

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Administración de Empresas



***“DISEÑO DE UN SISTEMA INTERACTIVO DE PROCESOS DE LA  
GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN EN LA GERENCIA DE OPERACIONES  
DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO”***

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

Br. Cruz Escobar, Ivette Georgina  
Br. Orellana Mojica, Ana Lissette  
Br. Quintanilla Guzmán, Flor de María

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

SEPTIEMBRE DE 2005

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA.

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector (a) : Dra. Maria Isabel Rodríguez

Secretario General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

Facultad de Administración de Economía

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario (a) : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director : MAE Francisco Antonio Quintanilla

Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Observador : Lic (da).

Septiembre de 2005

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMÉRICA.

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos expresar nuestro aprecio y agradecimientos a las personas e instituciones que de una u otra forma nos brindaron su colaboración y asesoría de forma desinteresada para la culminación del presente trabajo.

Esperamos que el documento sea para ustedes el principio del éxito en la realización de las metas que se han propuesto.

Agradecemos especialmente a:

MAE. Francisco Antonio Quintanilla.

Lic. Francisco Cisneros

Lic. Rafael Arístides Campos

Ing. Sonia González

Al nuestros familiares, por su comprensión, apoyo y solidaridad

Al personal de la Gerencia de Operaciones de Avícola Salvadoreña, por habernos dedicado tiempo y proporcionado la información requerida de forma oportuna.

**A todos, muchas gracias**

Atentamente,

GRUPO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE ANEXOS

RESUMEN.....i

INTRODUCCIÓN.....iv

## **CAPÍTULO I GENERALIDADES DEL SECTOR AVÍCOLA, CASO ILUSTRATIVO Y MARCO TEÓRICO SOBRE GUÍAS ADMINISTRATIVAS E INTRANET. .... 1**

<b>1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA AVÍCOLA EN EL SALVADOR CASO ILUSTRATIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA, CASO ILUSTRATIVO .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. CICLO PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>4</b>
<b>1.5. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>5</b>
<b>1.6. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>10</b>
<b>1.7. ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE OPERACIONES.....</b>	<b>11</b>
<b>2. DE LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. GENERALIDADES .....</b>	<b>12</b>
<b>2.2. CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3. EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.....</b>	<b>17</b>
<b>2.4. MEJORAMIENTO CONTINUO EN LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>18</b>
<b>2.5. VENTAJA COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>22</b>
<b>3. DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1. DIVISIÓN DEL TRABAJO.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2. DEPARTAMENTALIZACIÓN .....</b>	<b>29</b>
<b>3.3. JERARQUIZACIÓN .....</b>	<b>30</b>
<b>3.4. LA COORDINACIÓN .....</b>	<b>31</b>
<b>4. TEORÍA DE SISTEMAS.....</b>	<b>32</b>
<b>4.1. CONCEPTO .....</b>	<b>32</b>
<b>4.2. PROPÓSITO U OBJETIVO .....</b>	<b>33</b>

4.3.	<i>TIPOS DE SISTEMAS</i> .....	34
4.4.	<i>CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DE LOS SISTEMAS</i> .....	36
4.5.	<i>SISTEMAS ORGANIZACIONALES</i> .....	37
4.6.	<i>SISTEMAS DE INFORMACIÓN ORGANIZACIONALES</i> .....	37
5.	<i>TEORÍA DE PROCESOS</i> .....	42
5.1.	<i>FASES DEL PROCESO</i> .....	42
5.2.	<i>ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS</i> .....	43
5.3.	<i>IMPLANTANDO ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS</i> .....	44
6.	<i>GUÍAS ADMINISTRATIVAS</i> .....	47
6.1.	<i>GENERALIDADES</i> .....	47
6.2.	<i>GUÍAS DE ORGANIZACIÓN</i> .....	52
6.3.	<i>GUÍAS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</i> .....	56
6.4.	<i>GUÍAS DE PROCEDIMIENTOS</i> .....	59
6.5.	<i>GUÍAS DE FLUJOGRAMAS DE PROCESOS</i> .....	62
7.	<i>APLICACIÓN DE INTRANET</i> .....	66
7.1.	<i>CONCEPTO</i> .....	66
7.2.	<i>PROPÓSITO</i> .....	67
7.3.	<i>USOS DE LAS INTRANETS</i> .....	67
7.4.	<i>ASPECTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR</i> .....	68
7.5.	<i>CARACTERÍSTICAS DE INTRANETS.</i> .....	71
7.6.	<i>BENEFICIOS QUE NOS DAN ESTAS CARACTERÍSTICAS.</i> .....	71
7.7.	<i>PLAN DE ACCIÓN PARA INICIAR UN INTRANET</i> .....	72
7.8.	<i>PROCESO DE DESARROLLO</i> .....	72
7.9.	<i>UNA NUEVA EMPRESA</i> .....	73
8.	<i>EL ANÁLISIS FODA</i> .....	73
8.1.	<i>CONCEPTO</i> .....	74
8.2.	<i>DIAGRAMA DE PARETO</i> .....	76
8.3.	<i>UTILIDAD DEL DIAGRAMA DE PARETO.</i> .....	76
8.4.	<i>¿CÓMO PREPARAR UN DIAGRAMA DE PARETO?</i> .....	77
 <b>CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE</b>		
<b>DISTRIBUCIÓN, EN LA GERENCIA DE OPERACIONES, CASO ILUSTRATIVO.</b> .....		<b>78</b>
9.	<b>OBJETIVOS DEL CAPÍTULO</b> .....	<b>78</b>

9.1.	<i>OBJETIVO GENERAL</i> .....	78
9.2.	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i> .....	79
10.	<b>GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	79
10.1.	<i>GENERALIDADES</i> .....	79
10.2.	<i>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</i> .....	79
10.3.	<i>TIPO DE INVESTIGACIÓN</i> .....	81
10.4.	<i>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</i> .....	82
11.	<b>HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	83
11.1.	<i>GENERAL</i> .....	83
11.2.	<i>ESPECIFICAS</i> .....	83
12.	<b>FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b> .....	83
12.1.	<i>FUENTES PRIMARIAS</i> .....	83
12.2.	<i>FUENTES SECUNDARIAS</i> .....	84
13.	<b>ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	84
14.	<b>DEFINICIÓN DEL UNIVERSO</b> .....	85
15.	<b>TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS</b> .....	87
16.	<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	89
16.1.	<i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i> .....	90
16.2.	<i>PUESTOS TIPO</i> .....	95
17.	<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> .....	98
17.1.	<i>ESTRUCTURA DE PROCESOS</i> .....	98
17.2.	<i>DESARROLLO DE OPERACIONES ADMINISTRATIVAS</i> .....	106
17.3.	<i>DESARROLLO DE OPERACIONES DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN</i> .....	111
18.	<b>DE LOS REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS</b> .....	119
18.1.	<i>EVALUACIÓN DE EQUIPO ACTUAL</i> .....	120
18.2.	<i>DETERMINACIÓN DE AMBIENTE DE RED</i> .....	123
18.3.	<i>IDENTIFICACIÓN DE LOS ACCESOS</i> .....	124
19.	<b>OPORTUNIDADES DE MEJORA</b> .....	124
19.1.	<i>PRINCIPALES HALLAZGOS</i> .....	125
19.2.	<i>DIAGNÓSTICO</i> .....	126
19.3.	<i>DIAGRAMA DE PARETO</i> .....	127
20.	<b>PROPUESTAS GENÉRICAS DE SOLUCIÓN</b> .....	129

<b>CAPÍTULO III “DISEÑO DE UN SISTEMA INTERACTIVO DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN EN EL ÁREA DE OPERACIONES DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO”</b> .....	<b>131</b>
<b>21. OBJETIVOS DEL CAPITULO</b> .....	<b>131</b>
<b>21.1. OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>131</b>
<b>21.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>131</b>
<b>22. DISEÑO DEL SISTEMA INTERACTIVO EN INTRANET</b> .....	<b>131</b>
<b>22.1. ESTRUCTURA DE LA APLICACIÓN</b> .....	<b>132</b>
<b>22.2. FLUJOGRAMA O MAPA DE LA APLICACIÓN</b> .....	<b>137</b>
<b>22.3. CONVERSIÓN DE ARCHIVOS</b> .....	<b>138</b>
<b>22.4. ESQUEMA DE MAPEO DE ARCHIVOS DENTRO DE LA APLICACIÓN</b> .....	<b>140</b>
<b>22.5. DISEÑO DEL MENÚ</b> .....	<b>141</b>
<b>22.6. MAPEO DE ARCHIVOS</b> .....	<b>144</b>
<b>22.7. MODELO DE LA ESTRUCTURA DE MAPEO DE ARCHIVOS DE SMC</b> .....	<b>146</b>
<b>22.8. IMPLEMENTACIÓN DE LA APLICACIÓN</b> .....	<b>147</b>
<b>22.9. NIVELES DE SEGURIDAD</b> .....	<b>147</b>
<b>22.10. USUARIOS DE LA APLICACIÓN</b> .....	<b>149</b>
<b>23. APLICACIÓN DE SISTEMA INTERACTIVO DE PROCESOS</b> .....	<b>149</b>
<b>23.1. VALIDACIÓN DE APLICACIÓN</b> .....	<b>149</b>
<b>23.2. VALIDACIÓN DE ACCESOS A LA INFORMACIÓN</b> .....	<b>151</b>
<b>23.3. EJECUCIÓN DE PRUEBAS EN AMBIENTE DEFINIDO</b> .....	<b>151</b>
<b>23.4. MANTENIMIENTO</b> .....	<b>152</b>
<b>24. PRESUPUESTO DE OPERACIÓN DEL SISTEMA INTERACTIVO DE PROCESOS PROPUESTO.</b> .....	<b>153</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>154</b>
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA 1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....</i>	<i>10</i>
<i>FIGURA 2 ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE OPERACIONES .....</i>	<i>11</i>
<i>FIGURA 3 COMPONENTES DEL SISTEMA .....</i>	<i>33</i>
<i>FIGURA 4 CODIGOS ANSI.....</i>	<i>64</i>
<i>FIGURA 5 PROCESO GENERAL DE LA GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN .....</i>	<i>100</i>
<i>FIGURA 6 DIAGRAMA DE PARETO.....</i>	<i>128</i>
<i>FIGURA 7 PANTALLA DE INICIO .....</i>	<i>133</i>
<i>FIGURA 8 PANTALLA DE MENU .....</i>	<i>133</i>
<i>FIGURA 9 EJEMPLIFICACIÓN DE BOTONES Y BARRAS .....</i>	<i>134</i>
<i>FIGURA 10 PANTALLA DE EJEMPLIFICACIÓN DE BOTÓN DE INICIO.....</i>	<i>135</i>
<i>FIGURA 11 ESTRUCTURA DE CARPETAS.....</i>	<i>136</i>
<i>FIGURA 12 FLUJOGRAMA O MAPA DE LA APLICACION.....</i>	<i>137</i>
<i>FIGURA 13 EJEMPLIFICACIÓN PARA CONVERTIR ARCHIVOS.....</i>	<i>139</i>
<i>FIGURA 14 ESQUEMA DE MAPEO DE ARCHIVOS .....</i>	<i>140</i>
<i>FIGURA 15 ESTRUCTURA DE PANTALLAS.....</i>	<i>142</i>
<i>FIGURA 16 ESTANDARIZACIÓN DE DISEÑO DE PANTALLAS .....</i>	<i>143</i>
<i>FIGURA 17 ESQUEMA GENERAL DE RUTAS DE ARCHIVOS .....</i>	<i>145</i>
<i>FIGURA 18 MODELO DE ESTRUCTURA DE MAPEO DE ARCHIVOS .....</i>	<i>146</i>
<i>FIGURA 19 PANTALLA DE EJEMPLIFICACIÓN DE DIRECCIÓN DEL SISTEMA .....</i>	<i>150</i>

## RESUMEN

En el marco de competencia actual y con los retos que implica una economía global, es necesario que las empresas vean en los sistemas de información una herramienta que les permitirá adquirir una ventaja competitiva sostenible, haciendo eficientes sus procesos y optimizando sus operaciones, lo cual origina nuestro Proyecto de Investigación.

El objetivo principal para este Proyecto es Diseñar a la Industria Avícola un Sistema Interactivo de Procesos, con la finalidad de que ésta obtenga una ventaja competitiva, así como también que incremente su eficiencia, a través de una herramienta administrativa, que facilite y simplifique la aplicación de los procesos y procedimientos.

Con la finalidad de garantizar un diagnóstico efectivo, se utilizaron herramientas, técnicas y métodos de investigación siguientes: FODA, Entrevistas Dirigidas y la Observación directa, respectivamente. También se utilizaron tres tipos de investigación: la Investigación Explicativa, Investigación Científica e Investigación Sistemática.

Los Hallazgos obtenidos en el diagnóstico de la situación actual, resaltan dos oportunidades de mejora para Empresa Caso ilustrativo:

La principal oportunidad de mejora que debe controlar la Gerencia de Operaciones en la Gestión de Distribución, es la Ausencia de Guías Administrativas para hacer frente a amenazas como falta de competitividad ante el T.L.C., así como la capacidad de cobertura de la demanda.

La segunda Oportunidad de Mejora es la Carencia de Herramientas Tecnológicas, que faciliten el control de procesos y la capacitación del personal; sobre la búsqueda de procesos eficientes.

La estrategia competitiva propuesta como solución a los problemas identificados en el proceso de distribución, es de tipo defensivo y se enmarca bajo la temática del área de Administración con un enfoque al diseño y estructura organizacional y comprende dos estrategias básicas:

1. Se propone el desarrollo de Levantamiento de registros de Proceso y Funciones en búsqueda de una Gestión eficiente para la Distribución del Producto.
2. La segunda estrategia es el diseño de un Sistema Interactivo de Procesos que facilite la disposición de Guías Administrativas, en la búsqueda de ventaja competitiva.

Por lo tanto el Grupo de Tesis recomienda a la alta dirección prestar toda la atención y dar suma importancia al proceso de implementación del Sistema Interactivo de Procesos **SMC**; dado que al asumir dicho reto, la empresa deberá de asignar los recursos (tiempo y del presupuesto) para asegurar el éxito de dicha implementación.

El beneficio que proporciona el uso del Sistema Interactivo, es la inserción de la Organización en una Cultura Informática con un enfoque hacia una filosofía de cero papel.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la mayoría de Industrias Salvadoreñas pertenecientes al sector Agroindustrial, carecen de Sistemas de Información que ayuden a la optimización de sus recursos y faciliten su inserción en el mercado. Muestra de ello es el caso ilustrativo del Sector Avícola en la Gestión de Distribución; el cual carece de guías y lineamientos definidos, que colaboren con el buen funcionamiento del área, ya que los procesos y las funciones del personal se conocen en la práctica cotidiana.

Se desarrolló este proyecto durante el segundo y tercer trimestre del año 2005, ya que será de aplicación a una organización grande, que demanda de un servicio competitivo para hacer frente a otras fronteras, considerando a la vez el reto que genera la implementación del Tratado de Libre Comercio al país, como todas sus implicaciones y exigencias.

Con el Diseño de un Sistema Interactivo de Procesos, se proporcionan documentos de fácil acceso, que concentran información referente a la estructura orgánica, funciones, normas, proceso, procedimientos, actividades y tareas que se desarrollan en la Gestión de Distribución de manera ordenada y eficiente.

Generando valor al proyecto, se contribuye a insertar a la organización hacia una cultura tecnológica que utilice Sistemas de Información computacionales para sus

operaciones, ya que éstos son un arma estratégica que puede cambiar la forma en que la compañía compite en el mercado, debido a que estos sistemas mejoran la organización y le ayudan a adquirir una ventaja competitiva.

Se ha desarrollado un instrumento de información que permite consignar metódicamente las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de la Gestión de Distribución; es decir, son documentos que registran los pasos y operaciones que deben realizarse para cada función, describiendo, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen, precisándose su responsabilidad y participación.

El desarrollo del proyecto, genera una opción más a la organización para disponer de una estructura de “empresa del futuro”, una empresa donde el flujo de datos esté altamente automatizado, con el objeto de:

- Disminuir tiempos de respuesta a peticiones del exterior y del interior.
- Alto nivel de coordinación y sincronización interna.
- Implementar una filosofía de “cero papel”.

Lo anterior con la finalidad de aumentar la productividad, eliminando el riesgo de desmejorar las condiciones laborales, disminuyendo muchos puntos críticos del día a día de las empresas, todo aquello que es ineficiente, y que la hace lenta e inoperante.

Sobre la búsqueda de alcanzar los anteriores objetivos, se analizaron de forma exhaustiva las partes integrantes del proceso de Distribución, que son las áreas o subprocesos de las cuales se compone, Almacenamiento, Abastecimiento, Preparación, Pesaje, Despacho, observando detalladamente en cada una de ellas las operaciones realizadas y la asignación de estas al personal, con la finalidad de garantizar una propuesta de solución acorde a sus necesidades y requerimientos que contribuya a alcanzar una ventaja competitiva en el Sector Avícola.

Se estableció el tipo de herramientas a utilizar para determinar el escenario de la situación actual de procesos y organización, a través de la elaboración de instrumentos, que permitieron obtener un diagnóstico preciso y en función de ello se proponen estrategias acordes con los objetivos formulados.

En síntesis para realizar el Proyecto de Investigación, se desarrollaron los siguientes componentes:

- **Capítulo I Generalidades del Sector Avícola y Marco teórico:** contiene el Marco Teórico en el que se da a conocer la situación actual, antecedentes del Sector Avícola y La Empresa caso ilustrativo, al igual que la conceptualización básica relacionada con la elaboración de Herramientas Administrativas, identificando su importancia, características, beneficios,

estructuras; lo anterior con el objeto de elaborar la información de soporte para el Sistema Interactivo de Procesos.

- **Capítulo II Diagnóstico de la Situación Actual de la Organización:** se desarrolló el Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa, identificando su metodología, a través de la aplicación de la herramienta de Diagnóstico FODA, utilizando para ello medios de recolección de información: entrevista dirigida y observación directa; también se definirá su cobertura, tecnología disponible, identificación de debilidades administrativas y sus fortalezas.
- **Capítulo III Diseño de un Sistema Interactivo de Procesos en la Gestión de Distribución:** se desarrolló la propuesta genérica de solución, el Sistema Interactivo de Procesos, desde la etapa de diseño hasta la de aplicación, mediante un proceso riguroso y detallista de elaboración, con el objeto de garantizar el desarrollo de un sistema amigable, confiable y completo, que permita la utilización eficiente de las herramientas administrativas y finalmente la propuesta de formatos y estandarización de información de las operaciones.
- Bibliografía y Anexos.

## **CAPÍTULO I GENERALIDADES DEL SECTOR AVÍCOLA, CASO ILUSTRATIVO Y MARCO TEÓRICO SOBRE GUÍAS ADMINISTRATIVAS E INTRANET.**

### **1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA AVÍCOLA EN EL SALVADOR CASO ILUSTRATIVO**

#### **1.1. GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA AVÍCOLA**

La Industria avícola ha avanzado mucho en los 50 años de su desarrollo. La creación de sistemas de producción más grandes e intensivos y el aumento del uso del sistema orgánico biológico han evolucionado de la mano.

Hace cincuenta años, ya se había plantado la semilla del éxito de los actuales sistemas de producción de pollos de engorde, enormes y operados intensivamente.

A lo largo de las siguientes cuatro décadas, la próspera producción de pollos de engorde a densidades muy altas, ahora establecida mundialmente y conquistando más terreno en climas tropicales, trajo el consumo de carne de aves al alcance de los bolsillos de la mayoría de los hogares. Mientras que hace cincuenta años la carne de ave era algo reservado para ocasiones especiales para la mayoría de la gente, ahora es para muchas comunidades la proteína de origen animal mas ampliamente consumida.

Por ejemplo<sup>1</sup> El Reino Unido, tiene una industria avícola grande; pero no es ni remotamente autosuficiente, para su población de más de 55 millones, importando

---

<sup>1</sup> Fuente: Watt Poultry, Revista Industria Avícola © Edición Latinoamericana de Poultry Internacional, edición Julio 2004

actualmente carne de aves de países de todo el mundo. Caso contrario es El Salvador, que cuenta con Empresas que se dedican específicamente a la Avicultura, las cuales se encargan de importar y exportar carne de ave y sus derivados, teniendo una cobertura total de la demanda a nivel nacional y regional.

## **1.2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA, CASO ILUSTRATIVO**

La Empresa objeto de estudio, que nació en 1972, sus primeras instalaciones avícolas de producción industrial y de despacho se localizaban en la granja “El Lago” ubicada en el cantón las Delicias, Municipio de Santa Cruz Michapa, Departamento de Cuscatlán.

El Servicio de Venta y Distribución, cubría únicamente la Zona Metropolitana de San Salvador.

Seis meses después de su nacimiento, la planta procesadora y de despacho se trasladaron de la granja al lugar donde hoy funciona la Planta I en Soyapango.

Su rápido crecimiento obedece a la aceptación que el producto de pollo y sus derivados tuvo en el mercado. Con el aumento de la demanda que obtuvo, fue necesario el desarrollar una mayor capacidad operativa, incorporando para ello dos plantas incubadoras, granjas especializadas en crecimiento, reproducción y engorde; así como también, dos plantas procesadoras de carne de pollo.

Actualmente la Empresa ubicada en Soyapango, dispone de una planta procesadora, área de despacho, laboratorio de patología aviar<sup>2</sup>; con una cobertura a nivel nacional, amplios canales de distribución y rutas de venta.

---

<sup>2</sup> Del adjetivo aviario, perteneciente o relativo a las aves y especialmente a sus enfermedades.

La marca del producto que se produce y comercializa en la Empresa del caso ilustrativo, está presente en los 14 departamentos y en cada uno de sus municipios, por lo que posee liderazgo y fortaleza en cuanto a cobertura; una fuerza de distribución que, además de llegar a los diferentes lugares a nivel nacional, realiza un servicio oportuno y mantiene las condiciones óptimas de calidad del producto.

La cobertura y atención en los negocios pequeños es muy importante para la Empresa, el servicio se brinda en forma personalizada, filosofía que ha sido practicada a través de los años, con el fin de llevar el producto lo más cercano al consumidor.

La misión de la Empresa en estudio ha sido desde sus inicios hasta la actualidad, *“Proporcionar un servicio total que comprende calidad de producto, tiempos de entrega adecuados, volúmenes y tipos de producto solicitado, con precios competitivos que permitan a la organización y a los clientes un negocio sostenido”*.

La visión de la Empresa es *“ Ser líderes a nivel regional en la producción, comercialización y exportación de carne de pollo y sus derivados, con estándares de calidad y a precios competitivos”*.

### **1.3. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN**

Otro aspecto importante es la clasificación de la Empresa, ya que de acuerdo a esto, se pueden orientar los estudios aplicativos, con la finalidad de generar valor a las operaciones y participar en la búsqueda de los objetivos, de acuerdo a:

**a) Según Giro o Actividad Económica**

La Empresa se ubica en el tipo Agroindustrial en la rama de Avicultura, dedica a la cría, proceso y distribución de productos y derivados de pollo.

**b) Según su Constitución Social**

Está matriculada bajo la categoría de Sociedad Anónima, según la clasificación del Código de Comercio, Capítulo VII, Art. 191<sup>3</sup>.

**c) Según el Tamaño de la Empresa**

La Empresa caso de estudio, se ubica como gran Empresa, según AMPES (Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios de El Salvador) por contar con un Capital Social mayor a \$514,285.71 y con más de 1,500 empleados.

Lo anterior se desarrolló de acuerdo al Anexo C.

**1.4. CICLO PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA**

El ciclo del negocio inicia con la Producción Avícola, la cual es responsable de llevar a cabo el proceso de incubación de huevos, el hacer que nazcan los pollos hasta que alcancen un peso promedio de 4.5 libras.

---

<sup>3</sup> Art. 191.- La sociedad anónima se constituirá bajo denominación, la cual se formará libremente sin más limitación que la de ser distinta de la de cualquiera otra sociedad existente e irá inmediatamente seguida de las palabras: "Sociedad Anónima", o de su abreviatura: "S.A.". La omisión de este requisito acarrea responsabilidad ilimitada y solidaria para los accionistas y los administradores.

La crianza de pollos en las granjas, requiere un cuidado especial las 24 horas del día, por lo que es necesario la supervisión y control constante de la temperatura, alimentación e higiene del ambiente donde crecen las aves.

La segunda fase del ciclo, corresponde a la Producción Industrial, en la cual se lleva a cabo la matanza, el corte y el empaque de productos. Dicho proceso se desarrolla en dos plantas industriales, ubicadas en Soyapango y Zapotitán, que laboran 24 horas al día, los trabajadores realizan jornadas de trabajo en diferentes horarios, que les permite producir carne de pollo en 100 tipos de cortes aproximadamente y sus diferentes productos derivados.

La tercera fase se desarrolla en la División de Comercialización, la cual tiene como función principal la colocación de productos en el mercado.

## **1.5. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

Para el desempeño de su función, La División de Comercialización se ha estructurado en cinco Gerencias que son:

**1.5.1. Gerencia de Operaciones:** Es la responsable de recibir el producto, luego que ha sido procesado por Producción Industrial. En esta área se lleva a cabo, el proceso de almacenamiento del producto en cámaras refrigeradas, abastecimiento del mismo, preparación, selección, pesaje y despacho, para su posterior distribución. A continuación se detalla cada uno de los procesos en mención:

**1.5.1.1. Almacenamiento:** Este proceso se lleva a cabo en dos modalidades.

- a) Clasificación del producto fresco, el cual permanece almacenado dos días en promedio. Este se subdivide de acuerdo a:
- Pollo Entero (con menudos y sin menudos)
  - Pollo en Piezas
  - Pollo por libra
- b) Clasificación del producto congelado, el cual se almacena un período de seis a ocho meses como máximo. Este se subdivide en:
- Pollo Entero (con menudos y sin menudos)
  - Pollo en Piezas
  - Pollo por libra
  - Producto empanizado
  - Embutidos Toledo
- 1.5.1.2. Abastecimiento: Área responsable de suministrar a las distintas distribuidoras con el producto que requieran para su comercialización.
- 1.5.1.3. Preparación: Se refiere a la separación física del producto por tipo de producto, el cual se coloca en las cámaras, separándolo en islas de productos
- 1.5.1.4. Selección: Se refiere a la separación de producto por peso en rangos definidos; la cual aplica únicamente a productos especiales en pollo sin menudo.
- 1.5.1.5. Pesaje: Proceso necesario para elaboración de factura, aplicado únicamente a 30 de 100 tipos de productos procesados; ya que los

70 restantes se pesan en la fase de Proceso de Producción Industrial antes mencionado.

1.5.1.6. Despacho: Se lleva a cabo la carga de los camiones de reparto, de acuerdo a las especificaciones de pedidos vía Telemarketing<sup>4</sup> y vendedores.

1.5.1.7. Control de Merma de productos: La Gerencia de Operaciones a través del vendedor se encarga de velar que el cliente pague por el peso correcto del producto, por medio de notas de abono que reflejan las variaciones en el peso del pedido; ya que el pollo pierde peso (pérdida de líquido) durante su traslado de la distribuidora hacia el cliente.

1.5.2. **Gerencia Administrativa:** Es la encargada de administrar los recursos de la organización. Dentro de ella se encuentran diferentes áreas que velan por el buen uso y control de recursos financieros y humanos, las cuales son:

- Facturación
- Control Interno
- Créditos y Cobros
- Recursos Humanos
- Compras
- Analistas de Cuenta Corriente
- Digitación
- Inventarios

---

<sup>4</sup> Gestión de venta vía teléfono

- 1.5.3. **Gerencia de Ventas:** Encargada de identificación y cobertura del volumen de demanda de consumidores, para lo cual lleva a cabo actividades tales como: recepción de llamadas de clientes externos e internos, recepción de clientes nuevos, toma de pedidos, reclamos, consultas, programaciones, entre otras; elaboración de programaciones de productos especiales, así como monitoreo constante del servicio que brinda la Empresa. A su vez posiciona, entrega y cobra los productos en todo el territorio nacional por medio de cadenas de supermercados; rutas de venta a tiendas minoristas; mercados municipales, clientes institucionales como: hoteles, restaurantes, hospitales y cafeterías. Dicha Gerencia cuenta con las siguientes áreas:
- Departamento de Telemarketing
  - Supervisores de Ventas distribuidos por zonas
  - Supervisores de Supermercados
  - Vendedores
  - Ayudantes
- 1.5.4. **Gerencia de Publicidad:** Encargada de dar a conocer los productos a través de diferentes medios publicitarios como prensa, radio, televisión, revistas, logotipos, vallas, afiches, entre otros, con la finalidad de despertar el interés del cliente por los productos que se comercializan.
- 1.5.5. **Gerencia de Desarrollo de Nuevos Productos:** Se encarga de llevar a cabo pruebas con bastante regularidad con la finalidad de crear nuevos productos que sean de calidad y que a su vez tengan una buena aceptación en el mercado.

### 1.5.6. Áreas de apoyo:

1.5.6.1. Control de Calidad: Encargada de velar porque el producto cumpla con los estándares establecidos de calidad y que no presente ningún tipo de amenaza al consumidor ya sea porque el producto esta vencido u otro tipo de situación.

1.5.6.2. Mantenimiento Automotriz: Es el responsable de velar por el buen estado de los vehículos de la Empresa, los cuales deberán estar en todo momento en condiciones óptimas para poder transportar el producto desde la Empresa hasta el lugar donde el cliente lo solicite.

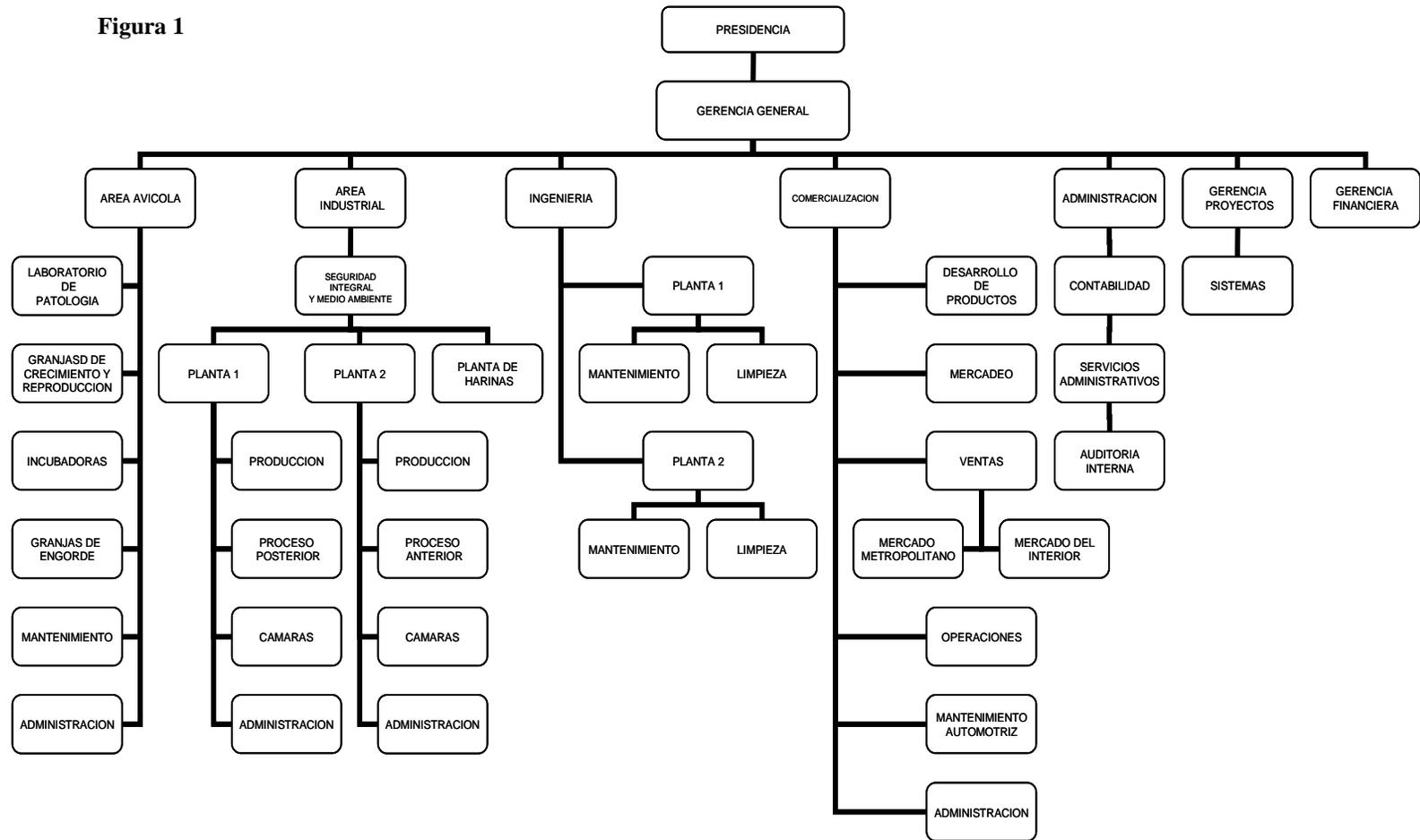
A su vez la División de Comercialización cuenta con distribuidores en distintas partes del país como son:

- Distribuidora de San Miguel
- Distribuidora de Sonsonate
- Distribuidora de Santa Ana
- Distribuidora de Zapotitán

Cada una de ellas representa un punto estratégico, ya que permite acceder al cliente de forma inmediata en todo el país, con el fin de poderle servir en el menor tiempo posible y con la atención que éste se merece.

1.6. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA, CASO ILUSTRATIVO

Figura 1

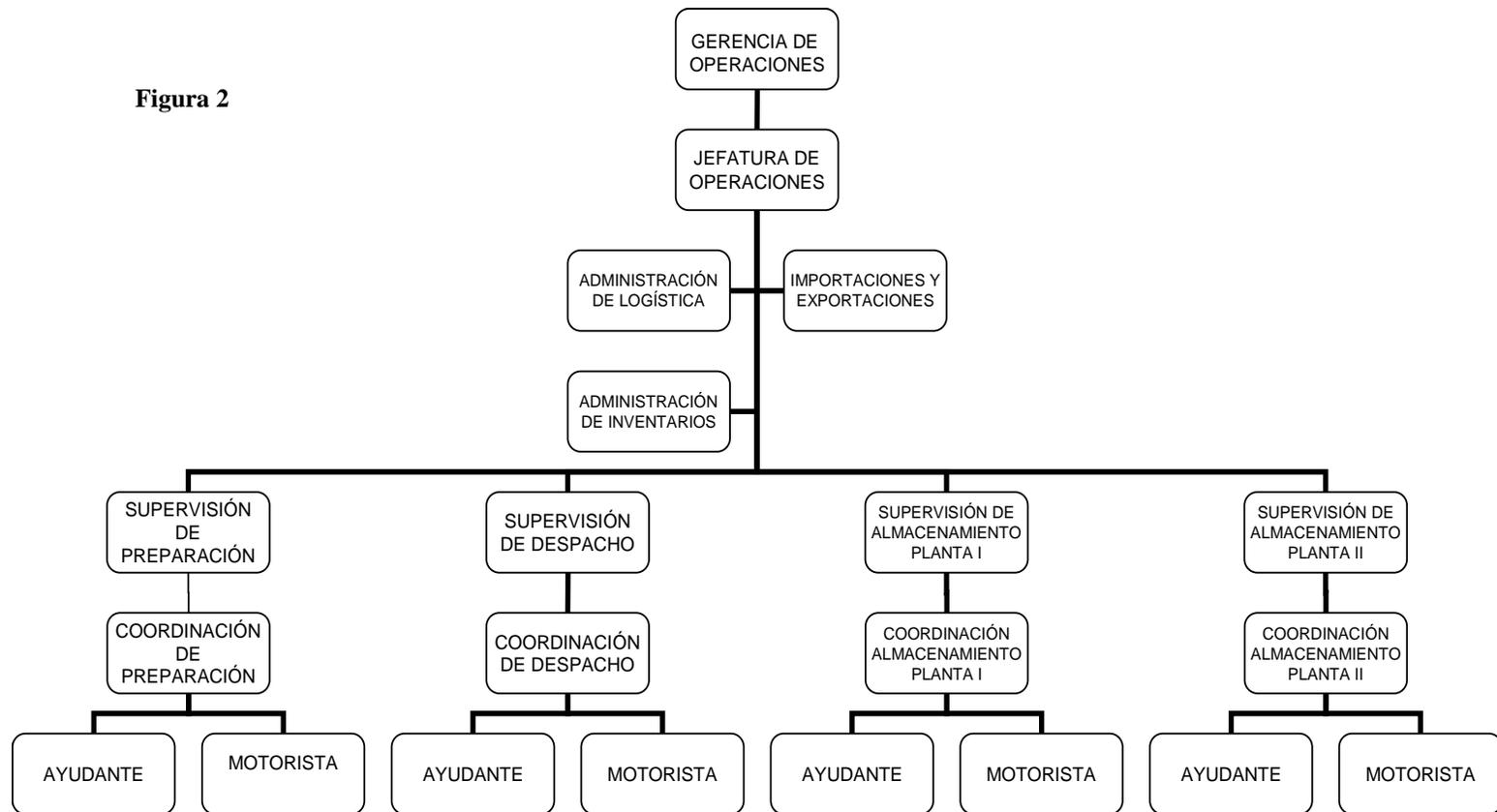


Fuente: Empresa Caso Ilustrativo

Fecha: Mayo de 2005

## 1.7. ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE OPERACIONES

Figura 2



Fuente: Elaborado por Grupo de Tesis

Fecha: Junio de 2005

## **2. DE LAS ORGANIZACIONES**

### **2.1. GENERALIDADES**

La Empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

Para el desarrollo de su actividad la Empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejerce sus derechos sobre los bienes que produce.

La Empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc.

Dado sus objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado. Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta

perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses.

La Empresa es la unidad económica de producción encargada de combinar los factores o recursos productivos, trabajo, capital y recursos naturales, para producir bienes y servicios que después se venden en el mercado.

La Empresa crea mecanismos de control e incentivos de los gestores con autonomía directiva que aminora las perdidas por comportamientos inconscientes con sus objetivos. Entre los elementos que contribuyen a ejercitar el control destacan:

- a. El control de resultados y la auditoria interna, esto es, la investigación periódica de las actividades desarrolladas por la empresa o sus divisiones con el objetivo de identificar las desviaciones respecto al comportamiento considerado optimo y, en su caso, penalizarlas.
- b. El empleo de sistemas de incentivos, monetarios o de otro, tipo, que estimulen el logro de los objetivos globales de la empresa.
- c. La competencia dentro de la empresa mediante la comparación de los resultados de las distintas divisiones.
- d. El aprovechamiento de la información que, en las empresas privadas, provee el mercado de capitales a través de la cotización de las acciones.

## 2.2. CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES

En el mundo contemporáneo, las organizaciones deben asumir el cambio como una realidad, como algo presente en las condiciones en que deben operar. La necesidad de cambio puede ser tan simple como la comparación que puede establecer cualquier organización entre el "estado actual" en el que se encuentra y el "estado deseado" al que se propone llegar y que está expresado en los objetivos que se propone.

Cambio es hacer las cosas de otra manera diferente a lo habitual, pero este tiene que ser "planeado", o lo que es lo mismo "cambiar las actividades que son intencionales y orientadas a las metas para mejorar la capacidad de la organización de manera que pueda adaptarse a los cambios del entorno y buscar cambiar el comportamiento de los trabajadores.

Según plantea James A. F. Stoner<sup>5</sup> entre las razones para el cambio se encuentran:

- Los cambios en el entorno amenazan la sobrevivencia de la organización.
- Los cambios en el entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar.
- La estructura y forma de funcionamiento de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno.

Eduard Robbins<sup>6</sup> enfoca esto considerando las "fuerzas para el cambio", que identifica en las tendencias que se vienen produciendo en los últimos años en los principales países desarrollados, en las siguientes esferas:

---

<sup>5</sup> Administración, Capítulo Quince: Administración del Cambio e innovación Organizacional, Páginas 473-474 y <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/cambiandoelcambio.htm>

- Naturaleza de la fuerza de trabajo. Mayor diversidad cultural, incremento de los profesionales, mayor internacionalización, entre otros.
- Tecnología. Irrupción de nuevos materiales, tecnologías flexibles, biotecnología e ingeniería genética, impacto de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, reingeniería de los procesos.

Uno de los cambios de paradigma<sup>7</sup> importante es el relacionado con la eficiencia y la eficacia (o efectividad). El concepto eficiencia expresa la relación entre insumos (gastos) y resultados (ingresos), viene de la teoría económica y tiene una lógica contundente, usted tiene que "producir con los costos más bajos posibles", o dicho de otra forma, "obtener los mayores resultados con los mismos recursos (gastos).

La eficiencia actúa en el ámbito interno de la organización, la empresa debe ajustar sus estrategias y acciones de manera que pueda aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que se presenten. "No basta con hacer las cosas correctamente (eficiencia), hay que hacer las cosas correctas (eficacia)"

Entre las tácticas y estrategias que se deben utilizar para que el cambio sea efectivo están las siguientes:

a) Estrategias

- a.1. Comunicación eficaz
- a.2. Involucrar al personal y estimular la participación
- a.3. Permitir que la gente se "despida de lo viejo"
- a.4. Suministrar retroalimentación

---

<sup>6</sup> <http://www.monografias.com/trabajos15/tenemos-que-cambiar/tenemos-que-cambiar.shtml>

<sup>7</sup> Teoría o modelo explicativo de las realidades físicas.

**b) Tácticas****b.1. La práctica intermitente (breve y frecuente).**

Con esta práctica se garantiza que la asimilación de los nuevos métodos y el desarrollo de las habilidades que se requieren se vayan desarrollando paulatinamente y la relación de la gente con "lo nuevo" resulte menos traumática e intensa.

**b.2. Repetición****b.3. Conocimientos (transición de lo conocido a lo desconocido).**

Primero se debe incitar a la búsqueda activa de información para disminuir el estado de inquietud.

**b.4. Establecimiento de objetivos (exigir un poco más).**

Los objetivos, aunque deben ser realistas, tienen que estimular la realización de un esfuerzo superior que pueda conducir a un mejoramiento.

**b.5. Retroinformación (comunicar los resultados obtenidos).**

El éxito en la introducción del cambio requiere que se facilite información sobre los resultados obtenidos para que las personas sujetas al proceso de cambio puedan efectuar los ajustes necesarios.

**b.6. Capacidad (un poco cada vez).**

Los seres humanos difieren mucho en cuanto a capacidad de asimilar nueva información y de emprender nuevas actividades. Proporcionar la información para el nivel "medio" de comprensión puede ocasionar que los que estén por debajo no la asimilan y, por tanto, no se pueda influir sobre ellos. Además, los que están por arriba de la media, se sentirán impacientes.

**b.7. Coordinación temporal (dar tiempo suficiente).**

El cambio de actitud y el de comportamiento después, excepto en circunstancias excepcionales, requieren tiempo.

**b.8. Pruebas**

Se debe llevar un registro de todas las mejoras observadas que sirvan para apoyar el proceso de cambio y estimular a la gente que corresponda.

### 2.3. EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES<sup>8</sup>

El dinámico mundo actual, exige un alto nivel de competitividad, a través de una elevada capacidad de respuesta; para a ello, las organizaciones están haciendo uso de su principal herramienta en la toma de decisiones, la información. La información se obtiene por medio de la comunicación, verbal o escrita; esta implica el uso de un código y un medio.

La tecnología actual, ha permitido una gran evolución en los medios, desde el telégrafo, pasando por las microondas y satélites hasta el láser.

En el ámbito administrativo y gerencial, los términos eficiencia, eficacia y efectividad son utilizados frecuentemente. Sin embargo, la mayoría de veces, la interpretación de los mismos, obedece a breves reseñas de especialistas.

De acuerdo a la Real Academia Española, Eficacia se define como 'Capacidad de lograr el efecto que se desea o consecución de los objetivos; Eficiencia es la 'Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto, a través del logro de los fines u objetivos con la menor cantidad de recursos o al menor costo; Efectividad se define como la 'Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin cuestionar si dichos objetivos son o no adecuados'

Al realizar un análisis más detallado de estos conceptos, se obtiene que:

---

<sup>8</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

- Eficiencia: "Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles".
- Eficacia: "Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados".
- Efectividad: "Cuantificación del logro de la meta".

#### 2.4. MEJORAMIENTO CONTINUO EN LAS ORGANIZACIONES

El proceso de transferencia de tecnologías y administración en la última década ha venido creciendo paralelo al proceso de modernización de cada país. Según grupos gerenciales, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos y/servicios como para su personal; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final.

Mejoramiento Continuo permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (internos y externos).

Este panorama nos muestra claramente como las reglas de la competitividad han cambiado, el rompimiento de fronteras en el ámbito geográfico, insita a un rompimiento en las mentalidades y una serie de imperativos que debemos atender si queremos trascender la condición de país periférico y en vía de desarrollo.

Penetrar en este nuevo orden implica reconocer el papel del conocimiento y de la información como generadores de desarrollo. Ahora más que nunca es necesario

asumir que el conocimiento y quien posee la información tiene poder en el plano empresarial, es claro el papel protagónico del conocimiento en el crecimiento de los sectores productivos. Por ejemplo la incorporación de tecnología de punta, conocimiento aplicado, de capacitación y calificación de mano de obra, los niveles cada vez mas especializados de división del trabajo, las habilidades y capacidades altamente calificadas requeridas para un óptimo desempeño, la sistematización de prácticas empresariales convertidas en modelos de gestión, los nuevos métodos y técnicas administrativas, entre otras son indicadores de la relación intima entre conocimiento, manejo racional de la información y crecimiento económico empresarial.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

Según James Harrington (1993)<sup>9</sup>, para mejorar un proceso, es necesario cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

De acuerdo a la óptica del autor Eduardo Deming<sup>10</sup> (1996), la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

---

<sup>9</sup> [www.monografias.com/trabajos/reingenieria](http://www.monografias.com/trabajos/reingenieria)

<sup>10</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/cali2000.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/cali2000.htm)

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Hay que mejorar porque, "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, debido a que son la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Asimismo este proceso implica la inversión en nueva maquinaria y equipos de alta tecnología, el mejoramiento, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

La ventaja competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad, es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que éstas se encuentren en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente.

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

En la eficiencia, se debe considerar los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de

transformación. La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece, considerando variables hexógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo.

## **2.5. VENTAJA COMPETITIVA EN LAS ORGANIZACIONES**

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado.

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

### **2.5.1. Fuentes de Ventajas Competitivas**

- Elaboración del producto con la más alta calidad
- Proporcionar un servicio superior a los clientes
- Lograr menores costos que los rivales
- Tener una mejor ubicación geográfica
- Diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

### 2.5.2. Tipos genéricos de Estrategia Competitiva

- Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo)
- Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación)
- Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización).

### 2.5.3. Ventajas y Desventajas de dar “El Primer Paso”

Es importante saber cuando hacer el movimiento estratégico y cual movimiento hacer. El momento es especialmente importante cuando existen ventajas y desventajas de dar el primer paso.

Ser el primero en iniciar el movimiento estratégico puede tener un buen resultado cuando:

- El ser pionero ayuda a construir la imagen y reputación de la compañía ante los compradores.
- Los compromisos oportunos con el abastecimiento de materias primas, nuevas tecnologías, canales de distribución, pueden producir una ventaja de costos absoluto sobre los rivales.
- El dar el primer paso constituye un golpe de apropiación haciendo que la invitación sea difícil o poco probable.
- Sin embargo el enfoque de esperar y ver no siempre acarrea un castigo en la capacidad competitiva. Al dar el primer paso se pueden correr mas riesgos ya que las desventajas surgen cuando:
  - El liderazgo pionero es mucho más costoso y al líder se le acumulan los efectos de la experiencia.

- El cambio tecnológico es tan rápido que las inversiones iniciales pronto se vuelven obsoletas es sencillo para los que llegan después ya que cuentan con procesos mas eficientes.
- Los que hacen los movimientos posteriores pueden copiar con facilidad e incluso superar las habilidades y el conocimiento desarrollados por los lideres del mercado por lo tanto una buena elección del momento oportuno es un ingrediente importante para decidir si es preferible ser agresivo o cauteloso.

