizó un trabajo conjunto con las personas responsables de los procesos productivos.

2.6.2. Diseñar forma de la observación

La forma de observación se muestra en la tabla VII.

2.6.3. Duración del estudio.

El estudio se realizó durante 1 semana

2.6.4. Determinar el tamaño de la muestra inicial.

La muestra inicial se realizó con 5 observaciones por operación.

2.6.5. Seleccionar tiempos de observación.

Se realizaron 4 observaciones diarias a intervalos de 5 minutos cada uno.

2.6.6. Determinar el programa de trabajo del observador.

Para iniciar con el estudio, es necesario familiarizarse con el proceso entendiendo la razón por la cual se realizan cada una de las actividades y la razón de las actividades no productivas inevitables que son producto del entorno tales como variabilidad de la demanda, contratación de personal *outsourcing* permanentemente lo cual genera una familiarización con el proceso antes de iniciar la observación

2.6.7. Observar las actividades y registrar datos y el tiempo utilizado para completar la actividad.

El objetivo del muestreo del trabajo es obtener una estimación de la proporción del tiempo dedicada a cada operación teniendo presente que no difiera de la proporción verdadera por un margen de error establecido en nuestro análisis indicado por la experiencia del operario de la operación en estudio. Se tomaron muestras a varias horas del día de tal manera que fueran representativos.

El resultado de las observaciones se presenta a continuación

**Tabla VII. Tiempo (unidad de medida: minutos,horas) para ingreso de datos o generación de información para las actividades impactadas con la reestructuración organizacional.
Tomado de las observaciones realizadas en la operación.**

Proceso a automatizar	Proceso	ID	GI
Recepción de eventos	Ingreso del evento	2.5	
	Revisa cuadro de eventos	2.5	
	Registra información en hoja de evento		2.5
	Registra datos en cuadro de evento		2.5
	Registra información de contrato de servicios		2.5
	Ingresa información de pedido	3.75	
	Genera hoja de equipos requeridos		1.25
	Genera informe de eventos por semana		1
Planificación del evento	Revisión de reportes (eventos por semana/Equipos requeridos)	2.5	
	Determina cantidad de materiales por evento	5	
	Revisa cuadro de eventos por semana	1	
	Genera cuadro de producción		2.5
	Genera solicitud de eventuales		3.75
Compras	Revisa existencias	2	
	Genera cuadro de compras		3
	Genera orden de compra		3
	Realiza compras	8	
Producción	Revisa cuadro de producción	1	
	Genera orden de producción		5
	Registra producción y existencia	2.5	
Ejecución del evento	Registra eventos en pizarrón		4
	Genera información de caja seca		4
	Define ruta		4
Liquidación del evento	Ingresa información de liquidación del evento	7.5	
	Genera información de venta real		4

Fuente: Palicrepas S.A. Fecha 14 de mayo del 2009.

ID. Ingreso de datos.

GI. Generación de información.

2.6.8. Decidir si se requiere un muestreo adicional.

Por ser esta tabla un detalle resumido y completo no se realizarán más observaciones. El muestreo realizado refleja la tendencia de los datos obtenidos.

2.7. Localización de las instalaciones.

Palicrepas S.A. tomo en consideración los siguientes aspectos al momento de elegir el lugar geográfico para realizar sus operaciones:

2.7.1. Clima laboral favorable.

Con relación a este aspecto Palicrepas prefirió elegir el lugar actual de sus operaciones, debido a la seguridad que ofrece en las instalaciones, esta elección no representa gastos excesivos en seguridad y lo más importante se crea el ambiente. Otro aspecto importante es la actitud de las personas hacia el trabajo que se ve reflejado positivamente por la fuerza laboral disponible en las cercanías de la planta de producción

2.7.2. Proximidad a los mercados.

Para la elección de las ubicaciones actuales Palicrepas ha tomado en cuenta el fácil acceso a materias primas, proveedores y rutas cortas de transporte para el ahorro de combustible.

2.7.3. Calidad de vida.

Debido a la fuerte competencia este aspecto no fue considerado para la elección del lugar de las instalaciones, ya que aspectos como lo son recreación, eventos culturales y un estilo de vida atractivo contribuyen grandemente al estimar la calidad de vida y su incidencia en la calidad y productividad laboral.

2.7.4. Proximidad a proveedores y recursos.

Palicrepas eligió el lugar donde actualmente se encuentra ubicadas sus instalaciones en una zona estratégicamente seleccionada para cubrir cualquier evento sin recurrir grandes distancias o la posibilidad de fallar con sus clientes por el acceso de sus proveedores.

2.7.5. Costos de servicios públicos, impuestos y bienes raíces.

En Guatemala casi en todas las zonas urbanas se tienen las mismas condiciones para las empresas dedicadas a la elaboración de productos alimenticios con similares actividades a Palicrepas S.A.

2.8. Distribución de las instalaciones

En la actual distribución de las instalaciones se observan las siguientes características:

- a)** Facilita el flujo de información
- b)** Eficiencia en la utilización de mano de obra y equipo
- c)** Buena comunicación
- d)** Área de almacenamiento con posición correcta

2.8.1. Reunir información

En el inciso siguiente se muestra el resultado del recuento de la información en cuanto a la distribución de las instalaciones.

2.8.2. Definición de criterios de evaluación

Palicrepas ha diseñado la distribución de las instalaciones contemplando los siguientes aspectos

Adaptación al espacio físico de las dos plantas, alta y baja

- a) Cercanía de las operaciones
- b) La menor cantidad de movimientos del equipo, principalmente el equipo con mayor peso y volumen.
- c) El número de personas que utilizarán el centro de trabajo

2.8.3. Análisis de la distribución actual

Las principales consideraciones estratégicas en oportunidades de mejora, son las siguientes:

- Facilitar el flujo de materiales e información
- Acrecentar la eficiencia en la utilización de la mano de obra y equipo
- Brindar mayor comodidad al cliente e incrementar las ventas y
- Prevenir riesgos de accidente en los trabajadores.

3. NUEVO DISEÑO ORGANIZACIONAL

3.1. Establecimiento de nuevas funciones

En el nuevo diseño organizacional de Palicrepas, se realizó una nueva distribución en la organización mediante la compactación de funciones y creando una nueva estrategia de organización que permita reducir los niveles de supervisión en las actividades manuales. Luego de realizar la reestructuración organizacional, se tiene el objetivo de establecer un estándar de 75% de ocupación en los puestos de trabajo, para tener así la capacidad instalada de enfrentar los altos de la demanda sin contratiempos.

Se tiene que invertir recursos para poder implementar la herramienta informática por medio del liderazgo de personal especializado, con el propósito de que la transición al nuevo diseño organizacional se desarrolle de la forma planeada.

Luego de la reestructuración organizacional el principal reto será mantener los niveles de servicio y la calidad en todos los procesos involucrados en esta estrategia de mejoras al proceso.

Los procesos que se mencionan fueron rediseñados y los diagramas de operaciones de los mismos son presentados a continuación, y las descripciones de puesto se muestran en el Anexo 1 de este trabajo.

Tabla VIII- Establecimiento de nuevas funciones.

Método actual				Modelo propuesto			
Proceso	Puestos	Recibe información	Genera información	Proceso	Puesto	Recibe información	Genera información
Ingreso de eventos	Ingreso de eventos		Planificación del evento	Ingreso de eventos	Planificador		Planificación del evento
Planificación del evento	Planificador del evento	Ingreso de eventos	Producción Compras	Planificación del evento	Planificador	Ingreso de evento compras	Compras Producción Ejecución del evento
Organización del evento	Organización del evento		Ejecución de eventos	Organización del evento Bodega	Coordinador del evento Encargado de bodega Encargado de producción		Ejecución del evento
Compras	Encargado de compras		Ingreso de eventos	Compras	Encargado de compras	Planificación del evento	
Producción	Encargado de producción			Producción	Encargado de producción	Planificación del evento	Ejecución de eventos
Ejecución del evento	Eventual	Bodega	Liquidación de evento	Ejecución del evento	Piloto Eventual Coordinador de evento	Organización del evento	Liquidación del evento
Liquidación del evento	Liquidación del evento	Ejecución del evento		Liquidación del evento	Ejecución del evento		

Fuente: Palicrepas SA. 25 de mayo del 2009.

Figura 12. Diagrama de flujo del proceso mejorado ingreso de evento.

OBJETO DEL DIAGRAMA OPERACIÓN PALICREPAS, S.A. DIAGRAMA No. 0001
 DIAGRAMA DEL METODO MEJORADO PROCESO INGRESO DE EVENTOS
 ELABORADO POR Juan Alberto Román Barrios FECHA 23 de marzo del 2009 PAGINA de 1