#### 2.5.4. Ventaja Competitiva desde el punto de vista de Sistemas

Los Sistemas de Información computacionales son un arma estratégica que puede cambiar la forma en que la compañía compite en el mercado. Estos sistemas mejoran la organización y la ayudan a ganar *ventaja competitiva*. En contraste, si los competidores de la compañía tienen capacidades mas avanzadas para el procesamiento de información, entonces los Sistemas de Información pueden convertirse en una desventaja competitiva. Por tanto, las capacidades de los Sistemas de Información son una consideración importante al formular la estrategia de la organización.

Una organización puede ganar ventaja competitiva a través de sus Sistemas de Información en cuatro formas diferentes, donde cada una considera las distintas entidades con las que trata la compañía como parte de sus actividades comerciales: clientes, competidores, proveedores y los servicios o productos que la compañía proporciona.

#### 2.5.5 Ventaja Competitiva desde la perspectiva del Tratado de Libre Comercio T.L.C.

El Tratado de Libre Comercio T.L.C. es un acuerdo mediante el cual dos o más países se comprometen a cumplir ciertas reglas o normas para realizar un

intercambio de productos, servicios e inversiones, sin restricciones y bajo condiciones de transparencia.

Los Tratados de Libre Comercio son importantes pues se constituyen en un medio eficaz para garantizar el acceso de nuestros productos a los mercados externos, de una forma más fácil y sin barreras. Además, permiten que aumente la comercialización de productos nacionales, se genere más empleo, se modernice el aparato productivo, mejore el bienestar de la población y se promueva la creación de nuevas empresas e inversiones nacionales y extranjeras.

Beneficia a la Nación, a los empresarios y a los habitantes del país que lo realiza, porque permite abrir las fronteras comerciales, obtener una nueva fuente de recursos y a la reducción de los precios de los productos y servicios.

En cualquier negociación se corren riesgos, puede haber empresas ganadoras y perdedoras, pero para ello cada país cuenta con un grupo de negociadores bien preparados que intercambian propuestas y discuten teniendo en cuenta el bienestar de sus empresarios, de su población y del país en general; la única forma de verse perdedor es siendo conscientes de que sus empresas o sistemas de producción se pueden modernizar, mejorar su calidad y eficiencia, y no hacen nada para solucionarlo y siguen produciendo de la misma manera.

Es necesario un TLC, porque la dinámica económica del mundo ha llevado a realizar alianzas, acuerdos y comercios que permitan comprar a menor precio y vender en mejores condiciones; siempre con el objetivo de lograr un mayor bienestar para los ciudadanos.

Es por esa razón que nuestro país entre diciembre de 2003 y enero de 2004 concluyó en las "negociaciones" del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre

Estados Unidos y cinco países de Centroamérica, con la previsión que el Tratado inicie en el año 2005.

El TLC ha sido negociado en el país con una visión a largo plazo, ya que los aranceles se suprimirán durante el primer año al 99,8% de las exportaciones industriales de El Salvador. Diez años después se eliminará el 0,2% restante. Las exportaciones de Estados Unidos se desgravarán en un 78% en el primer año, 7% en el quinto y 15% en el año diez, logrando al finalizar que la desgravación llegue a aranceles cero.

En este sentido, se ha asegurado que las empresas salvadoreñas cuenten con los plazos de ajuste necesarios para invertir o modernizarse de acuerdo con las nuevas demandas, ya que industria enfrentará de inmediato la competencia de los productos norteamericanos. Muchas pequeñas y medianas industrias que producen para el mercado interno quebrarán. De acuerdo a la Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios de El Salvador (AMPES), ya que "El problema" es el costo de la tecnología. Es más barato importar esos productos que manufacturarlos aquí y viceversa que se vendan localmente y no que se ofrezcan en niveles internacionales, considerando uno de los puntos más importantes, que los compradores exigirán niveles de calidad altos, respaldados por Certificaciones que garanticen esos productos.

Sobre las ventajas del TLC, se considera que: "Los productos agrícolas que se beneficiarán del mayor acceso al mercado extranjero incluyen la carne de cerdo, res y aves, el arroz, las frutas y hortalizas, el maíz, los productos elaborados y los productos lácteos", por lo que para la Gerencia de Operaciones, en la Gestión de Distribución de Productos Avícolas, esto generará a parte de una oportunidad de negocio, una alternativa retadora, lo cual los llevará por disponer de tecnología que

apoye a la mejora continua de sus procesos, que a la vez contribuirá por las futuras Certificaciones de Calidad que exigirá ese mismo mercado.

### 3. DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una organización es un patrón de relaciones, por medio de las cuales, las personas bajo la dirección de los gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los *procesos para tomar decisiones denominados planificación*. Las metas que se desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica la toma de decisiones que garanticen la continuidad del negocio.

Es por ello que las organizaciones deben seleccionar un patrón de relaciones de trabajo que permite a sus miembros optimizar los conocimientos adquiridos; para lo cual, se deberá disponer de un *Diseño Organizacional que determine la estructura de la organización que más conviene para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización*.

El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en el proceso de Diseño Organizacional se llama *Estructura Organizacional*<sup>11</sup>; cuyo fin es el de dividir y coordinar las actividades de los miembros en las Organizaciones.

---

<sup>11</sup> La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

*La organización es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.*

Las Características Básicas De La Organización Formal son:

- Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidas en el organigrama
- Es racional
- Es una de las principales características de la teoría clásica
- Según Frederick Taylor <sup>12</sup>(defensor de este tipo de organización) la organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del obrero, pretendiendo una organización funcional superespecializada.
- Distribución de la autoridad y de la responsabilidad

*Organizar*<sup>13</sup> es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Sea que constituyen una organización nueva, que juega con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes deben dar cuatro pasos básicos (las cuatro piedras angulares de la organización) cuando empiezan a tomar decisiones para organizar, de acuerdo a lo siguiente:

- a) Dividir la carga de trabajo, en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.

---

<sup>12</sup> STONER, FREEMAN, GILBERT: ADMINISTRACIÓN

<sup>13</sup> Organizar se define como la disposición de las cosas o elementos de manera que sean fáciles de encontrar y usar.

- b) Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- c) Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
- d) Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación.

### 3.1. DIVISIÓN DEL TRABAJO

La División del Trabajo es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Según Adam Smith<sup>14</sup> la gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica.

La División del Trabajo crea tareas simplificadas que se puedan aprender y realizar con relativa velocidad, por consiguiente fomenta la especialización pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo

### 3.2. DEPARTAMENTALIZACIÓN

Los Gerentes, con objeto de seguir la pista de las complejas relaciones formales de una organización, suelen preparar un organigrama que describe la forma en que se

---

<sup>14</sup> STEPHEN P. ROBBINS: ADMINISTRACIÓN, , Editorial Pearson Premiare Hall, 8va Edición, México 2005

divide el trabajo. En un organigrama, los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que se les llama Departamentalización, y es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a que actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos parecidos. Así pues, la Departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los Gerentes en cuanto a que actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos similares.

### 3.3. JERARQUIZACIÓN

Desde los primeros días de la industrialización, los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos<sup>15</sup> que se podían manejar con eficacia. Esta interrogante pertenece al *Tramo de Control Administrativo*, en el cual se establecen la cantidad de personas y departamentos que dependen directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creando departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama. El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía. En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director (o directores) de mayor rango, responsable de las operaciones de toda la organización.

Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones. En primer término, el tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico. Un tramo

---

<sup>15</sup> El departamento es una o varias divisiones de la organización. Departamento es un área bien determinada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

demasiado amplio podría significar que los gerentes se extiendan demasiado y que los empleados reciban poca dirección y control. En segundo, el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican, por necesidad diversos niveles de jerarquía organizacional. Los niveles entre los Gerentes del punto más alto y el más bajo. En estas organizaciones, una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por otra parte, los tramos grandes, producen jerarquías planas, con menos niveles administrativos entre la cima y la base. En años recientes, una de las tendencias más notorias apunta hacia jerarquías más planas para las organizaciones.

Cuando una organización persigue la calidad, las consecuencias pueden ser enormes para la estructura jerárquica. En la mayor parte de las organizaciones, la creatividad y los conocimientos de los trabajadores suelen ser, en gran medida, un recurso sin explotar. Por tanto, en una estructura con base en equipos, el aprovechamiento de la capacidad mental de todos los empleados, se convierte en una estrategia competitiva. Como todos están involucrados, cada una de las funciones del negocio y cuentan con facultades para asumir esta responsabilidad, están comprometidos con su trabajo y con la organización.

#### **3.4. LA COORDINACIÓN**

Es de gran importancia que exista coordinación entre los empleados; ya que de esta forma se pueden integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir metas de la organización con eficacia. El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que exista entre las personas de las diversas unidades que la realizan.

La Coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de Departamentos independientes, a efectos de perseguir las metas de las Organizaciones; a través de la sincronización de los esfuerzos y los recursos materiales del grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

El grado de coordinación, dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se puede beneficiar con ella, entonces es recomendable, un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede ejecutar con mayor eficiencia con menos intervención entre unidades.

La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso,<sup>16</sup> para la división del trabajo y la especialización laboral. La especialización suele separar a las personas en las Organizaciones, porque los trabajos son, por definición, un grupo de actividades particulares e identificables.

#### **4. TEORÍA DE SISTEMAS<sup>17</sup>**

##### **4.1. CONCEPTO**

Un sistema, es un conjunto de componentes que interaccionan entre sí para lograr un objetivo común. Operando sobre datos/energía/materia Para proveer información/energía/materia

---

<sup>16</sup> Cosa que se considera y estima suficiente para equilibrar o moderar otra que prepondera y excede. (Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft Corporation.)

<sup>17</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis>.

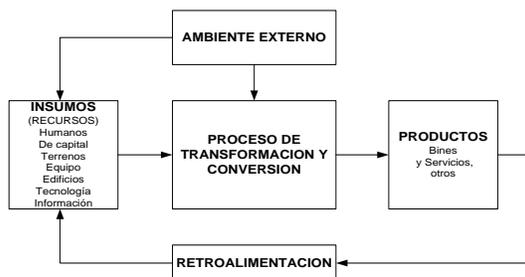
Una organización es un sistema que depende en mayor o menor medida, de una entidad abstracta denominada Sistemas de Información

Sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad.

Sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

### Componentes de un Sistema

a) Desde el enfoque de Procesos<sup>18</sup>



b) Desde el enfoque de Informática<sup>19</sup>

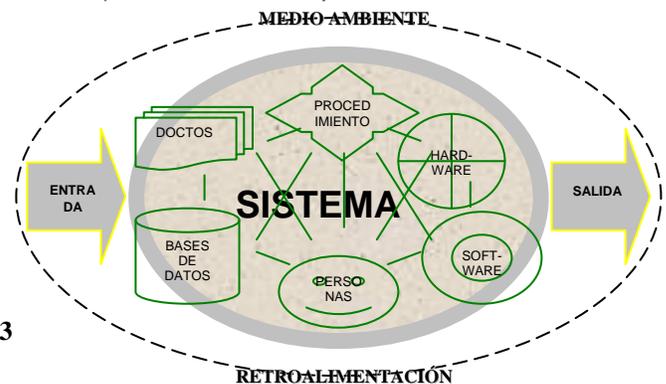


Figura 3

### 4.2. PROPÓSITO U OBJETIVO

Todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

<sup>18</sup> De acuerdo a James A. F. Stoner

<sup>19</sup> [www.monografias.com/La Infomática Aplicada a la Administración Sistemas de Infomación de Recursos Humanos](http://www.monografias.com/La-Infomática-Aplicada-a-la-Administración-Sistemas-de-Infomación-de-Recursos-Humanos).

Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasis.

Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la negentropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.

Homeostasis: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un supersistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. Los sistemas pueden operar, tanto en serio como en paralelo.

### 4.3. TIPOS DE SISTEMAS

#### 4.3.1. En cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos:

- Sistemas físicos o concretos: compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. El hardware.

- Sistemas abstractos: compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Es el software.

#### 4.3.2. En cuanto a su naturaleza, pueden cerrados o abiertos:

- Sistemas cerrados: no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recursos externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.
- Sistemas abiertos: presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados. Los sistemas cerrados, cumplen con el segundo principio de la termodinámica que dice que "una cierta cantidad llamada entropía, tiende a aumentar al máximo".

Existe una tendencia general de los eventos en la naturaleza física en dirección a un estado de máximo desorden. Los sistemas abiertos evitan el aumento de la

entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado de creciente orden y organización (entropía negativa). Los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización. El concepto de sistema abierto se puede aplicar a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad

#### 4.4. CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DE LOS SISTEMAS

La finalidad de un sistema es la razón de su existencia. Para alcanzar sus objetivos interactúan con su medio ambiente, el cual está formado por todos los objetos que se encuentran fuera de las fronteras de los sistemas. Los sistemas que interactúan con su medio ambiente (reciben entradas y producen salidas) se denominan sistemas abiertos. En contraste, aquellos que no interactúan con su medio ambiente se conocen como sistemas cerrados. Todos los sistemas actuales son abiertos. Es así como los sistemas cerrados existen sólo como un concepto.

El elemento de control está relacionado con la naturaleza de los sistemas, sean cerrados a abiertos. Los sistemas trabajan mejor, se encuentran bajo control, cuando operan dentro de niveles de desempeño tolerables.

Los sistemas emplean un modelo de control básico, que consiste en:

- 1) Un estándar para lograr un desempeño aceptable
- 2) Un método para medir el desempeño actual
- 3) Un medio para comparar el desempeño actual contra el estándar
- 4) Un método de retroalimentación.

Los sistemas que pueden ajustar sus actividades para mantener niveles aceptables continúan funcionando. Aquellos que no lo hacen, tarde o temprano dejan de trabajar.

El concepto de interacción con el medio ambiente, que es lo que caracteriza a los sistemas abiertos, es esencial para el control. Recibir y evaluar la retroalimentación, permite al sistema determinar qué tan bien está operando.

#### **4.5. SISTEMAS ORGANIZACIONALES**

Las organizaciones están formadas por muchos sistemas, cada uno con características propias del sistema general, cuya finalidad es producir bienes, servicios o productos que satisfagan la demanda del mercado. Para mantener su funcionamiento, estos sistemas deben estar bajo control. Los gerentes y empleados vigilan constantemente los niveles de desempeño y los comparan contra la productividad planeada. Si existen diferencias o si la eficiencia está por debajo de lo esperado, entonces se efectúan los cambios necesarios.

#### **4.6. SISTEMAS DE INFORMACIÓN ORGANIZACIONALES**

Las finalidades de los Sistemas de Información, como las de cualquier otro sistema dentro de una organización, son procesar entradas, mantener archivos de datos relacionados con la organización y producir información, reportes y otras salidas.

Los Sistemas de Información están formados por subsistemas que incluyen hardware, software, medios de almacenamiento de datos para archivos y bases de datos. El conjunto particular de subsistemas utilizados, equipo específico, programas, archivos y procedimientos, es lo que se denomina una aplicación de Sistemas de Información.

Dado que los Sistemas de Información dan soporte a los demás sistemas de la organización, los analistas tienen primero que estudiar el sistema organizacional como un todo para entonces detallar sus Sistemas de Información. Los organigramas se emplean con frecuencia, para describir la forma en que están relacionados los diferentes componentes de la organización, tales como divisiones, departamentos, oficinas y empleados. Aunque los organigramas indican con precisión las relaciones formales entre los diferentes componentes no dicen nada con respecto a la forma en que opera el sistema organizacional; ya que este tipo de diagramas no es posible plasmar todos los detalles importantes como:

- Canales de información. ¿Qué interacciones existen entre las personas y los departamentos que no aparecen en el organigrama o no están descritos en los procedimientos de operación?
- Interdependencias. ¿De qué otros departamentos y componentes de la organización depende un elemento en particular?
- Personas y funciones clave. ¿Cuáles son las personas y elementos más importantes en el sistema para que éste tenga éxito?
- Enlaces críticos de comunicación. ¿Cómo es el flujo de información e instrucciones entre los distintos componentes de la organización? ¿Cómo se comunican las áreas entre sí?

Lo anterior establece la importancia de investigar y analizar la manera en que operan las organizaciones.

Durante el diseño, los analistas tienen la responsabilidad de identificar las características importantes y necesarias que deben tener los nuevos sistemas. A su vez deberán incorporar mecanismos de retroalimentación, ya que constituye un paso esencial en el diseño del sistema.

#### 4.6.1. **IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

Debido al proceso que se está viviendo de globalización, se está gestando un cambio en la forma en que las empresas hacen sus negocios, además de exigir mayores niveles de eficiencia en las operaciones y procesos causada por la competencia.

En este sentido, las empresas que deseen sobrevivir requerirán de Sistemas de Información empresariales que les permitan aumentar su competitividad.

En la actualidad es necesario establecer que el manejo de la información para una organización es el líquido vital para que ésta se mantenga en franca competencia. El Sistema de Información debe ser flexible, interactivo, que permita a los gerentes y directivos obtener y manipular información.

Debe considerarse que la decisión de incorporar un Sistema de Información cambiará incluso la visión del negocio y el hacerlo de una forma correcta y con clara visión del proceso, se ganará una ventaja competitiva muy importante.

#### 4.6.2. **RAZONES FUNDAMENTALES PARA IMPLANTAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN**

Para aumentar su competitividad, controlar mejor sus operaciones e integrar su información.

##### **Competitividad**

Las empresas requieren continuas optimizaciones de sus costos, ya sea de producción, comercialización o administración; por otro lado, deben incrementar constantemente su productividad.

**Control**

Varias empresas tienen un manejo aislado de la información generada en los distintos departamentos y requieren de una solución global que integre y organice los datos para que en forma accesible apoye la toma de decisiones.

**Integración**

Es importante integrar la información en las áreas vitales de la empresa como finanzas, distribución y manufactura.

En este sentido una de las principales integraciones son entre las aplicaciones que apoyan la fuerza de ventas, comercialización y servicio al cliente y las aplicaciones de permiten a las empresas comprar, monitorear, administrar y distribuir productos.

El reducir la incertidumbre sobre la veracidad de la información, mejorar la comunicación entre áreas, reducir la duplicidad de la información y eficientar la integración de los procesos son otras de la razones para llevar a cabo la implantación de un Sistema de Información.

Es indispensable considerar los beneficios que traerá la implantación de un Sistema de Información:

- Integración de los procesos de información entre las diferentes áreas.
- Información disponible e inmediata para la toma de decisiones.
- Incremento en la productividad.
- Mejora en los tiempos de respuesta.
- Rápida adaptación a los cambios.
- Oportunidad de mejoras del sistema.
- Integridad de los datos.
- Seguridad definida por el usuario.

- Reducción en los costos.

Se debe poner especial énfasis en ciertas condiciones necesarias para la implementación de un Sistema de Información:

- Los directivos deben seleccionar soluciones que les permitan integrar las aplicaciones tradicionales con otras aplicaciones claves para la empresa y totalmente capaces de operar en un entorno de negocios electrónicos.
- La selección de un Sistema de Información en particular debe tener en cuenta que la tecnología esta cambiando.
- El proceso de implantación debe ser corto y no requerir gran inversión de recursos.
- Se debe tener muy claro qué es lo que se quiere hacer, el objetivo que se persigue.
- Se debe involucrar a todas las áreas de la empresa con el fin de establecer las necesidades y requerimientos reales de los usuarios.
- Detallar y catalogar las necesidades que se desean satisfacer, en un orden de prioridades
- La implantación de un Sistema de Información no sólo es el hecho de instalar el software y listo, como por arte de magia se tendrán resultados instantáneos como una formula mágica que incrementará la eficiencia de la empresa.

- Es de considerarse que el costo total del Sistema no solo incluye el software, mantenimiento y soporte técnico, sino también el costo de implantación

Actualmente hay muchas empresas que, gracias al uso de herramientas tecnológicas con soporte en Internet e Intranet, han obtenido ventajas sobre sus competidores y se han colocado en la punta de la carrera empresarial.

El uso de Intranet/Internet, presenta ventajas que deben ser tomadas en cuenta por los altos directivos, como una manera de poder sobresalir y desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

## **5. TEORÍA DE PROCESOS**

Un proceso se define como una serie de cambios a través de los cuales algo se desarrolla. En el contexto de esta investigación se utiliza dicho término para referirse a la forma en que un trabajo se lleva a cabo en la Gestión de Distribución. Todo trabajo involucra procesos.

### **5.1. FASES DEL PROCESO**

Cualquier proceso de trabajo, no importando si es pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:

- *Entradas:* Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.
- *Procesos de transformación:* Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.

- *Salidas:* Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo.
- *Retroalimentación:* Parte de control de un sistema, mediante el cual los resultados de las actividades regresan al individuo, permitiendo así analizar y corregir los procedimientos de trabajo.
- *Ambiente:* todos los elementos ajenos a una organización que son importantes para su funcionamiento; incluye elementos de acción directa e indirecta.

## 5.2. ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

El propósito de la Administración de Procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente. Desarrollar políticas de mejoramiento continuo y solución de problemas es una actividad principal. Las herramientas y técnicas principales usadas en estos procesos son: diagrama de flujo, tormenta de ideas, votación, diagrama de Pareto, y gráficas. Si éstas son implementadas eficazmente, se obtienen tres resultados principales:

1. Un lenguaje común para documentar y comunicar actividades y decisiones para procesos clave en el mejoramiento de procesos de calidad total.
2. Un sistema de indicadores de calidad total encadenados a través de toda la empresa.
3. Ganancias inmediatas y a largo plazo, a través de la eliminación de desperdicio, cuellos de botella y trabajo doble.

El uso de este modelo, ayuda a identificar tres fases principales del mejoramiento de procesos y sus objetivos:

a) *Fase de Diseño*: Mejorar el esfuerzo que se enfoca en:

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

b) *Fase de Producción*: Mejorar los esfuerzos que se enfocan en las entradas para producir los productos y/o servicios deseados. Esto incluye temas relacionados con:

- Conformidad para diseñar especificaciones.
- Efectividad y eficiencia por ejemplo errores, fracasos y trabajos dobles.
- Producir en un tiempo oportuno.
- Costos.
- Conocer las necesidades de recursos de los empleados.
- Cumpliendo con requerimientos regulares.

c) *Sistema de Retroalimentación*: Mejorar los esfuerzos que se enfocan en expandir la información recibida desde dos sistemas de retroalimentación:

- Información del ambiente interno en la efectividad y eficiencia de la fase de diseño
- Información desde el ambiente externo, o los clientes, basándose en si el producto cumple con sus especificaciones de calidad.

### 5.3. **IMPLANTANDO ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS**

Los pasos para llevar a cabo la administración de procesos son:

#### 5.3.1. Identificar los procesos principales

Este paso parece fácil para las organizaciones, porque la mayoría tienen su misión basada en lucro, desarrollo, y servicio, como sus propósitos principales.

### 5.3.2. Análisis de Procesos

Se inicia con un esfuerzo en especificar el propósito de los procesos principales en estudio. La identificación de las necesidades y expectativas del cliente deben involucrar a los clientes como la principal fuente de información. En muchos casos podría ser provechoso combinar la recolección de datos de las necesidades y expectativas del cliente, con el análisis de que detectar que tan factible se están obteniendo las mismas. Usualmente es útil desarrollar un diagrama de flujo del proceso que está siendo estudiado. Al examinar el diagrama de flujo, podemos obtener discernimiento sobre las fuentes de los problemas, como pasos innecesarios, y puntos de retraso. Los procedimientos para desarrollar un diagrama de flujo de procesos incluyen:

- *Definición de Límites:* Los límites del proceso en estudio deben de ser especificados.
- *Recolección de Datos:* Se necesita la recolección de datos sobre el proceso y las actividades relacionadas. Aquí los esfuerzos deben incluir una participación directa en las actividades, observación directa de los procesos, y pedir a otros que describan como se lleva a cabo el trabajo.
- *Listado de Actividades secuenciales:* Los pasos involucrados en el proceso deben ser identificados en el orden en que ocurren, es decir, entrada, proveedor, primeras acciones, salida de la actividad, quien recibe las salidas, etc.

- *Estudio del diagrama de flujo:* El dibujar el diagrama de flujo proveerá, información sobre datos que faltan, pasos redundantes, retrasos potenciales, etc.

### 5.3.3. Identificar los problemas

Esto involucra la utilización de medidas de rendimiento y la recolección de datos del proceso en estudio. Por ejemplo, los datos de pedidos de producto, deben ser utilizados para estudiar el proceso de Despacho, y las evaluaciones realizadas por el cliente sobre especificaciones del producto, deben ser utilizados, para estudiar los procesos la Gestión de Distribución. Estos datos deben ser utilizados para identificar problemas en efectividad, eficiencia, o para conocer las necesidades y expectativas del cliente. Donde se encuentra una brecha, se establece un problema.

### 5.3.4. Búsqueda de soluciones

Cuando surgen dificultades o problemas, por lo general la primera reacción es responsabilizar a otros. Así se gastan los recursos equivocadamente tratando de justificar los errores culpando a otros, en lugar de invertir estos recursos en la búsqueda de las verdaderas causas de nuestros problemas.

### 5.3.5. Culpar a alguien o a algo tiene tres problemas:

No Arregla nada: La culpa viene desde los niveles mas altos de la gerencia educativa hasta los profesores y padres de los estudiantes, sin embargo no se mejora el proceso educativo. Los directores culpan a maestros, los maestros culpan a los padres y al final no se resuelve nada.

El culpar a alguien deja que las personas encargadas puedan evadir la responsabilidad. Siempre y cuando haya culpa, el trabajo de todos es convencer al jefe que ellos no fueron responsables del problema.

En ocasiones, es útil identificar los criterios con los cuales una solución sería evaluada, antes de proponer las soluciones potenciales. Los criterios deben incluir factores como costo, efectividad, eficiencia, tiempo necesario de implementación, etc.

#### 5.3.6. Implementación

La planeación de la implementación debe involucrar la elaboración de un plan de contingencia para hacer frente a los problemas que se obtienen si algo sale mal. Además un plan debe ser desarrollado para evaluar el éxito o fracaso de la solución propuesta.

#### 5.3.7. Evaluación

La evaluación debe involucrar a todos los miembros del equipo. Después de que los resultados son revisados, se debe determinar si es necesario regresar a algún paso previo.

## **6. GUÍAS ADMINISTRATIVAS**

### **6.1. GENERALIDADES**

#### **6.1.1. CONCEPTO**

"Son instrumentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificaciones de puestos y / o procedimientos de una institución o unidad administrativa y que conocidas por el

personal, contribuyen para normar su actuación y ayudar al cumplimiento de los fines de la misma".

#### 6.1.2. OBJETIVOS DE LAS GUÍAS ADMINISTRATIVAS

El éxito en los negocios se logra, al ejecutar todas y cada una de las operaciones con eficiencia y luchando por mejorarlas, es por ello que la aplicación de éstas herramientas son necesarias para que toda empresa cumpla con sus funciones correctamente.

El objetivo principal de las guías, es instruir y orientar a todas las personas que integran una empresa, para informales sobre aspectos relacionados con funciones, tareas, actividades, líneas de autoridad, disciplina objetivos, políticas, procedimientos o normas.

Es por eso, que las Guías Administrativas deben contener en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una Organización, las cuales se consideran necesarias para mejorar la realización del trabajo; entre los objetivos que se persiguen con la aplicación de éstas, se encuentran:

- Explicar las normas generales de una Organización, con un lenguaje accesible para el personal de todos los niveles, facilitando así, su adiestramiento y orientación.
- Colaborar a normalizar los controles en los trámites de procedimientos y estandarizarlos.
- Presentar una visión compartida de la Empresa.

- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar <sup>20</sup>responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas de modernización administrativa.
- Aprovechamiento pleno de los recursos humanos y materiales.

### 6.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS GUÍAS ADMINISTRATIVAS

En el diseño de las Guías se deberán considerar algunas características a fin de obtener objetividad y aplicabilidad eficiente, las cuales son:

- Que tenga una estructura adecuada.
- Que su redacción sea clara y sencilla, permitiendo a las personas comprenderlas con facilidad.
- Que la información sea real.
- Que sean actualizados periódicamente.
- Que tenga por objeto la satisfacción de necesidades real.
- Que sea flexible a las circunstancias y que sea utilizado racionalmente.

Es importante contar con lineamientos claramente definidos para desarrollar e implementar los métodos y procedimientos necesarios, que permitan constituir un sistema administrativo confiable, coherente y acorde al propósito que requiere la organización.

La existencia de Guías Administrativas produce a las Organizaciones ventajas tales como:

---

<sup>20</sup> Aclarar algo, de modo que no haya confusión en ello. (Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft Corporation)

- Disminuye la asignación de tiempo por la dependencia de personas.
- Las políticas, normas y procedimientos de la Organización, al estar estandarizadas, se ponen a disposición del que las requiere y se encuentra autorizado.
- Se minimizan recursos, clarifican las interacciones, favorece el flujo de la información y se delimitan responsabilidades y obligaciones para cumplir adecuadamente un trabajo.
- Disposición de información sobre propósitos y directrices de la Estructura funcional.
- Con alcance de cada Unidad de Trabajo, ámbito de control, jerarquía y flujo de interacción.
- Alcanza y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita la identificación y el estudio de los problemas de organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.

#### 6.1.4. CLASIFICACIÓN DE LAS GUÍAS ADMINISTRATIVAS

6.1.4.1. Por su Alcance, como Guías Micro-Administrativas, ya que su radio de acción se circunscribe<sup>21</sup> a una determinada unidad administrativa de la organización.

6.1.4.2. Por su Contenido, como Guías de:

- a) Guías de Organización: ya que expondrán detalladamente la estructura de la Organización, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. A la vez se especificará la Jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, del área en relación.
- b) Guías de Descripción de Puestos, engloba todas las actividades que debe realizar la persona en el cargo específico, así como todas aquellas tareas periódicas y eventuales; los conocimientos necesarios, las habilidades y destrezas, actitudes y aptitudes que lo diferencian de los demás cargos.
- c) Guías de Procedimientos, que contendrán la secuencia cronológica de pasos a seguir en la ejecución de una función, a partir de la descripción de las operaciones y de las actividades de manera narrativa y/o a través del uso de ilustraciones basadas en Flujogramas, cuadros y dibujos.
- d) Guías de Flujogramas de Procesos, son aquellos planes de actividades que señalan la secuencia cronológica más eficiente, de procesos principales, para obtener los mejores resultados.

Se consideran como elementos fundamentales para el desarrollo de Las Guías Administrativas, los siguientes:

- Formato e Imagen institucional.

---

<sup>21</sup> Reducir a ciertos límites o términos algo. (Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft Corporation.)

- Lugar y fecha de elaboración.
- Revisión del documento.
- Emisor, quién revisa y quién Aprueba.
- Propósitos y a quiénes se dirige (ámbito de aplicación).
- Actividades.

## 6.2. GUÍAS DE ORGANIZACIÓN

### 6.2.1. CONCEPTO

Es una exposición detallada de la estructura de la Organización, con el objeto de señalar los puestos y la relación que existe entre ellos y a la vez especificar la Jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, del área en relación.

Desde cualquier ángulo, es manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

Es por lo anterior que se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que se deben emprender en la empresa, es la preparación de una guía de organización que permita dar a conocer o aclarar los objetivos, las políticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda empresa.

Las Guías Administrativas de Organización, definen la estructura de la empresa, ya que es la disciplina social que permite alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos de una organización, a través de la colaboración del esfuerzo humano y la adecuada y racional utilización de los recursos materiales.

Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etcétera.

Las Guías de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran con base en los cuadros de organización, los cuales se complementan de las descripciones de los diferentes puestos.

Comúnmente se hace la división de los encabezados de éstas guías en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás.

Se consideran documentos de fácil manejo, que concentra información referente a la estructura orgánica, funciones, políticas, normas, sistemas, procedimientos, actividades y tareas que se desarrollan en una organización de manera ordenada y eficiente.

#### **6.2.2. OFRECEN VENTAJAS TALES COMO**

- Estimular la uniformidad de criterios administrativos.
- Eliminar confusiones en las tareas desarrolladas en la unidad de trabajo.
- Eliminar la incertidumbre y la duplicidad de funciones.
- Disminuir la carga de supervisión.
- Servir de base para la capacitación.
- Apoyar la realización de programas de simplificación de trabajo y de control de costos.
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.

Una Guía de Organización complementa con más detalle la información que bosqueja un organigrama. Las guías de organización exponen la estructura de la empresa; señalan los puestos y las interrelaciones que existen entre ellos; explican la estructura funcional, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación, y coordinación y las actividades de los órganos de la empresa.

La Guía, preparada adecuadamente, ofrece información completa sobre los asuntos correspondientes a cada puesto; permite conocer y entender mejor los requisitos, las limitaciones, y las relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto con los demás de la empresa.

#### 6.2.3. TIPOS DE GUÍAS DE ORGANIZACIÓN

- Guías generales de organización. Son aquéllos que abarcan toda la empresa.
- Guías específicas. Son los que se ocupan de una función o unidad administrativa en particular.

El contenido de las Guías de Organización varía en forma amplia; sin embargo, hay dos herramientas de análisis organizacional que se incluyen en casi todas las guías, las descripciones de puestos y los organigramas. La combinación de estos instrumentos muestra las líneas de autoridad y obligación, las principales funciones de cada puesto, las responsabilidades y autoridad para cada puesto y las interrelaciones primordiales entre las posiciones clave. Además las guías de organización suelen incluir la enunciación del o los objetivos de la empresa.

El instrumento primordial para las Guías de Organización es el organigrama, ya que este representa en forma gráfica las principales funciones y líneas de autoridad de una Organización en un momento dado. Existen diversos criterios para fijar el

nombre con que se designan las gráficas en las que se representa la estructura de un organismo social.

Pasos para elaborar un organigrama:

1. Elaborar una lista de funciones y subfunciones probables;
2. Compararla con una lista de comprobación;
3. Preparar cuadros o plantillas, y
4. Diseñar el organigrama.

Todo organigrama debe contener los siguientes datos: título o descripción condensada de las actividades, fecha de formulación, nombre del responsable de elaboración, aprobación, explicación de líneas y símbolos especiales.

Los organigramas se clasifican en tres tipos, de acuerdo a su:

a) Contenido

- Estructurales. Tiene por objeto la representación de los órganos que integran el organismo social.
- Funcionales. Indican en el cuerpo de la gráfica, además de los órganos, las funciones principales que éstos realizan.
- De integración de puestos. Señalan en cada órgano, los diferentes puestos establecidos, así como el número de puestos existentes y requeridos.

b) Ámbito de aplicación

- Generales. Representan sólo a los órganos principales de la empresa y sus interrelaciones.
- Específicos. Ofrecen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad o área de la empresa.

### c) Presentación

- Vertical. Es el que muestra la jerarquía orgánica en sus diferentes niveles desde el más alto hasta el más bajo.
- Horizontal. Se aprecia y se interpreta de izquierda a derecha más bien que de arriba hacia abajo.
- Mixtos. Se representa la estructura de una empresa utilizando combinaciones verticales y horizontales.
- De bloque. Tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios reducidos.
- Circular. Se sitúa al ejecutivo en el centro de un círculo con líneas horizontales de la gráfica vertical, formando una serie de círculos concéntricos alrededor del ejecutivo jefe.

## 6.3. GUÍAS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### 6.3.1. CONCEPTO

Las Guías de Descripción de Puestos son una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de cada puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía, para preservar la comparabilidad de los datos.

Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva necesita información sobre los recursos humanos y las necesidades de su organización.

La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a puestos. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de la organización.

Para poder describir cada puesto, se debe estudiar la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y lineamientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad.

### 6.3.2. CONSIDERACIONES

Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, se deben realizar las siguientes consideraciones:

1. Identificación de puestos: para empresas grandes, se debe recurrir a la nómina y a los organigramas, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.
2. Determinación: de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.
3. Aptitudes humanas y condiciones de trabajo: describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto.
4. Niveles de desempeño: en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento.

Las Guías de Descripción de Puestos contendrán tanto especificaciones del puesto como la descripción del puesto; la descripción define qué es el puesto y la especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

Las descripciones de puesto, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones, con el objeto de disponer de un perfil definido para el ingreso de personal en archivos magnéticos o en papel.

El Diseño de puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización, dado que la función de los departamentos de personal es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos.

El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso. La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales, sabotajes.

Los recursos humanos son los que le dan a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo para encaminarla a la realización de sus objetivos. Las Empresas, necesitan de su personal para hacer un manejo adecuado de todos sus recursos, y lograr satisfacer, de esta manera, las necesidades de la sociedad. Los recursos humanos son quienes se ven directamente envueltos en qué hacer, cómo hacer, dónde hacer, por qué y por quién hacer, es decir, son los que le dan vida a la organización y de ellos depende el éxito o fracaso de la misma.

### 6.3.3. **ACTIVIDADES GERENCIALES**

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información proporcionada por la Descripción de Puestos son:

1. Compensación equitativa y justa.
2. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.

3. Determinación de niveles realistas de desempeño.
4. Creación de canales de capacitación y desarrollo.
5. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
6. Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
9. Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

#### **6.4. GUÍAS DE PROCEDIMIENTOS**

##### **6.4.1. CONCEPTO**

Es un instrumento de información en el que se consignan metódicamente las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones del área en relación, es decir, son documentos que registran los pasos y operaciones que deben seguirse para cada función, describiendo, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen, precisándose su responsabilidad y participación.

En algunos casos contendrán información y ejemplos de formularios, impresos, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

Asimismo, se puede señalar que contiene información detallada sobre la naturaleza del área de estudio, el objetivo general, las políticas, las funciones, el sistema operativo y los procedimientos de una unidad administrativa, incluyendo los procesos principales su descripción y los Flujogramas correspondientes.

#### 6.4.2. **BONDADES Y UTILIDADES DE LAS GUÍAS DE PROCEDIMIENTOS**

- Permite conocer el funcionamiento interno: descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Son identificadores de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

#### 6.4.3. **ELEMENTOS DE LAS GUÍAS DE PROCEDIMIENTOS**

Existen tres elementos que conforman las Guías de Procedimientos, en general se define cada uno de ellos de la siguiente manera:

- Descripción. Detalla el procedimiento enumerando las operaciones que lo integran en orden cronológico; preciso en qué consiste cada operación y quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué.
- Flujogramas. Son modelos gráficos que representan en forma esquemática y simplificada el procedimiento, mediante el uso de símbolos ANSI (American National Standard Institute) o dibujos de un trámite o servicio.
- Formas. Son los documentos que permiten captar, registrar y proporcionar la información que lleva a la realización o ejecución de las operaciones de un trámite o servicio.

Las Guías de Procedimientos constituyen un documento básico para el logro de las metas y de los objetivos institucionales, ya que son herramientas administrativas, útiles e indispensables para el mejor desempeño de las actividades, que permiten que los procesos de Gestión de la Organización sean revisados para que se puedan rediseñar y mejorar la calidad en su ejecución.

Las Guías de Procedimientos a desarrollar en el área de Distribución del Sector Avícola se clasifica por su alcance como: Guía de Procedimientos Meso-administrativos o Sectoriales, ya que Contienen información sobre los procedimientos que involucran a todo un sector administrativo y en ellos se plasman las relaciones intersectoriales a nivel operativo.

Los procedimientos son aquellos planes de actividades que señalan la secuencia cronológica más eficiente, para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una Empresa, es por eso que son tan importantes, ya que nos permiten realizar las tareas de una manera consecutiva y nos indican cada uno de los pasos a seguir.

#### **6.4.4. PROPÓSITOS DE IMPLEMENTACIÓN**

Con los procedimientos podemos simplificar las actividades, por tal razón se tienen como propósitos de implementación:

- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades administrativas;
- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades;
- Registrar en forma ordenada, secuencial y detallada, las operaciones que se efectúan, los órganos que intervienen y los formatos que se utilizarán en la ejecución de las actividades;

- Dar a conocer la información detallada y ordenada de cada uno de los procedimientos que se realizan; y
- Evitar el desperdicio de tiempo y la duplicidad de funciones.

Se conoce como Procedimientos al plan permanente que contiene lineamientos detallados para manejar las acciones de cada Proceso que se presentan con regularidad y como Procesos método sistemático para manejar actividades.

La parte central de las Guías de Procedimientos la constituye la descripción de las operaciones de cada proceso; ésta se hará con sencillez, perfección y equilibrio, con el fin de garantizar una fácil lectura de las instrucciones, eliminando la posibilidad de interpretaciones erróneas y reduciendo la dispersión de esfuerzos.

Todas las Empresas están basadas en su personal. El manejo del personal y una acertada elección de las personas con quienes se pretende trabajar, son puntos altamente relevantes para cualquier Empresa.

## **6.5. GUÍAS DE FLUJOGRAMAS DE PROCESOS**

### **6.5.1. CONCEPTO**

Las Guías de Flujogramas de Procesos son aquellos planes de actividades que señalan la secuencia cronológica más eficiente, de procesos principales, para obtener los mejores resultados.

En relación con los Flujos de Procesos, estos nos permitirán presentar, en un limitado espacio, la información referente a un proceso. Se utilizarán para mostrar las relaciones de los procesos principales entre sí, las diferentes fases y otros factores, como distancia recorrida, operaciones o actividades efectuadas, tiempos de trabajo e inactividad. Lo anterior con el objeto de evidenciar rápidamente un

problema, de tal forma que puede realizarse sistemáticamente su perfeccionamiento con orden lógico de sucesión.

#### 6.5.2. REQUISITOS

Con el objeto de garantizar la utilidad de los Flujogramas de Procedimientos se cumplirá con los siguientes requisitos:

- Grado de Sinteticidad: se sintetizará, con el objeto de facilitar su comprensión y asimilación.
- Utilidad de Símbolos: se trata de evitar anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación. La razón primordial para el empleo de símbolos es que éstos estandarizan las actividades enfocándolas a grupos compactos de actividades similares.
- Claridad: los Flujogramas permitirán observar los pasos esenciales del sistema o proceso, sin necesidad de leer notas extensas.

Se entiende por Flujogramación: representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo por medio de símbolos.

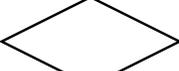
#### 6.5.3. VENTAJAS

Se considera de alto grado de relevancia el desarrollar los Flujogramas de Procesos, para aquellas operaciones críticas de las áreas, ya que éstos servirán a futuro como fuente de insumo para:

- a) Simplificar las operaciones.
- b) Actualización de procedimientos.
- c) Apreciación objetiva de los procedimientos.
- d) Mejorar la calidad en el servicio que dicha área proporciona.

Las Guías a desarrollar tienen como objetivo el estudio y análisis de procedimientos, con el fin aportar documentos que sirvan para simplificar los métodos de trabajo, eliminar las operaciones y la papelería innecesaria, con el fin de reducir los costos y dar fluidez y eficacia a las actividades.

**Figura 4: Códigos ANSI**

SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

Fuente: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Para el desarrollo de las Guías de Procesos, se utilizará la Simbología de la Norma ANSI (American National Standard Institute):

Entre las ventajas que ofrece la aplicación de una Guía de Procesos se encuentran:

- De uso: Facilita su empleo
- De destino: Permite la correcta identificación de actividades
- De comprensión e interpretación: Simplifica su comprensión
- De interacción: Permite el acercamiento y coordinación
- De simbología: Disminuye la complejidad y accesibilidad
- De diagramación: Se elabora con rapidez y no requiere de recursos sofisticados

#### 6.5.4. CLASIFICACIÓN DE LOS FLUJOGRAMAS

- **Por su presentación:**
  - De bloque: Se representan en términos generales con el objeto de destacar determinados aspectos.
  - De detalle: Plasman las actividades en su más detallada expresión.
- **Por su formato:**
  - De formato vertical: En el que el flujo de las operaciones va de arriba hacia abajo y de derecha a izquierda.
  - De formato horizontal: En el que la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha en forma descendente.
  - De formato tabular: También conocido como de formato columnar o panorámico, en el que se presenta en una sola carta el flujo total de las operaciones, correspondiendo a cada puesto o unidad una columna.
  - De formato arquitectónico: Muestra el movimiento o flujo de personas, formas, materiales, o bien la secuencia de las operaciones a través del espacio donde se realizan.

- **Por su propósito:**

De forma: El cual se ocupa fundamentalmente de documentos con poca y/o ninguna descripción de operaciones.

De labores: Indica el flujo o secuencia de las operaciones, así como quién o en donde se realiza y en qué consiste ésta.

De método: Muestra la secuencia de operaciones, la persona que las realiza y la manera de hacerlas.

Analítico: Describe no sólo el procedimiento quién lo hace, y cómo hacer cada operación, sino para qué sirven.

De espacio: Indica el espacio por el que se desplaza una forma o una persona.

Combinados: Emplean dos o más Flujogramas en forma integrada.

De ilustraciones y texto: Ilustra el manejo de la información con textos y dibujos.

Asistido por computadora: El flujo de información se hace con recursos de software.

## **7. APLICACIÓN DE INTRANET**

### **7.1. CONCEPTO**

“El Intranet es una tecnología que permite a las organizaciones definirse así misma como una entidad, un grupo y una familia; en donde, todos conocen su papel y cada uno trabaja en el mejoramiento y en la salud de la organización.”

Intranet es una red Transmission Control Protocol/Internet Protocol (TCP/IP)<sup>22</sup> de una Empresa, que enlaza a sus empleados y su información con el objeto de aumentar la productividad de éstos, facilitando el acceso a la información mediante la navegación por las aplicaciones con entorno informático.

## 7.2. PROPÓSITO

El Propósito fundamental de la Intranet es organizar el escritorio de cada individuo a un mínimo costo, tiempo y esfuerzo para que este sea más productivo, eficiente y competitivo.

La mayoría de Empresas que están implantando Intranets, no lo hacen únicamente a nivel interno (TCP/IP dentro de sus redes locales), más bien lo que se sigue es un esquema global de informatización, que incluye tanto a las Intranets como a los puntos de presencia en Internet de la Empresa.

## 7.3. USOS DE INTRANET

Las Intranets no tienen un único uso, sino que sus aplicaciones repercuten en diversas áreas de las Empresas. Las organizaciones que gozan de su aplicación se benefician de mejoras a todos los niveles, tales como:

### 7.3.1. Mejorando el flujo de información

Estas mejoras se dejan notar especialmente en dos áreas, que son: mejora de la comunicación continua entre empleados o departamentos y así mejorar su rendimiento, y la mejor estructuración de la información interna.

---

<sup>22</sup> Conjunto de protocolos de control de transmisión y de internet por medio de conexiones lógicas, para crear una conexión entre dos computadoras, brindando capacidad de transferencia de datos.

Esto contribuye de manera colateral a arreglar un problema que casi todos los empleados padecen: el desorden. Cuando un empleado recibe un informe escrito, es posible que lo pierda, y esto es irreparable ya que se tendría que volverle a entregar otra copia. En cambio, en Intranet garantiza el hecho que nada se puede perder, y todo estará bien organizado. Además del considerable ahorro en papel, mejorando la eficiencia.

#### **7.3.2. Mejorando la coordinación interna**

Normalmente en las Empresa, los informes se pierden, las tareas se repiten, etc. desperdiciando potencial productivo, éstos problemas de descoordinación se deben a una falta de comunicación. Por esto es recomendable colocar la información en una intranet, donde se describa cada tarea, quién se encarga de ella y su estado.

#### **7.3.3. Asegurar Al Cliente**

Las Empresas no pueden permitir la pérdida de un sólo cliente por culpa de la ineficiencia de su sistema de comunicaciones interna.

### **7.4. ASPECTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR**

#### **7.4.1. Seguridad**

Como es normal, las organizaciones no desean que visitantes extraños puedan acceder a información confidencial de sus operaciones mediante el uso de su Intranet, es por ello que el tema de “seguridad” en las Intranets es sumamente importante.

Existen soluciones para garantizar la privacidad e integridad de sus datos, la más habitual es el uso de firewalls.

- Un firewall (textualmente, cortafuegos) es un mecanismo que permite controlar el acceso de usuarios a ciertas zonas de una red. En el contexto de las Intranets, se suele emplear como medida de protección, de manera que los usuarios externos "vean" sólo una parte reducida de la Intranet, concretamente aquella designada como pública. Es frecuente encontrar firewalls que actúan a modo de filtros de acceso. Cada vez que un usuario conecta con la red, se mira su dirección, y se decide si se le deja pasar o no. Generalmente los firewalls suelen interponerse entre el servidor de Web (que es público y, por tanto, no está protegido) y la red interna, que debe ser confidencial.