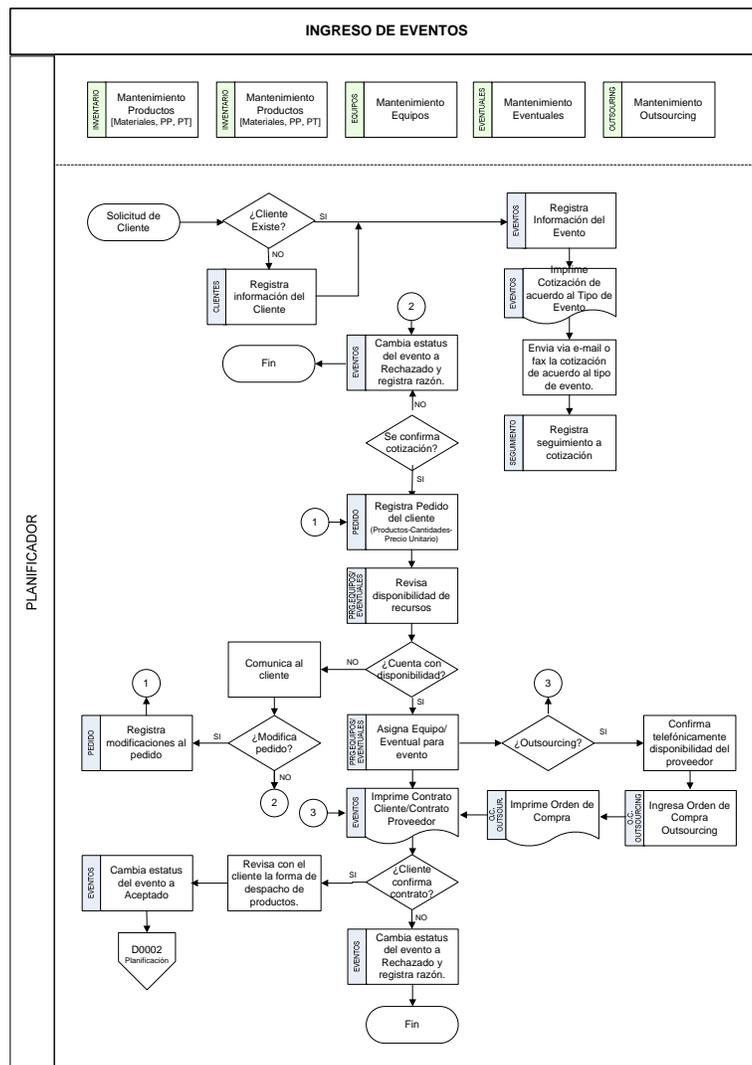


Figura 14. Diagrama de flujo mejorado del proceso de compras

OBJETO DEL DIAGRAMA OPERACIÓN PALICREPAS, S.A. DIAGRAMA No. 0003
 DIAGRAMA DEL METODO MEJORADO PROCESO COMPRAS
 ELABORADO POR Juan Alberto Román FECHA 23 de marzo del 2009 PAGINA 1 de 1

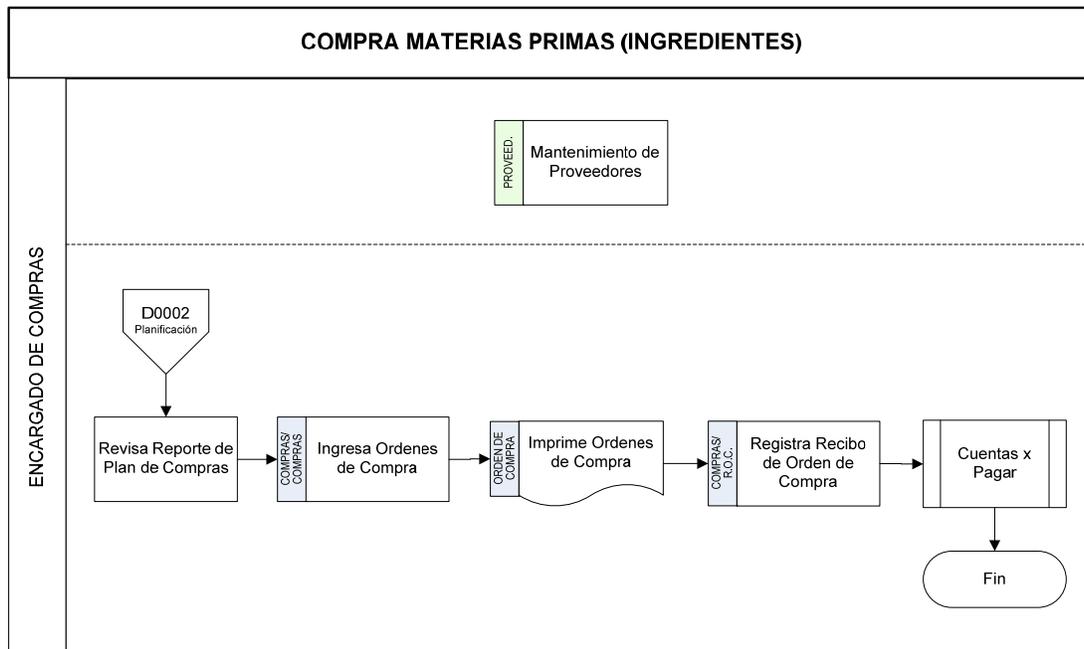
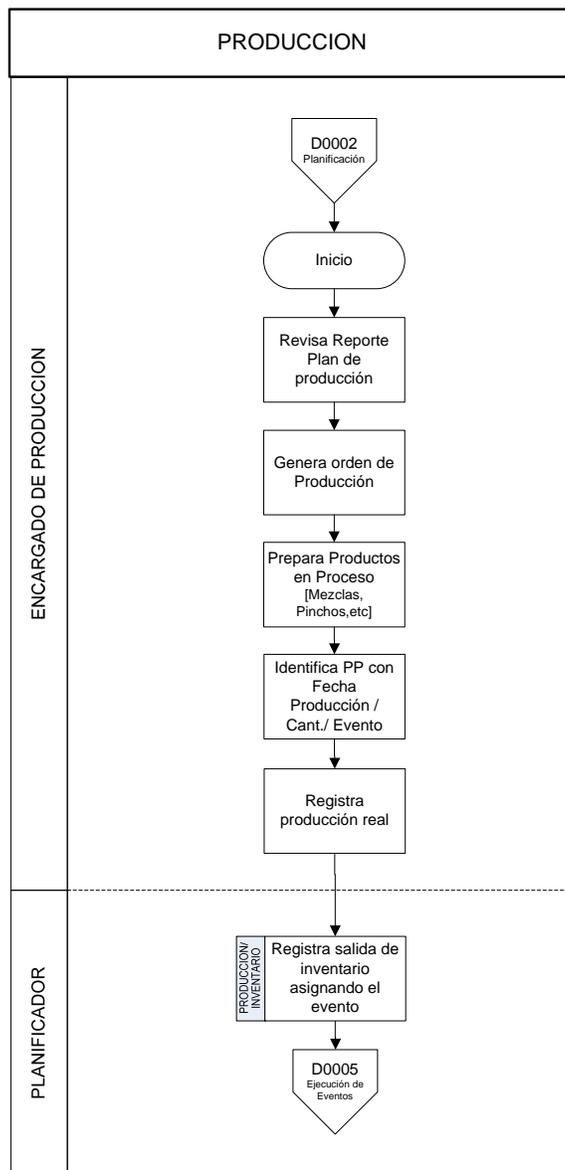


Figura 15. Diagrama de flujo mejorado: Producción

OBJETO DEL DIAGRAMA OPERACIÓN PALICREPAS, S.A. DIAGRAMA No. 0004
 DIAGRAMA DEL METODO MEJORADO PROCESO PRODUCCION
 ELABORADO POR Juan Alberto Román FECHA 23 de marzo del 2009 PAGINA 1 de 1



**Figura 16. Diagrama de flujo mejorado del proceso:
organización del evento**

OBJETO DEL DIAGRAMA OPERACIÓN PALICREPAS, S.A. DIAGRAMA No. 0005
 DIAGRAMA DEL METODO MEJORADO PROCESO ORGANIZACIÓN DEL EVENTO
 ELABORADO POR Juan Alberto Román FECHA 23 de marzo del 2009 PAGINA 1 de 1

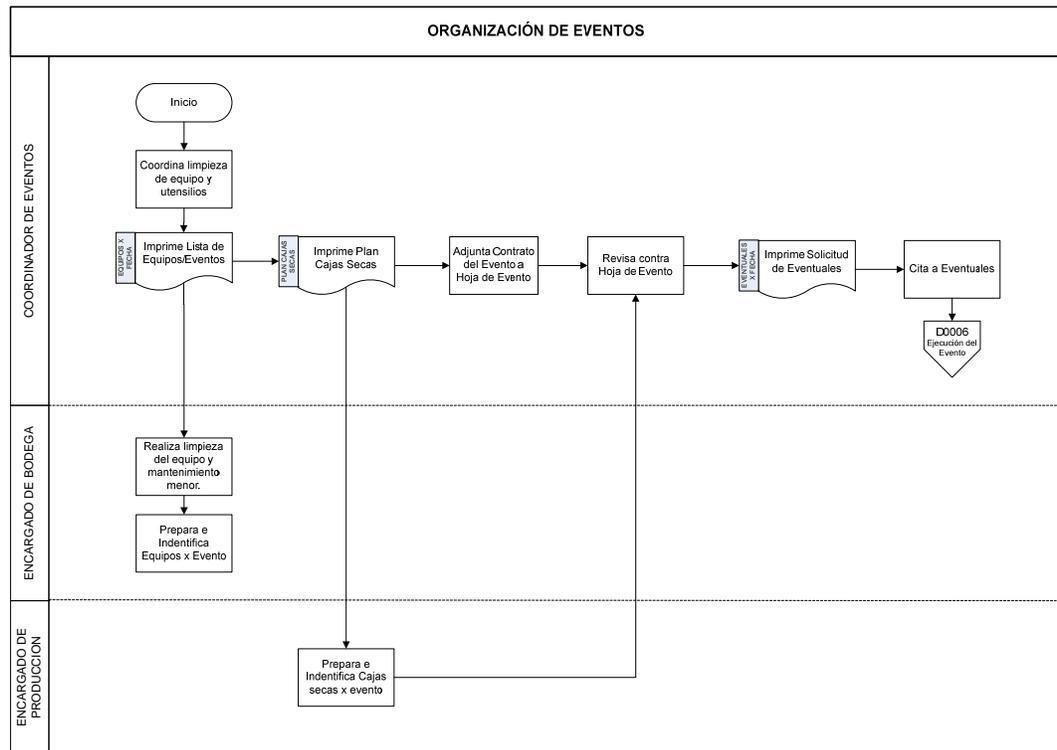


Figura 17. Diagrama de flujo mejorado del proceso: ejecución del evento.

OBJETO DEL DIAGRAMA	OPERACIÓN PALICREPAS, S.A.		DIAGRAMA No.	0006
DIAGRAMA DEL METODO	MEJORADO	PROCESO	EJECUCION DEL EVENTO	
ELABORADO POR	Juan Alberto Román	FECHA	23 de marzo del 2009	PAGINA 1 de 1

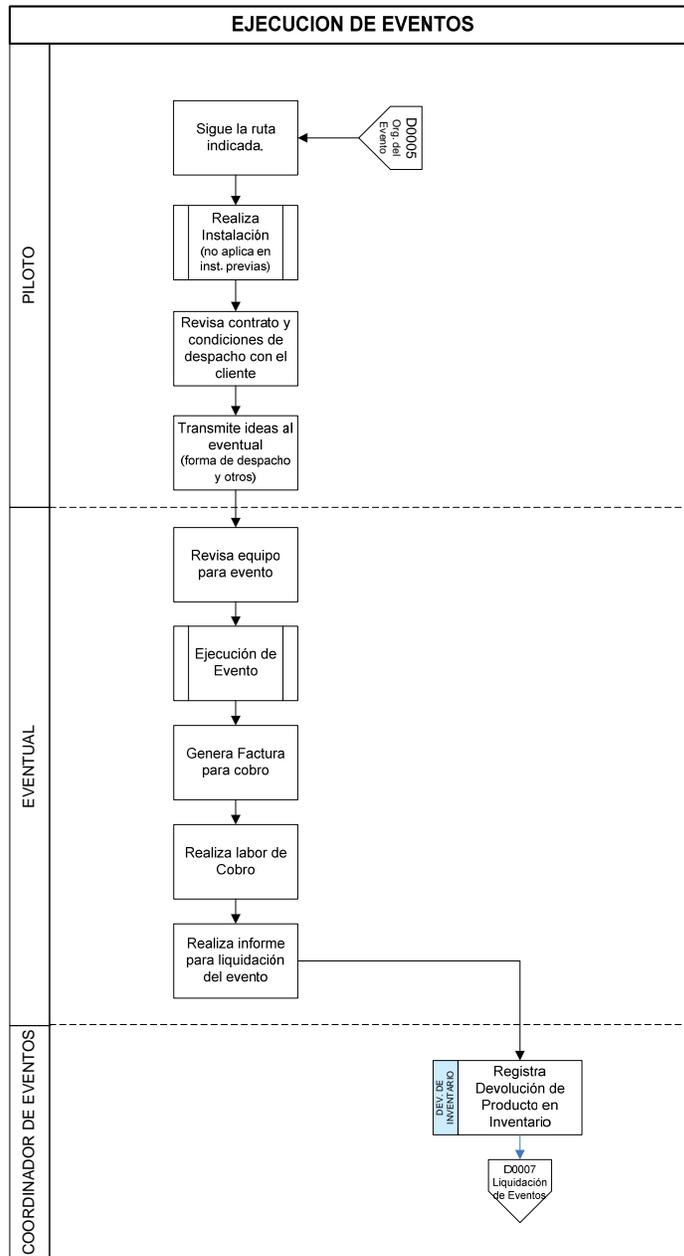


Figura 18. Diagrama de flujo mejorado del proceso liquidación de eventos.

OBJETO DEL DIAGRAMA OPERACIÓN PALICREPAS, S.A. DIAGRAMA No. 0007
 DIAGRAMA DEL METODO MEJORADO PROCESO LIQUIDACION DE EVENTOS
 ELABORADO POR Juan Alberto Román FECHA 23 de marzo del 2009 PAGINA 1 de 1

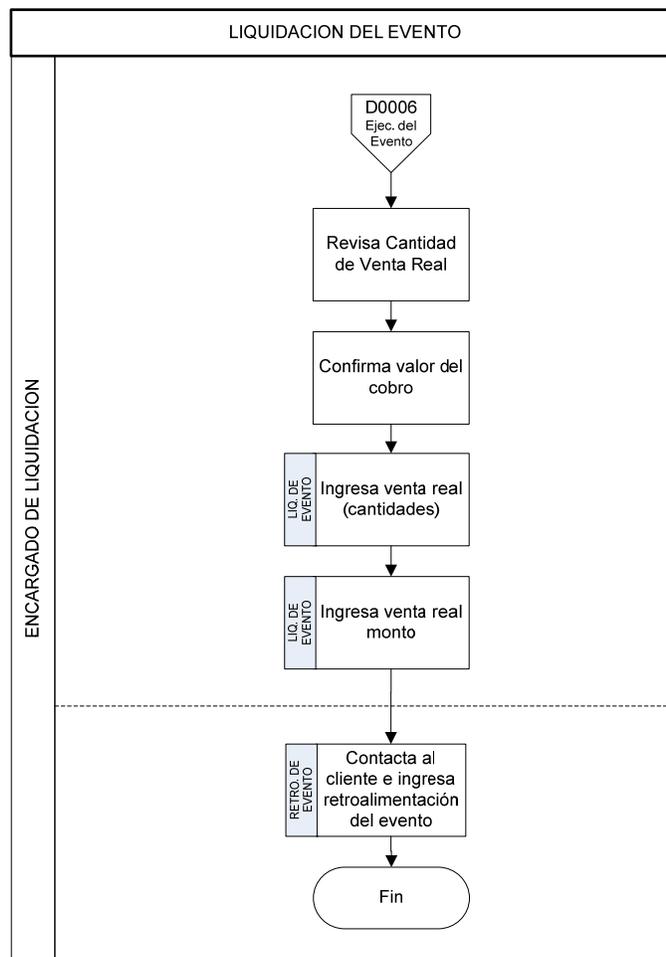
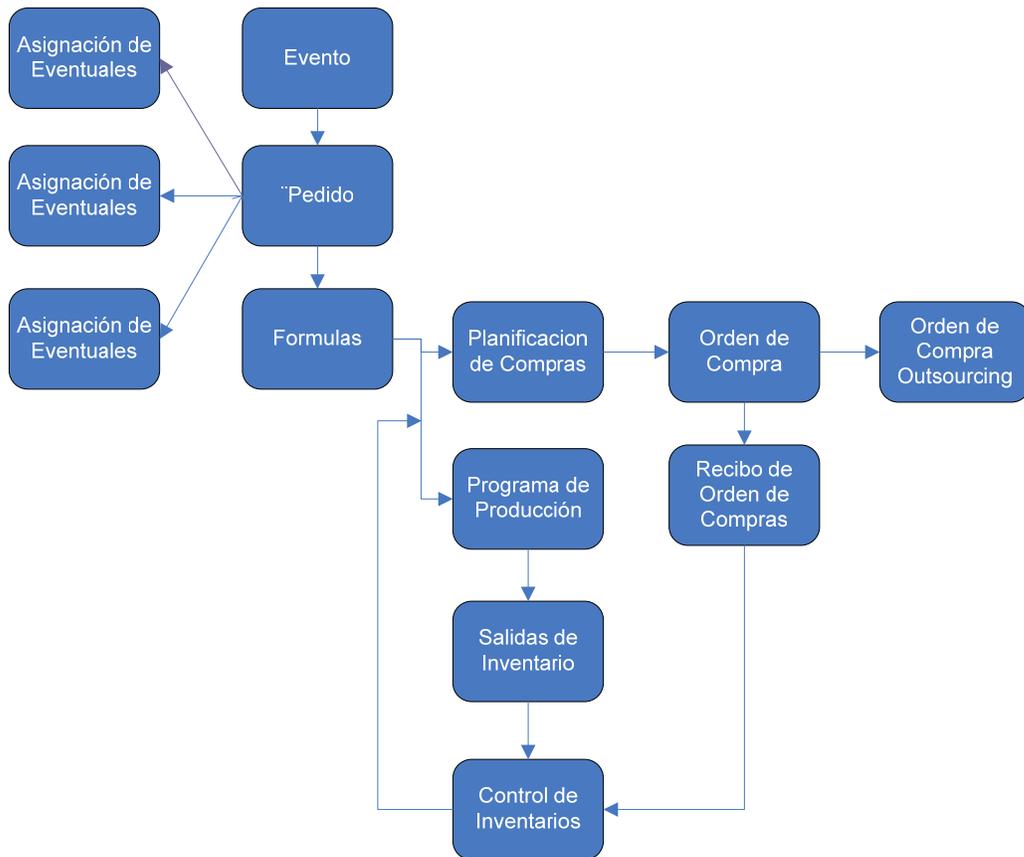


Figura 19. Estructura de la herramienta informática y forma de aplicación



Propuesta

3.2. Establecimiento de nuevos indicadores

Para reforzar las decisiones de la reestructuración organizacional se establecieron ciertos indicadores para asegurar el correcto funcionamiento de la organización.

Los puntos más importantes para lograr una administración efectiva de un sistema de indicadores son:

- Definir indicadores clave que garanticen que se está monitoreando lo correcto
- Tener un sistema total de medición y no una colección de medidas no relacionadas y en ocasiones encontradas
- Tener un proceso de administración del desempeño que convierta la información de los indicadores en acciones correctivas/preventivas.

Por último, es necesario que Palicrepas, S.A. siga manteniendo los indicadores que actualmente se generan e implementar los que abajo se describen.

Es necesario compararlos con la meta propuesta y compararlos con los indicadores de otras empresas que se encuentran en el mismo giro de negocios para generar proyectos de mejora continua y conocer la brecha entre empresas.