#### 7.4.2. Servidores de Web

Un servidor de Web es más útil para los usuarios externos que para los internos, su elección es probablemente la más importante de todas las referentes a Internet y la Empresa, ya que consideraciones como la lentitud del éste, garantizará la circulación del tráfico que la red necesita y sea capaz de generar.

- **Tipos de Servidores:**

PC: Usar un PC como servidor de Web y punto de enlace con una Intranet es una decisión arriesgada, sobre todo si la instalación que ha de abastecer es un poco grande, ya que éstas se diseñaron para usos domésticos, no para este tipo de tareas. PC de gama alta le dará un rendimiento similar a algunas estaciones de trabajo, a un coste

teóricamente inferior, a la vez es importante considerar que casi todo el trabajo de desarrollo de Internet debe desarrollarse sobre Windows NT, que es equiparable a UNIX en lo que a soporte para Internet se refiere y Linux.

- **Estaciones de Trabajo**

Las estaciones de trabajo no son más que ordenadores potentes, que pueden tener uno o varios microprocesadores funcionando a la vez. Poseen una capacidad de cálculo bastante superior a los PCs (la relación va desde 2:1 a más de 20:1). Suelen emplear variantes del sistema operativo UNIX, su coste es, evidentemente, más elevado que el de un PC, pero también lo son sus prestaciones.

- **Servidores de Web**

Es altamente necesario que las organizaciones cuenten con una conexión a la red fiable, por lo que existen diversos niveles de conexión, de coste y velocidad diferente. Si la instalación es pequeña (PC), puede confiar la conexión a uno o más módems, con la ventaja de ser bastante económicos, pero son muy lentos. Caso contrario se tienen las líneas de gran velocidad, que van desde los 64 Kbits por segundo de una línea de RDSI básica hasta cables tipo T3 a 54 Mbits por segundo.

#### 7.4.3. **Groupware**

Es un tipo de software especialmente diseñado para Intranets, que facilita la comunicación entre empleados o departamentos, es decir, las aplicaciones de software diseñadas para optimizar el trabajo en grupos.

Un Intranet básica puede instalarse en horas o días y a la vez tiene el potencial de llegar a ser la "Terminal de Información" para toda la organización, sus oficinas remotas, socios estratégicos, suplidores y clientes.

#### **7.5. CARACTERÍSTICAS DE LOS INTRANETS.**

Los intranets tienen las siguientes características:

- Prototipo rápido (puede ser medido en horas o días);
- Escalable (inicia pequeño, se construye según la necesidad y los requerimientos);
- Navegación fácil (páginas internas de navegación proveen enlaces a información);
- Pueden integrar estrategias de computación distribuida (servidores locales de páginas de Web residen muy cerca del autor de contenido);
- Puede conectarse con fuentes de información corporativa tradicionales (bases de datos, documentos existentes de procesamiento de textos, otras aplicaciones de grupos, etc.).
- Es extensible a una gran variedad de tipos de media (audio, video, aplicaciones interactivas).

#### **7.6. BENEFICIOS QUE NOS DAN ESTAS CARACTERÍSTICAS.**

- No es caro iniciarlo, ya que requiere poca inversión en dólares o infraestructura;
- Mucho más rápido y barato que el sistema tradicional de información (papel);
- La estrategia de computación distribuida utiliza los recursos más eficientemente;
- Los usuarios se entrenan rápidamente debido su facilidad de uso y a su propia experiencia de navegación; y

- La arquitectura de plataforma abierta significa que hay una gran cantidad (y en aumento) de aplicaciones de ayuda.

### 7.7. PLAN DE ACCIÓN PARA INICIAR UN INTRANET

Pasos básicos de instalación a seguir para una implementación exitosa:

- Instalar el TCP/IP. Tanto los Intranets como el Internet se centran en este protocolo y la mayoría de las aplicaciones de Intranets lo requieren.
- Escoger un servidor de Web.
- Organizar la información. Indagar con los jefes de departamentos o divisiones que es lo que se necesita evidenciar en un Intranet, cumpliendo de esta forma las expectativas de utilización.
- Familiarizarse con el HTML. El contenido deberá de ser codificado en HTML (Hyper Text Markup Language) ya que es el lenguaje universal del Internet.
- Conectarse. Las Organizaciones deben disponer la conexión de su servidor a una base de datos de documentos que les dará la habilidad de búsqueda, vistas, administración de documentos y traducción inmediata HTML.

### 7.8. PROCESO DE DESARROLLO

Con el objeto de lograr reducción de costos y tiempo en el desarrollo del proceso de levantamiento de una Intranet, se consideran a continuación los pasos requeridos:

- Creación del contenido
- Migración del contenido a un ambiente de publicación de escritorio
- Producción de un borrador
- Revisión
- Duplicación
- Acceso.

### 7.9. UNA NUEVA EMPRESA

Se pretende dirigir la organización a una estructura de “Empresa del futuro”, una Empresa donde el flujo de datos esté altamente automatizado, y que con ello consiga cumplir dos objetivos primordiales:

- Bajo tiempo de respuesta a peticiones del exterior y del interior.
- Alto nivel de coordinación y sincronización interna.

Lo anterior con el objeto de aumentar la productividad, eliminando el riesgo de desmejorar las condiciones laborales, disminuyendo muchos puntos negros del día a día de las Empresas, todo aquello que es ineficiente, y que la hace lenta e inoperante.

## 8. EL ANÁLISIS FODA<sup>23</sup>

La metodología para el Diagnóstico de la Situación Actual en una Organización requiere la combinación de herramientas de solución de problemas de calidad; que permitan establecer los tipos de indicadores que darán cuenta o reflejen el problema. Así como también que se desarrolle la estratificación y/o subdivisión del problema en sus causas-síntomas. Para tales propósitos la combinación del Análisis FODA y el Diagrama de Pareto convertirán los factores cualitativos en cuantitativos, midiendo las ocurrencias de datos discretos a través de datos obtenidos de conteos; lo cual permitirá, definir la solución de los problemas identificados en el Diagnóstico.

---

<sup>23</sup> <http://www.gestiopolis.com/>

## 8.1. CONCEPTO

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De éstas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

*Fortalezas:* son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que posee con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

*Oportunidades:* son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

*Debilidades:* son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

*Amenazas:* Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que incluso pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización.

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. Los conceptos fundamentales para la comprensión del FODA son:

*Su Objetivo:* convertir los datos del universo (según se percibe) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, se tiene un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

*Los requisitos* para elaborar un análisis FODA, se basan fundamentalmente en la capacidad de distinguir en un sistema los siguientes elementos:

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo

Esta diferenciación se hace para responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para mi empresa?

*La relevancia* es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento.

## 8.2. DIAGRAMA DE PARETO

Es una herramienta de control de la calidad, utilizada por metodologías de solución de problemas; cuyo enfoque coordinado busca identificar, clasificar y trabajar fallas en fenómenos, con el fin de eliminar permanentemente los defectos.

Los diagramas de Pareto son gráficos especializados de barras que presentan la información en orden descendente, desde la categoría mayor a la más pequeña en unidades y en porcentaje. Los porcentajes agregados de cada barra se conectan por una línea para mostrar la suma incremental de cada categoría respecto al total.

El diagrama de Pareto es muy útil para aplicar la Ley de Pareto o Ley 80 – 20, que identifica el 20% de las causas que provoca el 80% de los efectos de cualquier fenómeno estudiado.

## 8.3. UTILIDAD DEL DIAGRAMA DE PARETO.

- Identificar y concentrar los esfuerzos en los puntos claves o críticos de un problema o fenómeno.
- Defina el método de recolección de datos.
- Predecir la efectividad de una mejora al conocer la influencia de la disminución de un efecto al reducir la barra de la causa principal que lo produce.
- Determinar la efectividad de una mejora comparando los diagramas de Pareto anterior y posterior a la mejora.

## 8.4. ¿CÓMO PREPARAR UN DIAGRAMA DE PARETO?

8.4.1. Seleccionar las categorías de elementos de los datos que van a ser registrados en el diagrama. Por ejemplo: quejas, reprocesos, errores, etc.

8.4.2. Diseñe una tabla para tabular los datos y calcular los números acumulativos.

8.4.3. Dibujar los datos como un gráfico de barras, estableciendo las escalas correspondientes en el eje horizontal y vertical.

- En el eje horizontal se escriben las categorías en orden descendente de su valor.
- En el eje vertical izquierdo se dibuja la escala del valor de las categorías.
- En el eje vertical derecho se dibuja la escala del porcentaje del valor de las categorías.
- Sobre las barras se escribe el valor del porcentaje de cada categoría respecto al total.
- Sobre el gráfico de barras se dibuja la curva que une los puntos acumulativos de los porcentajes de las categorías seleccionados.

8.4.4. Etiquetar el diagrama:

Es muy importante escribir correctamente el título del gráfico y de cada eje del diagrama. Los títulos deben reflejar la categoría, el período de recolección de datos, y el elemento que influye sobre la categoría.

8.4.5. Obtener conclusiones sobre el diagrama e interpretar los resultados.

Un diagrama de Pareto informa sobre los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es la causa o elemento de mayor importancia de los registrados y cuál es su influencia cuantitativa?
- ¿Cuál es el 20% de los elementos que producen el 80% del efecto reflejado en la categoría?
- ¿Cómo influye cuantitativamente la reducción de una causa o elemento en el efecto o categoría general analizado?

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN<sup>24</sup> DE DISTRIBUCIÓN, EN LA GERENCIA DE OPERACIONES, CASO ILUSTRATIVO.**

#### **9. OBJETIVOS DEL CAPÍTULO**

##### **9.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un Diagnóstico de la Situación Actual de la Gestión de Distribución con la finalidad de identificar el horizonte de la Gerencia de Operaciones, su cobertura y situación, aplicable al proceso de distribución y de ésta forma plantear respuestas genéricas de solución.

---

<sup>24</sup> Acción y efecto de administrar, es el proceso mediante el cual se obtiene una variedad de recursos básicos que apoyan los objetivos de la organización.

## **9.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 9.2.1. Identificar la Situación Actual de la Gestión de Distribución, visualizando las Fortalezas, y Oportunidades, así como también todos aquellos factores que arrojen Debilidades y/o Amenazas.
- 9.2.2. Visualizar la determinación de proceso y funciones para mantener las fortalezas, atacar las debilidades convirtiéndolas en oportunidades y las oportunidades en fortalezas.
- 9.2.3. Proponer y Direccionar estrategias para que las amenazas no lleguen a concretarse o bien si llegan a hacerlo, minimizar su impacto.

## **10. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **10.1. GENERALIDADES**

El término metodología está compuesto del vocablo “método” y del sustantivo griego “logos”, el cual significa explicación, juicio, tratado y estudio.

Según Zorrilla, Santiago (1992), la metodología es el estudio del método que ofrece una mejor comprensión de ciertos caminos que han probado su utilidad en la práctica de la investigación, con el objeto de evitar obstáculos que puedan distorsionar el trabajo científico.

## 10.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el trabajo de investigación “Sistema Interactivo de Procesos para la Gestión de Distribución en el Área de Operaciones del Sector Avícola en El Salvador”, se utilizó las siguientes estrategias metodológicas:

1. Método Deductivo, el cual tiene como procedimiento estudiar el fenómeno desde lo general a lo particular, es decir que se observó todos los aspectos a nivel general en el proceso, permitiendo a la vez, llegar a todos aquellos específicos que son importante para el funcionamiento del área.
2. Técnicas de Recolección de Información:
  - **Entrevista dirigidas:** se desarrollaron 3 tipos de entrevistas, dirigidas a: Gerente *de Operaciones*, evaluando las generalidades de la Gerencia, entorno administrativo, y organización; para los *Supervisores*, las Generalidades del puesto, información específica del área, descripción de controles administrativos, detalle puestos y procesos; para el *Personal de Informática*, el entorno tecnológico, hardware, software, redes y niveles de acceso.
  - **Observación directa:** se observaron los procesos de la Gestión de Distribución, logrando determinar todos los factores trascendentales de la operatoria, así como aquellos aspectos que inciden positiva o negativamente a dicha área.
3. Herramienta Analítica: realización de diagnósticos a través del FODA.  
El análisis FODA, es considerado de alta relevancia para la recolección de datos para la investigación, ya que ésta herramienta permite utilizar toda la

información que se posea sobre las organizaciones, a través de la exhaustiva determinación de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El proceso desarrollado para el Análisis FODA es el siguiente:

- Clasificación de información.
- Determinación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- Agrupación por grado de relevancia y nivel de impacto.
- Tabulación de los aspectos encontrados.
- Cruce de variables, con la finalidad de determinar Estrategias Ofensivas, Defensivas, Adaptativas o Reorientación y de Supervivencia.
- Identificación y definición de Problemas y posibles soluciones
- Aplicación de la Teoría de Pareto a los resultados (80/20).
- Análisis de los Resultados

El enfoque del Análisis FODA se ha direccionado a la observación de factores que generan valor a los procesos de Despacho, teniendo el cuidado de considerar:

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Lo bueno de lo malo

### 10.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizado es “explicativa”, porque va más allá del establecimiento de la descripción de conceptos o fenómenos y del establecimiento de relaciones entre variables y conceptos; también está encaminada a responder las causas de los fenómenos físicos o sociales. Dado que es explicativo, su interés

se centra en explicar porque ocurre un evento y en que condiciones se desarrolla éste.

Este tipo de investigación sirvió de mucha guía al desarrollo del proyecto, ya que permitió no solo identificar aspectos generales de las situaciones actuales del proceso, sino también se logró llegar a la raíz o causa de éste, para poder determinar posibles soluciones viables a la problemática objeto de estudio.

El presente trabajo, también se basará en la Investigación Científica que básicamente se puede definir como un “área del conocimiento humano que tiene como finalidad la descripción, explicación y predicción de los fenómenos”. Se retomó este tipo de investigación, ya que era necesario para identificar la problemática, identificarla y describirla, con la finalidad de dirigir las soluciones a las causas raíz.

Este tipo de investigación es sistemática, es controlada, basada en la experiencia en el desarrollo de las operaciones que se realiza en la Gestión de Distribución, es decir que se basó en fenómenos observables de la realidad, y crítica porque se juzgo constantemente de manera objetiva, eliminando las preferencias personales; por lo tanto haberla llevado a cabo, contribuyó a hacer investigación de forma cuidadosa y precavida.

#### 10.4. **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- Conocer la realidad situacional.
- Tener un panorama de la problemática en todos sus ángulos.
- Contar con información estratégica que sirva de apoyo para la revisión de Objetivos y Estrategias orientadas al Área de Distribución, así como todos aquellos aspectos que contribuyan a combatir la Resistencia al Cambio.

## **11. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **11.1. GENERAL**

El diseño de un Sistema Interactivo de Procesos en la Industria Avícola, generará una mayor ventaja competitiva.

### **11.2. ESPECIFICAS**

11.2.1. A mayor determinación de los procedimientos que se realizan en la gestión de Distribución, mayor estandarización de las operaciones.

11.2.2. A mayor simplificación de procedimientos, mayor eficiencia de la organización

11.2.3. A mayor facilidad de acceso a las herramientas administrativas, mayor optimización de recursos.

## **12. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para el desarrollo de la presente investigación, las fuentes de recopilación de información utilizadas son: las fuentes primarias o de primera mano y las fuentes secundarias, bibliográficas o información ya procesada, las que a continuación se detallan.

### **12.1. FUENTES PRIMARIAS**

Estas representan información obtenida de forma directa en el lugar donde se presenta el fenómeno de estudio, por lo que para la Recopilación de información se utilizaron las entrevistas dirigidas, detalladas anteriormente.

Todas las personas que laboran en una unidad administrativa pueden considerarse como fuentes de información; sin embargo, en la elaboración de las Guías Administrativas también se necesitó de personal del proceso operativo, y de personal de informática, así como todas aquellas unidades que proporcionaron otros detalles, con la finalidad de garantizar que los datos obtenidos fueran suficientes y fidedignos.

A su vez se requirió de la observación directa, ya que ayudó a obtener información de la realidad administrativa, debido a que se efectuó precisamente en el lugar donde se ejecuta la acción. La observación se llevó a cabo principalmente después de recopilar la información, al realizar conversaciones con algunas de las personas involucradas en la Gestión de Distribución.

## **12.2. FUENTES SECUNDARIAS**

Constituyen información ya procesada, es decir que se utilizaron datos bibliográficos, que permitieron desarrollar la investigación, proporcionando un enfoque teórico fundamentado en fuentes como: libros, folletos, Internet, periódicos locales, entre otros.

## **13. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN**

En relación a la realización y confección de los distintos lineamientos se considera relevante efectuar las siguientes etapas:

### **a) Recopilación de la Información**

Se obtuvo toda la información disponible, mediante el uso de las técnicas de recolección descritas anteriormente, sobre entrevistas dirigidas y observación directa.

b) Reuniones de Trabajo

Se analizó la información obtenida mediante la recolección, identificando y seleccionando aquella que se consideró necesaria para el desarrollo del proyecto.

c) Programa de Acción<sup>25</sup>

Se estableció un programa de trabajo, con su respectivo establecimiento de tiempos.

d) Ejecución del Programa de Acción

Con el apoyo de los resultados de anteriores etapas, se ejecuta el plan de acción, o propuesta de solución, por lo que se procedió a su realización y validación correspondiente.

e) Seguimiento

Se determinó el proceso que se debe seguir para el seguimiento de la ejecución, es decir, la aplicación de los procedimientos, perfiles de puestos, flujos, organización y el sistema de propuesto.

#### **14. DEFINICIÓN DEL UNIVERSO**

Un universo es un conjunto de todos los casos que concuerdan con un conjunto de especificaciones (Sellitz, 1994), por lo que para la Identificación del Universo, se definirá como unidad de análisis a las personas, organizaciones y periódicos, etc. que van a ser medidos, lo cual dependerá del problema a investigar y los objetivos de la investigación.

Para efectos del objeto de estudio, en el Proyecto de Investigación, caso ilustrativo, el universo a estudiar comprende 7 personas claves funcionalmente como fuente

---

<sup>25</sup> Ver Cronograma de actividades en Sección de anexos.

de información, los cuales integran a la Gerencia de Operaciones en niveles Administrativos, de Supervisión y Operativo, incluyendo a la vez, a personal de Informática que brinda apoyo a dicha Gerencia.

La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población (Sudman, 1976). Se tienen dos tipos de muestras:

- Muestras Probabilísticas: en éstas todos los elementos de la población tienen probabilidad de ser escogidos, esto depende de la definición de las características del universo y del diseño de la investigación, ya que pretende hacer estimaciones de variables en el universo, a través de pruebas estadísticas.
- Muestra No Probabilísticas o Dirigidas: en éstas la elección de los elementos no depende de la probabilidad, si no de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra, por lo que el procedimiento no es mecanizado ni requiere de formas de probabilidad; si no que depende del proceso exclusivamente de toma de decisiones de una persona o grupo de personas.

Sobre la base anterior, para la Investigación, se utilizó la Muestra no Probabilística o Dirigidas, ya que es necesaria la opinión de sujetos expertos en el tema, debido a que la naturaleza del estudio es cualitativo y exploratorio, permitiendo dicha situación determinar una hipótesis más precisa acorde al escenario de la organización caso de estudio.

En el desarrollo del Proyecto de Investigación, la muestra se enfocó a la utilización del universo objeto de estudio, por que son las áreas y personas claves como fuente de insumo para el levantamiento de registros de la operación y para la

identificación de disposición de tecnología de la Empresa, por lo que dicha muestra comprendió los siguientes componentes:

- Gerente de Operaciones
- Cinco Supervisores Operativos
- Un representante del Departamento de Informática

## 15. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Para realizar análisis no paramétricos deben partirse de las siguientes consideraciones:

- No requieren de supuestos acerca de la forma de distribución del universo. Aceptan distribuciones no normales.
- Las variables no necesariamente deben estar medidas en un nivel por intervalos, pueden analizar datos nominales u ordinales; dichos datos deben ser resumidos a categorías discretas (a unas cuantas), las variables deben de ser categóricas.

Se utilizó para la tabulación “Tablas de Contingencia o Tabulación Cruzada”, la cual tiene dos dimensiones y cada una de éstas contiene una variable, a su vez cada variable se subdivide en dos o más categorías en la cual se anotan las frecuencias observadas en la muestra de investigación. Posteriormente se calcula las frecuencias esperadas para cada celda, con el fin de describir conjuntamente a dichas variables. Esto se efectuará convirtiendo las frecuencias observadas en frecuencias relativas o porcentaje. En una tabulación cruzada puede haber dos tipos de porcentaje respecto a cada celda:

- Porcentaje en relación al total de las frecuencias observadas

- Porcentaje en relación al total marginal de la columna
- Porcentaje en relación al total de marginal del renglón.

El procedimiento interpretativo estándar que se utilizó, tanto de las preguntas abiertas como del análisis de contenido, comprende: reducción de los datos, selección de palabras claves, agrupamientos de frases en dimensiones, edición de categorías exhaustivas, codificación de categorías. Pero el análisis se transforma en una cuantificación de códigos numéricos, el recuento de códigos y la obtención de distribuciones de frecuencias; por lo que en algunos casos como total de resultados de cada interrogante, podrían existir más que la muestra, por considerarse agrupaciones de criterio; independientemente de la estructura y significación del contenido de las categorías.

La tabulación de datos se realizó a la entrevista dirigida al Personal de Supervisión (ver Anexo B), ya que estos son un grupo de personas, que pueden diferir en las opiniones proporcionadas al respecto; las entrevistas realizadas al Gerente de Operaciones y al Encargado de Informática, sirvieron como insumo directo al análisis FODA, por considerarse aportaciones de estructura administrativa y de requerimientos tecnológicos.

Posteriormente dichas frecuencias sirvieron de insumo de un Histograma, que sirvió para la presentación de resultados, a través del uso del Diagrama de Pareto, cuyo objetivo principal es la solución al problema de investigación.

## **16. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

Se han desarrollado líneas de dirección para el desarrollo del Diagnóstico de la Situación Actual de la Organización, una de ellas es la tabulación de los datos obtenidos mediante el instrumento de Entrevistas al personal, y la otra es a través de identificación y agrupación de factores FODA que dispone la organización.

En relación a las tabulaciones de datos, éstas se realizaron de acuerdo a las interrogantes planteadas en la Entrevista de los Supervisores, mediante una agrupación por criterio, por ser éstas de respuestas abiertas, es decir, que los datos registrados se generaron por medio de respuestas libres a preguntas abiertas, los cuales se procesaron mediante un tratamiento particular, lo cuantitativo de lo cualitativo.

El procedimiento tradicional de la cuantificación de datos cualitativos es la categorización y la tabulación. De este modo el dato textual se reduce a un tratamiento y análisis de datos numéricos, identificando a la vez la frecuencia de dichas categorías.

De acuerdo a lo anterior, se presenta la tabulación de los datos obtenidos, de acuerdo a las interrogantes realizadas en la sección B de anexos.

Como punto más trascendental y de mayor peso para el diagnóstico realizado de la situación actual de la Gerencia de Operaciones, específicamente en la Gestión de Distribución, se desarrolló el análisis de las causas y problemas generados por ellas, mediante el Análisis FODA, con la finalidad de determinar y cuantificar todos aquellos factores que están agregando o disminuyendo valor a las operaciones de

dicho proceso, validado más adelante, mediante la Teoría de Pareto, es decir que el 80% de la problemática se debe al 20% de las causas.

De acuerdo a lo anterior, los resultados obtenidos y analizados, se enfocarán y originarán del Análisis FODA.

### 16.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en el proceso de Diseño Organizacional se llama Estructura Organizacional; cuyo fin es el de dividir y coordinar las actividades de los miembros en las Organizaciones.

Actualmente la Gerencia de Operaciones de la empresa objeto de estudio cuenta con 120 personas, distribuidas en diversas fases de la Gestión de Distribución, las cuales persiguen metas en común. Cada uno de ellos tiene asignadas funciones específicas que les permite trabajar conjuntamente hacia el logro de objetivos. La Gerencia como tal es la encargada de tomar decisiones que le garanticen la continuidad de la organización.

#### 16.1.1. HALLAZGOS

A través de la técnica FODA se han logrado determinar los factores Internos de Fortalezas y Debilidades y factores externos de Oportunidades y Amenazas que posee actualmente la Gerencia de Operaciones. Entre las que se mencionan:

##### **Fortalezas**

- Alto grado de especialización del personal. (Ver en anexos A, modelo de entrevista realizada al Gerente de Operaciones, pregunta #10)

**Debilidades**

- Procesos y funciones no definidas claramente. (Ver en anexos A, modelo de entrevista realizada a supervisores, pregunta # 1.3)
- Complejidad en horarios que incrementan rotación de personal. (Ver en anexos A, modelo de entrevista realizada a supervisores pregunta # 4.1)
- Falta de personal técnico y profesional. (Ver en anexos A, modelo de entrevista a Gerente de Operaciones, pregunta # 10)

**Oportunidades**

- Certificaciones futuras orientadas a la mejora de procesos administrativos.
- Factibilidad de pasantías o formación profesional
- Demanda de Productos de Calidad en constante Diversificación

**Amenaza**

- Certificaciones de Calidad para hacer frente al TLC
- Inestabilidad Económica del país.

**16.1.2. DIAGNÓSTICO**

Actualmente la Empresa objeto de estudio, se encuentra ubicada en Soyapango, la cual dispone de una planta procesadora, área de despacho, amplios canales de distribución y rutas de venta.

La marca del producto que se produce y comercializa, está presente en los 14 departamentos y en cada uno de sus municipios, por lo que posee liderazgo y fortaleza en cuanto a cobertura; una fuerza de distribución que, además de llegar a

los diferentes lugares a nivel nacional, realiza un servicio oportuno y mantiene las condiciones óptimas de calidad del producto.

A su vez la cobertura y atención en los negocios pequeños es muy importante para la Empresa, el servicio se brinda en forma personalizada, filosofía que ha sido practicada a través de los años, con el fin de llevar el producto lo más cercano al consumidor.

A través de la aplicación del análisis FODA, se ha desarrollado un estudio de la situación actual de la empresa específicamente de la Gerencia de Operaciones quien es la responsable de recibir el producto, luego que ha sido procesado por Producción Industrial. En esta área se lleva a cabo, el proceso de almacenamiento del producto en cámaras refrigeradas, abastecimiento del mismo, preparación, selección, pesaje y despacho, para su posterior distribución.

Con el fin de obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados, actualmente la gerencia de Operaciones posee 120 personas las cuales trabajan las 24 horas del día en diversos turnos que le permite a la Empresa ser mas competitiva, ya que por medio de ello se puede proveer a los clientes con productos de calidad y cumpliendo con las demandas exigidas.

La Comunicación Interna en la Gerencia de Operaciones se da de diversas formas, ya sea a través del correo electrónico, memorándum, correspondencia interna, fax, carpeta pública, y tecnología de información de redes, que permiten mantener informado al personal a nivel de mandos medios (supervisores) sobre las diferentes decisiones a tomar, funciones a desarrollar en determinado momento a fin de contribuir al logro de objetivos, y tomando en cuenta que el personal posee alto grado de especialización a nivel de experiencia en el manejo del proceso de

distribución, constituye de esta forma fortalezas que la hacen ser competitiva, ya que cada uno de los supervisores desempeñan todo el trabajo en función del logro de objetivos.

Por otra parte durante la investigación se lograron detectar debilidades que es necesario tomar muy en cuenta, debido a que en la Gerencia de Operaciones se laboran las 24 horas del día y los horarios asignados al personal varían constantemente, considerando que en horas nocturnas o de madrugada se genera mayor desgaste físico; el personal necesita que cada cierto tiempo se les modifique el horario, algunos de ellos no pueden adaptarse al nuevo horario y se ven obligados a retirarse de la empresa, por lo que se tiene que realizar de forma frecuente rotación en horarios del personal.

A su vez resulta difícil el contratar personal profesional dispuesto a laborar en cualquier horario que se le asigne, lo cual se identifica como una debilidad, ya que cuentan con personal capacitado a base de experiencia, pero no con un nivel académico acorde a lo que exigen los puestos, tal es el caso de empleados a nivel operativo en los que la práctica y la experiencia son las únicas herramientas usadas en sus actividades durante el desempeño de sus labores.

Algunos de los puestos tipo que se desarrollan en la Gerencia de Operaciones, carecen de funciones y actividades claramente definidas y en otros casos no se tiene la persona que desarrolle el puesto tipo disponible; ejemplo de ello es el Coordinador de Logística y el Ayudante de Logística, cubriendo esos espacios Coordinadores y Ayudantes de otros puestos tipos. La cantidad de personal a cargo de cada supervisor no es equitativa, ya que no existe una distribución en igual número con el personal que cada uno de ellos tiene bajo su cargo.

Sin embargo la organización como tal y en especial la Gerencia de Operaciones, se le presenta una oportunidad en la que deberá trabajar para poderla hacer realidad, como es el hecho de certificarse a futuro y expandir sus productos pero para ello necesita contar con registros claramente definidos, considerando al mismo tiempo que debe hacer frente a la amenaza del “Tratado de Libre Comercio (TLC)”, ya que éste establece un rango de tiempo aproximadamente 10 años para que los productores que exporten a otros países, estén certificados bajo las normas ISO. Otro aspecto importante a considerar es la demanda que posee gracias a los productos de calidad en constante diversificación que comercializa.

### **16.1.3. ESTRATEGIAS**

Para poder hacerle frente a los factores externos e internos detectados en el diagnóstico FODA, a continuación se presentan las estrategias acordes a los factores encontrados.

#### **16.1.3.1. ESTRATEGIAS OFENSIVAS**

- Disponer de recursos e instrumentos tecnológicos para la capacitación recurrente del personal (Ver anexo B tabla 2 cruce F3 con O1)
- Desarrollar planes de capacitación sobre el manejo de alimentos con apoyo del INSAFORP.(Ver anexo B tabla 2 cruce de F3 con O2)

#### **16.1.3.2. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**

- Se debe disponer de medios electrónicos de documentación de manejo de productos especiales.(Ver anexo B tabla 3 cruce de D1 con O1)

- Disponer de documentación para la formación de personal en pasantías y/o nuevo ingreso.(Ver anexo B tabla 3 D1 con O2)
- Reestructurar los horarios de Despacho, con la finalidad de reducir su complejidad sin detrimento de la calidad.(Ver anexo B tabla 3 cruce D3 con O1)
- Desarrollar e implementar un Plan de Carrera que incentive a los mandos medios a superación profesional. (Ver anexo B tabla 3 cruce D4 con O1)
- Desarrollar cursos de Administración Gerencial para Mandos con Apoyo del INSAFORP.(Ver anexo B tabla 3 cruce D4 con O2)
- Formar al personal en herramientas técnicas y control de procesos a través de guías electrónicas que faciliten el cumplimiento de los requerimientos de los clientes.(Ver anexo B tabla 3 cruce D4 con O4)

### **16.1.3.3. ESTRATEGIA DE ADAPTACIÓN Y REORIENTACIÓN**

- Desarrollar un Plan para la Evaluación del desempeño constante que faciliten futuras certificaciones. (Ver anexo B tabla 4 cruce F3 con A2)
- Fomentar el cumplimiento de los perfiles de puestos con el fin de incentivar al desarrollo profesional y económico del país. (Ver anexo B tabla 4 cruce F3 con A4)

## **16.2. PUESTOS TIPO**

### **16.2.1.HALLAZGOS**

A través de la técnica FODA se han logrado determinar los factores Internos de Fortalezas y Debilidades y factores externos de Oportunidades y Amenazas que posee actualmente la Gerencia de Operaciones en los puestos tipo. Entre las que se mencionan:

**Fortalezas**

- Dentro de la Gerencia de Operaciones no se ha identificado ninguna fortaleza en lo referente a los puestos tipo.

**Debilidades**

- Procesos y funciones no definidas claramente. (Ver Anexo A modelo de entrevista de supervisores, pregunta # 4.1)

**Oportunidades**

- Los registros de actividades y funciones permiten el logro de certificaciones futuras (De acuerdo al criterio del evaluador)
- Factibilidad de pasantías y formación profesional (De acuerdo al criterio del evaluador)

**Amenaza**

- El TLC requiere certificaciones de calidad (Ver Anexo A pregunta 12 Entrevista Gerente, Anexa)

**16.2.2. DIAGNÓSTICO**

La separación y delimitación de las actividades, se realizan con el fin de ejecutar las funciones con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo, ya que crea tareas simplificadas que se puedan aprender y realizar con relativa velocidad; por consiguiente fomenta la especialización pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo.

La Gerencia de Operaciones para llevar a cabo la Gestión de Distribución cuenta con ciento veinte personas, las cuales están distribuidas en dieciocho puestos tipo. Es de mencionar que en la actualidad no están claramente definidas las funciones, por lo que se deberá hacer una reorganización de las mismas.

En la investigación realizada no se lograron encontrar Fortalezas debido a que la Gerencia de Operaciones no cuenta con guías que le permitan tener claramente definidas las funciones para cada puesto tipo, razón por la que se considera como una debilidad que tendrán que mejorar lo mas pronto posible, con la finalidad de contar con registros de actividades y funciones desempeñadas, considerando que éstas a la vez permitirán el logro de certificaciones futuras y de esta forma poder hacerle frente al Tratado de Libre Comercio.

Se deberán desarrollar las operaciones de forma lógica y prioritaria, es decir debe de enfocarse en aspectos que garanticen: la calidad, costo, confiabilidad del producto, velocidad de tiempos de entrega, capacidad para afrontar la demanda, flexibilidad entre otros.

Dentro de las funciones que se desempeñan en cada puesto tipo, se logró determinar que algunos puestos no están claramente definidos, por lo que se deberán especificar las funciones, tomando en cuenta todas las actividades que se realizan en cada una de ellas.

### **16.2.3. ESTRATEGIAS**

Con la finalidad de encaminar a la Gerencia de Operaciones hacia la mejora continua se ha determinado hacerle frente a través de estrategias que contribuyan a la mejora o anulación de la situación, dependiendo si el impacto que presenta es de forma positiva o negativa.

A continuación se presentan las estrategias acordes a los factores encontrados

#### **16.2.3.1. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS**

- Se debe disponer de documentación para la formación de personal en pasantía y/o nuevo ingreso. (Ver anexo B tabla 4 cruce D1 con O2)
- Adquirir medios tecnológicos de información necesarios para el registro de información orientada a certificaciones futuras. (Ver anexo B tabla 4 cruce D1 con O4)

### **17. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Un Procedimiento es un instrumento de información en el que se consignan metódicamente las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones del área en relación, es decir, son documentos que registran los pasos y operaciones que deben seguirse para cada función, describiendo, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen, precisándose su responsabilidad y participación.

#### **17.1. ESTRUCTURA DE PROCESOS**

Un proceso se define como una serie de cambios a través de los cuales algo se desarrolla. En el contexto de esta investigación se utiliza dicho término para referirse a la forma en que el trabajo se lleva a cabo en la Gerencia de Operaciones, Gestión de Distribución, ya que todo trabajo involucra procesos.

Se ha desarrollado un análisis de la situación actual de la Gestión de Distribución, con la finalidad de obtener de esta manera un diagnóstico de los procesos de forma precisa que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

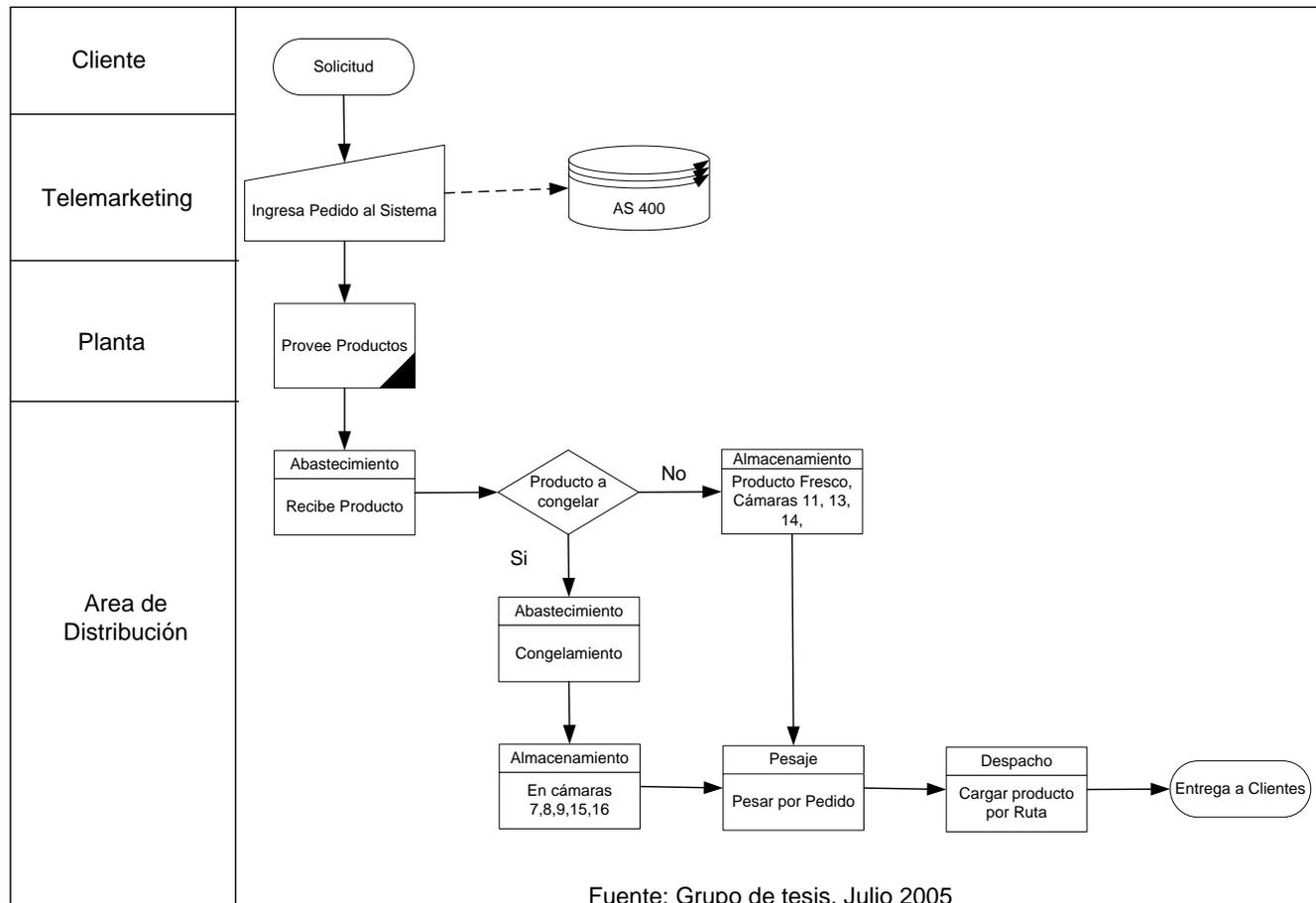
Se tienen áreas o subprocesos que son parte trascendental y secuencial del macroproceso de la Gestión de Distribución, es decir, que son áreas específicas que desarrollan operaciones y que están íntimamente relacionadas, es decir que para que suceda un proceso posterior, es totalmente necesaria la ejecución eficiente del proceso anterior, generando como resultado la distribución del Producto. Las áreas sometidas al diagnóstico son las siguientes:

- Abastecimiento
- Almacenamiento
- Preparación
- Pesaje
- Despacho

En forma esquematizada, el flujo del proceso se realiza de acuerdo a lo siguiente:

Figura 5

**PROCESO GENERAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES, GESTION DE DISTRIBUCION**



### 17.1.1.HALLAZGOS

Como resultados del análisis de la situación actual del proceso realizado en la Gestión de Distribución se tiene los siguientes hallazgos:

#### **Fortalezas**

- Se dispone de un sistema de metrología<sup>26</sup> en relación a Estándares de Caducidad del producto, tiempo, temperatura y operación (Ver pregunta 2.2 Entrevista Supervisores, Anexo A)
- Se está realizando actualmente un sistema de Identificación del producto a Distribuir, asignando la señalización a dicho producto, por fecha de ingreso al área (Ver pregunta 2.2 Entrevista Supervisores, Anexo A)
- Se dispone de una Centralización de operaciones (Ver pregunta 1.2 Entrevista Supervisores, Anexo A)
- Se dispone de un área específica para la Supervisión del proceso de Logística de Distribución (Ver pregunta 2.1 y 3 Entrevista Supervisores, Anexo A)
- El personal dispone de alto grado de identificación con el área (Ver pregunta 2.4 Entrevista Supervisores, Anexo A)
- Se lleva un riguroso Control de Procesos enfocado a un Servicio de Calidad (Ver pregunta 3.3 Entrevista Supervisores, Anexo A)

#### **Debilidades**

- En la Actualidad los procesos son identificados con base a la experiencia únicamente(Ver pregunta 5.3 Entrevista Supervisores, Anexo A)
- Procesos y Funciones no están definidos claramente (Ver pregunta 5.1, 5.2, 5.3, 5.6, 5.7 Entrevista Supervisores, Anexo A)

---

<sup>26</sup> Metrología: ciencia que tiene por objeto el estudio de pesas y medidas, Enciclopedia Encarta

- Se están generando errores por desconocimiento en los procesos (Ver pregunta 5.2 Entrevista Supervisores, Anexo A)
- No se cuentan con herramientas de Tecnología de información(Ver pregunta 5.3 Entrevista Supervisores, Anexo A)

### **Oportunidades**

- Existen filiales en el exterior, para el desarrollo de Mercados Internacionales (Ver pregunta 1 Entrevista Gerente, Anexo A)

### **Amenazas**

- Dificultad para logros de Certificaciones de Calidad, por falta de registros de las operaciones (Ver pregunta 12 Entrevista Gerente, Anexo A)

## **17.1.2. DIAGNÓSTICO**

De acuerdo a los factores encontrados mediante el análisis FODA, se logró identificar todos aquellos hallazgos que poseen influencia negativa, así como también aquellos que deberán aprovecharse para mejorar los procesos del área, ya que antes de poder aprovechar las oportunidades y fortalezas, primero hay que saber identificarlas.

Como resultado de la identificación de hallazgos, se logró determinar el grado de influencia, así como el impacto que estos factores generan al encontrarse presentes en la Gerencia de Operaciones, Gestión de Distribución, por lo que se detalla el diagnóstico de éstos:

La Gestión de Distribución dispone de muchos factores que generan una fortaleza latente para este sector, ya que el contar con Estándares de Caducidad del

producto, tiempo (Identificación), temperatura y operación garantizan la calidad del producto entregado a sus clientes. También la agilidad de entrega es otro factor clave que se tiene actualmente, logrado por Centralización de Operaciones, permitiendo de esta forma el abasteciendo oportuno al país y a las filiales a nivel regional, proceso garantizado por el encargado Logística de Distribución.

Otros elementos que posee el área, pero que generan poco valor a sus procesos, son las oportunidades de mejora<sup>27</sup>, tales como: Procesos identificados por medio de la experiencia del Personal, ya que no se cuenta con un registro que refleje claramente su definición, Procesos y Funciones no definidos claramente, es decir no se cuenta con un respaldo de las operaciones que se realizan, lo cual también dificulta y absorbe más tiempo en la formación del personal de nuevo ingreso y pasantías; Errores por desconocimiento en los procesos, contribuyendo a la no optimización de recursos y mayor cantidad de tiempo de operación, ya que el producto en algunos casos se debe llevar a un reproceso para su utilización y posterior distribución.

Otro hecho que es de los más importantes es la carencia de herramientas de Tecnología, que colaboren a la simplificación de los procesos, así como también a la eficiencia, considerando al mismo tiempo que el Personal de Mandos medios, posee un bajo nivel de formación técnica y profesional.

También es de suma importancia la Oportunidad de disponer de filiales en el exterior, en las que se realiza distribución de productos por medio de rutas diferenciadas, permitiendo la expansión de mercados de sus productos, retándolos de esta forma a mantener estándares rigurosos que garanticen su calidad en el producto y en su servicio.

---

<sup>27</sup> Término utilizado para referirse a las Debilidades

Un aspecto que alerta a los procesos y a la visión de la Gerencia de Operaciones, es la suscripción de El Salvador al Tratado de Libre Comercio (T.L.C.), ya que es una amenaza que obligará a las empresas que carecen de Certificaciones de Calidad (tal es el caso de empresa caso ilustrativo), a obtenerlas para hacer frente a la competencia.

### 17.1.3. ESTRATEGIAS

Se desarrollaron las estrategias Ofensivas, Defensivas y Adaptativas, con la finalidad de corregir las debilidades y eliminar las amenazas actuales, aprovechando todas aquellas fortalezas u oportunidades existentes, que a continuación se detallan:

#### 17.1.3.1. ESTRATEGIAS OFENSIVAS

- Desarrollar registros de trazabilidad<sup>28</sup> que garanticen la Calidad del Producto, implementando sistema de Código de Barras Digital que valide la Caducidad del producto (Ver anexo B tabla 2, cruce de F2 con O1)
- Desarrollar recursos e instrumentos tecnológicos para la capacitación recurrente del personal (Ver anexo B tabla 2, cruce de F3 con O1)
- Asignación de proyectos de pasantías enfocados a la mejora continua de los procesos (Ver anexo B tabla 2, cruce de F1 con O2)
- Desarrollar logística especializada para distribución de productos eficiente a nivel regional (Ver anexo B tabla 2, cruce de F4 con O3)
- Establecimiento de estándares enfocados a productos especializados (Ver anexo B tabla 2, cruce de F4 con O4)

---

<sup>28</sup> Trazabilidad: identificación de procesos, personas y fechas, por las que ha recorrido el producto para llegar a su despacho.

#### 17.1.3.2. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

- Desarrollar e implementar de una cultura de tecnología informática para la simplificación de procesos (Ver anexo B tabla 3, cruce de D2 con O1)
- Proporcionar cursos básicos de computación al personal que permitan el manejo de herramientas tecnológicas con apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional INSAFORP (Ver anexo B tabla 3, cruce de D2 con O2)
- Levantar documentación enfocada a certificaciones, haciendo uso de la experiencia del personal (Ver anexo B tabla 3, cruce de D2 con O4)
- Formar al personal en herramientas técnicas y de control de procesos con la finalidad de garantizar la competencia y facilitar con ello las Certificaciones futuras (Ver anexo B tabla 3, cruce de D4 con O4)

#### 17.1.3.3. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O REORIENTACIÓN

- Implementar sistema de Código de Barras Digital para validar Caducidad del producto y así de esta forma realizar los movimientos de inventario correspondientes (Ver anexo B tabla 4, cruce de F2 con A1)
- Controlar y Registrar la Identificación y trazabilidad del producto por medios digitales, garantizando los requerimientos del cliente (Ver anexo B tabla 4, cruce de F2 con A2)
- Establecer planes y metrología para verificar el cumplimiento y validación de la Identificación y trazabilidad (Ver anexo B tabla 4, cruce de F2 con A3)
- Desarrollo de Guías electrónicas que regulen los procesos con la finalidad de garantizar los requerimientos del cliente (Ver anexo B tabla 4, cruce de F3 con A3)
- Realizar un estudio recurrente de requerimientos de clientes orientados a la Satisfacción de éstos, para identificar necesidades prioritarias y de esta forma enfocar el desarrollo de productos a dichas características (Ver anexo B tabla 4, cruce de F4 con A3)

- Control y establecimiento de estándares retadores, implementando reportes electrónicos para resumen de resultados, contribuyendo a la mejora de tiempos de entrega (Ver anexo B tabla 4, cruce de F4 con A1)

## 17.2. DESARROLLO DE OPERACIONES ADMINISTRATIVAS

El control administrativo es de trascendental importancia a la Gestión de Distribución, ya que contribuye a darle forma de manera consciente y constante, por medio de personal de Supervisión con tareas definidas, las cuales si no tienen una administración eficaz, es muy probable que fracasen.