Indicadores de gestión del recurso humano

- Número de empleados fijos y temporales: No. De empleados/Total de eventos atendidos en el mes

- Rotación y retención de personal: Rotación de personas/ No. de eventos atendidos
- Ausentismo: No. de ausencias laborales/ No. de eventos atendidos

Efectividad en el cumplimiento de los compromisos

- Porcentaje de rechazos: Cantidad de productos fuera de especificaciones/cantidad de productos inspeccionados
- Cantidad de productos devueltos , descontados o rebajados/cantidad de productos despachados

Efectividad en el cumplimiento de cantidad

- Producción: producción real/producción programada
- Ventas: despachos reales/despachos comprometidos
- Compras: solicitudes reales/solicitudes a realizar
- Personal: No. de personas entrenadas/No. de personas a entrenar

Efectividad en la entrega

- Retraso promedio: Horas acumuladas de retraso/No. de eventos realizados
- Retraso en la entrega: No. De despachos retrasados en la entrega/No. de eventos realizados

3.3. Costo operativo del escenario propuesto

Se necesita contratar a una persona adicional para realizar las actividades de planificación del evento. El costo es de Q 2,000.00 / mes

3.3.1. Costo de la herramienta informática

Tabla IX. Costo de la herramienta informática

Rubro	Descripción	Valor
Diseño y desarrollo de la herramienta informática	Requerimiento en horas para la elaboración de la herramienta informática en Microsoft Access	Q. 14,800.00
Carga de datos	Definición e ingreso de formulas	Q 3,0000.00
Implementación	Capacitación y corrida de pruebas	Q. 5,000.00
	Costo total	Q. 22,800.00

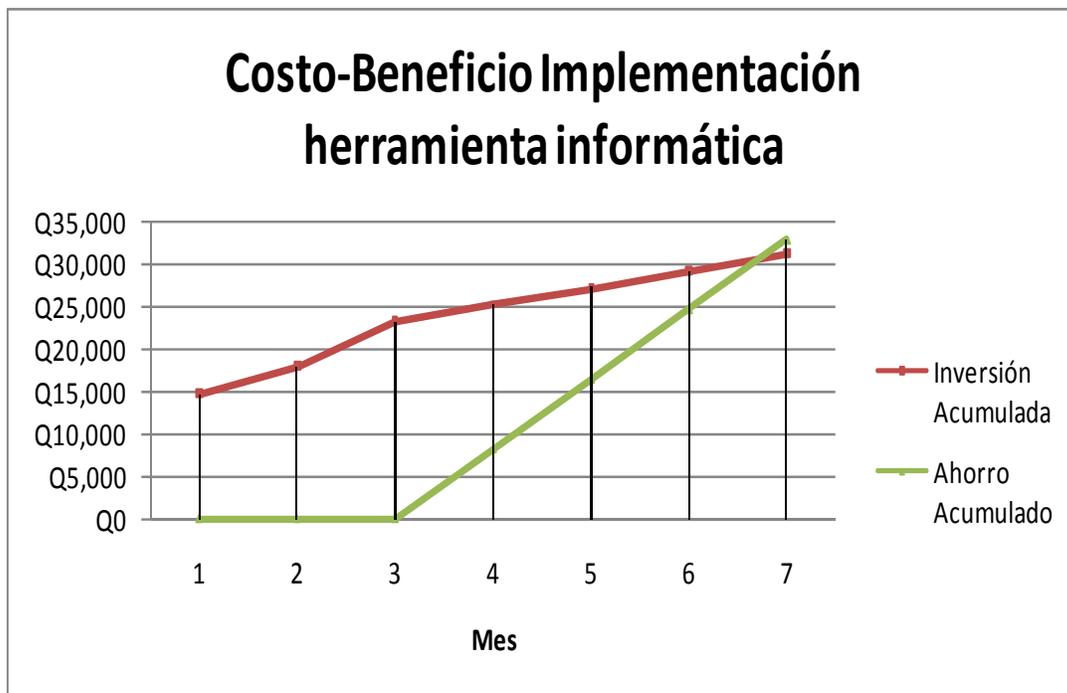
Propuesta

3.3.2. Análisis de costo beneficio

Tabla X Beneficios del proyecto de implementar la herramienta informática

Descripción	Ahorro mensual
Compactación de funciones	Q 2,500.00
Eliminación de tareas duplicadas	Q 1,500.00
Ahorros en manejo de inventarios	Q 2,500.00
Reducción de gastos en transporte	Q 1,000.00
Liberación de recurso humano para otras actividades	Q 700.00
Total	Q 8,200.00

Figura 20. Gráfica inversión versus ahorro de la implementación en el tiempo.



3.4. Evaluación del desempeño

A continuación se presenta información de la evaluación del desempeño

3.4.1. Objetivos

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado. Es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer criterios y acciones de común acuerdo en el evaluado.

3.4.2. Importancia y seguimiento

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora del desempeño, ayuda a tomar decisiones, además permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

3.4.3. Responsabilidad en la evaluación de colaboradores

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos de la empresa. De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad de la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe del área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de las alternativas con sus propios procedimientos.

3.4.4. Ventajas de la evaluación del desempeño

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo en su trabajo
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- Realizar promociones y/o ascensos
- Realizar las diversas acciones en material de personal como traslados, reubicaciones
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a las necesidades
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

3.4.5. Factores de la evaluación de colaboradores

Existen muchos factores a tener en cuenta en la evaluación de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son los siguientes:

- Calidad de trabajo: proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.

- Cumple los objetivos de trabajo ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo y cumple el calendario de entregas.
- Conocimiento del puesto: mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios, conceptos, técnicas y requisitos que son necesarias para desempeñar los puestos de trabajo.
- Planificación: programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia.
- Control de costos: controla los costos y cumple objetivos presupuestarios y de beneficios mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, eliminar duplicidad de tareas y la utilización prudente de los recursos.

3.4.6. Métodos de evaluación del desempeño

Para el proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de acuerdo a las características de los evaluados. Los principales métodos de evaluación de colaboradores son:

- Método de escalas gráficas: Es el más divulgado y sencillo aunque su aplicación exige muchos cuidados. Es muy criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada.
- Método de elección forzada: evalúa a los colaboradores mediante la elección de entre varios grupos de frases descriptivas, de alternativas o tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos,

cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado.

- Método de investigación de campo: Este método fue desarrollado en base a entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico de desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. Este método presenta limitaciones en cuanto a costo operacional elevado por la intervención de un especialista en evaluación y la inversión grande de tiempo por la entrevista individual con su supervisor.
- Método de incidentes críticos: se basa en el hecho que el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia el método no se preocupa de las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. El jefe o gerente del área inmediato observa y registra los hechos excepcionales con respecto al desempeño de sus empleados.
- Método de comparación por pares: este método compara los empleados de dos en dos. En la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja de formulario será ocupada por un factor del desempeño. La aplicación del sistema de comparación por pares solo se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, ya que es un proceso sencillo y poco eficiente.

3.4.7. Diseño de hoja de evaluación

Las propuestas de evaluación de desempeño deben contener indicadores que puedan ser convenientemente agrupados de modo que permitan evaluar una serie de categorías principales las cuales se refiere a continuación.

Su descripción, formulación, enunciado, tratamiento, agrupamiento, ponderación, puede diferir de una entidad a otra e incluso dentro de ésta de un escenario, en dependencia de su actividad específica, intereses, objetivos y motivaciones en un momento dado, pero en todo caso no debe obviar la experiencia acumulada hasta el momento.

La hoja de evaluación debe llevar la siguiente estructura:

- 1) Actitud 40%
 - a) Responsabilidad
 - b) Servicio y atención al cliente externo
 - c) Trabajo en equipo
 - d) Mejoras al trabajo
 - e) Entusiasmo por el trabajo
 - f) Enseña y comparte sus conocimientos
 - g) Comunicación hacia su superior inmediato y/o equipo de trabajo
 - h) Uso de recursos e instalaciones del área
 - i) Asistencia
 - j) Puntualidad
 - k) Conflictos
 - i) Con los clientes externos
 - ii) Con los clientes internos

- 2) Habilidades 20%
 - a) Administración del tiempo
 - b) Comunicación
 - c) Relación cliente externo-proveedor
 - d) Conflictos en el trabajo
 - e) Capacidad de análisis

- 3) Conocimientos 15%
 - a) Situación actual
 - b) Aprendizaje del último período de evaluación vrs. Potencial personal
 - c) Búsqueda de conocimiento

- 4) Resultados 25%
 - a) Con los clientes externos en su trabajo
 - b) En los proyectos
 - c) Trabajo bajo presión
 - d) Eficiencia para resolver problema

3.4.8. Reglamento de evaluación

A continuación se detalla el reglamento de evaluación de colaboradores

TÍTULO PRIMERO

Objetivo y finalidad

Artículo 1º El objetivo es establecer las normas y procedimientos para el programa de evaluación del personal de Palicrepas S.A. de acuerdo con la política de Gerencia.

Artículo 2º El presente reglamento tiene por finalidad:

- a) Optimizar los grados de eficiencia del personal mediante un adecuado proceso de evaluación
- b) Determinar el rendimiento, experiencia, nivel educativo, puntualidad, asistencia, méritos y deméritos del personal.
- c) Contribuir al desarrollo técnico y profesional del trabajador, atendiendo a una política de incentivos, capacitación permanente, y de esta manera, mejorar la productividad de la empresa.

TÍTULO SEGUNDO

Alcance

Artículo 3º La evaluación comprende a todos los colaboradores que desempeñan cargos administrativos y operativos.

Artículo 4º La evaluación se realizará en forma semestral.

TÍTULO TERCERO

Disposiciones generales

Artículo 5º La evaluación tendrá una ponderación de 100 puntos como máximo y 60 como mínimo.

El colaborador que tenga una nota menor a 60 puntos será despedido.

El documento administrativo de declare el despido de los trabajadores, será puesto en conocimiento de la autoridad de trabajo.

TÍTULO CUARTO

De la comisión de evaluación

Artículo 6º El proceso de evaluación del personal, será a cargo del Gerente de operaciones de Palicrepas, S.A.

La evaluación se realizara de acuerdo con los horarios y fechas establecidos con por lo menos dos semanas de anticipación.

TÍTULO QUINTO

Del proceso de evaluación

El proceso de evaluación comprende los siguientes aspectos y niveles valorativos:

Factores de puntuación

- | | |
|---|-----------|
| a) Evaluación curricular (nivel académico) | 20 puntos |
| b) Evaluación desempeño laboral (títulos obtenidos) | 35 puntos |
| c) Evaluación de conocimientos | 35 puntos |
| d) Entrevista personal | 10 puntos |

Niveles valorativos

- | | |
|---------------|--------------------|
| a) Excelente | De 91 a 100 puntos |
| b) Bueno | De 71 a 90 puntos |
| c) Regular | De 61 a 70 puntos |
| d) Deficiente | De 0 a 60 puntos |

La evaluación del desempeño laboral, se aplica en correspondencia a la calificación de cada uno de los trabajadores

- Factores institucionales
 - Dominio de la función
 - Cumplimiento de las normas
 - Grado de responsabilidad y seguridad
- Factores individuales
 - Iniciativa
 - Cooperación
 - Motivación
 - Trato interpersonal
- Factores de rendimiento
 - Grado de cumplimiento de tareas
 - Calidad del trabajo realizado
 - Cantidad de trabajos realizados

La hoja de evaluación del rendimiento laboral, deberá ser firmada por el Gerente de Operaciones y por el colaborador.

La evaluación de conocimientos se efectuará mediante prueba escrita y se aplicará según el nivel y el grupo ocupacional del colaborador. Tiene por objeto conocer el grado de conocimientos generales y específicos relacionados con las funciones y actividades de los trabajadores. Comprende aspectos relacionados con la administración y organización de la empresa.

3.5. Parámetros dentro del sistema

Los parámetros dentro del sistema representan la información que se utiliza en forma general, relacionada la información básica de la empresa, como el nombre, dirección, número de identificación tributaria y otros generales de información específica que se utilizará como parte importante en la ejecución de los procesos. Ejemplos puede ser: información del cliente, proveedores, artículos y otros datos de identificación.

3.5.1. Generales

Es la información básica de la compañía que se registra en el sistema para la identificación de la base de datos y otros aspectos administrativos de la misma.

3.5.1.1. Usuarios

Es la definición de acceso a la base de datos conformada por el nombre o identificación del usuario, registrada por la persona y utiliza la contraseña de acceso.

3.5.1.2. Información de la compañía

Tiene como objetivo la identificación de la base de datos, en cuanto a información del nombre, dirección y otros pertenecientes a la compañía para la cual se está implementando la herramienta informática.

3.5.1.3. Seguimiento

Es el registro de la clasificación relacionada con el estatus de los eventos cotizados y contratados dentro del sistema, de acuerdo a la respuesta o disponibilidad de Palicrepas S.A. para atenderlo o rechazar el mismo.

3.5.1.4. Clasificación de eventos

De acuerdo a la operación de Palicrepas, S.A. es la tipificación del evento de acuerdo a la clasificación de la naturaleza del mismo; pudiendo ser las siguientes: empresa, particular y cumpleaños, que definen formas de cotización, precios en artículos y forma de despacho.

3.5.1.5. Formas de promoción

Es la forma en la que el cliente potencial, se ha enterado de las actividades realizadas por la empresa; y de allí su interés de contratar los servicios ofrecidos.

3.5.2. Compras

En las compras se consideran los siguientes aspectos:

3.5.2.1. Unidades de medidas

Es el registro de unidades de medida utilizadas por productos comprados, productos en proceso y productos terminados, para efectos de compra y formulación.

3.5.2.2. Artículos

Se le denomina a los artículos comprados, procesados y terminados que se manejan en la compañía, así como aquellos servicios y productos elaborados por terceros y distribuidos por Palicrepas, S.A.

La clasificación establecida para estos es la siguiente:

- Materias Primas (artículos comprados que se procesan o utilizan para el artículo terminado, entendiéndose como tales, carne, vegetales, bandejas, servilletas, etc.)
- Productos en Proceso (productos elaborados a partir de materias primas, que se preparan dentro de las instalaciones de Palicrepas, S.A., y que son utilizados para la elaboración del producto final; ej. Salsas, carnes preparadas, etc.)
- Productos Terminados (Son los productos que se despachan en el lugar del evento, ej. Tacos, Smoothies, etc.)

- Alquiler de Mobiliario (Se define como el servicio que se presta por el arrendamiento de mobiliario propiedad de la empresa o contratado a terceros).
- Alquiler de mobiliario de entretenimiento (Es el servicio de arrendamiento de equipos de elaboración de productos terminados, que se utilizaran en el eventos por solicitud del cliente)
- Costos Extras (Recargos que asume el cliente por transporte, uso de personal adicional y horarios extraordinarios)
- Productos Outsourcing (son los productos que elabora un tercero que son complementarios en la prestación del servicio, ej. Helados, Granizadas y otros generalmente no elaborados por Palicrepas, S.A.)

3.5.2.3. Factores de conversión

Se definen como los factores de multiplicación que se utilizaran en cada artículo, que utilizará unidades de medida diferentes a las registradas en la el modulo de artículos. Ej. Las pajillas son compradas por paquete, por lo que en el registro de artículos la unidad de medida de compra e inventario es paquete. Al utilizarse en la fórmula de Smoothies, es necesaria la conversión a unidades, por lo que se requiere el ingreso de un factor de conversión en el maestro correspondiente, que establezca la relación de unidades por paquete.

3.5.2.4. Outsourcing

Es el ingreso de productos y servicios que presta un tercero para efectos del ingreso de órdenes de compra; los códigos de estos artículos se ingresan adicionalmente a su respectiva base de datos para su uso en el ingreso de pedidos.

3.5.2.5. Proveedores

Es la información general de cada proveedor, que incluye nombre, dirección, teléfonos, contactos y términos de crédito.

3.5.3. Eventos

Los parámetros a considerar en los eventos son los siguientes:

3.5.3.1. Clientes

Corresponde al maestro de información de clientes, que incluye, nombre, dirección, teléfonos, contactos y otros relacionados a los clientes que han contratado los servicios de Palicrepas, S.A.

3.5.3.2. Equipos

Es el listado de los equipos con los que cuenta la compañía, para la elaboración de productos terminados, que se utilizan en las instalaciones donde se prestará el servicio.

3.5.3.3. Formulas

Detalle de materias primas que se utilizan en la elaboración de productos terminados y productos en proceso. El detalle incluye el material, la cantidad utilizada y unidades de medida.

3.5.3.4. Personal temporal

Es el maestro de información que incluye el personal que labora de forma temporal en los eventos cubiertos por la empresa. La información requerida corresponde a nombre, dirección, teléfono y productos que es capaz de elaborar cada colaborador.

3.5.3.5. Requerimiento de equipo

Es el inventario de utensilios disponibles en la empresa, para la elaboración y de productos. Ejemplos: dispensadores, manteles, cucharas servidoras.

3.5.3.6. Recursos adicionales

Se entienden como el listado de utensilios que se utilizarán por cada uno de los servicios contratados, dentro de la compañía se le conoce como cajas secas.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA

4.1. Calendario de actividades

Tabla XI. Calendario de actividades de la implementación de la herramienta informática

No	Actividad	Mes				Mes				Mes			
		Semana A	Semana B	Semana C	Semana D	Semana A	Semana B	Semana C	Semana D	Semana A	Semana B	Semana C	Semana D
1	Prueba del sistema	X	X	X									
	Pruebas de manera experimental	X											
	Pruebas con los usuarios		X										
	Pruebas en paralelo			X									
2	Implantación				X	X	X	X	X				
	Instalar nuevo equipo				X								
	Entrenar a los usuarios				X	X	X	X	X				
	Salida en vivo					X							
	Verificación de cumplimiento de procedimientos				X	X	X	X	X				
	Cumplimiento de transacciones al día				X	X	X	X	X				
3	Evaluación									X	X	X	X
	Evaluación operacional									X			
	Impacto organizacional										X		
	Desempeño de la herramienta informática											X	
	Elaborar manual del usuario												X

4.2. Estructura de códigos

La codificación dentro del sistema es utilizada en los siguientes mantenimientos.

Unidades de medida: utilizados en los artículos de inventario

Utiliza los símbolos de cada unidad de medida por ejemplo: @= arroba, caj=caja, paq= paquete.

Inventarios: artículos que son utilizados en fórmulas y pedidos de los clientes incluyen materia prima, productos en proceso, producto terminado y mobiliario.

El código está definido por la siguiente estructura

Tipo-XXX-YYY

Tipo:

AE: alquiler de entretenimiento.

AM: alquiler de mobiliario.

CE: costo extra.

MP: materia prima.

PO: producto outsourcing

PP: producto en proceso

PT: producto terminado

XXX: definido por las tres primeras letras de la palabra en la descripción del artículo

YYY: formado por las tres primeras letras de la segunda palabra de la descripción del artículo.

Ejemplos:

Código	Descripción
--------	-------------

MP-CAR-ADO	materia prima carne adobada
------------	-----------------------------

MP-AGU	materia prima aguacate
--------	------------------------

PT-PAL-PCO	producto terminado Palicrepas chocolate obscuro
------------	---

PT-SMO-7ON	producto terminado Smothies mora 7 onzas
------------	--

Outsourcing:

Código de producto comprado a un tercero que coincide con la codificación de inventario. Estos productos pueden ser del tipo PO o AE.

Ejemplo:

Código	Descripción
AE-INF-ACA	Alquiler de equipo inflable Aladdin Castle.
PO-HEL-KOA	Helados Koala

Proveedores: Se utiliza un código numérico correlativo.

Equipo: Se utiliza un código alfanumérico inteligente compuesto por un máximo de 10 caracteres, que se identifica al equipo que se está codificando de acuerdo a su descripción

Ejemplo:

Código	Descripción
CAJ220-1	caja de 220 voltios # 1.

Formulas: Código de acuerdo al producto en formulación

Ejemplo:

Código	Descripción
PP-SAL-TOM	Salsa de tomate (Formula)

Eventuales: Se utiliza código numérico correlativo.

Utensilios: equipo utilizados en los eventos para la preparación y despacho de productos en los eventos.

Tabla XII. Estructura de códigos

Código	AAA		BBB		CCC		DDD
Definición	Segmento 1		Segmento 2		Segmento 3		Segmento 4

Definiciones:

Segmento 1: producto en donde es utilizado el utensilio

Segmento 2: las 3 primeras letras de la primera palabra

Segmento 3: las 3 primeras letras de la segunda palabra

Segmento 4: las 3 primeras letras de la tercera palabra o la combinación de las subsiguientes.