### 17.2.1. HALLAZGOS

Como resultados de la situación actual, el proceso realizado en la Gestión de Distribución se tiene los siguientes hallazgos:

#### **Fortalezas**

- El personal de Mandos medios (Supervisión), conoce los Planes Estratégicos definidos por la Gerencia de Operaciones (Ver. Pregunta 4 Entrevista Gerente, Anexo A)
- Las operaciones se realizan siempre con objetivos comunes (Ver. Pregunta 1,5 Entrevista Supervisor, Anexo A)
- El personal de Mandos medios cuenta con Sistemas de Comunicación (Ver. Pregunta 2.3 Entrevista Supervisor, Anexo A)
- Se elaboran Proyecciones de Distribución de Productos (Ver. Pregunta 3.1 y 3.2 Entrevista Supervisor, Anexo A)
- Se realizan Stock de Inventarios óptimos (Ver. Pregunta 3.3 Entrevista Supervisor, Anexo A)

- El personal de Mandos medios, Supervisores, posee alto grado de identificación con el área y también alto grado de experiencia en el desarrollo de las operaciones (Ver. Pregunta 5.3 Entrevista Supervisor, Anexo A)
- Las relaciones del personal son estrechas (Observación directa del investigador)

### **Debilidades**

- No se encuentra claramente definida la estructura jerárquica (Ver. Pregunta 4 Entrevista Supervisor, Anexo A)
- Las Herramientas para el desempeño se basan en la experiencia (Ver. Pregunta 5.3 Entrevista Supervisor, Anexo A)
- No se dispone de Herramientas tecnológicas (Ver. Pregunta 5.3 Entrevista Supervisor, Anexo A)
- El personal no tiene claramente definidas y validadas las políticas y funciones para el desarrollo de las operaciones (Ver. Pregunta 5.7 Entrevista Supervisor, Anexo A)
- El personal de Supervisión, posee bajo nivel de formación profesional (Observación directa del investigador)

### **Oportunidades**

- La Generación de registros de actividades y funciones de operaciones actuales, lo cual permite el logro de Certificación futuras (Ver. Pregunta 5.3, 5.5 y 5.7 Entrevista Supervisor, Anexo A)
- Formar al personal en áreas profesionales y técnica con apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional INSAFORP (Observación directa del investigador, Anexo A)

### **Amenazas**

- Se debe velar por satisfacer la Complejidad en los requerimientos de los clientes (Ver. Pregunta 1.4 Entrevista Supervisor, Anexo A)

#### **17.2.2. DIAGNÓSTICO**

Como resultado de la identificación de hallazgos, se logró determinar el grado de influencia, así como el impacto que estos factores generan al encontrarse presentes en la Gerencia de Operaciones, Gestión de Distribución, por lo que se detalla el diagnóstico de éstos:

Es muy importante desarrollar y aprovechar todos aquellos aspectos positivos con los que cuentan los procesos, es de resaltar que en la Gestión de Distribución el personal de Supervisión, conoce los Planes Estratégicos<sup>29</sup>, lo cual permite un involucramiento en las actividades para lograr alcanzarlos, ya que cuentan con Sistemas de Comunicación Interna que facilitan y garantizan la rapidez de transmisión, como por ejemplo el correo electrónico. Otro elemento activo es la asignación de una Supervisión de Logística, la cual desarrolla Proyecciones de Productos a Distribuir, con la finalidad de garantizar las Entregas de éste Justo a Tiempo, y contribuyendo al mismo tiempo a disponer de Stock de Inventarios óptimos de acuerdo a la demanda.

Un hallazgo de gran impacto en el Recurso Humano interviniente en el proceso es que el personal de Supervisión posee alto grado de identificación con el área, lo cual colabora al fomento de una Cultura de mejora continua de procesos, ya que se observó que la Gestión desarrolla reuniones regularmente, con la finalidad de identificar problemas y soluciones, propuestas por el personal operativo.

---

<sup>29</sup> (Ver. Pregunta 4 Entrevista Gerente, Anexo A)

Entre los factores que denotan una clara oportunidad de mejora al área, se tiene que el personal tiene clara las líneas de dirección, sin embargo no se dispone de Guías Administrativas que denoten la jerarquía; ya que las Herramientas para el desempeño se basan en la experiencia. A la vez se carece de Guías de Procedimientos y Políticas que validen las actividades que se realicen en el área.

No se dispone de Herramientas Tecnológicas que faciliten y optimicen el desarrollo del trabajo administrativo.

Entre los factores encontrados que generan mayor impacto, es el hecho de que el personal de Supervisión, posee bajo nivel de formación profesional, lo cual dificulta el análisis y usos de herramientas para optimizar sus labores.

Por otro lado la Gerencia de Operaciones posee factores que deben aprovecharse, tales como:

- Desarrollar registros de actividades y funciones de operaciones actuales, permitiendo de esta forma el logro de Certificación futuras.
- Garantizar la competencia del personal, por lo que se debe gestionar la formación de éstas en áreas profesionales y técnica con apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional INSAFORP.

Se debe contrarrestar todas aquellas posibles amenazas, es decir velar por satisfacer la Complejidad en los requerimientos de los clientes, optimizando los recursos y procesos que se realizan, con la finalidad de crear reconocimiento del producto y la organización que lo provee.

### 17.2.3. ESTRATEGIAS

Se observaron todos los factores que influyen positiva o negativamente a ésta área, con el fin de determinar estrategias de Defensivas, Ofensivas y Adaptativas, por lo que se detalla a continuación el enfoque de cada una de ellas:

#### 17.2.3.1. ESTRATEGIAS OFENSIVAS

- Aprovechar los conocimientos basados en la experiencia del personal, para el levantamiento de documentación enfocadas a certificaciones futuras (Ver Anexo B tabla 2, cruce de F1 con O4)
- Disponer de recursos e instrumentos tecnológicos para la capacitación recurrente del personal (Ver Anexo B tabla 2, cruce de F3 con O1)
- Disponer de Documentación electrónica para el manejo de productos especiales (Ver Anexo B tabla 2, cruce de F4 con O1)

#### 17.2.3.2. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

- Proporcionar medios tecnológicos de información necesarios para el registro de información orientada a certificaciones futuras (Ver Anexo B tabla 3, cruce de D1 con O4)
- Desarrollar e implementar una cultura de tecnología informática para la simplificación de procesos (Ver Anexo B tabla 3, cruce de D2 con O1)
- Proporcionar cursos básicos de computación al personal que permitan el manejo de herramientas tecnológicas con apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional INSAFORP (Ver Anexo B tabla 3, cruce de D2 con O2)
- Desarrollar cursos de Administración Gerencial para Mandos medios con apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional INSAFORP (Ver Anexo B tabla 3, cruce de D4 con O2)

- Formar al personal en herramientas técnicas y de control de procesos con la finalidad de garantizar la competencia y facilitar con ello las Certificaciones futuras (Ver Anexo B tabla 3, cruce de D4 con O4)

### **17.2.3.3. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O REORIENTACIÓN**

- Implementar Sistemas electrónicos de Registros que faciliten futuras certificaciones (Ver Anexo B tabla 4, cruce de F1 con A2)
- Evidenciar los procesos a través de Guías electrónicas que faciliten el cumplimiento de los requerimientos de los clientes (Ver tabla 4, cruce de F1 con A3)
- Realizar un estudio recurrente de requerimientos de clientes orientados a la Satisfacción de éstos, para identificar necesidades prioritarias y de esta forma enfocar el desarrollo de productos a dichas características (Ver Anexo B tabla 4, cruce de F4 con A3)

## **17.3. DESARROLLO DE OPERACIONES DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN**

En forma conceptual las Operaciones son un conjunto de reglas que permiten, partiendo de una o varias cantidades o expresiones, llamadas datos, obtener otras cantidades o expresiones llamadas resultados.

De forma aplicada, las operaciones realizadas de forma eficiente son las que garantizan que los productos estén bien hechos, adaptados a las necesidades de los clientes, entregados justo a tiempo y a precios competitivos.

Entre los objetivos básicos que se persiguen con la aplicación de operaciones eficientes se tienen:

- Calidad
- Velocidad
- Flexibilidad
- Costo de Producción

Para el logro de los objetivos detallados anteriormente se deben aplicar estrategias operativas, es decir, se deben formular políticas amplias y diseño de planes para utilizar los recursos de la empresa de modo que apoyen de la mejor manera posible a la visión de la Organización a largo plazo.

El desarrollo de las operaciones debe efectuarse de forma lógica y prioritaria, es decir debe enfocarse en aspectos que garanticen: la calidad, costo, confiabilidad del producto, velocidad de tiempos de entrega, capacidad para afrontar la demanda, flexibilidad, así como muchos otros criterios específicos del producto.

La tecnología es un recurso de mucha importancia para el desarrollo de las operaciones, tanto para la rentabilidad de la Organización, como para su crecimiento corporativo, ya que es una arma competitiva que colabora a la reducción los costos de operación y a la recolección de información necesaria, por medios de comunicación electrónica, tal como menciona el autor Michael Hammer, “si puedo decirle exactamente qué hacer, entonces no necesito alguien especial para que lo haga”.

### **17.3.1. HALLAZGOS**

Por considerarse las Operaciones como fuente de eficiencia de los Procesos, se observó la situación actual del desarrollo de éstas en el proceso de de Distribución, resaltando los siguientes hallazgos:

## **Fortalezas**

Las operaciones realizadas en el área de Distribución, cuentan con fortalezas que se enfocan de acuerdo al Subproceso o área integral para la distribución el producto, de acuerdo a:

### **Área de Abastecimiento**

- Se abastece de productos de dos plantas productivas, localizadas en Soyapango y Zapotitán.
- Se dispone de 9 rastras refrigeradas para el abastecimiento, que a través Rampas diseñadas se pueden descargar producto por medio de líneas que cuentan de 8 cestas cada una.
- Producto ingresa de forma directa a las cámaras refrigerantes.
- La infraestructura de los túneles del área garantizan la disposición de temperatura adecuada para el manejo del producto.

### **Área de Almacenamiento**

- Se cuenta con cámaras de mantenimiento de producto fresco y congelado en ambas plantas, diseñadas a la vez para facilitar el flujo de producto en función de la rotación de los mismos.
- Se estiba el producto en líneas de 9 cestas como máximo para garantizar seguridad a los obreros.
- Existen controles de rotación por fecha de vencimiento del producto.
- Se dispone de planos de ubicación de producto por tipo.
- El producto se ubica de forma estratégica en las cámaras de preparación.

### **Área de Preparación**

- Se dispone de tecnología informática para el control de temperaturas de las cámaras refrigerantes.

- Se ubica el producto de acuerdo a su rotación.
- Se identifica el producto por estándares de caducidad y por ruta.

### **Área de Pesaje**

- Se utiliza el sistema AS400 como insumo de información para realizar el pesaje.
- La localización del área esta ubicada de forma estratégica para facilitar dicho proceso y la impresión de listados.
- Se dispone de recursos para controlar el flujo de documentación y de cualquier eventualidad.
- El pesaje se realiza en básculas de banda continua, a una velocidad es de 60 cestas por minuto.
- El pesaje se identifica de dos formas: de producto se realiza en el área de Pesaje y por ruta se realiza en las rastras por las cuales se distribuirá.

### **Área de Despacho**

- Se tiene centralizada el área de Despacho en la planta de Soyapango.
- El despacho se inicia a las 3:00 AM, con la finalidad de aprovechar el espacio para la movilización de camiones.
- Se realiza el despacho por rutas, actualmente se despacha 25 rutas, excluyendo los gestionados por el personal de ventas.
- El proceso se realiza orientado a despachar con estándares de 2 minutos por ruta en promedio.

### **Debilidades**

Considerando todos los puntos mencionados en este apartado, los cuales reflejan que es necesario que las operaciones se tengan claramente definidas, se visualiza las siguientes debilidades:

- Las áreas o Subproceso de la Gestión de Distribución se desarrollan con base a la experiencia del personal.
- No se dispone de registros de las operaciones.
- El personal de Supervisión posee bajo nivel de formación profesional.

### **Oportunidades**

Con relación a la rigurosidad de exigencias de los clientes, y con la finalidad de generar alto grado de satisfacción con los productos ofrecidos, se identifican oportunidades latentes que pueden explotarse, tales como:

- Demanda de Producto en continua Diversificación.
- Registrar las actividades y funciones, para posibles certificaciones.

### **Amenazas**

Es de carácter importante el considerar que se tienen amenazas que están afectando indirectamente al mercado de la industria, y directamente desde el punto de vista competitivo a la Organización, tales como:

- La competencia posee mayor Tecnología de Información.
- Tratado de Libre Comercio T.L.C. recién aplicado a nuestro país tiene como exigencias para la participación, el contar con Certificaciones de Calidad que respalden los productos ofrecidos.

## **17.3.2. DIAGNÓSTICO**

Como resultado de la identificación de hallazgos, se logró determinar el grado de influencia, así como el impacto que estos factores generan al encontrarse presentes en la Gerencia de Operaciones, Gestión de Distribución, por lo que se detalla el diagnóstico de éstos:

Es muy importante para los procesos de distribución de productos, el disponer de herramientas que faciliten y permitan la entrega de éstos justo en el tiempo y forma estipulados, lo cual representa una ventaja a la Gestión de Distribución, ya que para este proceso se abastecen de productos originados de dos plantas productivas, localizadas en Soyapango y Zapotitán. Disponen además de equipo de reparto con refrigeración, y cámaras refrigerantes.

Otra fortaleza que se dispone es la estandarización de operaciones, las cuales se validan con el control detallado de éstos, tales como la rotación por fecha de vencimiento del producto; la eficiencia de lo anterior, también se ve impactada por la disposición de planos de ubicación de producto por tipo y por forma estratégica de preparación en las cámaras.

Para identificar la información de los pedidos solicitados, se dispone del sistema AS400 como insumo de información para realizar el pesaje. Dicha área de Pesaje está localizada de forma estratégica para facilitar dicho proceso y la impresión de listados emitidos por el sistema. Con el objeto de garantizar las cantidades solicitadas se dispone de básculas de banda continua, con niveles adecuados de velocidad.

El Despacho de las rutas, también tiene muchas fortalezas, ya que para garantizar las entregas se dispone de forma centralizada el área de Despacho en la planta de Soyapango; dicho proceso se inicia en las primeras horas de la mañana, con la finalidad entregar el producto temprano por la mañana y de aprovechar el espacio para la movilización de camiones. La distribución es por rutas, con estándares de tiempo rigurosos para su despacho.

Se debe aprovechar que los productos ofrecidos por dicha empresa, se mantienen en constante diversificación, lo permite el desarrollo de mercados y mejora su posición ante los competidores.

Con la finalidad de lograr Certificaciones Futuras, se deben registrar las actividades y funciones, ya que dichas certificaciones exigen las voliciones de procesos.

Debido a que el personal de la Gestión de Distribución posee bajo nivel profesional, los subprocesos se desarrollan con base a la experiencia, lo cual disminuye el grado de eficiencia y eficacia que la Gestión podría alcanzar, representando una clara debilidad del proceso.

Una segunda debilidad identificada es el hecho de no contar con registros de las operaciones realizadas, que permitan validar la ejecución correcta de los procesos.

Una amenaza latente para los productos que ofrece la empresa caso ilustrativo, es el hecho de que la Competencia posee mayor tecnología de información, ya que ésta si dispone de sitio Web<sup>30</sup>, para darse a conocer en mercados internacionales.

Otra amenaza importante de combatir es el hecho de disponer de requerimientos que exigirá el Tratado de Libre Comercio, como lo es el registro de las operaciones que se realizan en la Gestión de Distribución, y de esta forma certificarse según lo estipule las condiciones del tratado.

---

<sup>30</sup> [www.coexport.com/pasosa/](http://www.coexport.com/pasosa/)

### 17.3.3. ESTRATEGIAS

Se desarrollaron diferentes tipos de estrategias, ofensivas, defensivas y adaptativas con la finalidad corregir las debilidades y eliminar las amenazas actuales, aprovechando todas aquellas fortalezas u oportunidades existentes, por lo que se detalla a continuación el enfoque de cada una de ellas:

#### 17.3.3.1. ESTRATEGIAS OFENSIVAS

- Desarrollar de Planes de Capacitación sobre el manejo de alimentos con apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional INSAFORP (Ver Anexo B tabla 2, cruce de F3 con O2)
- Desarrollar de Planes de Capacitación de Higiene y Seguridad Ocupacional con apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional INSAFORP (Ver Anexo B tabla 2, cruce de F4 con O2)
- Desarrollar logística especializada para distribución de productos eficiente a nivel regional (Ver Anexo B tabla 2, cruce de F1 con O3)
- Agrupar los productos en forma de islas, por destino (ruta) y etiqueta de código de barra digital del producto a Distribuir (Ver Anexo B tabla 2, cruce de F2 con O3)

#### 17.3.3.2. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

- Proporcionar medios tecnológicos de información necesarios para el registro de información orientada a certificaciones futuras (Ver Anexo B tabla 3, cruce de D1 con O4)
- Desarrollar e implementar de una cultura de tecnología informática para la simplificación de procesos (Ver Anexo B tabla 3, cruce de D2 con O1)

- Desarrollar cursos de Administración Gerencial para Mandos medios con apoyo del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional INSAFORP (Ver Anexo B tabla 3, cruce de D4 con O2)
- Formar al personal en herramientas técnicas y de control de procesos con la finalidad de garantizar la competencia y facilitar con ello las Certificaciones futuras (Ver Anexo B tabla 3, cruce de D4 con O4)

### **17.3.3.3. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O REORIENTACIÓN**

- Evidenciar los procesos a través de Guías electrónicas que faciliten el cumplimiento de los requerimientos de los clientes (Ver Anexo B tabla 4, cruce de F1 con A3)
- Implementar sistema de Código de Barras Digital para validar Caducidad del producto y así de esta forma realizar los movimientos de inventario correspondientes (Ver Anexo B tabla 4, cruce de F2 con A1)
- Controlar y establecer estándares retadores para la mejora de tiempos de entrega, implementando reportes electrónicos para presentar resultados (Ver Anexo B tabla 4, cruce de F4 con A1)
- Realizar diagnóstico de Segmentos de Mercados para desarrollo de campañas publicitarias dirigidas (Ver Anexo B tabla 4, cruce de F4 con A4)

## **18. DE LOS REQUERIMIENTOS TECNOLÓGICOS**

El análisis y diseño de los Sistemas de Información, es un aspecto importante para establecer la situación actual de la Gerencia de Operaciones, cuyo propósito es la identificación de oportunidades de mejora, bajo la óptica de métodos y

procedimientos adecuados a las necesidades y operaciones desarrolladas por la Gestión de distribución.

### 18.1. EVALUACIÓN DE EQUIPO ACTUAL

Se dispone de un Servidor de HTML, y las características de Software y hardware son estándares, por lo que no existe limitante para la implementación del sistema interactivo (Ver preguntas 2.1, 3.1 y 5.4 de Entrevista a Personal de I.T.)

La gerencia de Operaciones dispone de un servidor Windows 2003, que incluye un SQL server, 2 procesadores Xeon de 1.8 GHZ<sup>31</sup>, 1 GB de RAM, 2 HDD de 40 GB SCSI (Ver pregunta 4.1 de Entrevista a Personal de I.T.)

#### 18.1.1. HALLAZGOS

##### Fortalezas

- Se dispone de Sistemas de Información para el proceso de Distribución, orientados a operaciones específicas de acuerdo a: (Ver pregunta 1.4 de Entrevista a Personal de I.T., Anexo A)
  - Aplicación de pesaje (Visual Basic<sup>32</sup> y SQL<sup>33</sup>)
  - Selección de productos (Visual Basic y SQL)
  - Consulta de ventas (Visual Basic y tablas dinámicas de Excel)

---

<sup>31</sup> gigahercios (GHz) —miles de millones de ciclos por segundo— se usan para describir fenómenos de alta frecuencia como las ondas de radio. Estas ondas y otros tipos de radiación electromagnética pueden caracterizarse por sus longitudes de onda o por sus frecuencias.

<sup>32</sup> Lenguaje de Programación comercializado por Microsoft para desarrollos de aplicaciones en entornos Windows, para la programación de aplicaciones ofimáticas, consultas a bases de datos y creación de páginas de Internet dinámicas.

<sup>33</sup> Lenguaje de consulta estructurado, el SQL (Structured Query Language) es un estándar aceptado en productos de bases de datos, que fue utilizado comercialmente por primera vez por la empresa Oracle en 1979.

- Se cuenta con hardware Pentium<sup>34</sup> IV de 1.8 GH; el cual, cubre el estándar de la Industria Salvadoreña (Ver pregunta 2.1 de Entrevista a Personal de I.T. Anexo A)
- Se dispone de configuración adecuada de las computadoras utilizadas en la gerencia de operaciones, de acuerdo a: (Ver pregunta 2.2 de Entrevista a Personal de I.T. Anexo A)
  - Características del CD ROM: 56X
  - Velocidad del Reloj <sup>35</sup>1GHZ
  - Tamaño del monitor: 15 “”
  - Capacidad de memoria RAM<sup>36</sup>: 256 RAM
- Disponen de Microsoft Office <sup>37</sup>2000 y Acrobat Reader versión 6. (Ver preguntas 3.2 y 3.3 de Entrevista a Personal de I.T. Anexo A)
- Se dispone de plataforma o aplicativo para publicación del documentos HTML, llamado ISA. (Ver pregunta 2.4 de Entrevista a Personal de I.T. Anexo A)
- Disponen de Sistema Operativo adecuado bajo ambiente de Windows<sup>38</sup> 2000(Ver pregunta 3.1 de Entrevista a Personal de I.T. Anexo A)

### Debilidades

- Falta de personal técnico y profesional (Ver pregunta 10 de Entrevista al Gerente de Operaciones. Anexo A)

---

<sup>34</sup> Microprocesador Pentium, es un circuito constituido por millares de transistores integrados en un chip, que realiza alguna determinada función de los computadores electrónicos digitales.

<sup>35</sup> Es un cristal oscilante situado en el ordenador proporciona una señal de sincronización, o señal de reloj, para coordinar todas las actividades del microprocesador. La velocidad de reloj de los microprocesadores más avanzados es de unos 800 megahercios (MHz) —unos 800 millones de ciclos por segundo—, lo que permite ejecutar más de 1.000 millones de instrucciones cada segundo.

<sup>36</sup> Memoria de acceso aleatorio o RAM, en informática, memoria basada en semiconductores que puede ser leída y escrita por el microprocesador u otros dispositivos de hardware.

<sup>37</sup> Paquete integrado de programas informáticos.

<sup>38</sup> En informática, nombre común o coloquial de Microsoft Windows, un entorno multitarea dotado de una interfaz gráfica de usuario, que se ejecuta en computadoras diseñadas para MS-DOS.

- Poco uso de Tecnología de Información disponible (Ver pregunta 10 de Entrevista al Gerente de Operaciones Anexo A)
- Capacidad Almacenamiento disco de las PCs: 40 GB<sup>39</sup> (Ver pregunta 2.2 de Entrevista a Personal de I.T. Anexo A)

### **Oportunidades**

- Uso de tecnología de información para el levantamiento de registros de las actividades y funciones (Observación directa del investigador).
- Formación profesional y técnica sobre el manejo de Sistemas de Información, con apoyo del INSAFORP (Observación directa del investigador).

### **Amenazas**

- La industria avícola internacional posee desarrollo Tecnológico (Observación directa del investigador).
- Firma del Tratado Libre de Comercio T.L.C<sup>40</sup>. en la región Centroamericana (Observación directa del investigador).

## **18.1.2. DIAGNÓSTICO**

Como resultado del análisis de la situación actual, en la evaluación del infraestructura (Hardware) y Sistemas de Información (Software) se identificó que la Gestión de Distribución dispone de tecnología de información que no se está aprovechando adecuadamente; ya que, existe poco desarrollo de aplicaciones para el proceso administrativo de la Gestión de Distribución.

---

<sup>39</sup> Un gigabyte tiene mil millones de bytes. No obstante, y referido a computadoras, los bytes se indican con frecuencia en múltiplos de potencias de dos. Por lo tanto, un gigabyte puede ser bien 1.000 megabytes o 1.024 megabytes, siendo un megabyte 220 o 1.048.576 bytes.

<sup>40</sup> Por medio del cual, se establece la gradual supresión de las barreras al librecambio, la eliminación de cuanto obstaculice a la inversión internacional y la protección de los derechos de propiedad intelectual.

Las características de hardware y software que se detectaron en la Gerencia de Operaciones; así como el hecho de disponer de aplicaciones para el desarrollo de los procesos de la gestión de Distribución, ubican a la empresa caso ilustrativo, dentro de los estándares a nivel Nacional en términos de recurso tecnológico. Sin embargo, por el grado de desarrollo tecnológico en la industria Salvadoreña; sería recomendable actualizar su versión de sistema operativo a Windows XP, y Office XP; con el fin de mejorar el rendimiento, la velocidad de respuesta y por la delimitación de niveles de seguridad y de acceso de todas las aplicaciones disponibles en la gerencia de operaciones.

Un Tercer factor importante en el desarrollo tecnológico en el proceso de distribución, es el hecho de que todas las aplicaciones están desarrolladas en las herramientas visual Basic & SQL (Lenguajes de programación); lo cual es un beneficio, porque facilita la integración entre las aplicaciones existentes y futuras.

## 18.2. DETERMINACIÓN DE AMBIENTE DE RED

### 18.2.1. HALLAZGOS Y DIAGNÓSTICO

#### **Fortalezas**

Se dispone de una Red Lan, de tipo Ethernet<sup>41</sup> a una velocidad de 100 MBPS<sup>42</sup>; la cual cubre las necesidades para la implementación de aplicaciones (Ver preguntas 2.1, 3.1, 4.1 - 4.2 y 5.4 de Entrevista a Personal de IT, Anexo A)

El espacio disponible en el servidor de la gerencia de operaciones, es mayor a 500 Megabytes<sup>43</sup>, por lo que cubre los requerimientos para desarrollo de aplicaciones (Ver pregunta 4.3 de Entrevista a Personal de I.T. Anexo A)

---

<sup>41</sup> En informática, especificación de red de área local (LAN) desarrollada en 1976 por Xerox, en cooperación con DEC e Intel.

<sup>42</sup> millones de bits por segundo.

### 18.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS ACCESOS

#### 18.3.1. HALLAZGOS Y DIAGNÓSTICO

##### **Fortalezas**

Existen perfiles de seguridad<sup>44</sup>; que pueden ser utilizados en la implementación de aplicaciones HTML<sup>45</sup>, por lo que no se requiere el desarrollo de niveles de seguridad superiores a los existentes.

Los usuarios finales del sistema, ya disponen de niveles de acceso a la intranet predefinidos, que pueden ser adoptados para el uso de la aplicación.

- Usuarios primarios: será el personal de mandos medios.
- Usuarios indirectos: Será el personal operativo.

### 19. OPORTUNIDADES DE MEJORA

Para el desarrollo del diagnóstico de la Situación actual de la gestión de Distribución, se utilizó como herramientas el Análisis FODA y el Diagrama de Pareto<sup>46</sup>; a través de los cuales se identificaron las principales Oportunidades de Mejora que enfrenta la Gerencia de Operaciones.

---

<sup>43</sup> un millón de bytes

Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

<sup>44</sup> Perfil de Seguridad: Definición de accesos a un usuario, con el fin de garantizar certeza, firmeza y/o zonas libres de peligro o riesgo. Estado de las cosas bajo protección.

<sup>45</sup> acrónimo de HyperText Markup Language, lenguaje de marcas de hipertexto. En informática, formato estándar de los documentos que circulan en la World Wide Web (WWW).

<sup>46</sup> Los diagramas de Pareto son gráficos especializados de barras que presentan la información en orden descendente, desde la categoría mayor a la más pequeña en unidades y porcentajes. Los porcentajes agregados de cada barra se conectan por una línea para mostrar la suma incremental de cada categoría respecto al total.

Dichas oportunidades de mejora (debilidades)<sup>47</sup>, representan el 20% de las causas de los problemas que experimenta el proceso de Distribución y su tratamiento permitirá establecer una Ventaja Competitiva, que facilitará Certificaciones futuras de Calidad; ejerciendo al mismo tiempo mayor control, solucionando el 80% de los factores que debilitan a la organización.

### 19.1. PRINCIPALES HALLAZGOS

Las Principales Oportunidades de Mejora (debilidades) identificadas en la gestión de distribución son:

#### 19.1.1. Ausencia de registros de las operaciones, procesos y funciones.

- Carencia de perfiles de Puestos y flujos de procesos (Ver preguntas 5.6, 5.7 de la entrevista a los Supervisores, Anexo A)
- Herramientas para el desempeño basadas en la experiencia (Ver preguntas 3.4, 5.3, 5.5, 5.6 y 5.7 de la entrevista a los Supervisores, Anexo A)
- Errores por desconocimiento de procedimientos (Ver pregunta 5.2 de la entrevista a los Supervisores, Anexo A).
- Falta de Certificaciones de Calidad (Observación directa del investigador).

#### 19.1.2. Falta de Herramientas Tecnológicas para el desempeño de labores

- Poco uso de Tecnología de Información (Ver pregunta 10 de Entrevista al Gerente de Operaciones, Anexo A)

---

<sup>47</sup> Ver ítems 6.4.1 al 6.4.2

- La complejidad de Horarios (Ver preguntas 1.4, 2.1, 5.5, 5.6 y 5.7 de la entrevista a los Supervisores, Anexo A).
- Falta de personal técnico y profesional (Ver pregunta 10 de Entrevista al Gerente de Operaciones, Anexo A).
- Bajo nivel de formación profesional en mandos medios (Ver pregunta 10 de Entrevista al Gerente de Operaciones, Anexo A).

Las Principales Amenazas identificadas en la gestión de distribución son:

- Inestabilidad económica del país (Observación directa del investigador).
- complejidad en los requerimientos de los clientes (Ver pregunta 5.5 de la entrevista a los Supervisores, Anexo A).
- La competencia posee mayor Tecnología de Información (Ver pregunta 10 de Entrevista al Gerente de Operaciones, Anexo A).

## 19.2. DIAGNÓSTICO

**19.2.1. La principal oportunidad de mejora que debe controlar la Gerencia de Operaciones en la Gestión de Distribución es la Ausencia de Guías Administrativas <sup>48</sup> para hacer frente a amenazas como falta de competitividad ante el T.L.C., así como la capacidad de cobertura de la demanda.**

**19.2.2. La segunda Oportunidad de Mejora es la Carencia de Herramientas Tecnológicas que faciliten el control de procesos y la capacitación del personal; sobre la búsqueda de procesos eficientes.**

---

<sup>48</sup> Ver diagrama de Pareto en Apartado 6.3.

### 19.3. DIAGRAMA DE PARETO

Mide ocurrencias datos discretos a través de datos obtenidos de conteos.

Es el primer paso para resolver un problema, ya que es una herramienta básica.

Pasos utilizados para Diagramar Pareto:

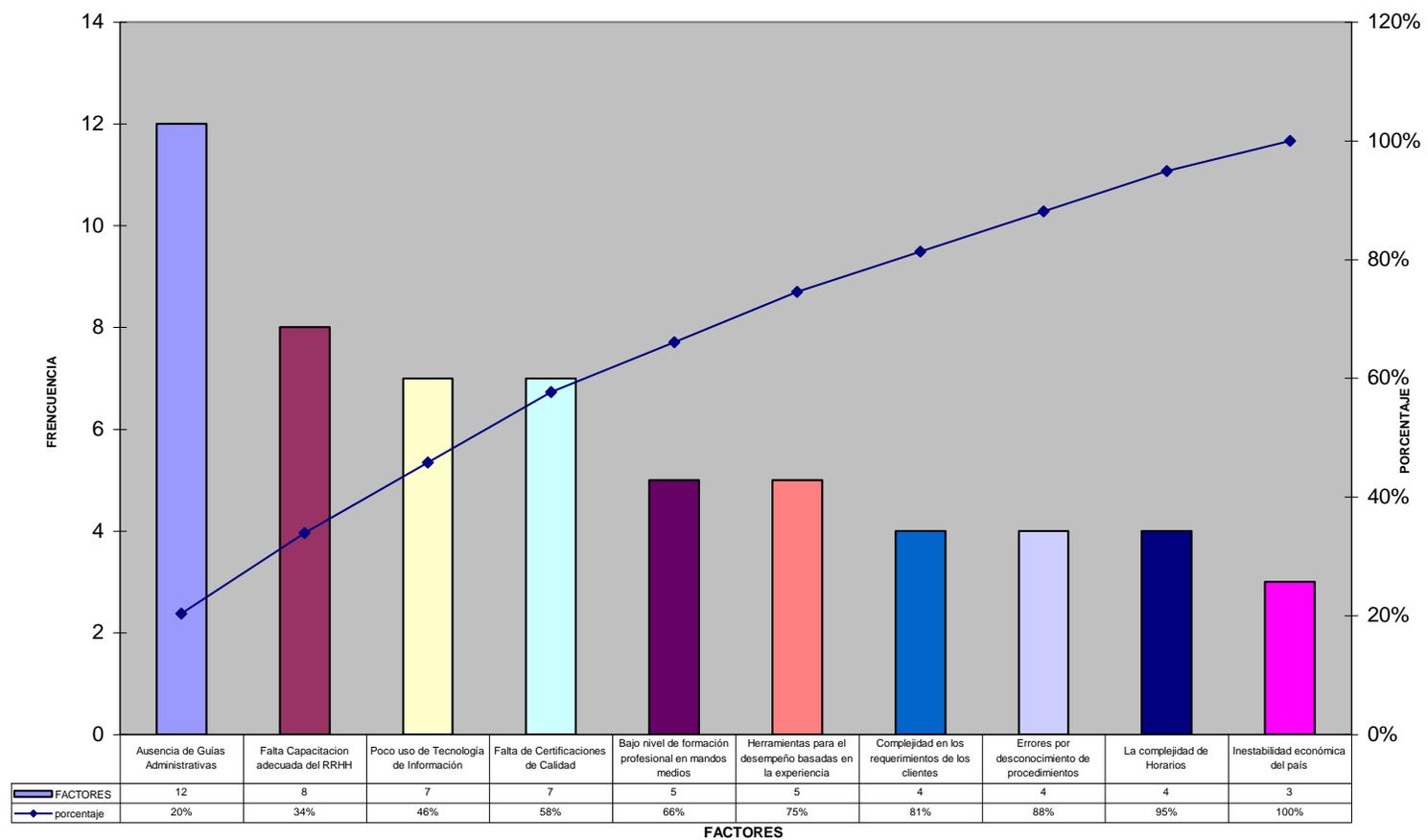
1. Clasificar los factores de acuerdo a su tipo.
2. Calcular la tabla.
3. Trazar los ejes.
  - En el eje Horizontal se selecciona los intervalos para representar los tipos de factores o defectos.
  - En el eje vertical intervalos de número de enteros que representa el número de ocurrencias.
4. Trazar las barras correspondientes a los tipos de factores y ocurrencias.
5. Trazar la curva acumulada de ocurrencias y la escala del % de composición.

A	B	C	D	E
Defectos o Factores dado	Defectos Individuales dado	Defectos Acumulados Bx + (Bx+1)	% de defectos Bx / No. inspecciones	% de Composición Bx / $\sum$ de B

FACTORES	Frecuencia Individuales de Problemas	Frecuencia Acumulados de Problemas	% de Problemas	% de Composición
Ausencia de Guías Administrativas	12	12	0.19	20%
Falta Capacitación adecuada del RRHH	8	20	0.13	34%
Poco uso de Tecnología de Información	7	27	0.11	46%
Falta de Certificaciones de Calidad	7	34	0.11	58%
Bajo nivel de formación profesional en mandos medios	5	39	0.08	66%
Herramientas para el desempeño basadas en la experiencia	5	44	0.08	75%
Complejidad en los requerimientos de los clientes	4	48	0.06	81%
Errores por desconocimiento de procedimientos	4	52	0.06	88%
La complejidad de Horarios	4	56	0.06	95%
Inestabilidad económica del país	3	59	0.05	100%
	59	391	0.92	

## DIAGRAMA DE PARETO

Figura 6



Los resultados de la investigación representados en el Diagrama de Pareto, indican que el punto de falla más crítico en la Gestión de distribución es la ausencia de Guías Administrativas, representado un 20% de las causas potenciales para que el restante 80% de los puntos de falla ocurran.

## **20. PROPUESTAS GENÉRICAS DE SOLUCIÓN**

La Gerencia de operaciones en la búsqueda del alcance de metas y solución de problemas, requiere de una estrategia competitiva que le facilite el alcance de un desempeño superior en el proceso de distribución, en beneficio del cliente y a su vez con la misma estrategia, puede insertarse como líder en servicio, calidad, estilo, y tecnología. Sin embargo es poco probable que sea líder en todo. Por dicha razón el área de operaciones deberá cultivar aquellos atributos que le darán una ventaja competitiva diferente de desempeño en alguna línea de beneficio.

La Gerencia establecerá con ello una ventaja competitiva para la Organización; pues cuando cuenta con una mejor posición que sus rivales indirectamente estará asegurando a sus clientes y se defenderá contra las fuerzas competitivas.

La estrategia competitiva propuesta como solución a los problemas identificados en el proceso de distribución, es de tipo defensivo y se enmarca bajo la temática del área de Administración con un enfoque al diseño y estructura organizacional y comprende dos estrategias básicas:

- 20.1. Se propone el desarrollo de Levantamiento de registros de Proceso y Funciones en búsqueda de una Gestión eficiente para la Distribución del Producto, ver Anexos D.**

La implementación del uso de Guías Administrativas, garantizarán la calidad y confiabilidad de producto, contribuyendo simultáneamente a la reducción de costos incurridos por errores en procesos aplicados incorrectamente.

**20.2. Diseño de un Sistema Interactivo de Procesos que facilite la disposición de Guías Administrativas, en la búsqueda de ventaja competitiva.**

Con la aplicación de un Sistema Interactivo de Procesos, se facilitará el acceso a las Guías al personal, evitando el estancamiento humano y tecnológico, con el objeto de un continuo desarrollo de los canales de distribución, para mantener y desarrollar la participación del mercado.

La integración de ambas Medidas, en el sistema interactivo propuesto, generará mayor grado de eficacia y fomentará la mejora continua, al establecer en la Organización una cultura de Administración por medio de la Tecnología, por lo que con el desarrollo del proyecto de investigación se busca fomentar el uso de sistemas de tecnología en la administración de los procesos enfocado al levantamiento de registros de procesos de la Gestión de Distribución en la Gerencia de Operaciones.

## **CAPÍTULO III**

### **“DISEÑO DE UN SISTEMA INTERACTIVO DE PROCESOS DE LA GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN EN EL ÁREA DE OPERACIONES DEL SECTOR AVÍCOLA EN EL SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO”**

#### **21. OBJETIVOS DEL CAPITULO**

##### **21.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Sistema Interactivo de Procesos de la Gestión de Distribución en la Gerencia de Operaciones del Sector avícola en El Salvador.

##### **21.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

21.2.1. Proporcionar a la Empresa una herramienta tecnológica que permita el fácil acceso a los registros de operaciones y funciones en la Gerencia de Operaciones, Gestión de Distribución.

21.2.2. Facilitar el uso de los registros, mediante la disposición inmediata de los registros, con el objeto de contribuir a la disminución de errores por desconocimiento de procesos.

21.2.3. Iniciar con una cultura informática en áreas administrativas del Proceso de Distribución.

## 22. DISEÑO DEL SISTEMA INTERACTIVO EN INTRANET

En el marco de competencia actual y con los retos que implican una economía global, es necesario que las empresas vean en los Sistemas de Información una herramienta que les permitirá adquirir una ventaja competitiva sostenible, haciendo eficientes sus procesos y optimizando sus operaciones. Para tales efectos se ha diseñado un Sistema Interactivo de Procesos que facilita el uso y aplicación de Guías Administrativas en un ambiente Gráfico, a través del uso de Intranet, bajo una estructura de red local de Tipo LAN.

Las razones fundamentales por las cuales se hace necesario la implementación del Sistema de Información en la empresa caso ilustrativo son: aumentar su competitividad, controlar mejor sus operaciones e integrar su información.

El Sistema de **Mejora Continua (SMC<sup>49</sup>)** propuesto esta constituido por dos tipos de Guías Administrativas: **Guías de Organización** (de Organigramas y de Descripción de Puestos) y **Guías de Procesos** (de Flujos y de Procedimientos)

### 22.1. ESTRUCTURA DE LA APLICACIÓN

El Sistema de Mejora Continua (SMC), es una herramienta que permite visualizar información de la Gestión de Distribución, que es de interés para la Gerencia de Operaciones de la Empresa, caso Ilustrativo.

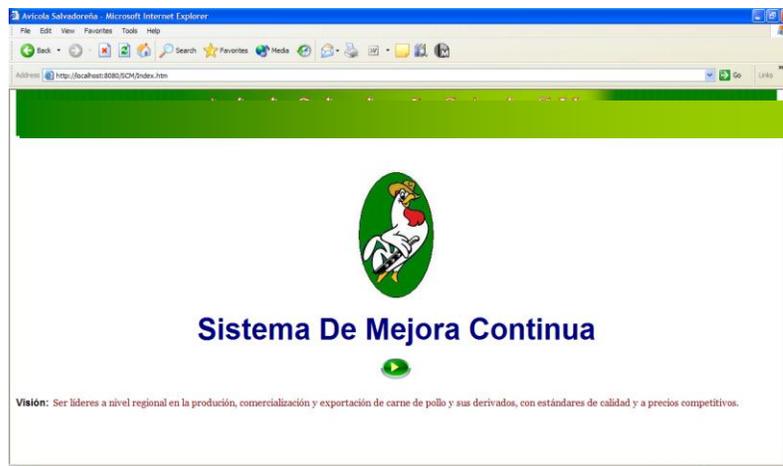
La aplicación, permite a los usuarios interactuar con las Guías Administrativas, en la medida en que da a conocer información y que a su vez, ésta puede ser actualizada o modificada según sea necesario. Para su actualización basta con una

---

<sup>49</sup> SMC o Sistema de Mejora Continua, es la marca utilizada para identificar y distinguir comercialmente la aplicación, con el fin de denotar calidad o pertenencia de la misma hacia la organización.

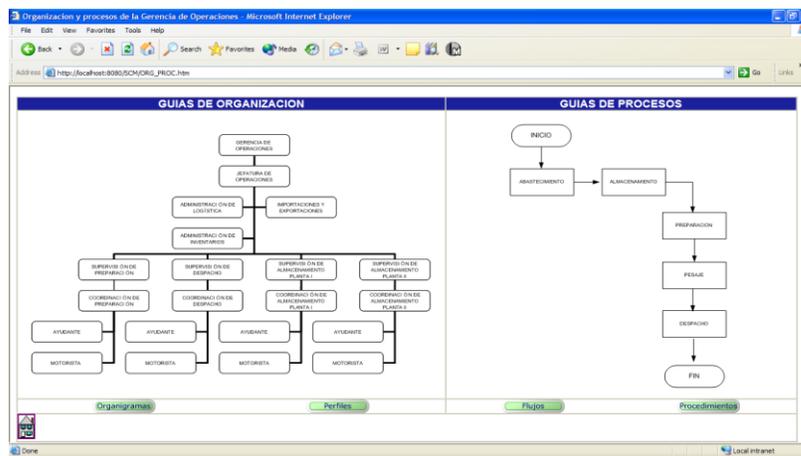
simple sustitución del archivo (en formato HTML) que hace referencia a dicho documento.

**Figura 7**



La aplicación o sistema esta constituido por un menú principal que agrupa las Guías Administrativas en 2 áreas: Organización y Procesos. Cada área a su vez se subdivide en 2 tipos de guía.

**Figura 8**

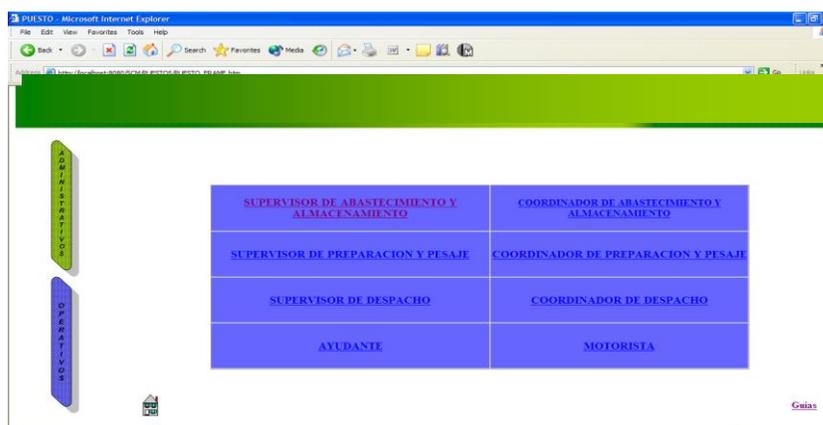


Cada pantalla permite navegar entre opciones de menú, con el fin de acceder a una guía específica:

- Organigramas
- Descripción de Puestos (Perfiles)
- Procesos
- Procedimientos

Para navegar de una pantalla a otra, se dispone de botones y barras de desplazamiento, así como de botón inicio (home) y línea de hipervínculo<sup>50</sup>

**Figura 9**

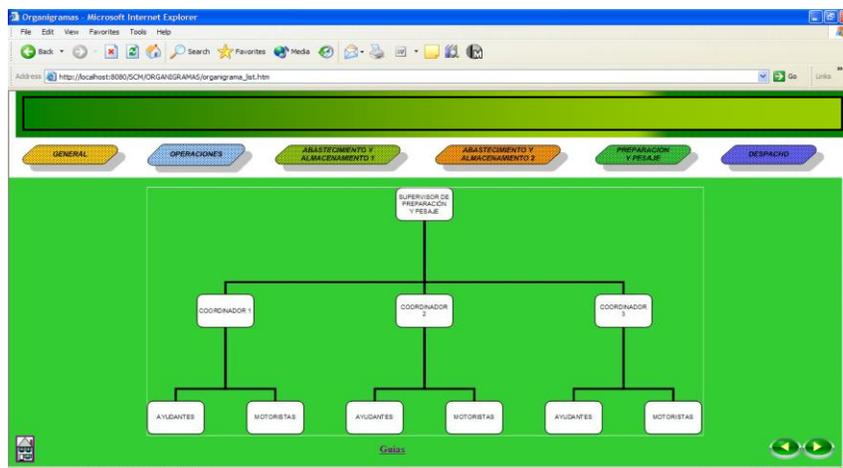


Al acceder a la pantalla de menú de cada Guía, se dispone de un Sub-menú que permite escoger una guía específica, para lo cual se debe seleccionar un hipervínculo que genera como respuesta ya sea un gráfico para el caso de los organigramas y/o flujos, o bien una pantalla de texto con el procedimiento y/o perfil.

Al finalizar la consulta de la guía, se tiene la opción de regresar al menú de inicio, o cerrar la aplicación por medio del botón de cierre de una ventana de Windows.

<sup>50</sup> Enlace entre dos puntos de la aplicación o del sistemas

Figura 10



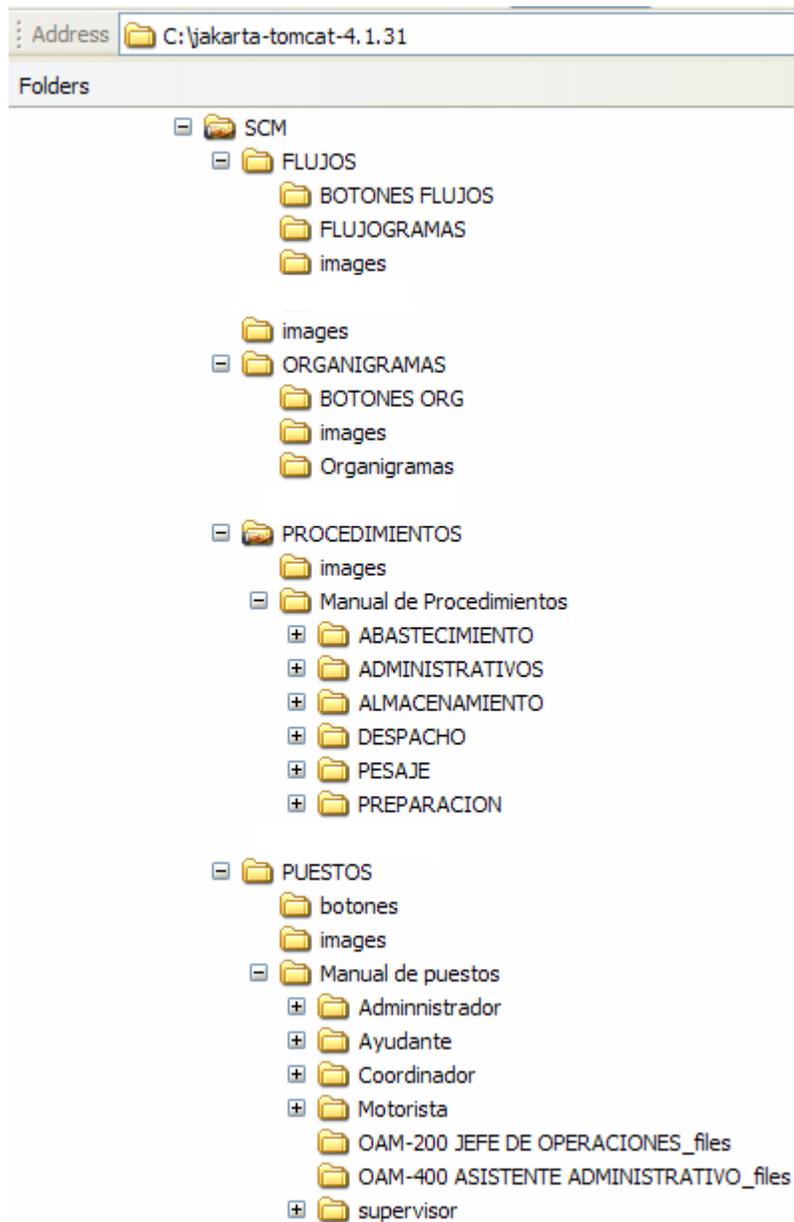
La aplicación consta de 5 tipos de pantallas, que interactúan en un ambiente gráfico, controlado bajo un esquema cliente servidor<sup>51</sup>:

- Pantalla de inicio o Máscara de SMC.
- Menú de Guías Administrativas.
- Pantalla de modulo o submenú de Guías Administrativas.
- Pantalla de resultado de tipo gráfico.
- Pantalla de resultado de tipo texto.

A continuación se esquematiza la estructura de las carpetas que contienen el insumo de información utilizado para el desarrollo de la aplicación:

<sup>51</sup> Esquema bajo el cual, la aplicación está en una sola máquina denominada servidor y a la cual todos los usuarios pueden ingresar mediante una red (Intranet, Internet, LAN, etc) sin que se requiera disponer de la aplicación en cada una de máquinas. A cada uno de los usuarios se le denomina cliente.

Figura 11

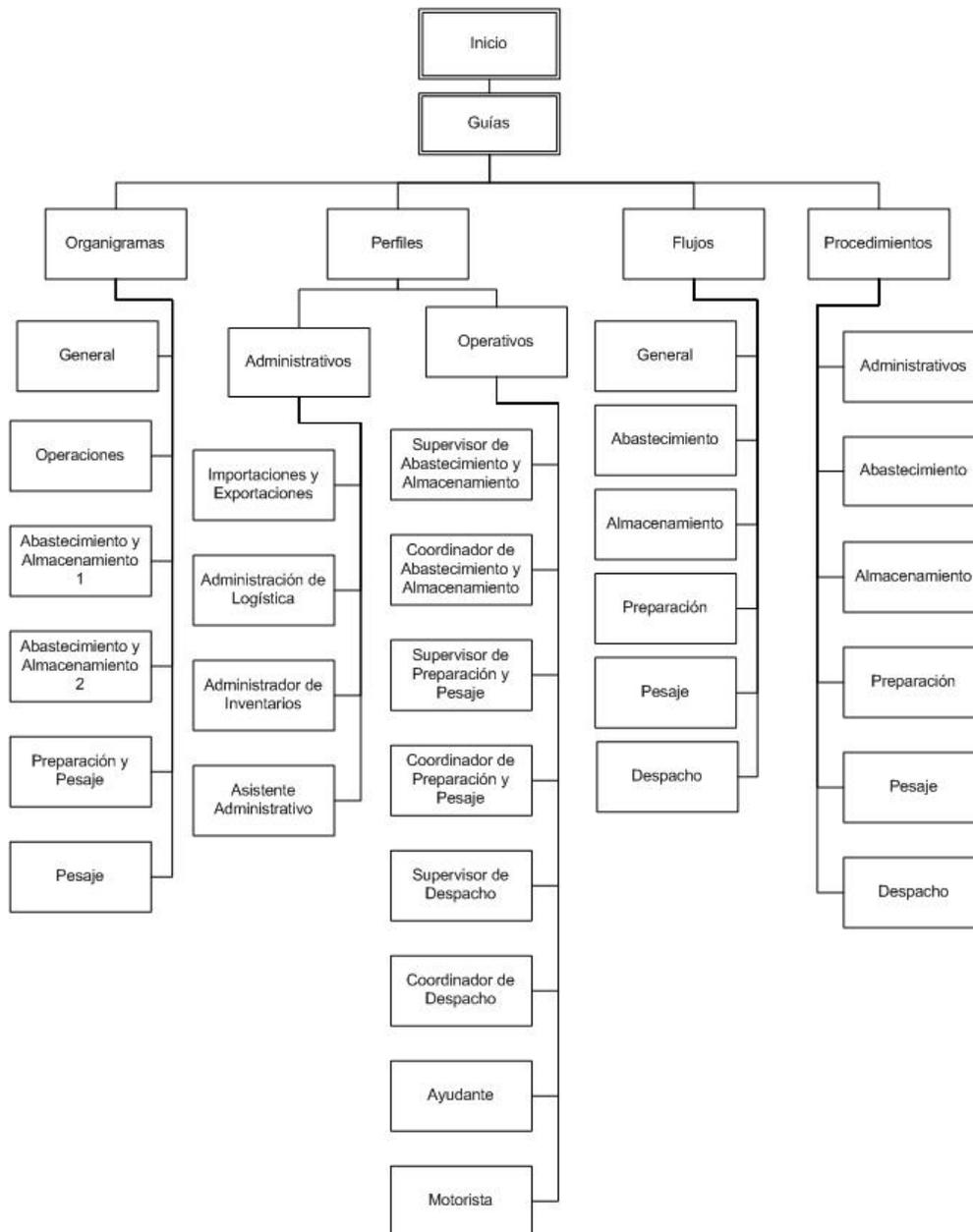


Fuente: Grupo de Tesis

Fecha: Agosto de 2005

## 22.2. FLUJOGRAMA O MAPA DE LA APLICACIÓN

Figura 12



Fuente: Grupo de Tesis

Fecha: Agosto de 2005

### 22.3. CONVERSIÓN DE ARCHIVOS

Para el desarrollo de la aplicación WEB se utilizó Jakarta Tomcat <sup>52</sup> como servidor de aplicación, y los elementos de la aplicación (pantallas HTML, imágenes con extensión JPG y Botones Flash<sup>53</sup>) se desarrollaron en el ambiente de Dreamweaver.<sup>54</sup>

Se utilizó el editor de HTML Macromedia Dream weaver MX Versión 6.0 debido a que permite el diseño, codificación y desarrollo de sitios Web (websites), páginas Web y aplicaciones de Web, bajo un ambiente visual, en donde no fue necesario introducir códigos de programación; ya que toda la construcción del Intranet, se realizó por medio del uso de iconos, barras de herramientas equivalente a las utilizadas en Microsoft Office (Word, Excel, etc.).

Se utilizó HTML como formato de desarrollo de ambiente WEB, por su sencillez y fácil uso.

Para el levantamiento de imágenes en la aplicación, se utilizó archivos de tipo JPG<sup>55</sup>, por su tamaño y calidad de resolución; ya que son livianos y no afectan la velocidad de carga de la herramienta.

El contenido de texto de las Guías fue desarrollado en archivos Word (\*.DOC) y posteriormente se guardó en formato HTML (\*.HTML, \*.HTM). Dichos archivos

---

<sup>52</sup> Versión 4.1.31

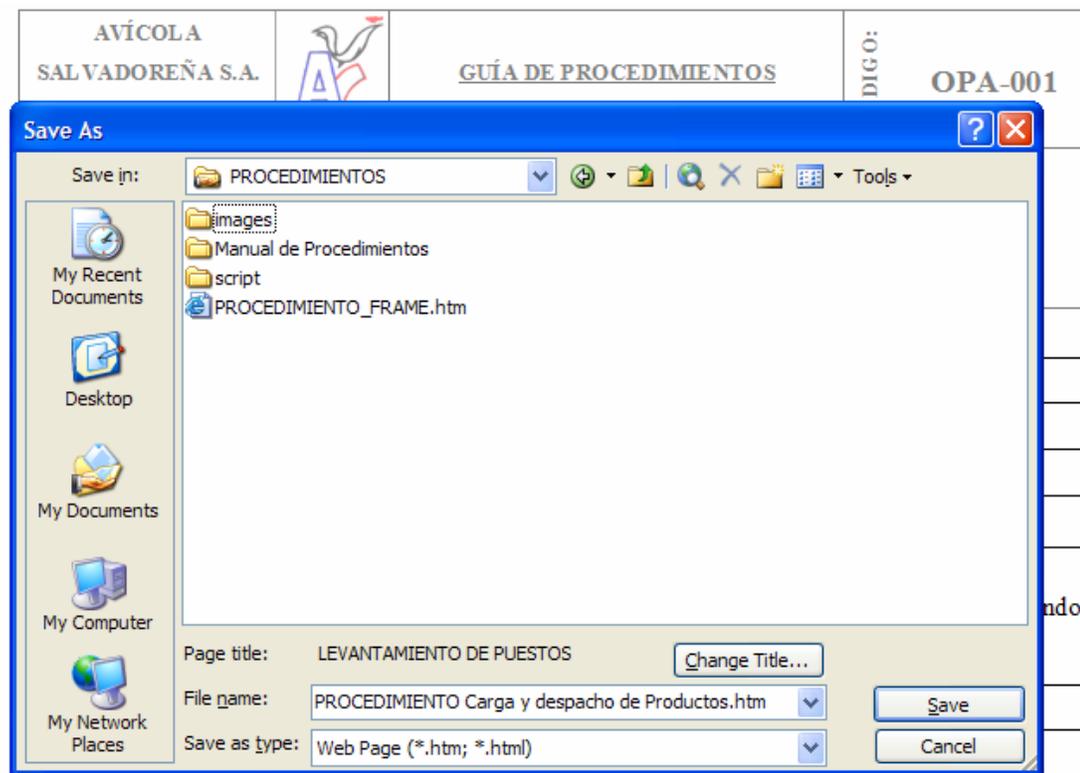
<sup>53</sup> Botón de ejecución, con opción de edición que puede ser ajustado según se requiera en términos de formato, texto, acción, color, link con otros archivos, etc.

<sup>54</sup> Dreamweaver es una herramienta de desarrollo Web que permite a sus usuarios diseñar, desarrollar y mantener de forma eficaz sitios y aplicaciones Web basados en normas.

<sup>55</sup> File interchange format, formato de almacenamiento de imágenes para uso de páginas Web.

fueron relacionados en la aplicación mediante hipervínculos. Según se muestra en la siguiente figura:

**Figura 13**



22.4. ESQUEMA DE MAPEO DE ARCHIVOS DENTRO DE LA APLICACIÓN

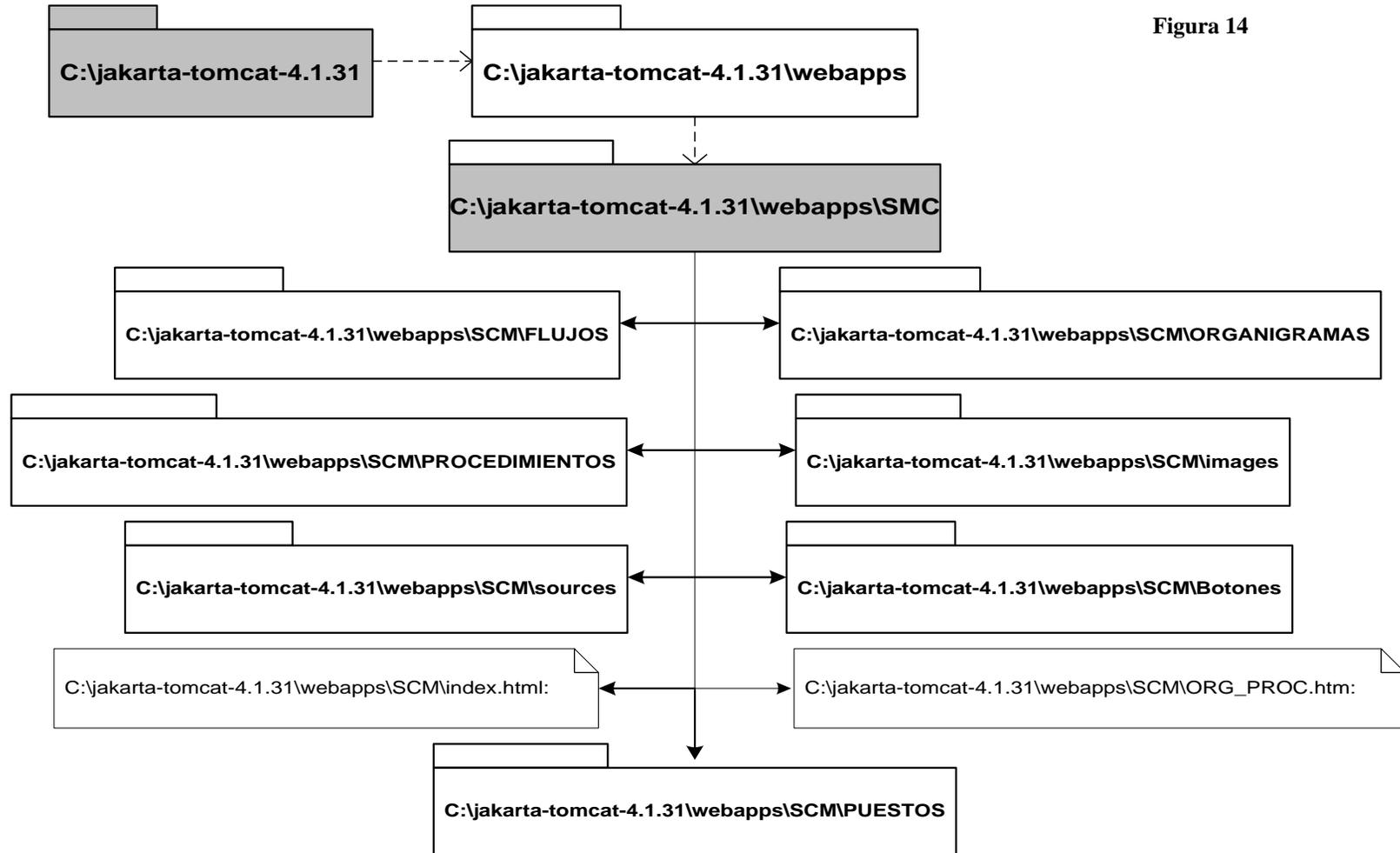


Figura 14

Fuente: Grupo de Tesis

Fecha: Septiembre de 2005

La ruta de ubicación de las carpetas y archivos utilizados como componentes de la aplicación SMC se define en el gráfico anterior, en donde se especifica la estructura de las carpetas que contiene las páginas Webs.

La aplicación se ubica dentro del servidor de aplicaciones Jakarta en la unidad C, dentro de la carpeta SMC se encuentran 7 Sub-carpetas clasificadas por tipo de pantalla, cuyo contenido incluye los archivos que componen las páginas Web con extensión HTML y JPG, así como los archivos de Botones ejecutables Flash con extensión SWF.

A su vez dentro de la carpeta inicial SMC, se han colocado dos archivos con extensión HTML que contienen las páginas principales de la aplicación: Pantalla de inicio (INDEX.HTML) y la pantalla de menú principal de las Guías administrativas (ORG\_PROC.HTML).

El mapeo de archivos del aplicativo desarrollado en el proyecto de investigación se ajustó a la ubicación de las carpetas del servidor utilizado para sostener la infraestructura del programa. Sin embargo, cuando la empresa caso ilustrativo decida implementar la herramienta, deberá realizar las consideraciones de acuerdo a la infraestructura de red que utilice y el tipo de servidor en que coloque la aplicación; es posible que se requiera re-direccionar las rutas de acceso de SMC; para lo cual se sugiere remitirse al apartado de mapeo de archivos.

## 22.5. DISEÑO DEL MENÚ

El menú de la aplicación se estructuró de acuerdo a las necesidades de información que se requiere en la Gestión de Distribución, es decir, del

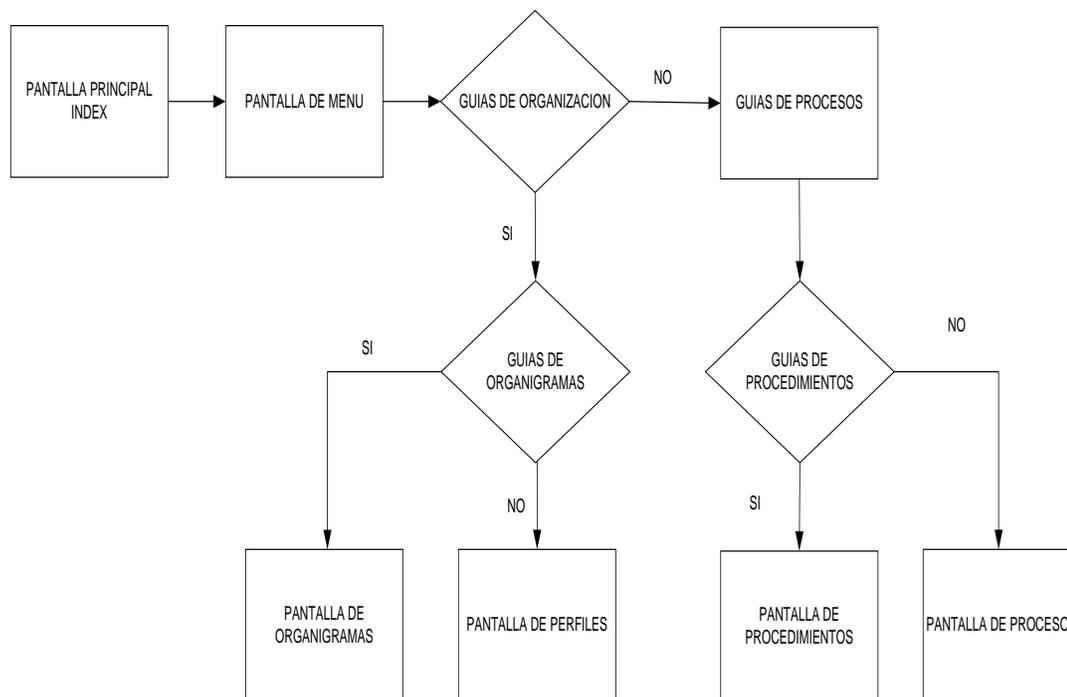
levantamiento de registros de los procesos y de organización, por lo que se ha realizado en función de facilitar el acceso o navegación de usuarios finales a Guías de Organización y Guías de Procesos.

Las pantallas contienen diseño que facilita su navegación, ya que presentan características de amigabilidad, que colaboran al uso de éstas; permitiendo a la vez, que el usuario navegue bajo un esquema sencillo e informativo.

La estructura de las pantallas se desarrolló identificando la secuencia o pasos que los usuarios realizarían al consultar la información, por lo que dicho proceso se determinó de acuerdo a:

### 22.5.1. ESTRUCTURA DE PANTALLAS

**Figura 15**

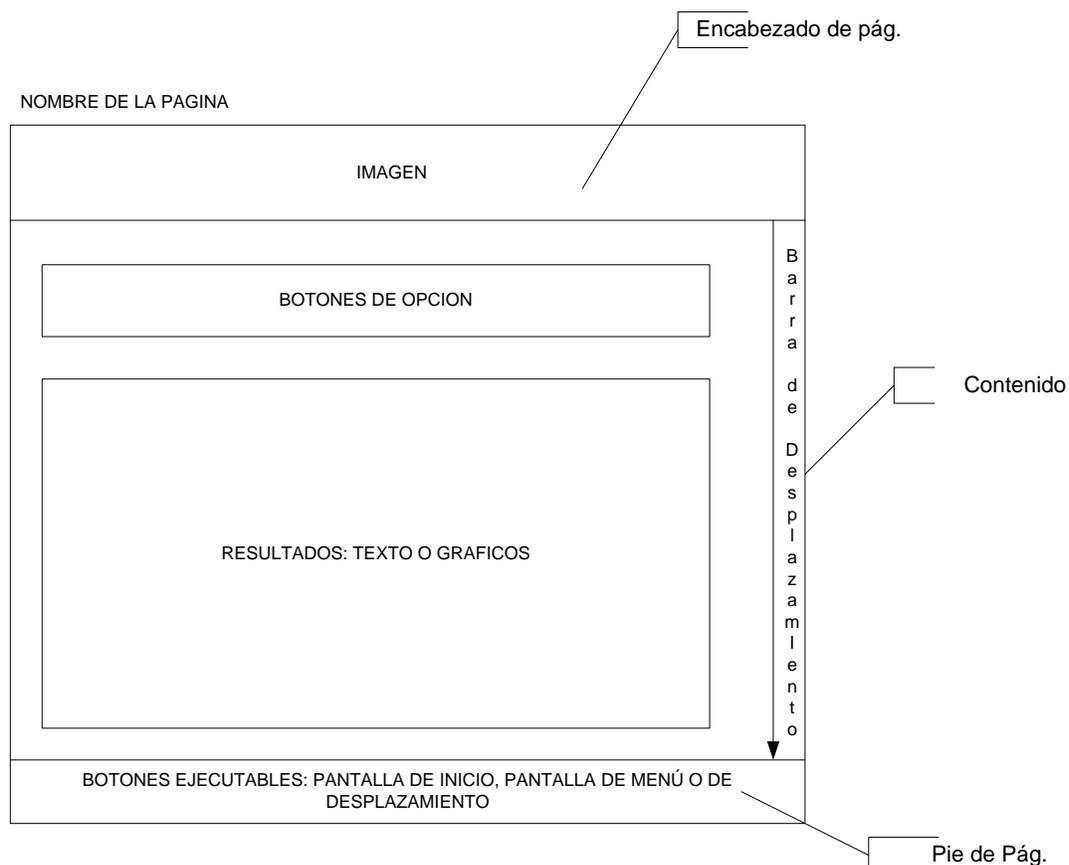


Fuente: Grupo de Tesis

Fecha: Agosto de 2005

Todas las pantallas disponen de una estructura, con el objeto de describir con sencillez y claridad el contenido de éstas, por lo que se realizó la siguiente estandarización:

**Figura 16**



Fuente: Grupo de Tesis

Fecha: Agosto de 2005

*Nombre de la Página:* éste se asigna al momento de crear la página, se establece de acuerdo al uso o la información que ésta transmite al usuario.

*Encabezado de la Página:* se creó una imagen específica para todos los encabezados de páginas.

*Contenido:* este reflejará siempre dos estructuras, la primera de botones que tienen acción para desplegar la información, y la segunda parte que es la información en sí. La presentación de la pantalla varía de acuerdo al estilo único, por las necesidades espacio y resultado, se usa el mismo esquema, únicamente que en forma horizontal o vertical. Los resultados generados por los botones pueden ser de texto o de forma gráfica.

*Barra de Desplazamiento:* esta permite desplazarse a través de la pantalla, con el fin de visualizar todo el contenido de ésta.

*Píe de Página:* en este apartado se han colocado los botones para desplazarse (botones de acción), es decir que se creó uno para ir a la pantalla de inicio, otro para viajar directo al menú y el último para trasladarse hacia atrás o adelante.

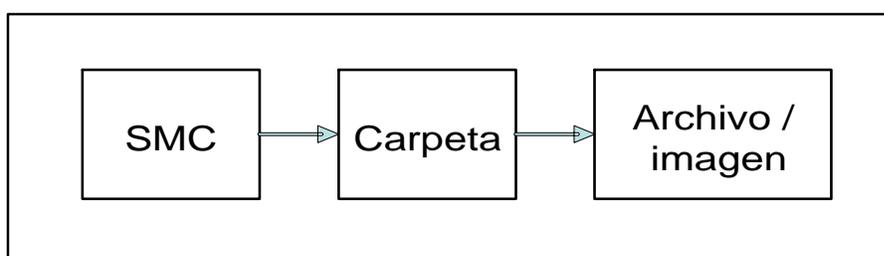
## 22.6. MAPEO DE ARCHIVOS

Para incluir los registros o guías en la aplicación, se ejecutaron hipervínculos entre los archivos HTML y las opciones de botón / menú, con el fin de relacionar la ruta de ubicación del archivo en la aplicación. Dicho mapeo se ejecutó en el ambiente de desarrollo Dreamweaver.

El objetivo de mapeo de archivos, es la referencia entre las páginas de la aplicación (definición de rutas de acceso), lo cual habilita la función de navegación entre pantallas.

La importancia del mapeo correcto de archivos, radica en el éxito de la funcionalidad de la aplicación; es decir, que la definición de las rutas de accesos permite la interacción con las respuestas del sistema. Dichos accesos se esquematizan en el siguiente modelo genérico:

**Figura 17**



Fuente: Grupo de Tesis

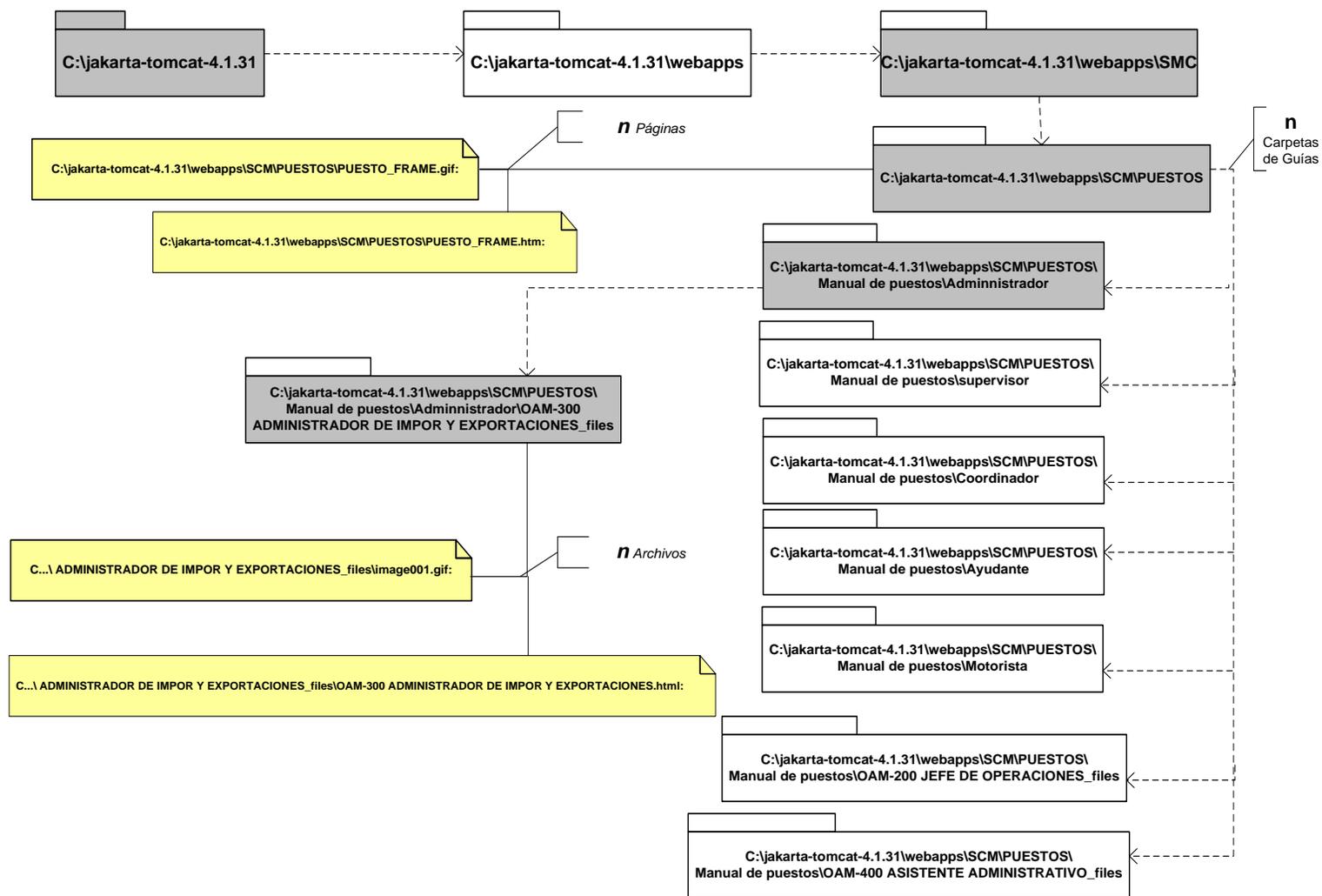
Fecha: Agosto de 2005

Para efectos de sustituir o reemplazar archivos con actualización, se debe identificar el tipo de formato o extensión, posteriormente se identifica la ruta de ubicación de acuerdo al contenido del archivo y finalmente guardarlo conservando exactamente el mismo nombre. Las dos últimas consideraciones permiten mantener la funcionalidad de la aplicación evitando que se rompa las relaciones entre las páginas.

La estructura de mapeo de archivos se presenta a través de un Modelo Genérico de mapeo de archivos en la siguiente figura:

22.7. MODELO DE LA ESTRUCTURA DE MAPEO DE ARCHIVOS DE SMC

Figura 18



## 22.8. IMPLEMENTACIÓN DE LA APLICACIÓN

La instalación del sistema se realizará en una PC u ordenador, que hará la función de servidor<sup>56</sup>, las herramientas utilizadas para levantar la aplicación incluyen el uso del Internet Explorer como medio o Navegador (browser) para acceder vía Intranet a la aplicación bajo el esquema cliente servidor.

La herramienta está alojada dentro del servidor de aplicaciones Jakarta-Tomcat<sup>57</sup>.

## 22.9. NIVELES DE SEGURIDAD

La aplicación tiene la flexibilidad de adaptarse a los perfiles de seguridad existentes en la red local de la Empresa a través de la adopción de Firewalls<sup>58</sup> de dicha LAN.

Los niveles de seguridad son parte importante en todas las aplicaciones informáticas, para este caso, la empresa ya dispone de una red local que tiene actualmente definido niveles de acceso a la red. La aplicación tomará dichos niveles, no se consideró necesario asignar más restricciones, ya que el uso del aplicativo lo realizará personal administrativo y de mandos medios, previamente señalados y seleccionados por la Gerencia.

---

<sup>56</sup>computadora conectada a una red que pone sus recursos a disposición del resto de los integrantes de la red. Suele utilizarse para mantener datos centralizados o para gestionar recursos compartidos. Internet es en último término un conjunto de servidores que proporcionan servicios de transferencia de ficheros, correo electrónico o páginas WEB, entre otros. En ocasiones se utiliza el término servidor para referirse al software que permite que se pueda compartir la información.

<sup>57</sup> Es un contenedor de páginas dinámicas o Servlets programadas bajo un ambiente Java (con un entorno JSP). Un contenedor de Servlets es un shell de ejecución que maneja e invoca servlets por cuenta del usuario.

<sup>58</sup> Sistema que se coloca entre una red local e Internet. La regla básica es asegurar que todas las comunicaciones entre dicha red e Internet se realicen conforme a las políticas de seguridad de la organización que lo instala.

Es necesario aclarar, que cada uno de los usuarios finales del sistema, actualmente usan software y se conectan a la red, por lo que no será necesario desarrollar perfiles para ellos, ni nuevos niveles de seguridad.

Los perfiles de usuario necesarios, para la aplicación:

- Perfil del Administrador: es la persona del área de Informática que administra las redes, que crea los accesos, que da mantenimiento y manejo a éstas. Este perfil tiene opciones de escritura, modificación, eliminación y lectura en todos los documentos y accesos que maneja la red.
- Perfil de Consulta: Son los usuarios finales, para este caso el personal administrativo y mandos medios, con acceso únicamente de lectura.
- Perfil de Mantenimiento: este es el usuario responsable de actualizar la aplicación, quién estará en constante modificación de archivos, por lo que podrá realizar modificación, escritura y lectura.

Actualmente se dispone del Perfil del Administrador y de Consulta, únicamente será necesario desarrollar el Perfil de Mantenimiento, exclusivo para la aplicación; por lo que el encargado de la red, deberá crear el acceso a éste para que se puedan realizar todas las actualizaciones a la información, de acuerdo a la necesidades y mejoras al proceso que surjan con el tiempo.

## 22.10. USUARIOS DE LA APLICACIÓN

Tendrán accesos a la aplicación todos los usuarios de la red local que la Gerencia de Operaciones designe y que dispongan de perfil de consulta.

El acceso a la aplicación será administrado, por el departamento de informática (IT) de la Empresa. Dicho departamento, también será responsable de la instalación y mantenimiento del sistema.

## 23. APLICACIÓN DE SISTEMA INTERACTIVO DE PROCESOS

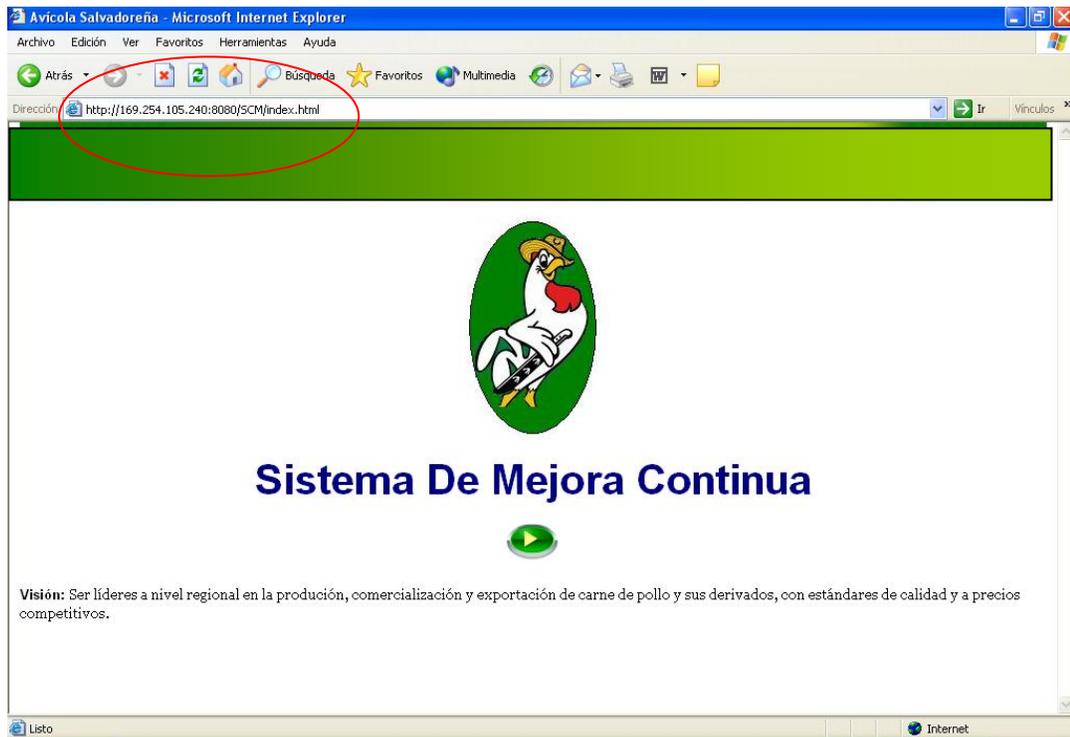
### 23.1. VALIDACIÓN DE APLICACIÓN

La aplicación del Sistema Interactivo de Procesos, se ha realizado bajo una estricta red tipo LAN que permite asignar un servidor, mediante el cual se transmite y proporciona el acceso a otras estaciones de trabajo, a través de una dirección del sitio Web que está representada por el nombre de la máquina que actúa como servidor, el puerto de acceso mediante el cual se conectarán los clientes al servidor y el nombre de la carpeta en la cual está alojada la aplicación.

La dirección del sitio Web mencionada anteriormente, variará de acuerdo a lugar donde se almacene la información. Para efectos del desarrollo de proyecto, se utilizará la siguiente dirección:

<http://169.254.105.240:8080/SCM/index.HTML>, como fuente de acceso a la información en Internet Explorer de Windows; se presenta a continuación de forma visual la utilización de ésta:

Figura 19



Al ingresar al Intranet, se valida el acceso a la aplicación del Sistema Interactivo de Procesos, el cual permite navegar bajo un ambiente Web, con el objeto de proporcionar información referente a la organización, a través del despliegue de Guías de Organigramas, de Perfiles de Puesto y de Procesos del área, las cuales representan los esquemas de flujo y procedimientos que se desarrollan actualmente en la Gerencia de Operaciones.

## 23.2. VALIDACIÓN DE ACCESOS A LA INFORMACIÓN

El Sistema Interactivo de Procesos (**SMC**) dispone de un menú principal, que permite el acceso a las Guías Administrativas, cada guía al ser ingresada genera los documentos necesarios; es decir que el usuario selecciona los registros que requiere consultar.

Al Seleccionar una guía administrativa y obtener la salida respectiva, se está realizando la validación de los accesos a la información necesaria para la Gerencia de Operaciones, en el desarrollo de sus actividades diarias.

Los accesos a la información se han desarrollado de forma amigable, bajo el esquema sencillo de posicionarse en la opción que se requiere, mediante la ejecución de un clic en el botón izquierdo del Mouse, para que la aplicación despliegue la información solicitada.

## 23.3. EJECUCIÓN DE PRUEBAS EN AMBIENTE DEFINIDO

Se realizaron pruebas del funcionamiento de la aplicación, utilizando una red de área local tipo LAN, a la que se conectaron 3 estaciones de trabajo y el Servidor, permitiendo a los usuarios realizar las consultas de acceso a la información.

Durante la prueba se identificaron oportunidades de mejora en el diseño y/o funcionalidad, que debían ajustarse a las necesidades del usuario, con el objeto de facilitar la navegación en las pantallas; para lo cual se agregaron botones de

desplazamiento que permiten posicionarse en un submenú o en la pantalla principal.

#### 23.4. **MANTENIMIENTO**

Con el objeto de mantener la información de las Guías Administrativas de forma actualizada y disponible en el momento oportuno, se desarrollaron los formatos de los documentos bajo el formato de texto HTML y en formato JPG para el caso de las imágenes.

Para actualizaciones futuras, se deberán realizar los cambios a los registros en archivos con extensión .DOC (Word) y posteriormente reemplazar el archivo en formato HTML, asegurándose de ubicarlos en la carpeta correspondiente del servidor (referirse a figura del apartado 22.3 : Conversión de Archivos).

Como medida de seguridad para el mantenimiento del Sistema Interactivo de Procesos, se deberá conservar la ruta o lugares donde se han guardado los archivos HTML, garantizando de ésta forma el control de la información y el enlace de ésta, a través de los link realizados.

Otro aspecto que se debe respetar, es el nombre de los archivos, ya que si se realizan cambios, generará dificultad de acceso a los link preestablecidos.

## 24. PRESUPUESTO DE OPERACIÓN DEL SISTEMA INTERACTIVO DE PROCESOS PROPUESTO.

Los costos asociados a la implantación del sistema incluyen no solamente el diseño y desarrollo de la aplicación; sino también los costos de instalación de la infraestructura de software y hardware necesarios para sostener el sistema.

	Concepto	Recurso	Costo
1	Diseño y Desarrollo de la aplicación	Desarrollador informático	\$ 500
2	Levantamiento de Guías	Desarrollador informático	\$ 300
3	Implementación de la aplicación	Desarrollador informático	\$ 100
4	Licencia Dreamweaver	Aplicación instalada	\$ 399
5	Licencia de Jakarta	Aplicación instalada	\$ 25
6	Instalación de Red Lan	Compra de Hub y Cables de Red	\$ 37
7	Presentación de propuesta	Papelería y Útiles	\$ 13
		<b>total</b>	<b>\$ 1,374</b>

Para efectos de implementación del sistema en la Empresa en estudio, se debe considera que dicha empresa dispone de una Red de tipo LAN, a su vez posee licencias de Microsoft office (Word, Excel, HTML, Frontpage, etc), así como también tiene un servidor disponible para ubicar la aplicación; por lo que no se incurrirá en costos para el usos de estos componentes.

En términos de disponibilidad de recurso humano, con base a la experiencia de desarrollo del sistema, se han estimado las siguientes necesidades:

	Concepto	Recurso	Horas
1	Diseño y Desarrollo de la aplicación	Desarrollador informático	50
2	Levantamiento de Guías	Desarrollador informático	60
3	Implementación de la aplicación	Desarrollador informático	10
4	Instalación de Diseñador de Paginas Web	Soporte Técnico	1
5	Instalación de aplicativo Jakarta Tomcat	Soporte Técnico	2
6	Instalación de Red Lan	Soporte Técnico	3
		<b>total de Horas</b>	<b>126</b>

Un aspecto adicional a considerar de implementación de la aplicación, son los costos de capacitación de los usuarios finales (personal de la Gerencia de Operaciones), los cual se detallan a continuación:

	<b>Recurso</b>	<b>Cantidad</b>	<b>costo unitario</b>	<b>costo total</b>
1	Honorarios del Capacitador	1	\$ 30	\$ 30
2	Computadoras	3	\$ -	\$ -
3	Proyector (Cañón)	1	\$ -	\$ -
4	sala de conferencias	1	\$ -	\$ -
5	red tipo LAN	1	\$ -	\$ -
6	Refrigerios	17	\$ 1	\$ 17
7	Inversión de Horas Hombre	32	\$ 5	\$ 160
			<b>\$</b>	<b>207</b>

Los costos de capacitación con valor cero (\$ -), se deben a que la Empresa dispone de dichos recursos.

## **A - LIBROS**

- HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO
- HUBER, G
- KOONTZ, HAROLD. WEIHRICH, HEINZ
- PORTER, MICHAEL E.
- ROJAS SORIANO, RAUL
- SANCHEZ J
- STONER, FREEMAN, GILBERT
- VON BERTANLANFFY, LUDWIG
- ZORRILLA, SANTIAGO; TORRES, MIGUEL.

## **B - DICCIONARIOS**

- DICCIONARIO ENCICLOPEDICO

- MULTIMEDIA DICTIONARY

## **C - FOLLETOS**

- Valoración del TLC entre EU y El Salvador, César Augusto  
universitario salvadoreño
- Watt Poultry, Revista Industria Avícola ® Edición Latin

## **D - INTERNET**

- [http://www.genexiachile.com/manuales/  
manint.htm](http://www.genexiachile.com/manuales/manint.htm)
- <http://www.monografias.com>

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION  
Editorial Mc Graw Hill, 2da Edicion, Mexico, 1998

"A Theory Of The Effects Of Advanced Information  
Technologies On Organizational Design. Academy Of  
Management Review", 1990

ADMINISTRACION Novena Edicion Mc GRAW HILL  
Edicion. Mexico 1991.  
Administracion, Una perspectiva Global. Decima  
Edicion. Mc Graw-Hill. Mexico 1994.

ESTRATEGIA COMPETITIVA  
Editorial Continental, Edición 21 de México, 1997

EL PROCESO DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA  
Editorial Trillas, 1ra Edicion, Mexico, 1998

REDES  
Editorial McGraw Hill, Mexico 2000

ADMINISTRACION  
Editorial Prentice Hill, 6ta Edicion, Mexico 1996

TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS. Petrópolis,  
Vozes. 1976.

GUÍA PARA ELABORAR TESIS 1992  
Editorial McGraw-Hill. Interamericana de México, S.A  
de C.V, Mexico. 2ª. Edición..

OCEANO UNO COLOR  
Editorial Oceano, Edicion 1997

MICROSOFT ENCARTA PROGRAM MANAGER, One  
Microsoft Way, Redmond,

usto Sención Villalona, Investigador y profesor

oamericana de Poultry Internacional, edición Julio 2004

**ANEXOS**

**ANEXO A****INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN****MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE OPERACIONES**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Estimado Gerente, somos un grupo de estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, que tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la situación actual en el Área Distribución de su prestigiosa Empresa; por lo cual solicitamos su colaboración y le agradecemos de antemano su valioso tiempo.

No omitimos manifestarle que toda la información brindada será de uso estrictamente académico y de carácter confidencial

A continuación se presentan una serie de preguntas, de índole administrativa y operativa, las cuales tienen como objetivo identificar áreas que requieren mejoramiento, con el fin de aplicar un análisis FODA que permita el logro de objetivos financieros eficaz y eficientemente.

Fecha: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

**GENERALIDADES DE LA GERENCIA.**

1. Los mercados en los cuales distribuyen sus productos es de origen: (Nacional, Internacional)
2. ¿Durante su gestión ¿Han realizado reestructuraciones en su unidad?
3. ¿Cuáles son las políticas económicas actuales que impactan su gestión, explique de que forma impactan?
4. ¿tiene planes estratégicos? ¿Cuáles son?
5. ¿Cuáles son los principales objetivos, que debe cumplir el área de Distribución? Actualmente, logra cumplirlos?
6. ¿Cuál es el aporte de la Gerencia de Operaciones a la organización?
7. ¿Existe Aseguramiento de la Calidad en la Gerencias de Operaciones?, Explique:
8. ¿Dispone de algún tipo de tecnología de información para ejercer sus funciones?

**ENTORNO ADMINISTRATIVO.**

9. ¿Qué tipo de decisiones debe tomar, para la ejecución de sus labores?
10. A su juicio ¿Cuáles son los principales problemas que ha experimentado en su área? y ¿Por qué ocurren?, Especifique si los agentes causantes son de origen interno o externo?
11. Existen dificultades de delegación de funciones, mando y/o autoridad? Explique si dispone de soluciones temporales/totales para dichas dificultades.
12. A su criterio que recursos necesita para mejorar su gestión?
13. ¿Cuál es la fuente de información que utiliza para controlar el cumplimiento de tareas delegadas?
14. ¿Qué técnicas o instrumentos de control utiliza para administrar el alcance de Objetivos?, explique.
15. ¿Que oportunidades de mejora a ubicado usted en su Unidad a nivel funcional?

**ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN**

16. ¿Cuál es el número aproximado de personas que trabajan en la gerencia de operaciones? Explique:



<p>¿Cuáles son las políticas que utiliza para controlar su proceso?</p>		
<p>Mencione el tipo de relaciones que sostiene en el desarrollo de su proceso:</p>		
<p><b>DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN</b></p>		
<b>NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD</b>	<b>BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO</b>	<b>FRECUENCIA (1-5)</b>
<p><b>FUERA DE LA ORGANIZACIÓN</b></p>		
<b>NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD</b>	<b>BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO</b>	<b>FRECUENCIA (1 – 5)</b>
<p>¿Considera que la planta tiene una capacidad instalada adecuada a la necesidad? , ¿Porque?</p>		
<p><b>3 Descripción controles administrativos</b></p>		
<p>¿Cómo se proyectan los pedidos de producto?</p>		
<p>¿Quién hace la proyección?</p>		
<p>¿Cómo mantiene la calidad del producto?</p>		

¿Cómo administra las actividades diarias de planeación en la Gestión de Distribución?

<b>4</b>	<b>Detalle de puestos</b>
	¿Conoce la estructura jerárquica de la gerencia de operaciones? Describa.
<b>5</b>	<b>Procesos</b>
	¿Conoce totalmente los procesos de la Gestión de Distribución? Explique
	¿Suceden errores en el proceso por falta de conocimiento por parte de los empleados?
	¿En que herramientas se basa para el desempeño de sus funciones?
	¿Existe capacitación para el personal? Explique.
	¿Cuales son los herramientas utilizadas para la capacitación del personal?, explique
	¿Se dispone de material de respaldo y técnicas para la inducción de personal? Explique
	¿Los empleados tienen previamente y claramente, definidas las funciones que tienen que desempeñar?, ¿cómo?