Los segmentos 3 y 4 serán utilizados únicamente en el caso de que la descripción incluya más de 1 palabra.

Ejemplos:

Código	Descripción
PAL-AZA-GRA-MEM	azafate grande metálico utilizado para las máquinas de Palicrepas
PAL-ATO	atomizador para Palicrepas.

Cajas secas: lista de utensilios y materiales en el evento por cada estación de trabajo. Su codificación es igual a la establecida para utensilios.

4.3. Fórmulas de preparación de alimentos

Es la información ordenada y detallada de materias primas y/o productos en proceso utilizados para la preparación estándar de un producto final o en proceso; entendiéndose como estándar la cantidad y unidad de medida aplicada. Es la explosión de materiales en sus respectivas cantidades y unidades de medida que se utilizan para la preparación de alimentos.

4.4. Registro de datos en la base

Es el ingreso de la información de maestros o mantenimientos requeridos para la realización de transacciones dentro del sistema.

4.5. Capacitación del personal

Para tener éxito en este proyecto se capacitó adecuadamente al personal que utilizará la herramienta o tendrá relación con esta, para esto se realizó la descripción de cada puesto y el manual del usuario que establece la forma en la que se debe operar dentro del sistema.

Inducción y entrenamiento del puesto: se proporcionó al personal la información básica que le permita rápidamente aplicar todas las herramientas y conocimientos necesarios para desarrollar eficientemente su labor.

Una vez terminado el proceso de inducción, el empleado requiere entrenamiento específico sobre el puesto que va a desempeñar. Lo relacionado a la información de responsabilidades, subordinación de puestos y organigramas se desarrolla en el inciso 3.1 Establecimiento de nuevas funciones. La descripción del puesto incluye:

- Título del puesto
- Fecha de elaboración
- Descripción general que realiza el ocupante del puesto.
- Descripción específica detallando punto por punto cada una de las actividades que realizará el ocupante de manera clara y definida

4.6. Pruebas al sistema

Las pruebas al sistema mostraron los errores en la herramienta informática, el cumplimiento de los requerimientos y su desempeño. Representa una garantía de calidad y representa una revisión final del diseño y de la codificación.

Principios de la prueba:

- Seguimiento hasta los requerimientos cliente-usuario
- Se planificó antes de la implementación, una vez que los requerimientos estuvieron completos, basados en los diagramas mejorados, que se muestran en el inciso 3.1 Establecimiento de nuevas funciones página 61.
- Se iniciaron de lo individual a lo general, primero módulos luego grupos de módulos integrados y por último la herramienta total.
- Conducido por los proveedores de la herramienta y el personal de Palicrepas, S.A.

4.7. Verificación del cumplimiento de los objetivos

Se verificaron los objetivos propuestos para la implementación del sistema, revisando las recomendaciones planteadas en el inciso 2.5. Se determina que el 100% de los objetivos están cubiertos con la implementación de la herramienta y la reestructuración organización planteada. Adicional todos requerimientos establecidos por la gerencia general de Palicrepas S.A. relacionados con la presentación de información de una forma rápida y ordenada se cumplen mediante la generación de reportes.

4.8. Corrida de pruebas en paralelo con el método antiguo

Para asegurar el funcionamiento de la herramienta informática fue necesario realizar pruebas en paralelo (método nuevo y antiguo) para garantizar el buen funcionamiento de la herramienta y evitar riesgos en la operación.

5. MEJORAMIENTO CONTÍNUO

5.1. Control estadístico de procesos

Es la aplicación de técnicas de estadísticas para determinar si el resultado de los productos terminados o el servicio prestado, concuerda con su diseño. Las herramientas conocidas como gráficas de control se usan principalmente para detectar productos o servicios defectuosos o para informar a la gerencia de Palicrepas S.A. cambios en la elaboración de productos o en la ejecución de los eventos contratados. Se espera poder identificar con el control estadístico de los procesos los siguientes aspectos:

- Elaboración de productos terminados y en proceso con la misma calidad de diseño y formulación.
- Capacitar a los empleados en los métodos del control estadístico de procesos.
- Lograr que los métodos de trabajo se conviertan en un aspecto normal de las operaciones diarias
- Integrar equipos de trabajo y propiciar la participación del empleado
- Utilizar las herramientas para la solución de problemas dentro de los equipos de trabajo
- Desarrollar en cada operario el sentimiento de que el proceso que realiza le pertenece
- Identificar maquinaria que no tenga las condiciones para elaborar los alimentos con las especificaciones de calidad
- Identificar cambios en la puntualidad de inicio y ejecución de los eventos contratados

5.1.1. Fuentes de variación

Debido a que no existen dos productos o servicios exactamente iguales, los procesos incluyen muchas fuentes de variación por ejemplo: el desgaste de los componentes de las máquinas que se utilizan para preparar alimentos. Otras fuentes de variación son habilidad de los empleados, la temperatura ambiente al momento de la preparación de alimentos y la carga de trabajo del personal que se encarga de la ejecución de los eventos. Utilizando este control en los procesos la gerencia general de Palicrepas S.A. podrá optar a la investigación de las causas de variación con el fin de minimizarlas.

5.1.2. Causas comunes de variación

Se refiere a las causas de variación que son aleatorias, no identificables e imposibles de evitar mientras se utilice el procedimiento actual de fabricación de alimentos o en la ejecución de los eventos. Por ejemplo: la temperatura de operación de las máquinas y la temperatura generada por la combustión del carbón y otros combustibles.

5.1.3. Causas asignables de variación

Incluyen cualquiera de los factores causantes de variación que pueden ser identificados y eliminados, estos causan variación en un momento particular del tiempo. Por ejemplo: Elaboración de algún componente de materiales en proceso con las cantidades fuera de especificación y distracciones en las personas que elaboran los alimentos.

5.1.4. Proceso de inspección

El proceso de inspección es mucho más que filtrar las unidades defectuosas detectadas en el momento justo antes de que llegue al consumidor final. El proceso de inspección se refiere a la observación temprana para vigilar la calidad y estar en condiciones de detectar y corregir anomalías.

5.1.4.1. Mediciones de calidad

Para detectar las variaciones anormales del producto o servicio en Palicrepas S.A, es necesario que el personal tenga la capacidad de medir los rasgos de calidad contra los estándares establecidos.

5.1.4.2. Inspecciones

La calidad puede medirse en dos formas: Una consiste en medir las variables, es decir las características del producto o servicio que son susceptibles de ser medidas, como el peso. La otra forma de evaluar la calidad consiste en medir los atributos es decir, las características del producto o servicio que es posible evaluar rápidamente para saber si la calidad es aceptable. Este método permite a los colaboradores tomar una simple decisión de "sí o no", acerca de si un producto o servicio cumple con las especificaciones

5.1.4.3. Distribuciones de muestreo

El propósito de un muestreo es calcular la variable o medida de atributos para cierta característica de calidad de la muestra.

5.1.4.4. Gráficas de control

Es una gráfica ordenada en el tiempo que tiene un valor central que la gerencia tiene como objetivo alcanzar por medio del proceso. También tiene los límites inferior o superior basados en la distribución de muestreo de la media.

5.2. Medición de la productividad con enfoque gerencial

La productividad se define como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. La productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. El enfoque gerencial de la productividad de Palicrepas S.A. se basa en tomar en consideración además de lo enunciado anteriormente la calidad, transporte, reducción de inventarios, mano de obra, materia prima, maquinaria y energía utilizada.

5.2.1. Medición de la productividad

El gerente de operaciones desempeña un papel clave en la determinación de la productividad. Su desafío consiste en hacer crecer la producción en relación con el costo de los insumos. Si logra generar más productos de mejor calidad usando la misma cantidad de insumo, entonces la productividad aumentará.

La productividad se define como: $(\text{Número de unidades producidas producto A} + \text{producto B} + \text{producto C}) / \text{insumos empleados}$.

5.2.2. Sistemas de programación a intervalos cortos

Un sistema de programación a intervalos cortos sirve para detectar problemas potenciales lo más pronto posible y emprender acciones correctivas rápidamente a fin de minimizar su impacto negativo. El gerente general lo utiliza para interactuar con sus colaboradores asignando tareas con tiempos, materiales y normas de calidad específicos para hacer seguimiento y asegurar que las tareas se realicen de acuerdo a la programación. Esta información se utiliza para detectar los puntos fuertes y débiles de sus colaboradores, de manea que pueda ofrecer la capacitación necesaria para que todos puedan alcanzar un nivel de excelencia. La programación a intervalos cortos consiste en disminuir el tiempo en la medición de los indicadores para corregir el rumbo y evitar errores que generan desperdicio.

5.2.3. Supervisión activa

Se recomienda no descuidar la supervisión activa para acompañar al personal en los cambios generados tanto por la reestructuración organizacional y la implementación de la herramienta informática. La supervisión tiene como componente esencial el elemento pedagógico en el que el supervisor actúa como un facilitador y ayuda a mejorar los fallos técnicos.

5.2.4. Sistemas de información de productividad para la gerencia

Es la información de productividad resumida dirigida a la gerencia de Palicrepas S.A. para identificar las áreas que no están cumpliendo con el plan.

5.2.5. Detección de pérdidas y su reducción

Para detectar las principales pérdidas es necesario entrar en contacto directo con el personal operativo y realizar entrevistas con el fin de encontrar oportunidades de mejorar los siguientes lo siguientes:

- Funcionamiento de cada máquina
- Calidad de la materia prima utilizada
- Funcionalidad de los procesos

5.3. Integración de equipos de trabajo

Integrar a personas para que transformen un grupo en un equipo tiene los siguientes requisitos:

- Cohesión
- Compromiso unificado
- Habilidades técnicas y personales
- Asignación de roles y normas
- Comunicación
- Definición de objetivos
- Interdependencia
- Habilidades de negociación
- Liderazgo adecuado
- Apoyo interno y externo

5.3.1. Definición

Con el propósito de mantener los niveles deseados de productividad y servicio, es necesario integrar a todos los colaboradores para trabajar con propósitos en común y con responsabilidad compartida.