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**MODELO DE ENTREVISTA PARA PERSONAL DE TECNOLOGÍA DE  
INFORMACIÓN (IT).**

<p>Estimado Técnico, somos un grupo de estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador, que tiene como objetivo realizar un estudio de los procesos que se desarrollan en la gestión de Distribución de su prestigiosa Empresa; por lo cual solicitamos su colaboración y le agradecemos de antemano su valioso tiempo. No omitimos manifestarle que toda la información brindada será de uso estrictamente académico y de carácter confidencial.</p>		
Empresa:		
Dirección:		
Teléfono:	e-mail:	Fax:
<b>1. Entorno Tecnológico</b>		
¿Desde hace cuanto tiempo disponen la Gerencia de Operaciones de sistemas computacionales?		
¿Cual (es) fue(ron) los programas con que inicio el área de Distribución?		
¿Cuál es el uso que le da el área de distribución a los programas informáticos disponibles?		
¿Cuántos paquetes y/o aplicaciones informáticos tiene actualmente el área de distribución? Listar		
A su juicio en referencia al tema de Herramientas Tecnológicas ¿Cuáles son los principales problemas que han experimentado la Gerencia de Operaciones?		
<b>2. Hardware</b>		
¿Cuáles son los requerimientos de Hardware estándares en la Empresa?		
<p>¿Cuál es la configuración de las computadoras utilizadas en la gerencia de operaciones?, Explique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidad Almacenamiento disco de las PCS:</li> <li>▪ Características del CD ROM:</li> <li>▪ Características del Quemador:</li> <li>▪ Velocidad del Reloj</li> <li>▪ Tamaño del monitor:</li> <li>▪ Capacidad de memoria RAM:</li> </ul>		

<b>3. Software</b>
¿Que tipo de sistema Operativo tienen?
¿La Gerencia de Operaciones, tiene Microsoft Office instalado en las PCS?, ¿Que versión?
¿La Gerencia de Operaciones, tiene Acrobat Reader instalado en las PCS?, ¿Que versión?
<b>4. Redes</b>
¿Qué tipo de Red tiene, la Gerencia de Operaciones?
¿Qué tipo de servidor tiene, La Gerencia de Operaciones en términos de software y hardware?
El Servidor del la Gerencia de Operaciones, ¿dispone de por lo menos 500 Mega bytes de espacio libres?
<b>5. Niveles de acceso</b>
¿Como se clasifican a los usuarios?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administradores:</li> <li>▪ Supervisores:</li> <li>▪ Usuarios operativos y/o finales (¿Lectura y/o escritura?):</li> <li>▪ Otros:</li> </ul>
¿Cuales son los niveles de acceso? (Seguridad de datos)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administradores</li> <li>▪ Supervisores de 1er nivel</li> <li>▪ Supervisores del 2do nivel</li> </ul>
¿Dispone la Gerencia de operaciones de alguna clasificación para los usuarios operativos y/o finales?
Dispone la Empresa de alguna plataforma o aplicativo para publicación del documentos HTML (EJ: <b>Tomcat apache, Elías: Oracle Internet Application Server, Personal Web Application Server,etc</b> )

**ANEXO B****INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS FODA*****CRUCE DE VARIABLES******TABLA 1***

		INTERNA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		EXTERNA		F1. Control Empírico de procesos enfocado a un servicio de calidad. F2. Identificación y trazabilidad del producto F3. Alto gado de especialización del personal. F4. Entrega de productos especializados
OPORTUNIDADES	O1. Demanda de productos de Calidad en constante Diversificación. O2. Factibilidad de pasantías y formación profesional. O3. Distribución Regional de productos. O4. Certificaciones futuras orientadas a la mejora de procesos administrativos		<b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b>	<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b>
AMENAZAS	A1. La competencia posee mayor tecnología de Información. A2. Certificaciones de Calidad para hacer frente al TLC. A3. Complejidad en los requerimientos de los clientes. A4. Inestabilidad Económica del País		<b>ESTRATEGIAS ADAPTIVAS</b>	<b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b>

TABLA 2

### Estrategias Ofensivas

De acuerdo al cruce que se dan entre las fortalezas y las oportunidades se determinan las siguientes estrategias ofensivas:

	F1	F2	F3	F4
O1	Disposición de Documentación de manejo de productos especiales	Desarrollar registros de trazabilidad que garanticen la Calidad del Producto, implementando sistema de Código de Barras Digital que valide Caducidad del producto.	Disposición de recursos e instrumentos tecnológicos para la capacitación recurrente del personal	Disposición electrónica de Documentación para el manejo de productos especiales
O2	Asignación de proyectos de pasantías enfocados a la mejora continua de los procesos	Adquirir nueva tecnología con el fin de mejorar la calidad de los productos	Desarrollo de Planes de Capacitación sobre el manejo de alimentos con apoyo del INSAFORP	Desarrollo de Planes de Capacitación de Higiene y Seguridad Ocupacional con apoyo del INSAFORP
O3	Desarrollo de logística especializada para distribución de productos eficiente a nivel regional	Agrupación de productos en forma de islas, por destino (ruta) y etiqueta de código de barra del producto a Distribuir.	Desarrollo de un Plan para la Evaluación del Desempeño constante que garanticen la competencia del personal	Disposición electrónica de Documentación de manejo de productos especiales
O4	Aprovechamiento de conocimientos empíricos para el levantamiento de documentación enfocada a certificaciones	Desarrollar bases de datos que registren la trazabilidad con la finalidad de garantizar la Calidad del Producto	N/A	Establecimiento de estándares enfocados a productos especializados

TABLA 3

## Estrategias Defensivas

Al igual que las estrategias ofensivas las estrategias defensivas surgen del análisis FODA, específicamente del cruce de las debilidades y oportunidades:

	D1	D2	D3	D4
O1	Disposición electrónica de Documentación de manejo de productos especiales	Desarrollo e implementación de una cultura de tecnología informática para la simplificación de procesos.	Reestructuración de Horarios de Despacho, con la finalidad de reducir su complejidad sin detrimento de la calidad	Desarrollo e implementación de Plan de Carrera que incentive a los mandos medios a superación profesional
O2	Disposición de Documentación de para la formación de personal en pasantía y/o nuevo ingreso.	Proporcionar cursos básicos de computación al personal que permitan el manejo de herramientas tecnológicas con apoyo del INSAFORP	N/A	Desarrollo de cursos de Administración Gerencial para Mandos medios con apoyo del INSAFORP
O3	Disposición electrónica de Documentación y controles de logística para la distribución del producto	N/A	Reestructuración de Horarios de Despacho, con la finalidad de reducir su complejidad sin detrimento de la calidad	N/A
O4	Facilitar medios tecnológicos de información necesarios para el registro de información orientada a certificaciones futuras	Facilitar medios tecnológicos de información necesarios para el registro de información orientada a certificaciones futuras	N/A	Formar al personal en herramientas técnicas y de control de procesos con la finalidad de garantizar la competencia y facilitar con ello las Certificaciones futuras.

TABLA 4

### Estrategias Adaptativas o reorientación

Al igual que las estrategias defensivas las estrategias adaptativas surgen del análisis FODA, específicamente del cruce de las fortalezas y amenazas:

	F1	F2	F3	F4
A1	Disposición de Tecnología de Información que facilite el acceso a Documentación de manejo de productos	Implementar sistema de Código de Barras Digital para validar Caducidad del producto y así de esta forma realizar los movimientos de inventario correspondientes	Proporcionar cursos básicos de computación al personal, con la finalidad de desarrollar las habilidades de éstos.	Control y establecimiento de estándares retadores para la mejora de tiempos de entrega, implementando reportes electrónicos para presentar resultados.
A2	Implementación de Sistemas electrónicos de Registros que faciliten futuras certificaciones	Controlar y Registrar la Identificación y trazabilidad del producto por medios digitales.	Desarrollo de un Plan para la Evaluación del Desempeño constante que garanticen la competencia del personal	Validar y registrar electrónicamente los procesos de la Gerencia de Nuevos Productos para facilitar futuras implementaciones de Certificaciones de Calidad
A3	Evidenciar los procesos a través de Guías electrónicas que faciliten el cumplimiento de los requerimientos de los clientes.	Establecer planes y metrología para verificar el cumplimiento y validación de la Identificación y Trazabilidad	Desarrollo de Guías electrónicas que regulen los procesos con la finalidad de garantizar los requerimientos del cliente	Realizar un estudio recurrentes de requerimientos de clientes orientados a la Satisfacción de éstos, para identificar necesidades prioritarias y de esta forma enfocar el desarrollo de productos a dichas características
A4	N/A	N/A	Fomentar el cumplimiento de los perfiles de puestos con el fin de incentivar al desarrollo profesional y económico del país.	Diagnóstico de Segmentos de Mercados para desarrollo de campañas publicitarias dirigidas.

## **TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **1. Generalidades**

1.1 ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la Empresa?

<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1- 10 años	1	20%
11-20 años	3	60%
20-30 años	1	20%
Total	5	100%

Interpretación:

Se observó que el 60% del personal tiene de laborar en la empresa, de 11 a 20 años, el 20% de 1 a 10 y el restante 20% de 20 a 30 años.

1.2 ¿Detalle el desarrollo y crecimiento que ha experimentado su área desde su ingreso a la Empresa?

<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>
Mejoras en la Infraestructura	1
seguridad en el desarrollo de las labores	1
Mejora en el desarrollo los procesos	4
Centralización de Operaciones	2
Total	8

Interpretación:

Se identificaron 4 criterios de desarrollo y crecimiento en los procesos, 2 en la Centralizaron las Operaciones, 1 en la realización de mejoras en la infraestructura y otro en mejoras de seguridad.

## 1.3 ¿Cuántos empleados tiene a su cargo actualmente?

<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1 - 20	4	80%
21 - 40		0%
41 - 60	1	20%
Total	5	100%

## Interpretación:

El 80% de los supervisores tienen a cargo personal entre 1 y 20 y el 20% restante en un rango de 41 a 60 personas.

## 1.4 A su juicio ¿Cuáles son los principales problemas que han experimentado la Empresa?

<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>
Alta Rotación de Personal	2
Horarios Complejos	1
Exigencia de clientes	1
Mantener la Calidad del Producto	2
Dificultad de Distribución	1
Total	7

## Interpretación:

Se tuvieron 7 diferentes opiniones, 2 de ellas coincidieron en la alta rotación de personal, 2 en la dificultad de mantener la Calidad del Producto, una en la complejidad de horarios, otra en las exigencias de los clientes y la última en dificultades en la distribución de los productos.

## 1.5 ¿Considera sus productos competitivos dentro del mercado Salvadoreño? ¿Por qué?

<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>
Personal Especializado	1
Productos de Calidad	5

Producto en constante diversificación adaptado a las necesidades del cliente	2
Eficiencia en tiempos de entrega	1
Total	9

**Interpretación:**

Los supervisores indicaron 9 criterios diferentes que justifican la competitividad de sus productos en el mercado salvadoreño, 5 criterios indican que se debe a la calidad del producto, 2 indican que se debe a la constante diversificación, uno a la especialización del personal y un último a la eficiencia en tiempos de entrega.

**2. Información específica del área o subproceso.**

**2.1 ¿Conoce cómo se desarrolla el Proceso bajo su cargo?**

<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Conoce el proceso totalmente	3	60%
Conoce el proceso parcialmente	1	20%
Desconoce el proceso	1	20%
Total	5	100%

**Interpretación:**

Se determinó que el 60% de los supervisores conocen totalmente sus procesos, a la vez que un 20% de ellos, conoce el proceso de forma parcial y que el restante 20% desconoce el proceso a su cargo.

**2.2 ¿Cuáles son la políticas que utiliza para controlar su proceso?**

<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>
Políticas de proceso	2

Políticas de estandarización	2
Políticas de administración	1
Total	6

Interpretación:

Se observó que el 40% de los supervisores dirige sus políticas al área de proceso, un 40% de ellos las orienta a políticas de estandarización y que el restante 20% a políticas administrativas.

2.3 Mencione el tipo de relaciones que sostiene en el desarrollo su proceso:

<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>
Relaciones Internas	5
Relaciones Externas	2
Relaciones Internacionales	3
Total	10

Interpretación:

Todos los supervisores indicaron que tienen relaciones de tipo internas, dos de ellos a su vez tienen relaciones externas y tres también tienen relaciones internacionales.

2.4 ¿Considera que la planta tiene una capacidad instalada adecuada a la necesidad?

<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sí	5	100%
No	0	0%
Total	5	100%

Interpretación:

El 100% de los supervisores consideran que la planta instalada que posee la Gestión de Distribución es adecuada a las necesidades del área.

### 3. Descripción controles administrativos

#### 3.1 ¿Cómo se proyectan los pedidos de producto?

<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ventas realizadas y estimaciones	4	80%
Por Sector de Distribución	1	20%
Total	5	100%

#### Interpretación:

El 80% de los supervisores menciona que las proyecciones de pedidos de producto se realizan con base a estimaciones y ventas realizadas, el 20% restante que esta se realiza por sector de Distribución.

#### 3.2 ¿Quién hace la proyección?

<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Supervisor de Logística	5	100%
Se desconoce	0	0%
Total	5	100%

#### Interpretación:

El 100% de los supervisores, tiene conocimientos de que es el Supervisor de Logística quién realiza las proyecciones de producto.

#### 3.3 ¿Cómo mantiene la calidad del producto?

<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Supervisando los procesos	4	80%
Con planificación	1	20%
Total	5	100%

#### Interpretación:

Se observó que el 80% de los supervisores, indicó que colaboran con mantener la calidad del producto a través de la realización de una supervisión constante de sus procesos, y el

20% restante manifestó que lo realiza a través de una planificación previa de las actividades.

### 3.4 ¿Cómo administra las actividades diarias de planeación en la Gestión de Distribución?

<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Diarias, en la operación	4	80%
Con anticipación	1	20%
Total	5	100%

#### Interpretación:

El 80% de los supervisores, indicó que administra sus actividades de forma diaria, en la operación y el 20% restante manifestó que lo realiza a con anticipación.

## 4. Detalle de Puestos

### 4.1 ¿Conoce la estructura jerárquica de la gerencia de operaciones?

<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Por medio de la experiencia	4	80%
No se conoce totalmente	1	20%
Total	5	100%

#### Interpretación:

El 80% de los supervisores, indicó que conocen la estructura jerárquica a través de la experiencia adquirida y el 20% restante manifestó que no se conoce totalmente.

## 5. Procesos

### 5.1 ¿Conoce totalmente los procesos de la Gestión de Distribución?

<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De forma empírica, no técnicamente	4	80%
No se conocen totalmente	1	20%
Total	5	100%

Interpretación:

El 80% de los supervisores, manifestó que conoce totalmente los procesos de forma empírica, no técnicamente, y el 20% restante indicó que no los conocen totalmente.

5.2 ¿Suceden errores en el proceso por falta de conocimiento por parte de los empleados?

<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Desconocimiento	4	80%
Descuido	1	20%
Total	5	100%

Interpretación:

El 80% de los supervisores, considera que los errores se deben al desconocimiento de los procedimientos y el 20% restante indicó que debido al descuido del personal.

5.3 ¿En que herramientas se basa para el desempeño de sus funciones?

<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Experiencia, nada definido	4	80%
Reuniones	1	20%
Total	5	100%

Interpretación:

El 80% de los supervisores, indicó que las herramientas utilizadas para el desarrollo de sus funciones se realizan en la práctica diaria, es decir por la experiencia y el 20% restante manifestó que se usa como herramienta las reuniones al personal.

## 5.4 ¿Existe capacitación para el personal?

<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Al ingreso	1	20%
Esporádicamente	4	80%
Total	5	100%

## Interpretación:

El 80% de los supervisores, manifestó que las capacitaciones se realizan de forma esporádica y el 20% restante indicó que se da únicamente al ingreso del personal al área.

## 5.5 ¿Cuales son las herramientas utilizadas para la capacitación del personal?

<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Experiencia, nada definido	3	60%
Reuniones	2	40%
Total	5	100%

## Interpretación:

Se observó que el 60% de los supervisores, manifestaron que las herramientas utilizadas para capacitar al personal están sustentadas únicamente en la experiencia, es decir, no se tiene nada definido y el 40% restante indicó que se otra forma es en reuniones realizadas para garantizar la eficiencia en los procesos.

## 5.6 ¿Se dispone de material de respaldo y técnicas para la inducción de personal?

<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ninguna	4	80%
Adiestramiento práctico	1	20%
Total	5	100%

## Interpretación:

El 80% de los supervisores, manifestaron que no se dispone de material de respaldo, ni de técnicas para la inducción al personal y el 20% restante considera que un buen método para la inducción es el adiestramiento práctico.

5.7 ¿Los empleados tienen previamente y claramente, definidas las funciones que tienen que desempeñar?

<b>Criterios</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
De forma empírica, no registrada	3	60%
Se conoce por explicación verbal	2	40%
Total	5	100%

Interpretación:

El 60% de los supervisores, manifestaron que no se tiene claramente definidas las funciones, es decir que se realizan los procedimientos de forma empírica, sin ningún registro y el 40% restante considera que un buen método para transmitir las funciones es a través de la explicación verbal de éstas.

**ANEXO C****CAPITULO 1*****CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA*****Clasificación de las empresas según diversas entidades**

POR EL MONTO DE CAPITAL INVERTIDO Y NÚMERO DE TRABAJADORES				
ENTIDAD	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
FIGAPE	A $\leq$ 155,000 1 A 4 PERSONAS	A $\leq$ 300,000 5 A 19 PERSONAS	A $\leq$ 500,000 20 A 49 PERSONAS	$>$ $\leq$ 500,000 $>$ DE 49 PERSONAS
FUSADES	A $\leq$ 100,000 1 A 10 PERSONAS	A $\leq$ 750,000 11 A 19 PERSONA	A $\leq$ 2,000,000 20 A 99 PERSONAS	$>$ $\leq$ 2,000,000 $>$ DE 49 PERSONAS
AMPES	A $\leq$ 25,000 1 A 5 PERSONAS	A $\leq$ 200,000 6 A 20 PERSONAS	A $\leq$ 500,000 21 A 50 PERSONAS	$>$ $\leq$ 4,500,000 $>$ DE 50 PERSONAS
CONACYT	A $\leq$ 200,000 1 A 4 PERSONAS	A $\leq$ 200,000 6 A 20 PERSONAS	A $\leq$ 500,000 21 A 50 PERSONAS	$>$ $\leq$ 500,000 $>$ DE 50 PERSONAS

Fuente: Consolidado por grupo de Tesis, edición junio de 2005.

**ANEXO D1**

**CAPÍTULO II**

**GUÍAS ADMINISTRATIVAS**

*CODIFICACIÓN DE GUÍAS*

**ANEXO D2**

**CAPÍTULO II**

**GUÍAS DE ORGANIZACIÓN**

*ORGANIZACIÓN*

**ANEXO D3**

**CAPÍTULO II**

**GUÍAS ORGANIZACIÓN**

*DESCRIPCIÓN DE PUESTOS*

**ANEXO D4**

**CAPÍTULO II**

**GUÍAS DE PROCESOS**

*PROCESOS*

**ANEXO D5**

**CAPÍTULO II**

**GUÍAS DE PROCESOS**

*PROCEDIMIENTOS*

## MATRIZ DE CODIFICACION DE GUIAS ADMINISTRATIVAS

### A) CODIFICACION PARA GUIAS DE ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCION DE PUESTOS

#### 1) CODIFICACION ALFABETICA

1° GERENCIA DE OPERACIONES (O)

2° GUIA ADMINISTRATIVA

POSICION DE NOMENCLATURA:

PROCESO	GUIA ADMINISTRATIVA	
	PUESTO TIPO (A)	ORGANIZACION (O)
ALMACENAMIENTO Y ABASTECIMIENTO (AB)	OAAB-XXX	OOAB-XXX
PREPARACION Y PESAJE ( EP)	OAEP-XXX	OOEP-XXX
DESPACHO (D)	OAD-XXX	OOD-XXX
ADMINISTRACION (M)	OAM-XXX	OOM-XXX

#### 2) CODIFICACION NUMERICA

AREA	JERARQUIA	POSICION	CODIFICACION
ADMINISTRATIVA	GERENTE	1er.	OAAB-100
	JEFE	2do.	OAAB-200
	ADMINISTRADOR	3ro.	OAAB-300
	ASISTENTE	4to.	OAAB-400
OPERATIVA	SUPERVISOR	5to.	OAXX-500*
	COORDINADOR	6to.	OAXX-600*
	AYUDANTES	7mo.	OAXX-700*
	MOTORISTAS	8vo.	OAXX-800*

\*Nota: la variable "X" en Códificación Numérica, Jerárquica, Operativa especificará proceso de acuerdo a tabla de Codificación Alfabética (ejemplo: OPA-500)

### B) CODIFICACION DE GUIAS DE PROCESO Y PROCEDIMIENTOS

1° GERENCIA DE OPERACIONES (O)

2° GUIA ADMINISTRATIVA

3° PROCESO / AREA

POSICION DE NOMENCLATURA:

PROCESO	GUIA ADMINISTRATIVA	
	PROCEDIMIENTO (P)	FLUJOGRAMAS (F)
ALMACENAMIENTO (A)	OPA-XXX	OFA-XXX
ABASTECIMIENTO (B)	OPB-XXX	OFB-XXX
PREPARACION (P)	OPP-XXX	OFP-XXX
PESAJE ( E)	OPE-XXX	OFE-XXX
DESPACHO (D)	OPD-XXX	OFD-XXX
ADMINISTRACION (M)	OPM-XXX	OFM-XXX

AVÍCOLA  
SALVADOREÑA  
S.A. DE C.V.



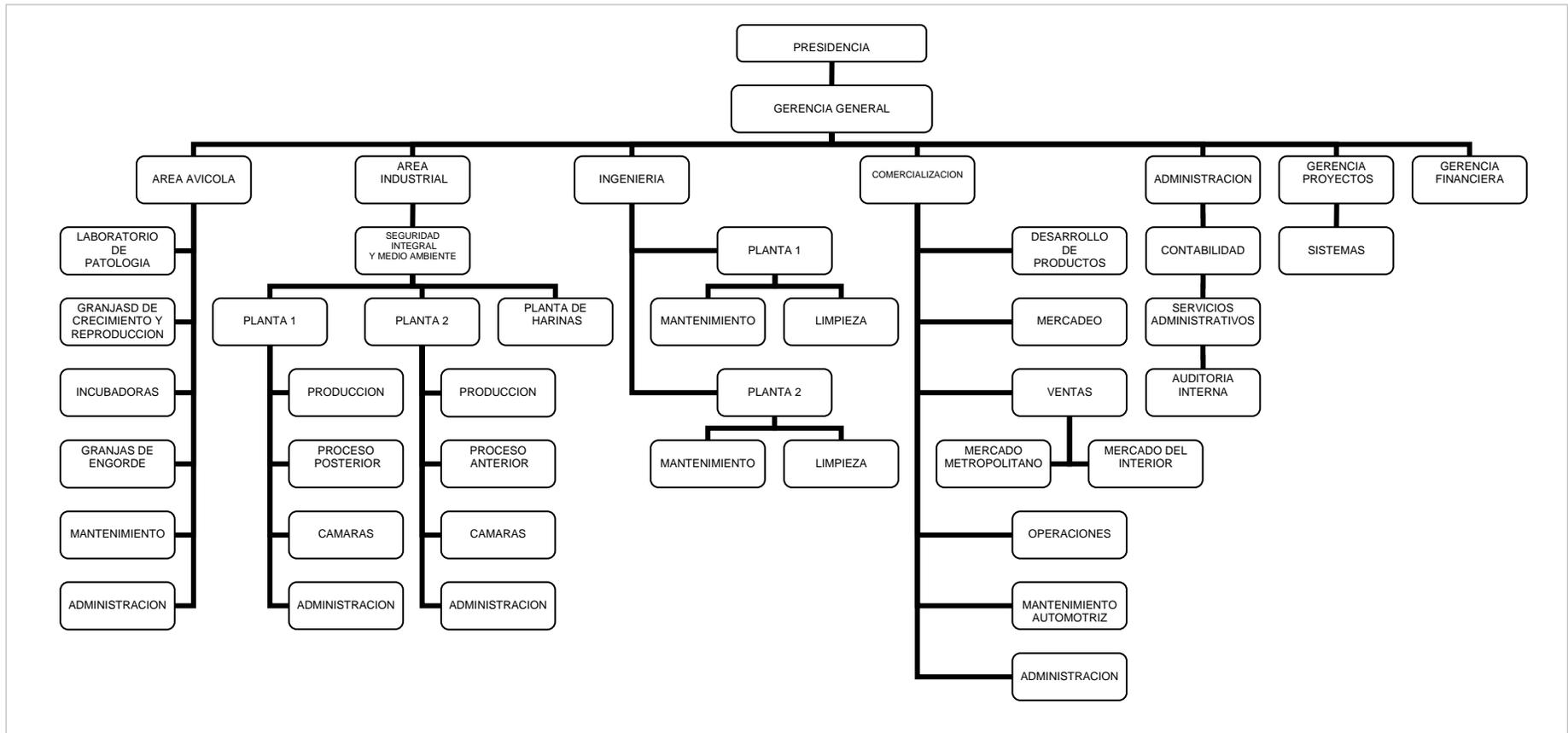
GUÍA DE ORGANIZACIÓN

CODIGO:  
**OOI-001**

D2-1

**UNIDAD:**  
**GERENCIA DE OPERACIONES**

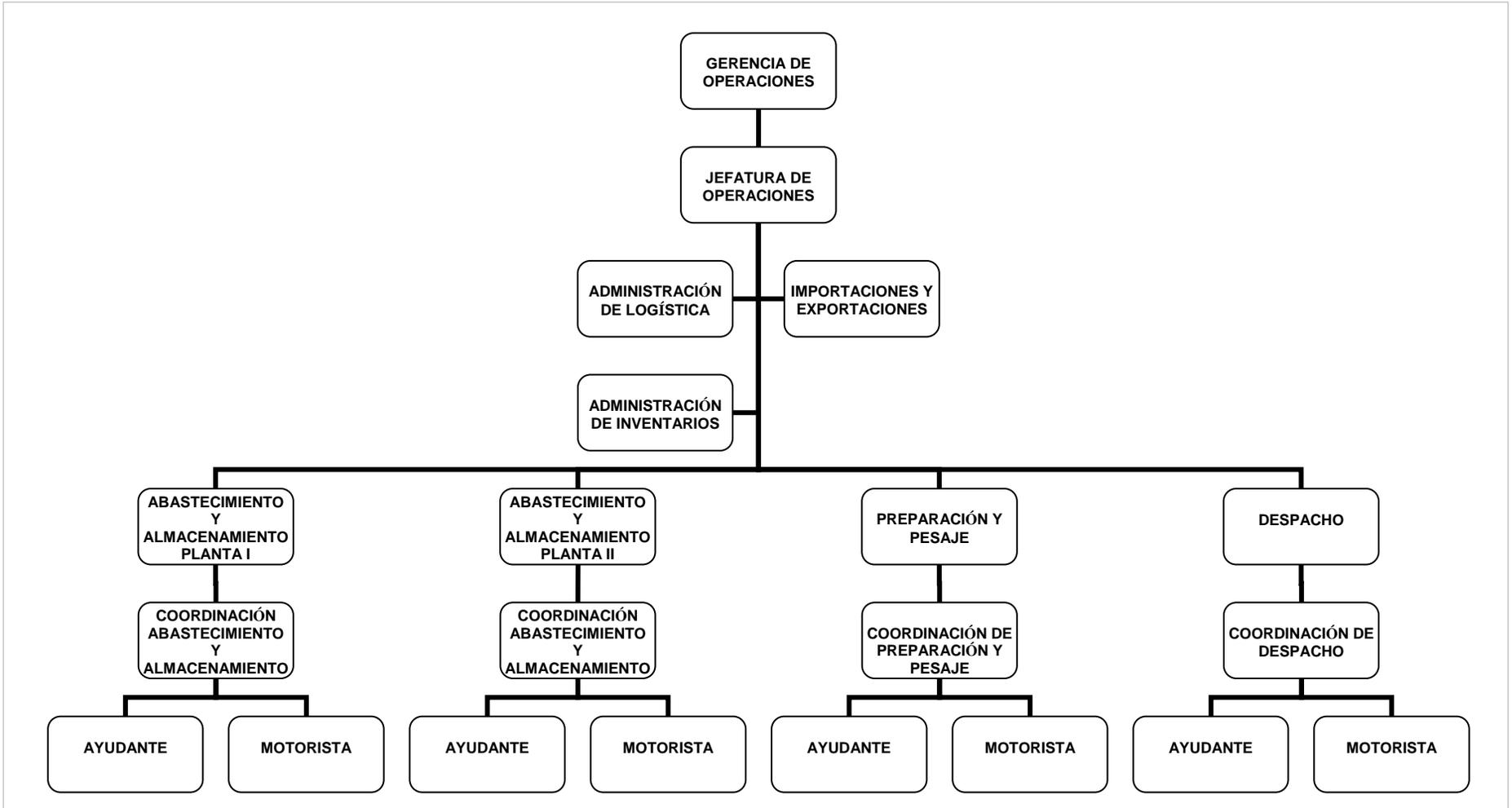
**ORGANIGRAMA:**  
**GENERAL DE LA EMPRESA**



Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 15/08/05	Versión: 1	Página 1 de 1

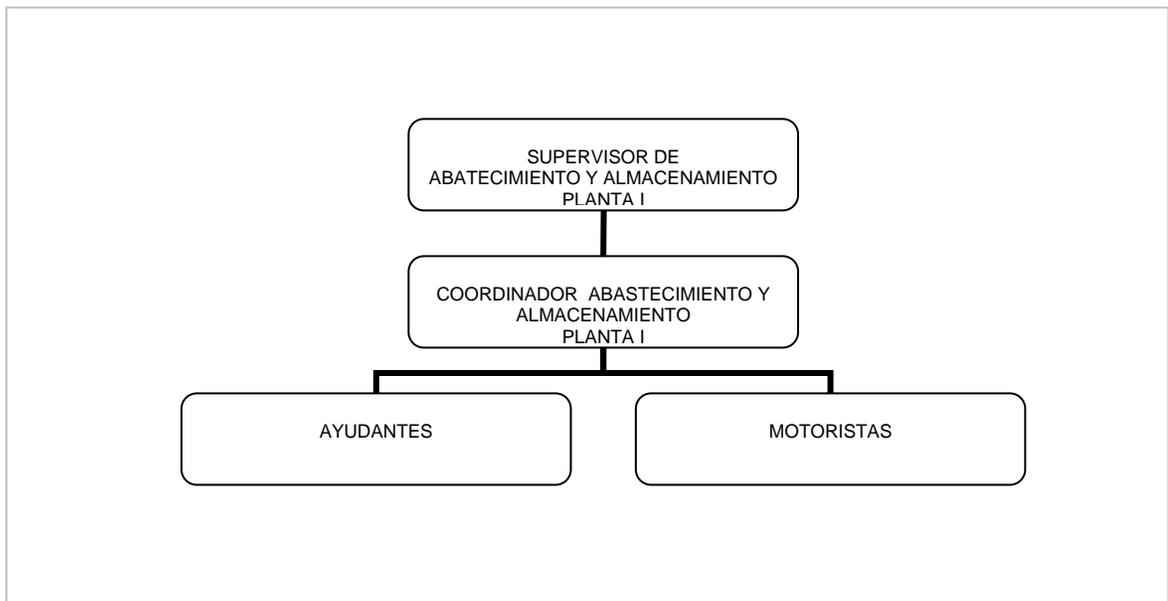
<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE ORGANIZACIÓN</b></u>	<b>CODIGO: OOI-002</b>
<b>UNIDAD: GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>ORGANIGRAMA: GERENCIA DE OPERACIONES</b>	

D2-2



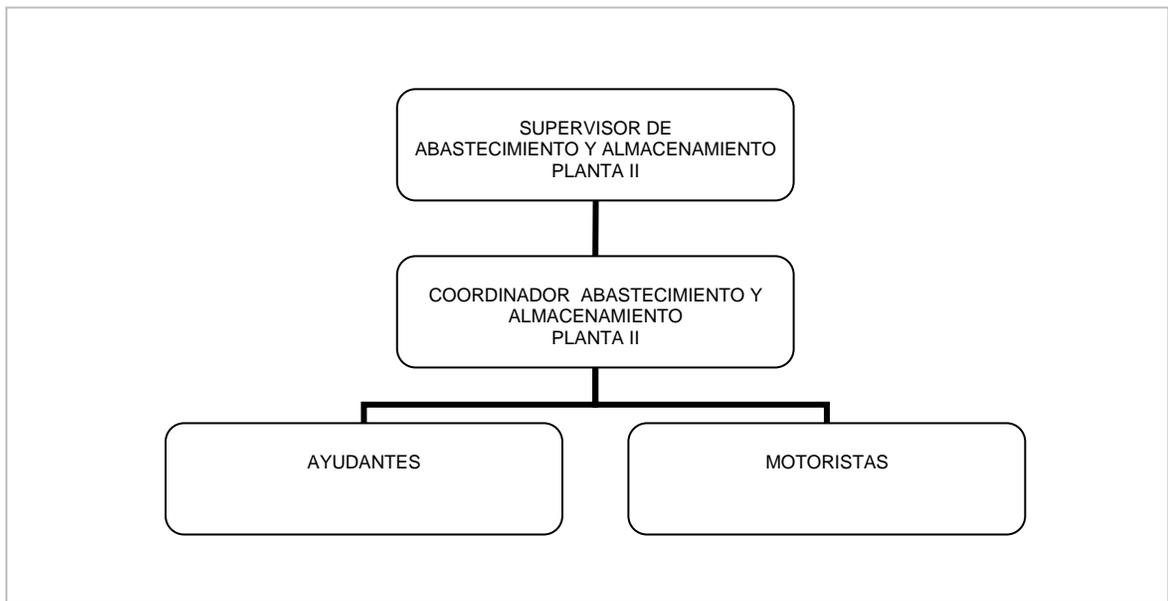
Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 15/08/05	Versión: 1	Página 1 de 1

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>CODIGO: D2-3 OOAB-001</b>
<b>UNIDAD: GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>ORGANIGRAMA: DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO PLANTA I</b>	



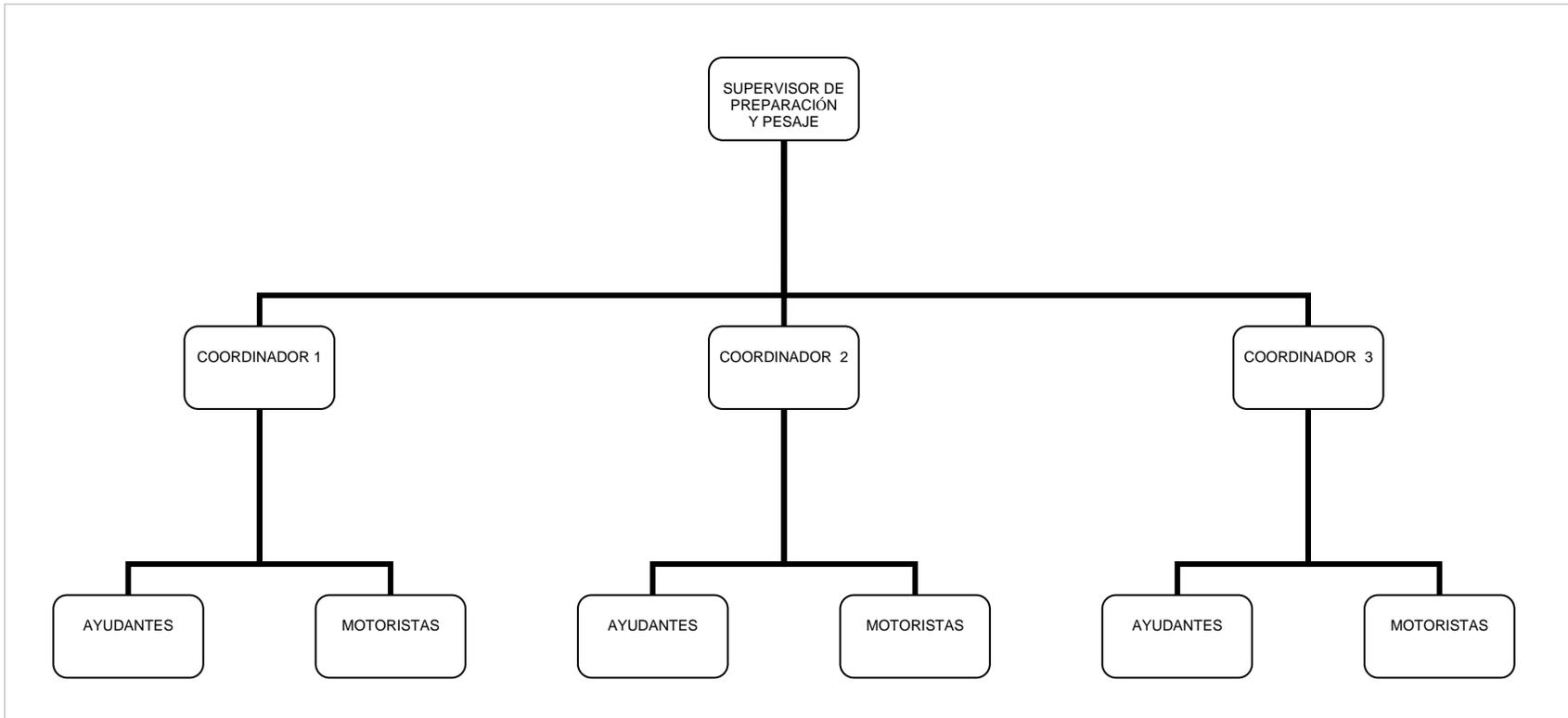
Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 15/08/05	Versión: 1	Página 1 de 1

<p>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</p> 	<p><u>GUÍA DE ORGANIZACIÓN</u></p>	<p>D2-4 CODIGO: <b>OOAB-002</b></p>
<p><b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b></p>	<p><b>ORGANIGRAMA:</b> <b>DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO PLANTA II</b></p>	



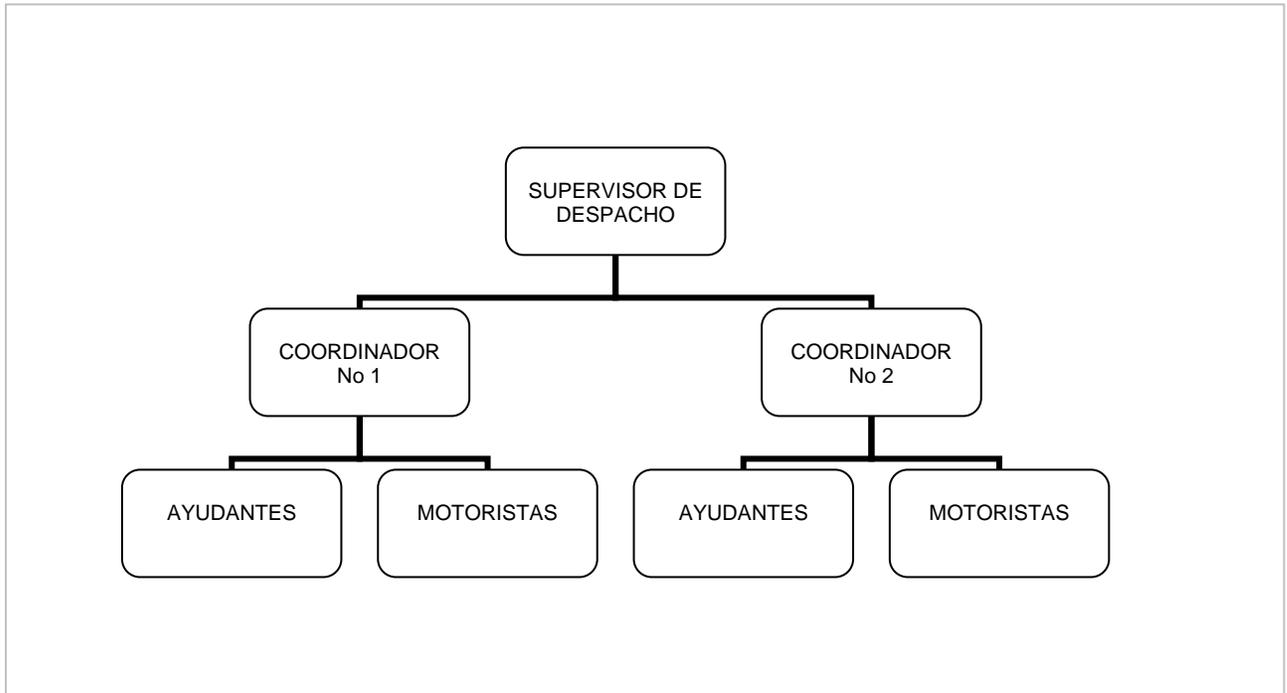
Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 15/08/05	Versión: 1	Página 1 de 1

<p>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</p> 	<p><u>GUÍA DE ORGANIZACIÓN</u></p>	<p>CODIGO: <b>OOEP-001</b></p>
<p><b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b></p>	<p><b>ORGANIGRAMA:</b> <b>DE PREPARACIÓN Y PESAJE</b></p>	



<p>Emite: Grupo de Tesis</p>	<p>Revisa: Lic. Francisco Cisneros</p>	<p>Aprueba: Lic. Roberto Rivas</p>
<p>Emisión: 15/08/05</p>	<p>Versión: 1</p>	<p>Página 1 de 1</p>

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>CODIGO:</b> D2-6 <b>OOD-001</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>ORGANIGRAMA:</b> <b>DE DESPACHO</b>	



<b>Emite:</b> Grupo de Tesis	<b>Revisa:</b> Lic. Francisco Cisneros	<b>Aprueba:</b> Lic. Roberto Rivas
<b>Emisión:</b> 15/08/05	<b>Versión:</b> 1	<b>Página</b> 1 de 1

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CÓDIGO:</b>	D3-1 <b>OAM-100</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> GERENTE DE OPERACIONES	

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Gerente de Operaciones				
<b>A QUIEN REPORTA:</b>	Director de Comercialización				
<b>DIRECCION:</b>	Comercialización				
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones				
<b>UNIDADES A SU CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística y Abastecimiento</li> <li>• Preparación de Rutas</li> <li>• Despacho de Rutas</li> <li>• Control y Manejo de Inventarios</li> </ul>				
<b>TIPO DE CONTRATACION:</b>	Permanente				
<b>GENERO:</b>	<b>Masculino</b>	X	<b>Femenino</b>		<b>Indiferente</b>

### Objetivos

- Garantizar el cumplimiento de políticas internas.
- Garantizar el cumplimiento de metas de corto y mediano plazo, logrando obtener los resultados esperados en cuanto a: reducción de costos, incremento de productividad, eliminación o reducción de errores de proceso y/o procedimientos.
- Controlar la capacitación y administración de personal y verificar la correcta utilización de los recursos.

**Alcance:** Gerencia de Operaciones

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 01/08/05	Versión: 1	Página 1 de 11

AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.		D3-2 <b>OAM-100</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> GERENTE DE OPERACIONES

### ***DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO***

Administrar, dirigir y controlar las actividades realizadas en la Gerencia de Operaciones, procurando en todo momento, incrementar los niveles de productividad y eficiencia a través del análisis e implementación de mejoras continuas en los procesos, contribuyendo de esta forma en la organización al logro de los objetivos empresariales y a una ventaja competitiva en el mercado.

### ***FUNCIONES DEL PUESTO***

#### **➤ DE LAS FUNCIONES**

##### **a) FUNCIONES PRINCIPALES**

- Administración del personal de la Gerencia.
- Planificar la producción por tipo de producto y por planta.
- Garantizar preparación y despacho de rutas.
- Garantizar abastecimiento de producto a todas las Distribuidoras.
- Garantizar el buen manejo de inventarios y de merma interna.
- Optimizar el uso de los recursos asignados a la Gerencia.
- Elaboración del presupuesto anual de ventas y del área.
- Elaboración del presupuesto anual de inversiones de la Gerencia
- Elaboración y ejecución de proyectos de mejora continua.
- Control y auditoria de gasto presupuestados.
- Control de productividad y rendimiento por procesos.
- Control de costos de la Gerencia.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 01/08/05	Versión: 1	Página 2 de 11

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CÓDIGO:</b> <b>D3-3</b> <b>OAM-100</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>GERENTE DE OPERACIONES</b>	

## b) FUNCIONES PERIÓDICAS

FUNCION	Periodicidad
Reunión con Director de Comercialización	Semanalmente
Reunión con comité de Desarrollo y proyectos de Comercialización	Semanalmente
Reunión con la Dirección de Producción	Semanalmente
Reunión con comité de Empaque	Semanalmente
Reunión con Seguridad Industrial	Semanalmente
Reunión con Producción Avícola	Semanalmente

## c) FUNCIONES NO PERIÓDICAS

FUNCION	Periodicidad
➤ Desarrollar Proyectos de Mejora Continua	5
➤ Desarrollar Proyectos de Productividad	5
➤ Centralización de procesos con países a nivel regional	5

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

## ➤ DE LAS ACTIVIDADES

- Revisar reportes diarios entregados por los Supervisores.
- Revisar reporte semanal de importaciones y exportaciones que se llevan a cabo a nivel regional.
- Firmar órdenes de compra, cuyas cuentas estén presupuestadas en las cuentas de correspondientes a la Gerencia de Operaciones.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 01/08/05	Versión: 1	Página 3 de 11

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> <b>D3-4</b> <b>OAM-100</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>GERENTE DE OPERACIONES</b>	

- Firmar documentos procedentes de Recursos Humanos, que tengan relación con empleados de la Gerencia.
- Firmar documentación de todas las importaciones y exportaciones a nivel regional que ingresan a la empresa.
- Revisar cotizaciones y autorizar compras relacionadas con mobiliario y equipo de oficina de la Gerencia de Operaciones, así como equipo necesario para llevar a cabo el proceso de distribución.

## ➤ DE LAS RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

### ✚ POR CONTACTO

#### ● DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1-5)
Depto. de Ventas	Proveedores directos de los servicios que el Departamento de ventas Solicita	1
Depto. de Administración	Manejo y control de inventarios y cuentas administrativas	1
Depto. de Taller Automotriz	Uso de los equipos de transporte	1
Depto. de Producción Industrial	Cumplimiento de solicitudes diarias y semanales de producto	1
Calidad	Cumplimiento de las normas internas	1
IPOA	Cumplimiento de normas legales e internas de manejo de producto	1

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 01/08/05	Versión: 1	Página 4 de 11

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CÓDIGO:</b> D3-5 <b>OAM-100</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>GERENTE DE OPERACIONES</b>	

- **FUERA DE LA ORGANIZACIÓN**

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1 – 5)
1. SI-HAM	Abastecimiento de Embutidos	1
2. Pollo Campero	Abastecimiento diario	1
3. FA Dalton	Mantenimiento y reparación de basculas	3
4. Yale	Mantenimiento y reparación de Palet	5
5. Toledo	Abastecimiento de producto	2
6. Otros proveedores locales ocasionales.	Negociaciones sobre compra y venta de producto, materiales o equipos.	5
7. Otros proveedores internacionales ocasionales	Negociaciones sobre compra y venta de producto, materiales o equipos.	5

- ✚ **POR DATOS CONFIDENCIALES**

TIPO DE INFORMACIÓN	NO. DE PERSONAS QUE LA MANEJAN
1. Manipulación del presupuesto destinado a la Gerencia de Operaciones	4
2. Acceso a volumen y Pronósticos de Venta	5
3. Acceso a información sobre Inversiones	3
4. Verificar constantemente los gastos que se han efectuado en la Gerencia de Operaciones.	3
5. Verificar costos que implican inversiones en un determinado proyecto.	6

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 01/08/05	Versión: 1	Página 5 de 11

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CÓDIGO:</b>	D3-6 <b>OAM-100</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> GERENTE DE OPERACIONES		

➤ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

**Conocimientos Básicos**

- Profesional en: Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, o áreas afines, con Maestría en Administración de Empresas de preferencia.
- Administración de personal.
- Conocimientos de Logística y abastecimiento.
- Análisis y control de procesos.

**Conocimientos Específicos**

- Administración de procesos de facturación y despacho de pedido y rutas.
- Manejo y control de almacenamiento de productos.
- Conocimientos del Idioma Ingles a nivel Intermedio.