5.3.2. Características

Todos los miembros del equipo deben reunir las siguientes características:

- Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo
- Ser leales consigo mismos y con los demás
- Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva
- Tener sentido de responsabilidad para cumplir los objetivos
- Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad
- Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación

5.3.3. Ventajas

Las ventajas en los equipos de trabajo son las siguientes:

- Los equipos deben estar conformados por personas con personas distintas en cuanto a intereses, formas de pensar y formas de actuar.
- Cada miembro del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.
- Cada uno ocupa un puesto diferente, pero todos dirigen sus energías hacia la consecución del mismo objetivo.

5.3.4. Requisitos

Los requisitos para el trabajo en equipo son los siguientes:

- Necesariamente debe contar con un líder
- Buenas comunicaciones interpersonales
- Equipo concentrado en la tarea
- Definir la organización del equipo
- Establecer la situación, tema o problema a trabajar
- Interés por alcanzar el objetivo
- Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas

5.3.5. Habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas

Las habilidades son las siguientes:

- Pensar antes de hablar
- Construir los objetivos que se quiere lograr y las mejores estrategias para lograrlo
- Adaptar lo que quiere decir al receptor y a la situación
- Seleccionar el momento, el lugar y los canales oportunos y adecuados
- La forma en que se diga algo es tan importante como lo que se dice
- Evitar expresiones que puedan dificultar el razonamiento y generar posiciones defensivas
- Obtener retroalimentación del receptor para asegurar que el mensaje ha sido recibido correctamente
- Mantener una actitud de escucha activa, centrar la atención en lo fundamental de lo que se dice, ser empático y tratar de identificar sentimientos.

- Mostrar a la otra persona que tiene interés en lo que se diga
- Ser flexible, adaptar la expresión facial y estilo a la situación que genere en el diálogo

5.4. Diseño de herramientas para la solución de problemas

5.4.1. Técnicas de creatividad

Las técnicas de creatividad son una buena forma de entrenar y de poner en práctica las habilidades creativas. A continuación se presentan las de mas utilidad.

- Mapas mentales: es una técnica creada por Tony Buzan, investigador en el campo de la inteligencia. La importancia de los mapas mentales radica en que son la expresión de una forma del pensamiento: el pensamiento irradiante. El mapa mental es una técnica gráfica que permite acceder al potencial del cerebro. Para su elaboración se siguen los siguientes pasos:
 - Se toma una hoja de papel
 - El problema central se escribe o dibuja en el centro de la hoja
 - Los principales temas relacionados con el problema irradian de la imagen central de la forma ramificada
 - De esos temas parten imágenes o palabras claves que se trazan sobre líneas abiertas sin pensar, de forma automática pero clara.
 - Las ramificaciones forma una estructura nodal

- Arte de preguntar: es un conjunto fundamental de preguntas que se usan para formular en el problema todos los aspectos posibles y, así abrir la perspectiva que tenemos del problema.

- Relaciones forzadas: método creativo desarrollado por Charles S. Whiting en 1958. Su utilidad nace de un principio: combinar lo conocido con lo desconocido, fuerza una nueva situación. Los principios de generación de ideas son los siguientes:
 - Toda crítica está prohibida
 - Toda idea es bienvenida
 - Tantas ideas como sea posible
 - El desarrollo y asociación de ideas es deseable

- Scamper: es una lista de preguntas que estimulan la generación de ideas. Alex Osborn, estableció las primeras. Mas tarde fueron dispuestas or Bob Eberle en este mnemotécnico.
 - S: ¿substituir?
 - C: ¿combinar?
 - A: ¿adaptar?
 - M: ¿modificar?
 - P: ¿utilizado para otros usos?
 - E: ¿eliminar o reducir al mínimo?
 - R: ¿reordenar?

- Analogías: consiste en resolver un problema mediante un rodeo. En vez de atacarlo de frente, se compara ese problema o situación con otra cosa. Consta de los siguientes pasos:
 - Saber cuál es el problema
 - Generación de ideas
 - Selección de las ideas

5.4.2. Sinergia

Para que un grupo se transforme en un equipo debe ser capaz de desarrollar una sinergia propia, distintiva y característica, la cual dependerá a su vez de un propósito particular. La sinergia se refiere a conseguir ventajas a través del trabajo asociado. Para alcanzar este estado de de acoplamiento grupal, es necesario cumplir con las siguientes reglas:

- ❖ Proceso de auto monitoreo: no debe limitarse a las tareas y procesos; cada equipo de alto rendimiento, necesita establecer procesos de auto monitoreo de su propia dinámica grupal e interpersonal
- ❖ Celebrar los triunfos: gozar sus logros y agradecer la parte vital aportada por cada uno
- ❖ Lenguaje común: una vez compartida y conseguida la información, hay que acordar el significado de ella para conceptualizarla y convertirla en conocimientos y sintonía de mentes.
- ❖ Diseñar procesos de concertación: muchos equipos gastan su energía y tiempo en crear una polarización de posiciones encontradas.
- ❖ Aprovechar diversidad y fortalezas: es una cruel paradoja de la sinergia que entre mayor diversidad entre los integrantes, mayor potencial sinérgico pero mayor dificultad para lograrlo.

- ❖ **Compartir la información:** Todos los integrantes del equipo necesitan contar con toda la información disponible, los conocimientos y las destrezas necesarios para cumplir oportuna y efectivamente su misión.

5.4.3. Unión de trabajadores y gerencia

Es una táctica clave para mejorar la competitividad. Es una forma de lograr que el empleado se involucre en la formación de equipos, es decir, pequeños grupos de personas que tienen un propósito común, establecen sus propias metas y enfoques de desempeño, y se hacen responsables del éxito. La gerencia desempeña un papel importante que determina si los equipos tendrán éxito.

Los tres enfoques de trabajo de equipo que se usan mas a menudo son: equipos para la solución de problemas, equipos con propósito especial y equipos auto dirigidos.

CONCLUSIONES

1. En la cultura organizacional se muestra un ambiente donde se favorece el trabajo en equipo y compromiso con la empresa. Las oportunidades de mejora se encuentran en el estilo de comunicación y la adaptación al cambio, según la medición realizada por medio del cuestionario de cultura.
2. Las funciones del personal fueron rediseñadas y organizadas para lograr el cumplimiento de los objetivos, automatizando las tareas manuales y compactando todas las similares.
3. La revisión a los procesos reflejó que la captura de información de los de eventos y su organización, son los procesos más críticos debido a su alto volumen de actividades manuales y la duplicidad de tareas, y es aquí donde se enfocaron los esfuerzos para realizar la reestructuración de funciones y la implementación de una herramienta informática.
4. La herramienta informática está diseñada para administrar el flujo de información y controlar los recursos tanto materiales como humanos y organizar y controlar los eventos vendidos.
5. La totalidad de actividades que se desarrollaban en hoja de cálculo los procesos de la captura de información de los de eventos y su organización (65 % del total identificado en el análisis de los diagramas página 51) fueron automatizados, mediante el uso de la herramienta informática.

6. Se crearon nuevos indicadores de gestión de recursos humanos, porcentaje de efectividad en el cumplimiento de los compromisos, cantidad de trabajo (producción real/producción programada), efectividad en la entrega (número de eventos entregados tarde / numero de eventos vendidos).
7. El costo total de la implementación de la herramienta informática asciende a Q 22,800.00.
8. Del análisis costo beneficio se determinó que en 7 meses se recuperará la inversión por los ahorros mensuales Q 8,200.00 de generados en compactación de funciones, eliminación de tareas duplicadas, ahorros en el manejo de inventarios, reducción en gastos de transporte y liberación de recurso humano para realizar otras tareas.

RECOMENDACIONES

1. Realizar evaluaciones periódicas en las PYMES (Palicrepas S.A.), para establecer oportunidades de mejora en los procesos mediante el análisis de los procesos y la clasificación de los mismos.
2. Promover el desarrollo personal dentro de los trabajadores en cuanto a rotación en los puestos y actividades de enriquecimiento del puesto.
3. Seguir el cronograma de actividades proporciona un efecto multiplicador en la realización de los cambios y ayuda a disminuir la resistencia al cambio, si éste es realizado tomando en consideración los aspectos propios del calendario en cuanto a la demanda, rotación de personal y aspectos imprevistos.
4. Fortalecer los niveles de autoridad que tienen los empleados para la realización de las tareas, mediante la comunicación constante y efectiva.
5. Utilizar la flexibilidad de las organizaciones pequeñas para realizar cambios en los procesos sin necesidad de contar con grandes recursos o requerir excesivo tiempo para realizar dichos cambios.
6. Invertir recursos tanto humanos como monetarios en la revisión constante del uso adecuado de la herramienta informática para garantizar que la organización permanezca estable, hasta la próxima evaluación de las operaciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Muller, Max. **Fundamentos de administración de inventarios.** Colombia: Grupo Editorial Norma, 2005. 349 pp.
2. Schroeder, Roger G. **Administración de operaciones.** Segunda edición. México: McGraw-Hill, 2004. 601 pp.
3. Bohan, William F. **El Poder oculto de la productividad.** Colombia: Grupo Editorial Norma, 2003. 213 pp.
4. Schemelkes, Corina. Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (Tesis). Segunda edición. México: Oxford University Press, 1998. 200 pp.

APÉNDICE

DESCRIPCIONES DE PUESTO

TITULO DEL DOCUMENTO	<u>PLANIFICADOR</u>	DOCUMENTO No.	<u>001</u>
ELABORADO POR	<u>Juan Alberto Román Barrios</u>	FECHA	<u>21 de Junio del 2009</u>
		PAGINA	<u>de 1</u>

OBJETIVO

Es responsable de generar y asegurar la correcta planificación del programa de compras, producción y mantenimiento, generado a partir del ingreso de eventos y de políticas de planificación, así como ingresar la información relacionada con el proceso de venta, llevando el control de las llamadas recibidas y el seguimiento de las actividades hasta el cierre de los eventos.