**Formación Continua**

- Logística y abastecimiento actualizado
- Manejos de bodegas y almacenaje
- Administración de personal
- Preparación de rutas
- Abastecimiento

➤ **COMPETENCIAS GENÉRICAS**

- Orientación hacia resultados
- Administración sobre la base de valores
- Comunicador efectivo

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 01/08/05	Versión: 1	Página 6 de 11

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> D3-7 <b>OAM-100</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>GERENTE DE OPERACIONES</b>	

- Buenas relaciones laborales y personales
- Capacidad para trabajar en equipo
- Adaptable a cualquier Horario
- Trabajar bajo presión
- Flexible a cambios
- Habilidad para tomar decisiones
- Habilidad para solucionar problemas
- Habilidades de liderazgo
- Ser proactivo
- Responsabilidad en cumplimiento de metas
- Altamente dinámico para realizar cambios de procesos o procedimientos
- Adaptable a cualquier ambiente de trabajo

➤ **EXPERIENCIA LABORAL**

- 5 años en puestos similares

➤ **COSTES**

- Optimizar el uso de los recursos asignados a la Gerencia de Operaciones.
- Seguimiento de gastos de la Gerencia de Operaciones.
- Control y seguimiento de las inversiones de la Gerencia de Operaciones.
- Control y realización de proyectos de mejora continua en las diferentes áreas de la Gerencia de Operaciones.
- Control y auditoria de gasto presupuestados en la Gerencia de Operaciones.
- Control de productividad y rendimiento por procesos en la Gerencia de Operaciones.
- Control de costos de la gerencia de operaciones.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 01/08/05	Versión: 1	Página 7 de 11

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> D3-8 <b>OAM-100</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>GERENTE DE OPERACIONES</b>	

- Control general de los indicadores de productividad y rendimiento de la Gerencia de Operaciones.

➤ **INSTALACIONES**

- Vigilar que en las Cámaras de almacenamiento, el producto se encuentre con los niveles y estándares de calidad establecidos.
- Garantizar el Mantenimiento de las oficinas administrativas de la Gerencia
- Velar por que se realice el mantenimiento de muelles de despacho en tiempo y forma.
- Velar por el Mantenimiento de zonas de carga.

➤ **RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS**

**MATERIALES**

- Sistemas mecanizados de pesaje
- Equipos de transporte para abastecimiento
- Computadora
- Impresor
- Teléfono móvil y fijo
- Contómetro
- Fotocopiadora
- Y todo el equipo y material asignado a la Gerencia de Operaciones

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 01/08/05	Versión: 1	Página 8 de 11

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CÓDIGO:</b> <b>D3-9 OAM-100</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>GERENTE DE OPERACIONES</b>	

➤ **CONDICIONES ADICIONALES DEL OCUPANTE DEL PUESTO**

<b>Nivel de autonomía para toma de decisiones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomía parcial</li> </ul>				
<b>Personal Funcional bajo su cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 supervisores y un coordinador de inventarios</li> </ul>				
<b>Personal Operativo bajo su cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8 coordinadores, 8 motoristas, 99 ayudantes</li> </ul>				
<b>Responsabilidad Económica:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presupuesto de gastos de la Gerencia, autonomía total</li> </ul>				
<b>Responsabilidad sobre bienes materiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maquinaria, equipos e instalaciones del departamento</li> </ul>				
<b>Manejo de Información Confidencial:</b>		<b>SI:</b>	<b>X</b>	<b>NO:</b>	
<b>Tipo de Información:</b>	<b>Estados Financieros:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Patentes:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Formulaciones:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Estrategia competitiva:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Costos de producción, distribución u otros:</b>		<b>SI</b>	<b>X</b>	<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Datos sobre la capacidad instalada y existencias:</b>		<b>SI</b>	<b>X</b>	<b>NO</b>	
<b>Detalle sobre compras o ventas (facturas, contabilidad, etc):</b>		<b>SI</b>	<b>X</b>	<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Política de descuentos y comisiones:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Contratos con proveedores, distribuidores, clientes u otros agentes:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Información sobre clientes:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Políticas y estrategias comerciales:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Libros de actas de la junta general de accionistas:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Estudios de mercado:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Proyectos de inversión:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 01/08/05	Versión: 1	Página 9 de 11

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CÓDIGO:</b>	<b>D3-10 OAM-100</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> GERENTE DE OPERACIONES		

<b>Proyectos estratégicos en general:</b>	<b>SI</b>	<input type="checkbox"/>	<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Otros, especifique:</b>				

<b>Condiciones ambientales:</b>	• De oficina		
<b>Esfuerzos físicos:</b>	• Normales		
<b>Riesgos y nivel de gravedad:</b>	• Ninguno		
<b>Período de Adaptación:</b>	• 6 meses		
<b>Edad mínima:</b>	• 35 años	<b>Edad máxima:</b>	• 50 años
<b>Ambidiestro:</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Izquierdo:</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Derecho:</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Indiferente:</b>	x

<b>Comentarios:</b>	Es un puesto basado en responsabilidades y cumplimiento de metas, con trabajo de Gerencia no operativo.
---------------------	---

### ➤ DE LAS CONDICIONES LABORALES

- UBICACIÓN
  - Planta I de Avícola Salvadoreña S.A. de C.V.
- HORARIO
  - De lunes a viernes de 08:00 a.m. a 05:00 p.m.
  - Sábado de 8:00 a.m. a 12:00 m.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 01/08/05	Versión: 1	Página 10 de 11

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>CÓDIGO:</b>	<b>D3-11 OAM-100</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> GERENTE DE OPERACIONES	

➤ **AUTORIZACIONES**

<b>Firma Gerente del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Francisco Cisneros</b>
<b>Firma Director del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Roberto Rivas</b>
<b>Firma Gerente de Desarrollo Organizacional:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Daniel Ernesto Funes</b>
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 01/08/05	Versión: 1	Página 11 de 11

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b>	D3-2 <b>OAM-200</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> JEFE DE OPERACIONES		

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Jefe de Operaciones					
<b>A QUIEN REPORTA:</b>	Gerente de Operaciones					
<b>DIRECCION:</b>	Comercialización					
<b>UNIDADES A SU CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística y Abastecimiento</li> <li>• Preparación de Rutas</li> <li>• Despacho de Rutas</li> <li>• Control y Manejo de Inventarios</li> </ul>					
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones					
<b>TIPO DE CONTRATACION:</b>	Permanente					
<b>GENERO:</b>	<b>Masculino</b>		<b>Femenino</b>		<b>Indiferente</b>	<b>X</b>

**Objetivo:**

Garantizar la eficiencia y productividad en todos los procesos.

**Alcance:** Área de Operaciones

***DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO***

Dirigir y Controlar, las operaciones de Logística, Preparación y despacho en el Departamento, procurando en todo momento, incrementar los niveles de productividad y eficiencia a través de la implementación de mejoras continuas en los procesos y procedimientos, conjuntamente con la mejora de las relaciones laborales y de servicio internos y externos.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 02/08/05	Versión: 1	Página 1 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D3-2 <b>OAM-200</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>JEFE DE OPERACIONES</b>		

### ***FUNCIONES DEL PUESTO***

#### **➤ DE LAS FUNCIONES**

##### **a) FUNCIONES PRINCIPALES**

- Administración de personal Supervisores
- Garantizar preparación de rutas
- Garantizar despacho de rutas
- Garantizar abastecimiento de producto a todas las distribuidoras
- Garantizar el buen manejo de inventarios y de merma interna
- Optimizar el uso de los recursos asignados a la Gerencia
- Elaboración y ejecución de proyectos de mejora continua
- Control de productividad y rendimiento por procesos
- Control de costos de la Gerencia
- Control general de los indicadores de productividad y rendimiento

##### **b) FUNCIONES PERIÓDICAS**

FUNCION	Periodicidad
➤ Supervisión de Operaciones del Proceso de Distribución.	2

##### **c) FUNCIONES NO PERIÓDICAS**

FUNCION	Periodicidad
➤ Participar en actividades programadas por la Gerencia de Operaciones	5
➤ Participar en actividades programadas por la División de Comercialización	5

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 02/08/05	Versión: 1	Página 2 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>CODIGO:</b>	<b>D3-2 OAM-200</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>JEFE DE OPERACIONES</b>	

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

## ➤ DE LAS ACTIVIDADES

- Revisar reportes diarios entregados por los Supervisores.
- Revisar reporte semanal de importaciones y exportaciones que se llevan a cabo a nivel regional.

## ➤ DE LAS RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

### ✚ POR CONTACTO

#### ● DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1-5)
Depto. de Ventas	Garantizando el cumplimiento de las necesidades en operatividad y tiempos de respuesta	1
Depto. de Administración	Respondiendo en todo momento por las exigencias de control que ellos dictan	1
Depto. de Producción Industrial	Abastecimiento de producto	1
Mantenimiento Automotriz	Uso de los equipos de transporte	1
Calidad	Cumplimiento de las normas internas	1
IPOA	Cumplimiento de normas legales e internas de manejo de producto	1

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 02/08/05	Versión: 1	Página 3 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CODIGO:</b>	<b>D3-2 OAM-200</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>JEFE DE OPERACIONES</b>	

• **FUERA DE LA ORGANIZACIÓN**

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1 – 5)
1. SI-HAM	Abastecimiento de Embutidos	1
2. Pollo Campero	Abastecimiento diario	1
3. FA Dalton	Mantenimiento y reparación de básculas	3
4. Yale	Mantenimiento y reparación de Palet	5
5. Toledo	Abastecimiento de producto	2
6. Otros proveedores locales ocasionales	Negociaciones sobre compra y venta de producto, materiales o equipos.	5
7. Otros proveedores internacionales ocasionales	Negociaciones sobre compra y venta de producto, materiales o equipos.	5

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

 **POR DATOS CONFIDENCIALES**

TIPO DE INFORMACIÓN	NO. DE PERSONAS QUE LA MANEJAN
Estadísticas de Distribución de Productos	3
Datos contables	3

➤ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

○ **Conocimientos Básicos**

- Profesional en: Ingeniería Industrial o carreras afines.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 02/08/05	Versión: 1	Página 4 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D3-2 <b>OAM-200</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>JEFE DE OPERACIONES</b>	

- Administración de personal
  - Conocimientos de Logística y Abastecimiento
  - Análisis y control de procesos
- **Conocimientos Específicos**
    - Administración de procesos de facturación y despacho de pedidos y rutas
    - Manejo y control de almacenamiento de productos
    - Conocimiento del idioma Ingles a Nivel Intermedio.
  - **Formación Continua**
    - Logística y abastecimiento actualizado
    - Manejos de bodegas y almacenaje
    - Administración de personal
    - Preparación de rutas
    - Abastecimiento
- **SISTEMAS INFORMATICOS**
- Manejo de Windows
  - Manejo de Microsoft Office
  - Manejo del sistema AS 400
- **COMPETENCIAS GENÉRICAS**
- Orientación hacia resultados
  - Administración sobre la base de valores
  - Comunicador efectivo

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 02/08/05	Versión: 1	Página 5 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D3-2 <b>OAM-200</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>JEFE DE OPERACIONES</b>	

- Buenas relaciones laborales y personales
- Capacidad para trabajar en equipo
- Adaptable a cualquier horario
- Trabajar bajo presión
- Flexible a cambios
- Habilidad para tomar decisiones
- Habilidad para solucionar problemas
- Habilidades de liderazgo
- Ser proactivo
- Responsabilidad en cumplimiento de metas
- Altamente dinámico para realizar cambios de procesos o procedimientos
- Adaptable a cualquier ambiente de trabajo

➤ **EXPERIENCIA LABORAL**

- 5 años en puestos similares

➤ **RESPONSABILIDADES IMPLICITAS**

- Materiales, herramientas y Equipo
  - ⇒ Escritorio.
  - ⇒ Computadora.
  - ⇒ Contómetro.
  - ⇒ Fotocopiadora.
  - ⇒ Archivero.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 02/08/05	Versión: 1	Página 6 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b>	<b>D3-2 OAM-200</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>JEFE DE OPERACIONES</b>		

- ⇒ Impresor
- ⇒ Teléfono móvil y fijo
- ⇒ Vehículos de reparto
- ⇒ Basculas de pesaje manual
- ⇒ Palet para abastecimiento de producto
- ⇒ Básculas de pesaje mecanizado

➤ **CONDICIONES ADICIONALES DEL OCUPANTE DEL PUESTO**

<b>Nivel de autonomía para toma de decisiones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía parcial</li> </ul>
<b>Personal funcional bajo su cargo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 supervisores</li> </ul>
<b>Personal Operativo bajo su cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 coordinadores, 8 motoristas y 99 ayudantes</li> </ul>
<b>Responsabilidad Económica:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• presupuesto de gastos de horas extras</li> </ul>
<b>Responsabilidad sobre bienes materiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria, equipos e instalaciones del departamento</li> </ul>
<b>Manejo de Información Confidencial:</b>	<b>SI:</b> X <b>NO:</b>
<b>Tipo de Información:</b> Estados Financieros:	<b>SI</b> <b>NO</b> X
<b>Patentes:</b>	<b>SI</b> <b>NO</b> X
<b>Formulaciones:</b>	<b>SI</b> <b>NO</b> X
<b>Estrategia competitiva:</b>	<b>SI</b> <b>NO</b> X
<b>Costos de producción, distribución u otros:</b>	<b>SI</b> <b>NO</b> X
<b>Datos sobre la capacidad instalada y existencias:</b>	<b>SI</b> X <b>NO</b>
<b>Detalle sobre compras o ventas (facturas, contabilidad, etc):</b>	<b>SI</b> <b>NO</b> X
<b>Política de descuentos y comisiones:</b>	<b>SI</b> <b>NO</b> X

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 02/08/05	Versión: 1	Página 7 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b>	<b>D3-2 OAM-200</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> JEFE DE OPERACIONES	

<b>Contratos con proveedores, distribuidores, clientes u otros agentes:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Información sobre clientes:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Políticas y estrategias comerciales:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Libros de actas de la junta general de accionistas:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Estudios de mercado:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Proyectos de inversión:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Proyectos estratégicos en general:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Otros, especifique:</b>			

<b>Condiciones ambientales:</b>	• De oficina		
<b>Esfuerzos físicos:</b>	• Normales		
<b>Riesgos y nivel de gravedad:</b>	• Ninguno		
<b>Período de Adaptación:</b>	• 6 meses		
<b>Edad mínima:</b>	• 26 años	<b>Edad máxima:</b>	• 35 años
<b>Ambidiestro:</b>		<b>Izquierdo:</b>	
		<b>Derecho:</b>	
		<b>Indiferente:</b>	x

## ➤ DE LAS CONDICIONES LABORALES

- UBICACIÓN
  - Planta I de Avícola Salvadoreña S.A. de C.V.
  
- HORARIO
  - De lunes a viernes de 08:00 a.m. a 05:00 p.m.
  - Sábados de 08:00 a.m. a 12:00 m.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 02/08/05	Versión: 1	Página 8 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D3-2 <b>OAM-200</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> JEFE DE OPERACIONES	

➤ **AUTORIZACIONES**

<b>Firma Gerente del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Francisco Cisneros</b>
<b>Firma Director del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Roberto Rivas</b>
<b>Firma Gerente de Desarrollo Organizacional:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Daniel Ernesto Funes</b>
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 02/08/05	Versión: 1	Página 9 de 9

<b>AVÍCOLA</b> <b>SALVADOREÑA</b> <b>S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> D3-3 <b>OAM-300</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES</b>	

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Importaciones y exportaciones					
<b>A QUIEN REPORTA:</b>	Gerente de Operaciones					
<b>DIRECCION:</b>	Comercialización					
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones					
<b>TIPO DE CONTRATACION:</b>	Permanente					
<b>GENERO:</b>	<b>Masculino</b>		<b>Femenino</b>		<b>Indiferente</b>	<b>X</b>

**Objetivo:**

- Garantizar la gestión oportuna de trámites de importación/exportación, con la finalidad de cumplir con los pedidos programados.
- Proveer de forma oportuna las requisiciones de papelería y útiles e insumos proporcionados al personal de Comercialización, incluyendo Distribuidoras y Taller Automotriz.

**Alcance:** Importaciones y Exportaciones

***DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO***

Gestionar las importaciones /exportaciones que se realizan en la División de Comercialización; así como también, velar por el cumplimiento en los pagos a procesar a los proveedores. Otra función prioritaria es Abastecer de insumos, papelería y útiles a todo el personal de Comercialización, Distribuidoras (San Miguel, Santa Ana, Sonsonete, Zapotitán y Taller Automotriz)

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 1 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>	 <b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CÓDIGO:</b> D3-3 <b>OAM-300</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES</b>	

### ***FUNCIONES DEL PUESTO***

#### **➤ DE LAS FUNCIONES**

##### **a) FUNCIONES PRINCIPALES**

- Elaborar la documentación necesaria para gestionar Permisos de Salud y del Ministerio de Agricultura y Ganadería para importación a nivel regional de productos; a la vez aquellos que se requieren para la exportación de productos a nivel regional.
- Elaborar reporte semanal de las importaciones y exportaciones realizadas.
- Gestiona la documentación de producto importado que ingresa a la planta I y planta II.
- Extender quedan a proveedores de Avícola Salvadoreña S.A de C.V, Forrajes Salvadoreños y Agriza S.A de C.V.
- Verificar la elaboración de órdenes de Compra de Avícola Salvadoreña S.A de C.V, Forrajes Salvadoreños y Agriza S.A de C.V., así como su provisión semanal.
- Evaluar las cotizaciones realizadas para posteriormente realizar la compra de papelería y útiles, equipo de oficina, insumos, entre otros.
- Coordinar entregas de insumos, papelería y útiles solicitados por el personal de Comercialización y Distribuidoras, previamente autorizadas.
- Verificar la entrega de memos elaborados.
- Supervisar la entrega de correspondencia que se reciba para el personal de Operaciones.
- Gestionar el envío oportuno de fax.
- Elaborar órdenes de salida para jaulas deterioradas.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 2 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>	 <b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CÓDIGO:</b> D3-3 <b>OAM-300</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES</b>	

- Elaborar reporte quincenal a IPOA para gestionar el pago de impuestos en el Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Elaboración de liquidaciones de ordenes de compra manuales.

#### b) FUNCIONES PERIÓDICAS

FUNCION	Periodicidad
➤ Participar en reuniones programadas por la Gerencia Administrativa	1 vez por mes

#### c) FUNCIONES NO PERIÓDICAS

FUNCION	Periodicidad
➤ Participar en actividades programadas por la Gerencia de Operaciones	5
➤ Participar en actividades programadas por la División de Comercialización	5
➤ Coordinar eventos sociales para el personal de Operaciones	5

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

#### ➤ DE LAS ACTIVIDADES

- Verificar que los archivos de listados y asientos contables de Avícola Salvadoreña S.A de C.V. , Forrajes Salvadoreños y Agriza S.A de C.V estén al día.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 3 de 10

<b>AVÍCOLA</b> <b>SALVADOREÑA</b> <b>S.A. DE C.V.</b>	 <b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CÓDIGO:</b> D3-3 <b>OAM-300</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES</b>	

- Verificar que los archivos de reportes diarios de Motoristas de la Gerencia de Operaciones tengan la firma de revisado de un Supervisor.
- Archivar documentación de todo el Producto Importado a nivel regional.
- Gerencia de Operaciones:
  1. Hacer órdenes de salida
  2. Llamadas Telefónicas
  3. Enviar y recibir Fax
  4. Elaborar notas varias
  5. Gestionar y Coordinar la asignación de rótulos de parqueo del personal, entregando el respectivo carné de uso.
  6. Reproducir fotocopias

## ➤ DE LAS RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

### ✚ POR CONTACTO

#### ● DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1-5)
Gerencia de Publicidad	Solicitud de firma de órdenes de compra por facturas correspondiente a publicidad	1
Gerencia de Desarrollo de Nuevos Productos	Solicitud de firma de órdenes de compra de facturas correspondiente a Desarrollo de Nvos. Productos	5
Gerencia Administrativa	Solicitud de firma de ordenes de compra de facturas correspondiente a Administración	1

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 4 de 10

<b>AVÍCOLA</b> <b>SALVADOREÑA</b> <b>S.A. DE C.V.</b>		<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CÓDIGO:</b> D3-3 <b>OAM-300</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES</b>	

Gerencia de Ventas	Firma de ordenes de compra de facturas correspondiente a Ventas	1
Contabilidad	Provisiones contables y tramitar pago a proveedores	1
Recursos Humanos	Documentos que envían a firma a la Gerencia de Operaciones y documentos que envían para el personal de Operaciones.	1

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

- **FUERA DE LA ORGANIZACIÓN**

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1 – 5)
1. SI-HAM	Procesar pago de CCF por producto que proveen a la Gerencia de Operaciones	1
2. Librerías	Cotización de papelería y útiles y equipo de oficina	4
3. Supermercados	Cotizaciones	4
4. Ferreterías	Cotizaciones Varias	2
5. Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)	Gestionar permisos de importación	2
6. Ministerio de Salud	Gestionar permisos de salud para importar producto	2
7. Empacadora Toledo	Gestionar la importación de producto	2
8. Avícola Villalobos	Gestionar importación y exportación de productos	3
9. Compañía Avícola de	Gestionar importación de producto	2

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 5 de 10

<b>AVÍCOLA</b> <b>SALVADOREÑA</b> <b>S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> D3-3 <b>OAM-300</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES</b>	

Centroamérica (CADECA)		
------------------------	--	--

#### ✚ **POR DATOS CONFIDENCIALES**

TIPO DE INFORMACIÓN	NO. DE PERSONAS QUE LA MANEJAN
Registros contables	1
Registros de Importaciones y Exportaciones	1

#### ➤ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

- **Conocimientos Básicos**
  - Graduado en Administración de Empresas o carreras afines.
- **Conocimientos Específicos**
  - Tener como mínimo dos años de experiencia en puestos similares
- **Formación Continua**
  - Desarrollo y mejoras a funciones a su cargo.

#### ➤ **SISTEMAS INFORMÁTICOS**

- Manejo de Windows
- Manejo de Microsoft Office

#### ➤ **COMPETENCIAS GENÉRICAS**

- Orientación hacia resultados
- Comunicador efectivo

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 6 de 10

<b>AVÍCOLA</b> <b>SALVADOREÑA</b> <b>S.A. DE C.V.</b>		<b>CÓDIGO:</b> D3-3 <b>OAM-300</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES</b>

- Buenas relaciones laborales y personales
- Capacidad para trabajar en equipo
- Adaptable a cualquier Horario
- Trabajar bajo presión
- Flexible a cambios
- Habilidad para tomar decisiones
- Habilidad para solucionar problemas
- Habilidades de liderazgo
- Ser proactivo
- Responsabilidad en cumplimiento de metas
- Adaptable a cualquier ambiente de trabajo

➤ **RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS**

- Materiales, herramientas y Equipo
  - ⇒ Escritorio
  - ⇒ Computadora
  - ⇒ Contómetro
  - ⇒ Fotocopiadora
  - ⇒ Archivero
  - ⇒ Impresor
  - ⇒ Teléfono

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 7 de 10

<b>AVÍCOLA</b> <b>SALVADOREÑA</b> <b>S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> D3-3 <b>OAM-300</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES</b>	

➤ **CONDICIONES ADICIONALES DEL OCUPANTE DEL PUESTO**

<b>Nivel de autonomía para toma de decisiones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomía parcial</li> </ul>				
<b>Personal Operativo bajo su cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 ayudantes</li> </ul>				
<b>Responsabilidad Económica:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dinero en efectivo</li> </ul>				
<b>Responsabilidad sobre bienes materiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maquinaria, equipos e instalaciones del departamento</li> </ul>				
<b>Manejo de Información Confidencial:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI:</b></td> <td>X</td> <td><b>NO:</b></td> <td></td> </tr> </table>	<b>SI:</b>	X	<b>NO:</b>	
<b>SI:</b>	X	<b>NO:</b>			
<b>Tipo de Info:</b> Estados Financieros:	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>x</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	x
<b>SI</b>		<b>NO</b>	x		
<b>Patentes:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>x</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	x
<b>SI</b>		<b>NO</b>	x		
<b>Formulaciones:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>x</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	x
<b>SI</b>		<b>NO</b>	x		
<b>Estrategia competitiva:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>x</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	x
<b>SI</b>		<b>NO</b>	x		
<b>Costos de producción, distribución u otros:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td>X</td> <td><b>NO</b></td> <td></td> </tr> </table>	<b>SI</b>	X	<b>NO</b>	
<b>SI</b>	X	<b>NO</b>			
<b>Datos sobre la capacidad instalada y existencias:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td></td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
<b>SI</b>		<b>NO</b>			
<b>Detalle sobre compras o ventas (facturas, contabilidad, etc):</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td>X</td> <td><b>NO</b></td> <td></td> </tr> </table>	<b>SI</b>	X	<b>NO</b>	
<b>SI</b>	X	<b>NO</b>			
<b>Política de descuentos y comisiones:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>X</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>SI</b>		<b>NO</b>	X		
<b>Contratos con proveedores, distribuidores, clientes u otros agentes:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td>X</td> <td><b>NO</b></td> <td></td> </tr> </table>	<b>SI</b>	X	<b>NO</b>	
<b>SI</b>	X	<b>NO</b>			
<b>Información sobre clientes:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>X</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>SI</b>		<b>NO</b>	X		
<b>Políticas y estrategias comerciales:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>X</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>SI</b>		<b>NO</b>	X		
<b>Libros de actas de la junta general de accionistas:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>X</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>SI</b>		<b>NO</b>	X		
<b>Estudios de mercado:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>X</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>SI</b>		<b>NO</b>	X		
<b>Proyectos de inversión:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>X</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>SI</b>		<b>NO</b>	X		
<b>Proyectos estratégicos en general:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>X</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>SI</b>		<b>NO</b>	X		
<b>Otros, especifique:</b>	N/A				

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 8 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CÓDIGO:</b> D3-3 <b>OAM-300</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES	

<b>Condiciones ambientales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De oficina</li> </ul>						
<b>Esfuerzos físicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normales</li> </ul>						
<b>Riesgos y nivel de gravedad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul>						
<b>Período de Adaptación:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 mes</li> </ul>						
<b>Edad mínima:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 24 años</li> </ul>	<b>Edad máxima:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 34 años</li> </ul>				
<b>Ambidiestro:</b>		<b>Izquierdo:</b>		<b>Derecho:</b>		<b>Indiferente:</b>	x

<b>Comentarios:</b>	Es un puesto basado en responsabilidades operativas y cumplimiento de metas.
---------------------	--

➤ **DE LAS CONDICIONES LABORALES**

- UBICACIÓN
  - Planta I de Avícola Salvadoreña S.A de C.V
  
- HORARIO
  - De lunes a viernes de 08:00 a.m. a 5:00 p.m.
  - Sábados de 08:00 a 12:00 m.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 9 de 10

<b>AVÍCOLA</b> <b>SALVADOREÑA</b> <b>S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> D3-3 <b>OAM-300</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES</b>		

➤ **AUTORIZACIONES**

<b>Firma Gerente del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Francisco Cisneros</b>
<b>Firma Director del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Roberto Rivas</b>
<b>Firma Gerente de Desarrollo Organizacional:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Daniel Ernesto Funes</b>
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 10 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CÓDIGO:</b> D3-4 <b>OAM-301</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> ADMINISTRADOR DE LOGÍSTICA	

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Administrador de Logística						
<b>A QUIEN REPORTA:</b>	Gerente de Operaciones						
<b>DIRECCION:</b>	Comercialización						
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones						
<b>TIPO DE CONTRATACION:</b>	Permanente						
<b>GENERO:</b>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td><b>Masculino</b></td> <td>X</td> <td><b>Femenino</b></td> <td></td> <td><b>Indiferente</b></td> <td></td> </tr> </table>	<b>Masculino</b>	X	<b>Femenino</b>		<b>Indiferente</b>	
<b>Masculino</b>	X	<b>Femenino</b>		<b>Indiferente</b>			

**Objetivo:**

Controlar el seguimiento continuo de las operaciones, con la finalidad de garantizar la calidad del producto y los tiempos de preparación y despacho del mismo.

**Alcance:** Área de Logística

***DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO***

Garantizar el abastecimiento de producto a todas las distribuidoras del país, coordinar y supervisar los procesos; preparación y despacho de rutas, y rastras para abastecimiento de forma eficiente, a través del control de tiempos y movimientos en los procesos.

***FUNCIONES DEL PUESTO***

➤ **DE LAS FUNCIONES**

**a) FUNCIONES PRINCIPALES**

- Garantizar las existencias diarias de producto en el proceso de Preparación.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 07/08/05	Versión: 1	Página 1 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>CÓDIGO:</b> D3-4 <b>OAM-301</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>ADMINISTRADOR DE LOGÍSTICA</b>

- Asignar las actividades al Personal de Distribución.
- Revisión de rotación de producto fresco y congelado.
- Conocer y realizar acciones de solución a problemas que se presentan en las distintas Distribuidoras.
- Garantizar que los pedidos solicitados a TOLEDO GUATEMALA se cumplan.
- Verificar el cumplimiento de los productos que se exporten a GUATEMALA.
- Coordinar abastecimiento de producto de planta II a planta I.
- Consolidar información de movimientos de producto congelado.
- Revisar procesos diariamente, para poder establecer mejoras que ayuden a aumentar la eficiencia.
- Llevar un control de reportes diarios de las temperaturas de todas las cámaras.
- Verificar el buen funcionamiento de los equipos mecanizados para pesaje de producto.
- Conocer las necesidades o reclamos del área de ventas, para darle seguimiento a los problemas.
- Mantener una comunicación estrecha con los Supervisores de Operaciones.
- Hacer un informe diario para la Gerencia de Operaciones, con el fin de dar a conocer problemas o necesidades del personal del Departamento de Operaciones.
- Controlar procesos de rotación de productos.

#### b) FUNCIONES PERIÓDICAS

FUNCION	Periodicidad
➤ Asegurar pedidos a TOLEDO GUATEMALA de acuerdo a lo establecido.	Dos veces por semana

#### c) FUNCIONES NO PERIÓDICAS

FUNCION	Periodicidad
---------	--------------

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 07/08/05	Versión: 1	Página 2 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CÓDIGO:</b> D3-4 <b>OAM-301</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> ADMINISTRADOR DE LOGÍSTICA	

➤ Participar en actividades programadas por la Gerencia de Operaciones.	5
Participar en actividades programadas por la División de Comercialización	5

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

### ➤ DE LAS ACTIVIDADES

- Verificación de los procesos a diario.
- Velar por mantener los documentos disponibles que se gestionarán y así garantizar el envío de productos al exterior.
- Programación de procesos posteriores en caso de que algún producto este pendiente de cumplirse existencia para exportación.
- Elaborar cuadro con información que detalla existencia de producto congelado que incluye PPP1 y PPP2.
- Conocer el comportamiento de temperaturas diarias, esto es una consolidación, ya que las debemos conocer en tiempo real cada 30 minutos.
- Informar al Gerente de Operaciones, sobre los cambios realizados en función de mejorar las actividades diarias, así como del incumplimiento de pedidos por parte de producción cuando éstos afecten la venta del día.
- Justificar tiempo extraordinario de todo el departamento.
- Informe semanal de pesos promedio de pollo vivo que ingresan a PPP1-PPP2

### ➤ DE LAS RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

#### POR CONTACTO

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 07/08/05	Versión: 1	Página 3 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> <b>CÓDIGO: D3-4 OAM-301</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>ADMINISTRADOR DE LOGÍSTICA</b>	

- **DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1-5)
1. Ventas	Coordinación de proceso de selección y preparación por ruta y por cliente	1
2. Administración	Entrega de información y cuadro de listados de rutas a pesar	1
3. Mantenimiento Automotriz	Asignación de equipos de reparto para la venta	1
4. Producción Industrial	Cumplimiento de solicitudes	1
5. Ingeniería	Mantenimiento de los equipos de operaciones	1
6. Calidad	Cumplimiento de las normas internas	1
7. IPOA	Cumplimiento de normas legales e internas de manejo de producto	1

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

- **FUERA DE LA ORGANIZACIÓN**

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1-5)
1. Pollo Campero	Abastecimiento diario	1
2. FA Dalton	Mantenimiento y reparación de básculas	3
3. Si Ham	Abastecimiento de Embutidos	1

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 07/08/05	Versión: 1	Página 4 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CÓDIGO:</b> D3-4 <b>OAM-301</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> ADMINISTRADOR DE LOGÍSTICA	

4. Toledo	Abastecimiento de producto	2
5. Yale	Mantenimiento y reparación de Palet	3

### **POR DATOS CONFIDENCIALES**

TIPO DE INFORMACIÓN	NO. DE PERSONAS QUE LA MANEJAN
1. Manejar inventario de producto en existencia	6
2. Rotación de producto, tomando en consideración fecha de Vencimiento	6
3. Control de cumplimiento de horarios de personal, a través de la manipulación de tarjetas de marcación de hora.	4

### ➤ **DE LOS REQUERIMIENTOS**

#### ➤ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

##### ○ **Conocimientos Básicos**

- Profesional en: Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, o áreas afines
- Administración de personal
- Conocimientos de Logística y abastecimiento
- Análisis de costos
- Análisis y control de procesos

##### ○ **Conocimientos Específicos**

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 07/08/05	Versión: 1	Página 5 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CÓDIGO:</b> D3-4 <b>OAM-301</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> ADMINISTRADOR DE LOGÍSTICA	

- Administración de procesos de preparación y despacho de pedidos de rutas
  - Manejo y control de almacenamiento de productos
- **Formación Continua**
- Logística y abastecimiento actualizado
  - Manejos de bodegas y almacenaje
  - Administración de personal
  - Preparación de rutas
  - Costeo de procesos
  - Abastecimiento
- **SISTEMAS INFORMATICOS**
- Manejo de Windows
  - Manejo de Microsoft Office
  - Manejo del Sistema AS 400
- **RESULTADOS ESPERADOS**
- Garantizar que el proceso se realice eficientemente.
  - Cumplimiento de metas de corto y mediano plazo, lograr los resultados esperados en cuanto a: Reducción de costos, incremento de Productividad, Eliminación o reducción de errores de proceso y/o procedimientos, y administración de personal, todo en función de una correcta utilización de los recursos.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 07/08/05	Versión: 1	Página 6 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> <b>CÓDIGO: OAM-301</b> D3-4
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>ADMINISTRADOR DE LOGÍSTICA</b>	

➤ **COMPETENCIAS GENÉRICAS**

- Orientación hacia resultados
- Administración sobre la base de valores
- Comunicador efectivo
- Buenas relaciones Laborales y personales
- Capacidad para trabajar en equipo
- Adaptable a cualquier Horario
- Trabajar bajo presión
- Flexible a cambios
- Habilidad para tomar decisiones
- Habilidad para solucionar problemas
- Habilidades de liderazgo
- Ser proactivo
- Responsabilidad en cumplimiento de metas
- Altamente dinámico para realizar cambios de procesos o procedimientos
- Adaptable a cualquier ambiente de trabajo

➤ **EXPERIENCIA LABORAL**

- 3 años en puestos similares

➤ **RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS**

- Materiales, herramientas y Equipo
  - ⇒ Escritorio
  - ⇒ Computadora

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 07/08/05	Versión: 1	Página 7 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CÓDIGO:</b> D3-4 <b>OAM-301</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> ADMINISTRADOR DE LOGÍSTICA	

- ⇒ Contómetro
- ⇒ Fotocopiadora
- ⇒ Archivero
- ⇒ Impresor
- ⇒ Teléfono móvil y fijo
- ⇒ Vehículos de reparto
- ⇒ Básculas de pesaje manual

➤ **CONDICIONES ADICIONALES DEL OCUPANTE DEL PUESTO**

<b>Nivel de autonomía para toma de decisiones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía parcial</li> </ul>				
<b>Personal Funcional bajo su cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul>				
<b>Personal Operativo bajo su cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul>				
<b>Responsabilidad Económica:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• presupuesto de gastos de horas extras</li> </ul>				
<b>Responsabilidad sobre bienes materiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria, equipos e instalaciones del departamento</li> </ul>				
<b>Manejo de Información Confidencial:</b>		<b>SI:</b>	X	<b>NO:</b>	
<b>Tipo de Información:</b>	<b>Estados Financieros:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Patentes:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Formulaciones:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Estrategia competitiva:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Costos de producción, distribución u otros:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Datos sobre la capacidad instalada y existencias:</b>		<b>SI</b>	X	<b>NO</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 07/08/05	Versión: 1	Página 8 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CÓDIGO:</b> D3-4 <b>OAM-301</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> ADMINISTRADOR DE LOGÍSTICA	

<b>Detalle sobre compras o ventas (facturas, contabilidad, etc):</b>	SI		NO	X
<b>Política de descuentos y comisiones:</b>	SI		NO	X
<b>Contratos con proveedores, distribuidores, clientes u otros agentes:</b>	SI		NO	X
<b>Información sobre clientes:</b>	SI		NO	X
<b>Políticas y estrategias comerciales:</b>	SI		NO	X
<b>Libros de actas de la junta general de accionistas:</b>	SI		NO	X
<b>Estudios de mercado:</b>	SI		NO	X
<b>Proyectos de inversión:</b>	SI		NO	X
<b>Proyectos estratégicos en general:</b>	SI		NO	X
<b>Otros, especifique:</b>				

<b>Condiciones ambientales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De oficina y Cámaras de mantenimiento de producto fresco y congelado</li> </ul>						
<b>Esfuerzos físicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normales</li> </ul>						
<b>Riesgos y nivel de gravedad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguno</li> </ul>						
<b>Período de Adaptación:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 meses</li> </ul>						
<b>Edad mínima:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25 años</li> </ul>	<b>Edad máxima:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>40 años</li> </ul>				
<b>Ambidiestro:</b>		<b>Izquierdo:</b>		<b>Derecho:</b>		<b>Indiferente:</b>	x

<b>Comentarios:</b>	Es un puesto basado en responsabilidades operativas y cumplimiento de metas.
---------------------	--

## ➤ DE LAS CONDICIONES LABORALES

### ○ UBICACIÓN

- Planta I de Avícola Salvadoreña S.A de C.V

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 07/08/05	Versión: 1	Página 9 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> <b>CÓDIGO: D3-4 OAM-301</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>ADMINISTRADOR DE LOGÍSTICA</b>	

○ HORARIO

- De lunes a viernes de 8:00 a.m. a 6:00 p.m.
- Sábado de 08:00 a 12:00 a.m.

➤ **AUTORIZACIONES**

<b>Firma Gerente del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Francisco Cisneros</b>
<b>Firma Director del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Roberto Rivas</b>
<b>Firma Gerente de Desarrollo Organizacional:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Daniel Ernesto Funes</b>
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 07/08/05	Versión: 1	Página 10 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CODIGO:</b> D3-5 <b>OAM- 302</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>ADMINISTRADOR DE INVENTARIOS</b>	

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Administrador de Inventarios				
<b>A QUIEN REPORTA:</b>	Gerente de Operaciones				
<b>DIRECCION:</b>	Comercialización				
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones				
<b>TIPO DE CONTRATACION:</b>	Permanente				
<b>GENERO:</b>	<b>Masculino</b>	<b>X</b>	<b>Femenino</b>		<b>Indiferente</b>

**Objetivo:**

Controlar el nivel de inventario de producto en cámaras, su rotación, análisis de mermas y procedimientos, con el fin de garantizar la existencia de producto y su manejo adecuado.

**Alcance:** Cámaras de Almacenamiento y oficina administrativa

***DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO***

Responsable que se encarga de controlar el inventario de producto existente en cámaras, garantizando su adecuada rotación, controlando la merma; así como tan bien, elaborando reportes a la gerencia sobre las existencias del inventario.

***FUNCIONES DEL PUESTO***

➤ **DE LAS FUNCIONES**

**a) FUNCIONES PRINCIPALES**

- Elaborar y actualizar cuadros de control de embalaje y productos terminados en inventario.
- Elaborar reporte de control de mermas.
- Laborar reportes de existencias.
- Elaborar reporte de ingresos y egresos.
- Verificar la rotación del producto en cámaras.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión:06/07/05	Versión: 1	Página 1 de 6

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CODIGO:</b> D3-5 <b>OAM- 302</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>ADMINISTRADOR DE INVENTARIOS</b>	

- Elaboración de informe de producción diaria.
- Revisar carga y descarga de equipo de reparto (AS) con producto congelado de cámaras 15 y 16 , necesario para la preparación del proceso de pesaje .

#### b) FUNCIONES PERIÓDICAS

FUNCIÓN	Periodicidad
1. Elaboración de reportes	Semanal
2. Actualización de cuadros de control	Diaria
3. Verificación de rotación	Diaria

#### c) FUNCIONES NO PERIÓDICAS

FUNCION	Periodicidad
Conteo físico del inventario	5

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

#### ➤ DE LAS RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

##### POR CONTACTO

##### • DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1-5)
1. Administración	Entrega de reporte de existencias de inventario	1
2. Producción	Recibir informe de producción	1
3. Contabilidad	Entrega de cierre del inventario	4

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión:06/07/05	Versión: 1	Página 2 de 6

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>  <b>CODIGO: D3-5 OAM- 302</b>
<b>UNIDAD:</b>  <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b>  <b>ADMINISTRADOR DE INVENTARIOS</b>	

### ✚ **POR DATOS CONFIDENCIALES**

TIPO DE INFORMACIÓN	NO. DE PERSONAS QUE LA MANEJAN
1. Inventario de producto en existencia	10
2. Reporte de Producción	10
3. Pronostico de venta	5
4. Datos estadísticos	3

### ➤ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

#### ○ **Conocimientos Básicos**

- Técnico en: ingeniería Industrial, Administración de Empresas, o áreas afines
- Conocimientos estadísticos
- Conocimientos de logística
- Análisis y control de procesos

#### ○ **Conocimientos Específicos**

- Administración de procesos de despacho de rutas.
- Manejo y control de almacenamiento de producto.

#### ○ **Formación Continua**

- Logística y abastecimiento
- Manejos de bodegas y almacenaje (Inventarios)
- Técnicas de elaboración de reportes para la presentación de resultados
- Control de mermas

### ➤ **SISTEMAS INFORMATICOS**

- Manejo de Windows
- Manejo de Microsoft Office

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión:06/07/05	Versión: 1	Página 3 de 6

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>  <b>CODIGO: D3-5 OAM- 302</b>
<b>UNIDAD: GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO: ADMINISTRADOR DE INVENTARIOS</b>	

- Manejo del sistema AS 400

➤ **COMPETENCIAS GENÉRICAS**

- Orientación hacia resultados
- Administración sobre la base de valores
- Comunicador efectivo
- Buenas relaciones Laborales y personales
- Capacidad para trabajar en equipo
- Adaptable a cualquier Horario
- Trabajar bajo presión
- Flexible a cambios
- Habilidad para tomar decisiones
- Habilidad para solucionar problemas
- Habilidades de liderazgo
- Ser Proactivo
- Responsabilidad en cumplimiento de metas
- Altamente dinámico para realizar cambios de procesos o procedimientos
- Adaptable a cualquier ambiente de trabajo

➤ **EXPERIENCIA LABORAL**

- 2 años en puestos similares

➤ **RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS**

- Materiales, herramientas y Equipo
  - ⇒ Escritorio.
  - ⇒ Computadora.
  - ⇒ Fotocopiadora.
  - ⇒ Archivero.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión:06/07/05	Versión: 1	Página 4 de 6

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO:</b> <b>D3-5</b> <b>OAM- 302</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>ADMINISTRADOR DE INVENTARIOS</b>	

⇒ Impresor

➤ **CONDICIONES ADICIONALES DEL OCUPANTE DEL PUESTO**

<b>Nivel de autonomía para toma de decisiones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomía parcial</li> </ul>				
<b>Personal Operativo bajo su cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>				
<b>Responsabilidad Económica:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>				
<b>Responsabilidad sobre bienes materiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maquinaria, equipos e instalaciones del departamento</li> </ul>				
<b>Manejo de Información Confidencial:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI:</b></td> <td>X</td> <td><b>NO:</b></td> <td></td> </tr> </table>	<b>SI:</b>	X	<b>NO:</b>	
<b>SI:</b>	X	<b>NO:</b>			
<b>Tipo de Info: Estados Financieros:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>x</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	x
<b>SI</b>		<b>NO</b>	x		
<b>Patentes:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>x</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	x
<b>SI</b>		<b>NO</b>	x		
<b>Formulaciones:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>x</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	x
<b>SI</b>		<b>NO</b>	x		
<b>Estrategia competitiva:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>x</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	x
<b>SI</b>		<b>NO</b>	x		
<b>Costos de producción, distribución u otros:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>x</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	x
<b>SI</b>		<b>NO</b>	x		
<b>Datos sobre la capacidad instalada y existencias:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td></td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
<b>SI</b>		<b>NO</b>			
<b>Detalle sobre compras o ventas (facturas, contabilidad, etc):</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>X</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>SI</b>		<b>NO</b>	X		
<b>Política de descuentos y comisiones:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>X</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>SI</b>		<b>NO</b>	X		
<b>Contratos con proveedores, distribuidores, clientes u otros agentes:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>X</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>SI</b>		<b>NO</b>	X		
<b>Información sobre clientes:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>X</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>SI</b>		<b>NO</b>	X		
<b>Políticas y estrategias comerciales:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>X</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>SI</b>		<b>NO</b>	X		
<b>Libros de actas de la junta general de accionistas:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>X</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>SI</b>		<b>NO</b>	X		
<b>Estudios de mercado:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>X</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>SI</b>		<b>NO</b>	X		
<b>Proyectos de inversión:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>X</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>SI</b>		<b>NO</b>	X		
<b>Proyectos estratégicos en general:</b>	<table border="1"> <tr> <td><b>SI</b></td> <td></td> <td><b>NO</b></td> <td>X</td> </tr> </table>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>SI</b>		<b>NO</b>	X		
<b>Otros, especifique:</b>					

<b>Condiciones ambientales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De oficina y Cámaras de mantenimiento de producto</li> </ul>
---------------------------------	---

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión:06/07/05	Versión: 1	Página 5 de 6

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CODIGO:</b> <b>D3-5 OAM- 302</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>ADMINISTRADOR DE INVENTARIOS</b>	

	fresco y congelado		
<b>Esfuerzos físicos:</b>	• Normales		
<b>Riesgos y nivel de gravedad:</b>	• Ninguno		
<b>Período de Adaptación:</b>	• 6 meses		
<b>Edad mínima:</b>	• 20 años	<b>Edad máxima:</b>	• 30 años
<b>Ambidiestro:</b>		<b>Izquierdo:</b>	
		<b>Derecho:</b>	
		<b>Indiferente:</b>	x

<b>Comentarios:</b>	Es un puesto basado en responsabilidades operativas y cumplimiento de metas.
---------------------	--

#### ➤ DE LAS CONDICIONES LABORALES

- UBICACIÓN
  - Planta I de Avícola Salvadoreña S.A de C.V.
- HORARIO
  - Rotativo.

#### ➤ AUTORIZACIONES

<b>Firma Gerente del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Francisco Cisneros</b>
<b>Firma Director del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Roberto Rivas</b>
<b>Firma Gerente de Desarrollo Organizacional:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Daniel Ernesto Funes</b>
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 6 de 6

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D3-6 <b>OAM-400</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> ASISTENTE ADMINISTRATIVO	

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Asistente Administrativo					
<b>A QUIEN REPORTA:</b>	Administrador de Importaciones y Exportaciones					
<b>DIRECCION:</b>	Comercialización					
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones					
<b>TIPO DE CONTRATACION:</b>	Permanente					
<b>GENERO:</b>	<b>Masculino</b>		<b>Femenino</b>	X	<b>Indiferente</b>	

**Objetivo:**

- Gestionar y entregar las requisiciones de papelería y útiles e insumos proporcionadas por Comercialización, incluyendo Distribuidoras y Taller Automotriz.
- Garantizar el pago estipulado a los proveedores.