RESPONSABILIDADES

1. Atender las solicitudes de los clientes relacionadas al envío de información de los productos de Palicrepas, S.A.
2. Resolver dudas de los clientes, sobre horarios, eventos, productos y todo lo concerniente a eventos confirmados y/o en proceso.

3. Ingresar la información de cada evento de acuerdo a lo establecido en el procedimiento de ingreso de eventos.
4. Registrar el seguimiento a cotizaciones, garantizando que la información requerida sea ingresada tanto para su ejecución como cancelación.
5. Revisar disponibilidad de recursos para la confirmación de eventos, teniendo en cuenta rutas, horarios, formas de despacho y otros relacionados con la satisfacción del cliente.
6. Asegurar que todos los eventos confirmados, cuenten con el contrato respectivo.
7. Asignar los recursos a cada evento confirmado, revisando la lógica de rutas y su ejecución.
8. Revisar la forma de despacho de los productos con el cliente, de modo que la ejecución de los eventos sea apropiada de acuerdo al tiempo estimado y número de personas atendidas.
9. Registrar la información de retroalimentación del evento, al finalizar el mismo.
10. Generar los reportes e informes solicitados por gerencia.
11. Ingresar los productos comprados y elaborados al sistema, definiendo las políticas de planificación aplicables.
12. Mantener actualizada la base de datos de equipos disponibles, para la programación de eventos.
13. Definir el plan de mantenimiento de equipos para el uso eficiente de recursos.
14. Mantener actualizada la base de datos de personal eventual, para la asignación de los mismos en los eventos programados.
15. Mantener actualizada la base de datos de empresas que prestan servicios de outsourcing, relacionados con el alquiler de mobiliario y comercialización de otros productos no preparados por Palicrepas, S.A.

16. Generar y revisar el programa de producción, compras y eventuales de acuerdo a lo establecido en el procedimiento de planificación de eventos.
17. Generar rutas efectivas, para las actividades de compras, cobro, instalación y atención de eventos.
18. Ingresar al sistema las formulas y/o explosión de materiales de productos terminados y en proceso.
19. Mantener el control de los eventos planificados, asegurando que la información de los mismos se traslade a los puestos correspondientes.
20. Controlar las existencias de productos, registrando las salidas y entradas de productos al control de inventario en el sistema.
21. Generar los reportes e informes solicitados por gerencia.

REQUISITOS

Titulo de nivel medio.

Experiencia de un año en posiciones de revisión y análisis de información.

Efectivas relaciones interpersonales.

Excelente comunicación oral y escrita.

Habilidad numérica.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

OBJETIVO

Es responsable de la ejecución del proceso de compras y de la generación y revisión de reportes financieros y documentos relacionados con el detalle de ingresos y egresos, utilizados por el Comité Ejecutivo de Palicrepas, S.A. y oficina de contabilidad externa.

RESPONSABILIDADES

1. Revisar la planificación de compras y generar las ordenes de compra respectivas.
2. Solicitar la aprobación de gerencia de las ordenes de compra generadas, previo a ser requeridas.
3. Registrar en inventario los recibos provenientes de órdenes de compra.
4. Solicitar la aprobación de cheques para el pago de las cuentas por pagar a la gerencia financiera.
5. Generar los pagos de la cuenta por cobrar y emitir las contraseñas de pago para el manejo del flujo de efectivo.
6. Generar la planilla para pago de sueldos en los periodos correspondientes.
7. Mantener el control de la caja chica para el pago de compras emergentes y/o en las que no aplique orden de compra.

8. Registrar en el sistema Quiken los ingresos y egresos de efectivo de la Empresa.
9. Registrar el detalle de las facturas de ventas en el archivo correspondiente y realizar revisión de facturas a pilotos.
10. Generar las facturas por ventas para el cliente Hiper Paiz.
11. Llevar el control de los reportes y documentos enviados a la oficina de contabilidad, contratada por Palicrepas, S.A, en las fechas requeridas.

REQUISITOS

Perito Contador.

Experiencia de un año en posiciones similares.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

OBJETIVO

Es responsable de la ejecución del programa de producción, atendiendo a los requerimientos del área de planificación. Es responsable de mantener limpias y en orden las áreas que le sean asignadas en el programa de limpieza.

RESPONSABILIDADES

1. Ejecutar el programa de limpieza de las áreas asignadas.
2. Revisar la planificación de producción y generar las órdenes respectivas.
3. Preparar los productos indicados en las órdenes de producción de acuerdo a las fórmulas aprobadas.
4. Seguir los lineamientos de buenas prácticas de manufactura, aplicables a la preparación de alimentos.
5. Identificar los productos elaborados, asegurando la información de cantidad, evento y fecha de producción.
6. Reportar las cantidades producidas y consumo de materiales (ingredientes) para las ordenes de producción del día.
7. Apoyar en el proceso de compra a los pilotos, en el mercado informal.
8. Asegurar la preparación de cajas secas necesarias para los eventos a atender.

9. Generar los reportes e informes solicitados por gerencia.

REQUISITOS

Primaria Completa

Experiencia de un año en posiciones similares.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

OBJETIVO

Es responsable del mantenimiento de los equipos y control del inventario de los artículos asignados. Apoya a las diferentes áreas de acuerdo a las tareas asignadas por el coordinador de eventos.

RESPONSABILIDADES

1. Ejecutar el programa de limpieza de las áreas asignadas.
2. Apoyar en la preparación e identificación de cajas secas necesarias para los eventos a atender.
3. Ejecutar el programa de mantenimiento del equipo, realizando la limpieza de los mismos y gestionando las reparaciones mayores a realizarse por proveedores externos.
4. Preparar los equipos a utilizar en los eventos, identificándolos por el número de evento y la fecha de ejecución.
5. Informar a Planificación sobre los equipos que están fuera de uso y las fechas de mantenimiento.
6. Controlar el inventario de cilindros de gas y el consumo de cada uno, para su reposición.

7. Controlar el inventario de equipos, extensiones, toldos y otros asignados.
8. Generar los reportes e informes solicitados por gerencia.

REQUISITOS

Primaria Completa.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

OBJETIVO

Es responsable de coordinar los eventos programados por semana, asegurando la correcta administración de los recursos.

RESPONSABILIDADES

1. Coordinar la limpieza de equipos y utensilios con el Encargado de Bodega.
2. Coordinar con el Encargado de Bodega y Encargado de Producción la preparación de cajas secas.
3. Imprimir los reportes de cajas secas, productos, equipos y eventuales para la administración de los eventos programados.
4. Asegurar la correcta distribución de actividades y revisar que todos los requerimientos por evento sean cubiertos por las distintas áreas.
5. Citar al personal eventual, para asistir a los eventos programados.
6. Revisar contra hoja de despachos que las cantidades, productos, equipos, cajas secas y eventual (es) sean correctos para cada evento.
7. Registrar en el control de inventarios, la devolución de productos en proceso no utilizados por evento.
8. Generar los reportes e informes solicitados por Planificación.

REQUISITOS

Tercero Básico.

Experiencia en tareas similares a las exigidas por el puesto.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

OBJETIVO

Es responsable de ejecutar el recorrido de cobro, compras, instalaciones y ejecución de eventos, siguiendo la ruta establecida por el área de planificación.

RESPONSABILIDADES

1. Ejecutar el programa de limpieza de las áreas asignadas.
2. Revisar y ejecutar la ruta definida por día.
3. Realizar las compras asignadas en el mercado informal.
4. Realizar las actividades establecidas en la hoja de ruta de acuerdo al orden indicado.
5. Realizar las instalaciones definidas, siguiendo el orden requerido y asegurando el correcto funcionamiento de los equipos.
6. Transmitir condiciones de contrato, forma de despacho y otras informaciones relevantes al personal eventual.
7. Informar a Atención al Cliente sobre hora de finalización de sus labores en los eventos e instalaciones asignadas en su hoja de ruta.
8. Generar la factura del evento, revisando las cantidades despachadas y condiciones de contrato.
9. Realizar el cobro respectivo en las instalaciones del cliente.
10. Generar informe de liquidación de eventos.
11. Generar los reportes e informes solicitados por gerencia.

REQUISITOS

Tercero Básico.

Licencia de conducir tipo "B".

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

OBJETIVO

Es responsable de ejecutar el evento según las políticas de Palicrepas, S.A.

RESPONSABILIDADES

1. Realizar la ejecución del evento, de acuerdo a las instrucciones transmitidas por el piloto, relacionadas a las condiciones de contrato, forma de despacho y otros.
2. Revisar los equipos y utensilios asignados, para el evento a atender.
3. Preparar los alimentos de acuerdo a las cantidades y orden establecido en la capacitación interna de la Empresa.
4. Seguir los lineamientos de buenas prácticas de manufactura, aplicables a la preparación de alimentos.

REQUISITOS

Sexto Primaria.

Aprobar el examen de habilidad de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

OBJETIVO

Es responsable de revisar la liquidación de cada evento atendido y realizar los depósitos bancarios respectivos, revisando y garantizando el manejo efectivo de la cuenta por cobrar y el plan de pagos para el personal eventual.

RESPONSABILIDADES

1. Revisar el informe de liquidación de eventos confirmando la cantidad de venta real y valor de cobro.
2. Ingresar en el sistema la cantidad real de venta por producto y valor de venta por evento.
3. Generar solicitud de cheque para pago de eventuales y realizar los pagos correspondientes al personal eventual.
4. Realizar los depósitos bancarios correspondientes por los eventos atendidos, generando reporte del resumen de los mismos.
5. Preparar caja con efectivo para eventos en los que se requiera cobrar en el sitio o tickets en el caso de ser requerido.
6. Llevar el control de las cuentas por cobros y realizar los cobros respectivos.
7. Llevar el control del personal eventual y realizar el reclutamiento y selección de personal cuando le sea requerido.
8. Generar los reportes e informes solicitados por gerencia

REQUISITOS

Título a nivel medio.

Experiencia de un año en posiciones similares.