**Alcance:** Área Administrativa

***DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO***

Procesar órdenes de compra con la finalidad de gestionar pagos a los proveedores; abastecimiento de insumos, papelería y útiles a personal de Comercialización, Distribuidoras de San Miguel, Santa Ana, Sonsonate, Zapotitan y Taller Automotriz.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 02/08/05	Versión: 1	Página 1 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D3-6 <b>OAM-400</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> ASISTENTE ADMINISTRATIVO	

## ***FUNCIONES DEL PUESTO***

### **➤ DE LAS FUNCIONES**

#### **a) FUNCIONES PRINCIPALES**

- Extender quedan a proveedores de Avícola Salvadoreña S.A de C.V, Forrajes Salvadoreños y Agriza S.A de C.V.
- Procesar órdenes de Compra de Avícola Salvadoreña S.A de C.V, Forrajes Salvadoreños y Agriza S.A de C.V.
- Elaborar Provisión Semanal de cada orden de compra que se elabora.
- Realizar cuadro de CCF de PASOSA ingresados al sistema de compras, para efecto de cuadro de mes con área de inventarios.
- Solicitar cotizaciones a los proveedores, garantizando precio y características de los productos.
- Entrega de insumos, papelería y útiles solicitados el personal de Comercialización, incluyendo Distribuidoras de San Miguel, Santa Ana, Sonsonate, Zapotitan y Taller Automotriz, previa autorización.
- Realización de documentos solicitados (memorándum).
- Entrega de correspondencia al personal de Operaciones.
- Elaborar órdenes de salida de jaulas deterioradas.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 02/08/05	Versión: 1	Página 2 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> <b>CODIGO: D3-6 OAM-400</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b>	

### b) FUNCIONES PERIÓDICAS

FUNCION	Periodicidad
Participar en reuniones programas por la Gerencia Administrativa	1 vez por mes

### c) FUNCIONES NO PERIÓDICAS

FUNCION	Periodicidad
Participar en actividades programadas por la Gerencia de Operaciones	5
Participar en actividades programadas por la División de Comercialización	5

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

### ➤ DE LAS ACTIVIDADES

- Archivar listados y asientos contables de Avícola Salvadoreña S.A de C.V., Forrajes Salvadoreños y Agriza S.A de C.V estén al día.
- Archivar reportes diarios de motoristas de la Gerencia de Operaciones.
- Hacer órdenes de salida
- Llamadas Telefónicas
- Enviar y recibir Fax
- Elaborar notas varias
- Reproducción de fotocopias.
- Realización de actividades varias.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 02/08/05	Versión: 1	Página 3 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D3-6 <b>OAM-400</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> ASISTENTE ADMINISTRATIVO	

➤ **DE LAS RESPONSABILIDAD DEL PUESTO**

✚ **POR CONTACTO**

● **DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1-5)
Gerencia de Publicidad	Para firma de ordenes de compra de facturas correspondiente a publicidad	1
Gerencia de Desarrollo de Nuevos Productos	Para firma de órdenes de compra de facturas correspondiente a Desarrollo de Nuevos Productos	5
Gerencia Administrativa	Para firma de órdenes de compra de facturas correspondiente a Administración	1
Gerencia de Ventas	Para firma de órdenes de compra de facturas correspondiente a Ventas	1
Contabilidad	Para hacer provisiones contables y tramitar pago a proveedores	1
Recursos Humanos	Documentos que envían a firma a la Gerencia de Operaciones y documentos que envían para el personal de Operaciones.	1

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

● **FUERA DE LA ORGANIZACIÓN**

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1-5)
1. SI-HAM	Procesar pago de CCF por producto que proveen a la Gerencia de Operaciones	1
2. Librerías	Para cotizar papelería y útiles y equipo de	4

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 02/08/05	Versión: 1	Página 4 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D3-6 <b>OAM-400</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> ASISTENTE ADMINISTRATIVO	

	oficina	
3. Despensas	Para cotizar insumos	4
4. Ferreterías	Cotizaciones Varias	2

### **POR DATOS CONFIDENCIALES**

TIPO DE INFORMACIÓN	NO. DE PERSONAS QUE LA MANEJAN
Cuentas Contables	2

### ➤ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

#### ○ **Conocimientos Básicos**

- Estudios Universitarios a nivel de tercer año en Administración Empresas o carreras afines.

#### ○ **Conocimientos Específicos**

- Tener como mínimo un año de experiencia en puestos similares.

#### ○ **Formación Continua**

Cursos de Mejora Continua.

### ➤ **SISTEMAS INFORMÁTICOS**

- Manejo de Windows
- Manejo de Microsoft Office

### ➤ **COMPETENCIAS GENÉRICAS**

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 02/08/05	Versión: 1	Página 5 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>D3-6 OAM-400</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> ASISTENTE ADMINISTRATIVO	

- Comunicador efectivo.
- Buenas relaciones Laborales y personales.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Adaptable a cualquier Horario.
- Trabajar bajo presión.
- Flexible a cambios.
- Habilidad para solucionar problemas.
- Ser proactivo.
- Altamente dinámico para realizar cambios de procesos o procedimientos.
- Adaptable a cualquier ambiente de trabajo.

➤ **RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS**

- Materiales, herramientas y Equipo
  - ⇒ Escritorio
  - ⇒ Computadora
  - ⇒ Contómetro
  - ⇒ Fotocopiadora
  - ⇒ Archivero
  - ⇒ Impresor
  - ⇒ Teléfono móvil y fijo

➤ **CONDICIONES ADICIONALES DEL OCUPANTE DEL PUESTO**

<b>Nivel de autonomía para toma de decisiones:</b>	Ninguna
<b>Personal Operativo bajo su cargo:</b>	Ninguno

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 02/08/05	Versión: 1	Página 6 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CODIGO:</b> D3-6 <b>OAM-400</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> ASISTENTE ADMINISTRATIVO	

<b>Responsabilidad Económica:</b>	Ninguno			
<b>Responsabilidad sobre bienes materiales:</b>	Maquinaria, equipos e instalaciones del departamento			
<b>Manejo de Información Confidencial:</b>	<b>SI:</b>	X	<b>NO:</b>	
<b>Tipo de Información:</b>	<b>Estados Financieros:</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	X
<b>Patentes:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Formulaciones:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Estrategia competitiva:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Costos de producción, distribución u otros:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Datos sobre la capacidad instalada y existencias:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	
<b>Detalle sobre compras o ventas (facturas, contabilidad, etc):</b>	<b>SI</b>	X	<b>NO</b>	
<b>Política de descuentos y comisiones:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Contratos con proveedores, distribuidores, clientes u otros agentes:</b>	<b>SI</b>	X	<b>NO</b>	
<b>Información sobre clientes:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Políticas y estrategias comerciales:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Libros de actas de la junta general de accionistas:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Estudios de mercado:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Proyectos de inversión:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Proyectos estratégicos en general:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Otros, especifique:</b>				

<b>Condiciones ambientales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De oficina</li> </ul>
<b>Esfuerzos físicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normales</li> </ul>
<b>Riesgos y nivel de gravedad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul>
<b>Período de Adaptación:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 mes</li> </ul>

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 02/08/05	Versión: 1	Página 7 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D3-6 <b>OAM-400</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> ASISTENTE ADMINISTRATIVO	

<b>Edad mínima:</b>	• 23 años	<b>Edad máxima:</b>	• 30 años
<b>Ambidiestro:</b>		<b>Izquierdo:</b>	
		<b>Derecho:</b>	
		<b>Indiferente:</b>	x

<b>Comentarios:</b>	Es un puesto basado en responsabilidades operativas y cumplimiento de metas.
---------------------	--

➤ **DE LAS CONDICIONES LABORALES**

○ **UBICACIÓN**

- Planta I de Avícola Salvadoreña S.A de C.V

○ **HORARIO**

- De lunes a viernes de 08:00 a.m. a 5:00 p.m.
- Sábados de 08:00 a 12:00 m.

➤ **AUTORIZACIONES**

<b>Firma Gerente del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Francisco Cisneros</b>
<b>Firma Director del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Roberto Rivas</b>
<b>Firma Gerente de Desarrollo Organizacional:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Daniel Ernesto Funes</b>
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 02/08/05	Versión: 1	Página 8 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CODIGO:</b> D3-7 <b>OAAB-500</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> SUPERVISOR DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO	

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Supervisor de Almacenamiento P1 y P2				
<b>A QUIEN REPORTA:</b>	Gerente de Operaciones				
<b>DIRECCION:</b>	Comercialización				
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones				
<b>TIPO DE CONTRATACION:</b>	Permanente				
<b>GENERO:</b>	<b>Masculino</b>	X	<b>Femenino</b>		<b>Indiferente</b>
<b>Objetivo:</b>	Proporcionar un seguimiento continuo a las operaciones de almacenamiento de productos, con la finalidad de garantizar la calidad del producto y los tiempos de Almacenamiento del mismo.				
<b>Alcance:</b>	Área de Almacenamiento				

### ***DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO***

Coordinar y supervisar que todos los procesos y procedimientos de Almacenamiento de producto para la venta se realicen de forma eficiente, procurando en todo momento, incrementar los niveles de productividad a través del control de tiempos y movimientos en los procesos, conjuntamente con la mejora de las relaciones laborales y de servicio con otros Departamentos.

### ***FUNCIONES DEL PUESTO***

#### **a) FUNCIONES PRINCIPALES**

- Llevar el control de temperaturas de cámaras y producto.
- Supervisar recepción de la producción.
- Asignar espacios para almacenamiento en cámaras.
- Llevar a cabo el seguimiento de productos a congelar.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 1 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> <b>CODIGO: D3-7 OAAB-500</b>
<b>UNIDAD: GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO: SUPERVISOR DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO</b>	

- Llevar a cabo el seguimiento de productos congelados.
- Supervisar la rotación de producto de cámaras en congelado.
- Coordinar la Limpieza de las cámaras.
- Llevar el control de inventarios de las cámaras de congelado.
- Asignar los movimientos de producto.
- Supervisar la movilización de productos en cámaras que estén malas.
- Coordinar y dar seguimiento al traslado de productos a Quality.
- Asignar la limpieza de abrigos.
- Controlar la rotación de cestas.

#### b) FUNCIONES PERIÓDICAS

FUNCION	Periodicidad
➤ Hacer requisición de papelería y útiles	Quincenalmente

#### c) FUNCIONES NO PERIÓDICAS

FUNCION	Periodicidad
➤ Participar en actividades programadas por la Gerencia de Operaciones.	5
➤ Participar en actividades programadas por la División de Comercialización.	5

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 2 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO: D3-7 OAAB-500</b>
<b>UNIDAD: GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO: SUPERVISOR DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO</b>	

## ➤ DE LAS ACTIVIDADES

- Control en lo referente a cantidades y fechas de producción de los productos que se reciben, tanto de planta como de procesos posteriores.
- Verificar la asistencia de personal bajo su cargo.
- Encargado de cuadrar y entregar tarjetas de personal bajo su cargo.
- Encargado del despacho de alitas marinadas y otros productos a suministros.
- Cuadrar la producción, entrega e inventario de campero.
- Recibir cantidades de producto a congelar, previamente evaluado con demás supervisores, con el fin de evaluar si es necesario enviar producto fuera de la empresa a congelamiento.
- Elaborar informe de actividades y entregar a demás supervisores.
- Verificar el control de temperatura de todas las cámaras.

## ➤ DE LAS RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

### ✚ POR CONTACTO

#### • DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1-5)
Depto. de Administración (Facturación)	Entrega de notas de remisión para ser facturadas.	1

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 3 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D3-7 <b>OAAB-500</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>SUPERVISOR DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO</b>	

- **FUERA DE LA ORGANIZACIÓN**

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1 - 5)
1. QUALITY	Programar producto para almacenar, en caso de emergencia.	5

- ✚ **POR DATOS CONFIDENCIALES**

TIPO DE INFORMACIÓN	NO. DE PERSONAS QUE LA MANEJAN
1. Manejar inventario de producto en existencia	6

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

➤ **DE LOS REQUERIMIENTOS**

➤ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

○ **Conocimientos Básicos**

- Profesional en: Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, o áreas afines
- Administración de personal
- Análisis de costos
- Análisis y control de procesos

○ **Conocimientos Específicos**

- Administración de procesos de preparación y despacho de pedidos de rutas

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 4 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>D3-7 O AAB-500</b>
<b>UNIDAD: GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO: SUPERVISOR DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO</b>	

- Manejo y control de almacenamiento de productos
- **Formación Continua**
  - Manejos de bodegas y almacenaje
  - Administración de personal
  - Preparación de rutas
  - Costeo de procesos
  - Abastecimiento
- **SISTEMAS INFORMATICOS**
  - Manejo de Windows
  - Manejo de Microsoft Office
  - Manejo del Sistema AS 400
- **RESULTADOS ESPERADOS**
  - Garantizar que el proceso se realice eficientemente.
  - Cumplimiento de metas de corto y mediano plazo, lograr los resultados esperados en cuanto a: Reducción de costos, incremento de Productividad, Eliminación o reducción de errores de proceso y/o procedimientos, y administración de personal, correcta utilización de los recursos.
- **COMPETENCIAS GENÉRICAS**
  - Orientación hacia resultados

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 5 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO:</b>	D3-7 <b>OAAB-500</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>SUPERVISOR DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO</b>		

- Administración sobre la base de valores
- Comunicador efectivo
- Buenas relaciones Laborales y personales
- Capacidad para trabajar en equipo
- Adaptable a cualquier Horario
- Trabajar bajo presión
- Flexible a cambios
- Habilidad para tomar decisiones
- Habilidad para solucionar problemas
- Habilidades de liderazgo
- Ser proactivo
- Responsabilidad en cumplimiento de metas
- Altamente dinámico para realizar cambios de procesos o procedimientos
- Adaptable a cualquier ambiente de trabajo

➤ **EXPERIENCIA LABORAL**

- 3 años en puestos similares

➤ **RESPONSABILIDADES IMPLICITAS**

- Materiales, herramientas y Equipo
  - ⇒ Escritorio.
  - ⇒ Computadora.
  - ⇒ Contómetro.
  - ⇒ Fotocopiadora.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 6 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D3-7 <b>OAAB-500</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> SUPERVISOR DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO	

- ⇒ Archivero.
- ⇒ Impresor
- ⇒ Teléfono móvil y fijo
- ⇒ Vehículos de reparto
- ⇒ Basculas de pesaje manual

➤ **CONDICIONES ADICIONALES DEL OCUPANTE DEL PUESTO**

<b>Nivel de autonomía para toma de decisiones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía parcial</li> </ul>				
<b>Personal Funcional bajo su cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Coordinadores</li> </ul>				
<b>Personal Operativo bajo su cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador #1 (6 ayudantes); Coordinador #2 (7 ayudantes)</li> </ul>				
<b>Responsabilidad Económica:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• presupuesto de gastos de horas extras</li> </ul>				
<b>Responsabilidad sobre bienes materiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria, equipos e instalaciones del departamento</li> </ul>				
<b>Manejo de Información Confidencial:</b>		<b>SI:</b>	X	<b>NO:</b>	
<b>Tipo de Información:</b>	<b>Estados Financieros:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Patentes:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Formulaciones:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Estrategia competitiva:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Costos de producción, distribución u otros:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Datos sobre la capacidad instalada y existencias:</b>		<b>SI</b>	X	<b>NO</b>	
<b>Detalle sobre compras o ventas (facturas, contabilidad, etc):</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	X

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 7 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CODIGO:</b> D3-7 <b>OAAB-500</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> SUPERVISOR DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO	

<b>Política de descuentos y comisiones:</b>	SI		NO	X
<b>Contratos con proveedores, distribuidores, clientes u otros agentes:</b>	SI		NO	X
<b>Información sobre clientes:</b>	SI		NO	X
<b>Políticas y estrategias comerciales:</b>	SI		NO	X
<b>Libros de actas de la junta general de accionistas:</b>	SI		NO	X
<b>Estudios de mercado:</b>	SI		NO	X
<b>Proyectos de inversión:</b>	SI		NO	X
<b>Proyectos estratégicos en general:</b>	SI		NO	X
<b>Otros, especifique:</b>				

<b>Condiciones ambientales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De oficina y Cámaras de mantenimiento de producto fresco y congelado</li> </ul>			
<b>Esfuerzos físicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normales</li> </ul>			
<b>Riesgos y nivel de gravedad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguno</li> </ul>			
<b>Período de Adaptación:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 meses</li> </ul>			
<b>Edad mínima:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25 años</li> </ul>	<b>Edad máxima:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>40 años</li> </ul>	
<b>Ambidiestro:</b>		<b>Izquierdo:</b>		<b>Derecho:</b>
				<b>Indiferente:</b>
				x

<b>Comentarios:</b>	Es un puesto basado en responsabilidades operativas y cumplimiento de metas.
---------------------	--

## ➤ DE LAS CONDICIONES LABORALES

### ○ UBICACIÓN

- Planta I de Avícola Salvadoreña S.A de C.V

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 8 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D3-7 <b>OAAB-500</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> SUPERVISOR DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO	

- HORARIO
  - De lunes a domingo, horario rotativo.

➤ **AUTORIZACIONES**

<b>Firma Gerente del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Francisco Cisneros</b>
<b>Firma Director del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Roberto Rivas</b>
<b>Firma Gerente de Desarrollo Organizacional:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Daniel Ernesto Funes</b>
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 9 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CODIGO:</b> D3-8 <b>OAEP-500</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> SUPERVISOR DE PREPARACIÓN Y PESAJE	

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Supervisor de Preparación					
<b>A QUIEN REPORTA:</b>	Gerente de Operaciones					
<b>DIRECCION:</b>	Comercialización					
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones					
<b>TIPO DE CONTRATACION:</b>	Permanente					
<b>GENERO:</b>	<b>Masculino</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Femenino</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b>	<input type="checkbox"/>

**Objetivo:**

Supervisar el seguimiento continuo de las operaciones del Proceso de Distribución, con la finalidad de garantizar la calidad del producto y los tiempos de Preparación del mismo.

**Alcance:** Supervisor de Preparación

***DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO***

Coordinar y supervisar que todos los procesos y procedimientos de preparación de producto para la venta se realicen de forma eficiente, con la finalidad de incrementar los niveles de productividad a través del control de tiempos y movimientos en los procesos, conjuntamente con la mejora de las relaciones laborales y de servicio con otros Departamentos.

***FUNCIONES DEL PUESTO***

➤ **DE LAS FUNCIONES**

**a) FUNCIONES PRINCIPALES**

- Supervisar el abastecimiento de producto de planta II para la venta.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 1 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO:</b>	<b>D3-8 OAEP-500</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> SUPERVISOR DE PREPARACIÓN Y PESAJE		

- Verificar la realización de cuadro de producción diaria.
- Supervisar la descarga de cesta utilizadas en las ventas.
- Supervisar recepción de devoluciones.
- Coordinar carga de producto a Distribuidoras.
- Coordinar el abastecimiento de producto para preparación de planta I.
- Garantizar pesaje de productos.
- Chequear temperaturas de cámaras.
- Realizar cuadro de inventarios al final del turno.
- Llevar a cabo recepción de listado de pesaje.
- Verificar el cumplimiento de asignación de rastras que se dirigen a las Distribuidoras.
- Verificar que los vehículos a cargar estén con suficiente combustible para evitar inconvenientes posteriores.
- Realizar cambios o anulaciones de producto por falta de existencia.
- Garantizar que al finalizar el pesaje se haga un ordenamiento del producto pesado y de las rutas.
- Controlar que la rotación de todos los producto se realice, priorizando para la venta el producto más próximo a vencer.

#### b) FUNCIONES NO PERIÓDICAS

FUNCION	Periodicidad
➤ Participar en actividades programadas por la Gerencia de Operaciones	5
➤ Participar en actividades programadas por la División de Comercialización	5

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 2 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO: D3-8 OAEP-500</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> SUPERVISOR DE PREPARACIÓN Y PESAJE	

## ➤ DE LAS ACTIVIDADES

- Monitorear las temperaturas de las cámaras cada hora, con el fin de detectar cualquier falla en las mismas y tomar las medidas correspondientes.
- Garantizar que los pesadores tengan listado de producto para pesaje antes y durante el pesaje.
- Estar en comunicación constante con el departamento de administración para que no hagan falta los listados y que el pesaje no se detenga por falta de los mismos.
- Controlar los cambios realizados.
- Controlar las anulaciones por producto y cantidad.
- Entregar el inventario teórico al encargado de verificar las existencias físicas para que pueda cuadrar lo teórico y físico y buscar las diferencias hasta encontrarlas.

## ➤ DE LAS RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

### ✚ POR CONTACTO

- DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1-5)
1. Ventas	Coordinación de proceso de selección y preparación por ruta y por cliente	1
2. Producción Industrial	Cumplimiento de solicitudes	1
3. Ingeniería	Mantenimiento de los equipos de operaciones	1
4. Calidad	Cumplimiento de las normas internas	1

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 3 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D3-8 <b>OAEP-500</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>SUPERVISOR DE PREPARACIÓN Y PESAJE</b>	

5. IPOA	Cumplimiento de normas legales e internas de manejo de producto	1
---------	---	---

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

● **FUERA DE LA ORGANIZACIÓN**

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1 - 5)
1. Pollo Campero	Abastecimiento diario	1
2. FA Dalton	Mantenimiento y preparación de básculas	3
3. Si Ham	Abastecimiento de Embutidos	1
4. Toledo	Abastecimiento de producto	2
5. Yale	Mantenimiento y reparación de Palet	3

✚ **POR DATOS CONFIDENCIALES**

TIPO DE INFORMACIÓN	NO. DE PERSONAS QUE LA MANEJAN
1. Manejar inventario de producto en existencia	6
2. Rotación de producto, tomando en consideración fecha de vencimiento	6

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

➤ **DE LOS REQUERIMIENTOS**

➤ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 4 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO:</b>	D3-8 <b>OAEP-500</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> SUPERVISOR DE PREPARACIÓN Y PESAJE		

○ ***Conocimientos Básicos***

- Profesional en: Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, o áreas afines
- Administración de personal
- Análisis de costos
- Análisis y control de procesos

○ ***Conocimientos Específicos***

- Administración de procesos de preparación y despacho de pedidos de rutas
- Manejo y control de almacenamiento de productos

○ ***Formación Continua***

- Manejos de bodegas y almacenaje.
- Administración de personal.
- Preparación de rutas.
- Costeo de procesos.
- Abastecimiento.

➤ **SISTEMAS INFORMÁTICOS**

- Manejo de Windows
- Manejo de Microsoft Office
- Manejo de Sistema AS 400

➤ **RESULTADOS ESPERADOS**

- Garantizar que el proceso se realice eficientemente

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 5 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D3-8 <b>OAEP-500</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> SUPERVISOR DE PREPARACIÓN Y PESAJE	

- Cumplimiento de metas de corto y mediano plazo
- Lograr los resultados esperados en cuanto a: Reducción de costos, incremento de Productividad, Eliminación o reducción de errores de proceso y/o procedimientos, y administración de personal, enfocado a una correcta utilización de los recursos.

➤ **COMPETENCIAS GENÉRICAS**

- Orientación hacia resultados
- Administración sobre la base de valores
- Comunicador efectivo
- Buenas relaciones Laborales y personales
- Capacidad para trabajar en equipo
- Adaptable a cualquier Horario
- Trabajar bajo presión
- Flexible a cambios
- Habilidad para tomar decisiones
- Habilidad para solucionar problemas
- Habilidades de liderazgo
- Ser proactivo
- Responsabilidad en cumplimiento de metas
- Altamente dinámico para realizar cambios de procesos o procedimientos
- Adaptable a cualquier ambiente de trabajo

➤ **EXPERIENCIA LABORAL**

- 3 años en puestos similares

➤ **RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS**

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 6 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D3-8 <b>OAEP-500</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>SUPERVISOR DE PREPARACIÓN Y PESAJE</b>	

- Materiales, herramientas y Equipo
  - ⇒ Escritorio.
  - ⇒ Computadora.
  - ⇒ Contómetro.
  - ⇒ Fotocopiadora.
  - ⇒ Archivero
  - ⇒ Impresor
  - ⇒ Teléfono móvil y fijo
  - ⇒ Vehículos de reparto
  - ⇒ Basculas de pesaje manual

➤ **CONDICIONES ADICIONALES DEL OCUPANTE DEL PUESTO**

<b>Nivel de autonomía para toma de decisiones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía parcial</li> </ul>				
<b>Personal Funcional bajo su cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 Coordinador</li> </ul>				
<b>Personal Operativo bajo su cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador #1 (15 ayudantes); Coordinador #2 (9 ayudantes); coordinador #3 (2 ayudantes)</li> </ul>				
<b>Responsabilidad Económica:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul>				
<b>Responsabilidad sobre bienes materiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria, equipos e instalaciones del departamento</li> </ul>				
<b>Manejo de Información Confidencial:</b>		<b>SI:</b>	X	<b>NO:</b>	
<b>Tipo de Información:</b>	<b>Estados Financieros:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	x
<b>Patentes:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	x
<b>Formulaciones:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	x

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 7 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CODIGO:</b> D3-8 <b>OAEP-500</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> SUPERVISOR DE PREPARACIÓN Y PESAJE	

<b>Estrategia competitiva:</b>	SI		NO	x
<b>Costos de producción, distribución u otros:</b>	SI		NO	x
<b>Datos sobre la capacidad instalada y existencias:</b>	SI	x	NO	
<b>Detalle sobre compras o ventas (facturas, contabilidad, etc):</b>	SI		NO	X
<b>Política de descuentos y comisiones:</b>	SI		NO	X
<b>Contratos con proveedores, distribuidores, clientes u otros agentes:</b>	SI		NO	X
<b>Información sobre clientes:</b>	SI		NO	X
<b>Políticas y estrategias comerciales:</b>	SI		NO	X
<b>Libros de actas de la junta general de accionistas:</b>	SI		NO	X
<b>Estudios de mercado:</b>	SI		NO	X
<b>Proyectos de inversión:</b>	SI		NO	X
<b>Proyectos estratégicos en general:</b>	SI		NO	X
<b>Otros, especifique:</b>				

<b>Condiciones ambientales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De oficina y Cámaras de mantenimiento de producto fresco y congelado</li> </ul>						
<b>Esfuerzos físicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normales</li> </ul>						
<b>Riesgos y nivel de gravedad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguno</li> </ul>						
<b>Período de Adaptación:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 meses</li> </ul>						
<b>Edad mínima:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25 años</li> </ul>	<b>Edad máxima:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>40 años</li> </ul>				
<b>Ambidiestro:</b>		<b>Izquierdo:</b>		<b>Derecho:</b>		<b>Indiferente:</b>	x

<b>Comentarios:</b>	Es un puesto basado en responsabilidades operativas y cumplimiento de metas.
---------------------	--

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 8 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D3-8 <b>OAEP-500</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> SUPERVISOR DE PREPARACIÓN Y PESAJE	

➤ **DE LAS CONDICIONES LABORALES**

- UBICACIÓN
  - Planta I de Avícola Salvadoreña S.A de C.V
  
- HORARIO
  - De lunes a domingo, horario rotativo.

➤ **AUTORIZACIONES**

<b>Firma Gerente del Área:</b>	
<b>Nombre :</b>	<b>Lic. Francisco Cisneros</b>
<b>Firma Director del Área:</b>	
<b>Nombre :</b>	<b>Lc. Roberto Rivas</b>
<b>Firma Gerente de Desarrollo Organizacional:</b>	
<b>Nombre :</b>	<b>Lic. Daniel Ernesto Funes</b>
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 9 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CODIGO:</b> D3-9 <b>OAD-500</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> SUPERVISOR DE DESPACHO	

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Supervisor de Despacho					
<b>A QUIEN REPORTA:</b>	Gerente de Operaciones					
<b>DIRECCION:</b>	Comercialización					
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones					
<b>TIPO DE CONTRATACION:</b>	Permanente					
<b>GENERO:</b>	<b>Masculino</b>	X	<b>Femenino</b>		<b>Indiferente</b>	

**Objetivo:**

Verificar el seguimiento continuo de las operaciones de Despacho, con la finalidad de garantizar la calidad del producto y los tiempos de despacho del mismo.

**Alcance:** Área de Despacho

***DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO***

Garantizar el cumplimiento del despacho de rutas en el tiempo indicado, apoyando a los motoristas y ayudantes de ventas para la solución de cualquier tipo de problemas que se presente en el proceso de despacho de producto, conjuntamente con la mejora de las relaciones laborales y de servicio con otros Departamentos.

***FUNCIONES DEL PUESTO***

➤ **DE LAS FUNCIONES**

**a) FUNCIONES PRINCIPALES**

- Supervisar despacho de rutas.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 1 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> <b>CODIGO: D3-9 OAD-500</b>
<b>UNIDAD: GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO: SUPERVISOR DE DESPACHO</b>	

- Supervisar limpieza y ordenamiento de cámaras.
- Coordinar traslado de Campero.
- Coordinar la descarga de camiones.
- Coordinar el abastecimiento de producto congelado.
- Supervisar descarga de producto TOLEDO.
- Coordinar el pedido de embutidos a SIHAM.
- Coordinar el movimiento de vehículos.
- Coordinar traslados a distribuidoras con planta II.
- Revisar inventarios de producto.
- Coordinar logística de cuadro de inventario.
- Coordinar la rotación de producto.
- Verificar temperaturas de Cámaras.
- Supervisar mermas y diferencias de rutas.
- Llevar el control de movimientos en cámaras.
- Coordinar el abastecimiento de hielo.

**b) FUNCIONES PERIÓDICAS**

FUNCION	Periodicidad
➤ Supervisar descarga de producto TOLEDO	Tres veces por semana

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 2 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> <b>CODIGO: D3-9 OAD-500</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>SUPERVISOR DE DESPACHO</b>	

### c) FUNCIONES NO PERIÓDICAS

FUNCION	Periodicidad
➤ Participar en actividades programadas por la Gerencia de Operaciones	5
➤ Participar en actividades programadas por la División de Comercialización.	5

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

### ➤ DE LAS ACTIVIDADES

- Colocar Thermos o AS en área de lavado de vehículos.
- Averiguar existencias y cuanto es el pedido a entregar para determinar si es necesario enviar al motorista a planta 2 a traer producto.
- Revisar que las cantidades estén completas y que se resguarde en la cámara 12 el producto de congelado para mejor calidad del mismo.
- A diario se abastece al área de preparación y despacho la cantidad de 150 cestas y 30 bolsas para el uso de ventas para supermercados y distribuidoras.
- Se revisa existencias y conforme lo que hay se abastece.
- Se revisan existencias y fechas de vencimiento para la rotación, y poder hacer el pedido todos los días.
- Todos los días se esta verificando temperaturas de cámaras a cada hora con el fin de detectar una mala temperatura y evitar que se arruine el producto.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 3 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D3-9 <b>OAD-500</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> SUPERVISOR DE DESPACHO	

➤ **DE LAS RESPONSABILIDAD DEL PUESTO**

✚ **POR CONTACTO**

● **DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1-5)
1. Depto. de Ventas	Recepción de pedidos y entrega de productos.	1
2. Depto. de Administración	Revisar producto inventariado	1
3. Mantenimiento Automotriz	Asignación de equipos de reparto	1
4. Producción Industrial	Abastecimiento diario de producto	1

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

● **FUERA DE LA ORGANIZACIÓN**

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1-5)
1. SI-HAM	Programar pedido solicitado por el depto. de Ventas	1
2. Pollo Campero	Abastecimiento diario	1
3. FA Dalton	Mantenimiento y reparación de básculas	3
4. Yale	Mantenimiento y reparación de Palet	5

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 4 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> <b>CODIGO: D3-9 OAD-500</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>SUPERVISOR DE DESPACHO</b>	

### ✚ **POR DATOS CONFIDENCIALES**

TIPO DE INFORMACIÓN	NO. DE PERSONAS QUE LA MANEJAN
1. Manejar inventario de producto en existencia	6
2. Rotación de producto, tomando en consideración fecha de vencimiento	6

### ➤ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

#### ○ **Conocimientos Básicos**

- Profesional en: Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, o áreas afines
- Administración de personal
- Conocimientos de Logística y abastecimiento
- Análisis de costos
- Análisis y control de procesos

#### ○ **Conocimientos Específicos**

- Administración de procesos de preparación y despacho de pedidos de rutas
- Manejo y control de almacenamiento de productos

#### ○ **Formación Continua**

- Logística y abastecimiento actualizado
- Manejos de bodegas y almacenaje
- Administración de personal
- Preparación de rutas
- Costeo de procesos

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 5 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO:</b>	D3-9 <b>OAD-500</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> SUPERVISOR DE DESPACHO		

- Abastecimiento

➤ SISTEMAS INFORMATICOS

- Manejo de Windows
- Manejo de Microsoft Office
- Manejo del sistema AS 400

➤ COMPETENCIAS GENÉRICAS

- Orientación hacia resultados
- Administración sobre la base de valores
- Comunicador efectivo
- Buenas relaciones Laborales y personales
- Capacidad para trabajar en equipo
- Adaptable a cualquier Horario
- Trabajar bajo presión
- Flexible a cambios
- Habilidad para tomar decisiones
- Habilidad para solucionar problemas
- Habilidades de liderazgo
- Ser proactivo
- Responsabilidad en cumplimiento de metas
- Altamente dinámico para realizar cambios de procesos o procedimientos
- Adaptable a cualquier ambiente de trabajo

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 6 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D3-9 <b>OAD-500</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> SUPERVISOR DE DESPACHO	

➤ **RASGOS DE PERSONALIDAD**

- Discreción
- Iniciativa y Creatividad
- Cooperación y Confiabilidad
- Facilidad para clasificar y ordenar Información
- Responsable

➤ **EXPERIENCIA LABORAL**

- 3 años en puestos similares

➤ **RESPONSABILIDADES IMPLICITAS**

- Materiales, herramientas y Equipo
  - ⇒ Escritorio.
  - ⇒ Computadora.
  - ⇒ Contómetro.
  - ⇒ Fotocopiadora.
  - ⇒ Archivero.
  - ⇒ Impresor.
  - ⇒ Teléfono móvil y fijo.
  - ⇒ Vehículos de reparto.
  - ⇒ Básculas de pesaje manual.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 7 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D3-9 <b>OAD-500</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> SUPERVISOR DE DESPACHO	

➤ **CONDICIONES ADICIONALES DEL OCUPANTE DEL PUESTO**

<b>Nivel de autonomía para toma de decisiones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autonomía parcial</li> </ul>				
<b>Personal Funcional bajo su cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2 Coordinadores</li> </ul>				
<b>Personal Operativo bajo su cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>23 ayudantes</li> </ul>				
<b>Responsabilidad Económica:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>presupuesto de gastos de horas extras</li> </ul>				
<b>Responsabilidad sobre bienes materiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maquinaria, equipos e instalaciones del departamento</li> </ul>				
<b>Manejo de Información Confidencial:</b>		<b>SI:</b>	<b>X</b>	<b>NO:</b>	
<b>Tipo de Información:</b>	<b>Estados Financieros:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Patentes:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Formulaciones:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Estrategia competitiva:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Costos de producción, distribución u otros:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Datos sobre la capacidad instalada y existencias:</b>		<b>SI</b>	<b>X</b>	<b>NO</b>	
<b>Detalle sobre compras o ventas (facturas, contabilidad, etc):</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Política de descuentos y comisiones:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Contratos con proveedores, distribuidores, clientes u otros agentes:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Información sobre clientes:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Políticas y estrategias comerciales:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Libros de actas de la junta general de accionistas:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Estudios de mercado:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Proyectos de inversión:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Proyectos estratégicos en general:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 8 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CODIGO:</b> D3-9 <b>OAD-500</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> SUPERVISOR DE DESPACHO	

<b>Otros, especifique:</b>	
----------------------------	--

<b>Condiciones ambientales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De oficina y Cámaras de mantenimiento de producto fresco y congelado</li> </ul>						
<b>Esfuerzos físicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normales</li> </ul>						
<b>Riesgos y nivel de gravedad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguno</li> </ul>						
<b>Período de Adaptación:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 meses</li> </ul>						
<b>Edad mínima:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25 años</li> </ul>	<b>Edad máxima:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>40 años</li> </ul>				
<b>Ambidiestro:</b>		<b>Izquierdo:</b>		<b>Derecho:</b>		<b>Indiferente:</b>	x

<b>Comentarios:</b>	Es un puesto basado en responsabilidades operativas y cumplimiento de metas.
---------------------	--

### ➤ DE LAS CONDICIONES LABORALES

- UBICACIÓN
  - Planta I de Avícola Salvadoreña S.A. de C.V.
  
- HORARIO
  - De lunes a sábado de 03:00 a.m. a 11:00 a.m.

### ➤ AUTORIZACIONES

<b>Firma Gerente del Área:</b>	
<b>Nombre :</b>	<b>Lic. Francisco Cisneros</b>
<b>Firma Director del Área:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 9 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D3-9 <b>OAD-500</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> SUPERVISOR DE DESPACHO		

<b>Nombre :</b>	<b>Lic. Roberto Rivas</b>
<b>Firma Gerente de Desarrollo Organizacional:</b>	
<b>Nombre :</b>	<b>Lic. Daniel Ernesto Funes</b>
<b>Sello:</b>	

<b>Emite:</b> Grupo de Tesis	<b>Revisa:</b> Lic. Francisco Cisneros	<b>Aprueba:</b> Lic. Roberto Rivas
<b>Emisión:</b> 06/07/05	<b>Versión:</b> 1	<b>Página</b> 10 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CODIGO:</b> D3-10 <b>OAAB-600</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> COORDINADOR DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO	

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Coordinador de Almacenamiento				
<b>A QUIEN REPORTA:</b>	Supervisor de Almacenamiento P1				
<b>DIRECCION:</b>	Comercialización				
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones				
<b>TIPO DE CONTRATACION:</b>	Permanente				
<b>GENERO:</b>	<b>Masculino</b>	X	<b>Femenino</b>		<b>Indiferente</b>

**Objetivo:**

Revisar continuamente las operaciones, con la finalidad de garantizar la calidad de almacenamiento y entrega del producto.

**Alcance:** Área de Almacenamiento

***DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO***

Revisar el almacenamiento y entregar producto de rutas a los motoristas y ayudantes de ventas, efectuando una entrega física del producto contra facturas o documentos de salida, con el fin de apoyar al Supervisor de Almacenamiento en las funciones de control del proceso.

***FUNCIONES DEL PUESTO***

➤ **DE LAS FUNCIONES**

a) **FUNCIONES PRINCIPALES**

- Coordinar despacho de rutas.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 1 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO:</b>	D3-10 <b>OAAB-600</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>COORDINADOR DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO</b>		

- Coordinar recepción y despacho de producto con destino a Guatemala.
- Coordinar la entrega de producto a vendedores contra factura.
- Coordinar ordenamiento de producto en cámaras.
- Realización de inventarios físicos.
- Cuadre de inventarios con encargado de merma de administración.
- Verificar pesaje de pedidos manuales.
- Verificar el despacho de pedidos manuales.
- Verificar la recepción y aplicación de devoluciones.
- Asignar actividades al personal.
- Abastecer producto para preparación de rutas.
- Despacho de clientes especiales.
- Despacho de Pollo campero.
- Aplicación de cuadre manual de merma.
- Cuadre de producto recibido con cámaras.
- Supervisión de venta de pollo vivo.
- Recepción de producto de proveedores.
- Control de salidas de cestas.
- Coordinar carga de cestas.
- Coordinar la limpieza de muelle y cámaras.
- Coordinar la descarga de producto chicks enviado por Guatemala dos o tres veces por semana.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 2 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> <b>CODIGO: D3-10 OAAB-600</b>
<b>UNIDAD: GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO: COORDINADOR DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO</b>	

### b) FUNCIONES PERIÓDICAS

FUNCION	Periodicidad
1. Descarga de producto chicks enviado por Guatemala 2. Cubrir descanso de Supervisor de despacho 3. Carga de Producto para Guatemala	Dos veces por semana 1 vez por mes Semanalmente

### c) FUNCIONES NO PERIÓDICAS

FUNCION	Periodicidad
➤ Participar en actividades programadas por la Gerencia de Operaciones	5
➤ Participar en actividades programadas por la División de Comercialización	5

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

### ➤ DE LAS ACTIVIDADES

- Revisar carga y descarga de AS con producto congelado de cámaras 15 y16 que necesita preparación para el pesaje .
- De dos a tres veces por semana se lleva a cabo la descarga de producto chicks enviado por Guatemala.
- Se realiza la carga de producto y cestas anaranjadas vacías.
- Diariamente se procesar pedidos manuales.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 3 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>CODIGO: D3-10 OAAB-600</b>
<b>UNIDAD: GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO: COORDINADOR DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO</b>

- Entregar regalías una vez por semana.
- Dar seguimiento a las devoluciones de producto malo y bueno por entregado por las rutas.
- Cargar bolsas y pollo de campero que falte de entregar.
- Tener listas las Cestas limpias que necesitan preparación para el pesaje.
- Recibir rastras de traslado de productos de planta 2 y ubicarlas en cámaras que se bajarían.
- Revisar temperaturas de cámaras a cada hora.

## ➤ DE LAS RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

### ✚ POR CONTACTO

#### • DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1-5)
1. Motoristas	Recepción de devoluciones	1
2. Producción Industrial	Recibir lote de producción	1
3. Procesos Posteriores	Recibir productos especiales	1
4. Departamento De Ventas	Coordinar Despacho de producto	1
5. Departamento de Administración	Cuadre de inventarios diarios	1
6. Calidad	Cumplimiento de las normas internas	1
7. IPOA	Cumplimiento de normas legales e internas de manejo de producto	1

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 4 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CODIGO:</b> D3-10 <b>OAAB-600</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>COORDINADOR DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO</b>	

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

● **FUERA DE LA ORGANIZACIÓN**

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1 – 5)
1. SI-HAM	Programar pedido solicitado por el Departamento De Ventas	1
2. Pollo Campero	Abastecimiento diario	1
3. FA Dalton	Mantenimiento y reparación de basculas	3
4. Yale	Mantenimiento y reparación de Palet	5

✚ **POR DATOS CONFIDENCIALES**

TIPO DE INFORMACIÓN	NO. DE PERSONAS QUE LA MANEJAN
1. Manejar inventario de producto en existencia	6
2. Rotación de producto, tomando en consideración fecha de vencimiento	6

➤ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

○ **Conocimientos Básicos**

- Técnico en: Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, o áreas afines
- Administración de personal
- Conocimientos de pesaje y logística

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 5 de 10

<p>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</p>	 <p><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></p>	<p>D3-10 <b>CODIGO: OAAB-600</b></p>
<p><b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b></p>	<p><b>PUESTO:</b> <b>COORDINADOR DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO</b></p>	

- Análisis y control de procesos
- **Conocimientos Específicos**
  - Administración de procesos de despacho de rutas de rutas
  - Manejo y control de almacenamiento de producto
- **Formación Continua**
  - Logística y abastecimiento actualizado
  - Manejos de bodegas y almacenaje
  - Administración de personal
  - Preparación de rutas
  - Costeo de procesos
  - Abastecimiento
- **SISTEMAS INFORMATICOS**
  - Manejo de Windows
  - Manejo de Microsoft Office
  - Manejo del sistema AS 400
- **COMPETENCIAS GENÉRICAS**
  - Orientación hacia resultados
  - Administración sobre la base de valores
  - Comunicador efectivo
  - Buenas relaciones Laborales y personales

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 6 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO:</b>	<b>D3-10 OAAB-600</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>COORDINADOR DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO</b>		

- Capacidad para trabajar en equipo
- Adaptable a cualquier Horario
- Trabajar bajo presión
- Flexible a cambios
- Habilidad para tomar decisiones
- Habilidad para solucionar problemas
- Habilidades de liderazgo
- Ser proactivo
- Responsabilidad en cumplimiento de metas
- Altamente dinámico para realizar cambios de procesos o procedimientos
- Adaptable a cualquier ambiente de trabajo

➤ **EXPERIENCIA LABORAL**

- 2 años en puestos similares

➤ **RESPONSABILIDADES IMPLICITAS**

- Materiales, herramientas y Equipo
  - ⇒ Escritorio.
  - ⇒ Computadora
  - ⇒ Contómetro.
  - ⇒ Fotocopiadora.
  - ⇒ Archivero.
  - ⇒ Impresor
  - ⇒ Teléfono móvil y fijo

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 7 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CODIGO:</b> D3-10 <b>OAAB-600</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> COORDINADOR DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO	

- ⇒ Básculas de pesaje manual
- ⇒ Palet para abastecimiento de producto
- ⇒ Básculas de pesaje mecanizado

➤ **CONDICIONES ADICIONALES DEL OCUPANTE DEL PUESTO**

<b>Nivel de autonomía para toma de decisiones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía parcial</li> </ul>				
<b>Personal Funcional bajo su cargo:</b>	Ninguno				
<b>Personal Operativo bajo su cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador #1 (6 ayudantes); Coordinador 2 (7 ayudantes).</li> </ul>				
<b>Responsabilidad Económica:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• presupuesto de gastos de horas extras</li> </ul>				
<b>Responsabilidad sobre bienes materiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria, equipos e instalaciones del departamento</li> </ul>				
<b>Manejo de Información Confidencial:</b>		<b>SI:</b>	X	<b>NO:</b>	
<b>Tipo de Información:</b>	<b>Estados Financieros:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Patentes:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Formulaciones:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Estrategia competitiva:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Costos de producción, distribución u otros:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Datos sobre la capacidad instalada y existencias:</b>		<b>SI</b>	X	<b>NO</b>	
<b>Detalle sobre compras o ventas (facturas, contabilidad, etc):</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Política de descuentos y comisiones:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	X
<b>Contratos con proveedores, distribuidores, clientes u otros agentes:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	X

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 8 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D3-10 <b>OAAB-600</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> COORDINADOR DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO	

<b>Información sobre clientes:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Políticas y estrategias comerciales:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Libros de actas de la junta general de accionistas:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Estudios de mercado:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Proyectos de inversión:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Proyectos estratégicos en general:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>
<b>Otros, especifique:</b>				

<b>Condiciones ambientales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De oficina y Cámaras de mantenimiento de producto fresco y congelado</li> </ul>						
<b>Esfuerzos físicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normales</li> </ul>						
<b>Riesgos y nivel de gravedad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguno</li> </ul>						
<b>Período de Adaptación:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 meses</li> </ul>						
<b>Edad mínima:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 años</li> </ul>	<b>Edad máxima:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 años</li> </ul>				
<b>Ambidiestro:</b>		<b>Izquierdo:</b>		<b>Derecho:</b>		<b>Indiferente:</b>	<b>x</b>

<b>Comentarios:</b>	Es un puesto basado en responsabilidades operativas y cumplimiento de metas.
---------------------	--

## ➤ DE LAS CONDICIONES LABORALES

### ○ UBICACIÓN

- Planta I de Avícola Salvadoreña S.A de C.V

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 9 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D3-10 <b>OAAB-600</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> COORDINADOR DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO	

- HORARIO
  - Rotativo.

➤ **AUTORIZACIONES**

<b>Firma Gerente del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Francisco Cisneros</b>
<b>Firma Director del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Roberto Rivas</b>
<b>Firma Gerente de Desarrollo Organizacional:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Daniel Ernesto Funes</b>
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 10 de 10

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CÓDIGO:</b> D3-11 <b>OAEP-600</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>COORDINADOR DE PREPARACIÓN Y PESAJE</b>	

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Coordinador de Preparación				
<b>A QUIEN REPORTA:</b>	Supervisor de Preparación				
<b>DIRECCION:</b>	Comercialización				
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones				
<b>TIPO DE CONTRATACION:</b>	Permanente				
<b>GENERO:</b>	<b>Masculino</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Femenino</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b>

**Objetivo:**

Revisar continuamente las operaciones, con la finalidad de garantizar la preparación y pesaje de rutas, validando de esta forma la entrega del producto y los tiempos de Preparación del mismo.

**Alcance:** Coordinador de de Preparación

***DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO***

Supervisar la preparación y pesaje de rutas, procurando en todo momento, incrementar los niveles de productividad a través del control de tiempos y movimientos en los procesos, conjuntamente con la mejora de las relaciones laborales y de servicio con otros Departamentos.

***FUNCIONES DEL PUESTO***

➤ **DE LAS FUNCIONES**

**a) FUNCIONES PRINCIPALES**

- Elaboración de inventarios físicos
- Investigación de diferencias entre inventario teórico y físico

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 1 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>CÓDIGO:</b> D3-11 <b>OAEP-600</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>COORDINADOR DE PREPARACIÓN Y PESAJE</b>

- Asignación de actividades diarias al personal
- Recepción de producto de Producción Industrial
- Garantizar buena rotación de producto
- Recibir producto de proveedores
- Abastecimiento de cestas limpias para proceso
- Coordinar pesaje de rutas, por producto, por pedido y por cliente
- Garantizar uso de equipo y uniforme
- Garantizar el cuadro de inventario final
- Coordinar la limpieza de muelle y cámaras
- Control de horas extras y justificaciones
- Elaboración de informe diario de proceso
- Verificación de cumplimiento de selección por pedido
- Coordinar el ordenamiento de producto en cámaras
- Coordinar el ordenamiento y limpieza de las instalaciones
- Coordinar el Despacho de pedidos manuales
- Garantizar el pesaje de pedidos manuales
- Revisión de preparación de productos no pesados
- Realizar cuadro de entregas de producto
- Controlar la venta de pollo vivo

#### **b) FUNCIONES PERIÓDICAS**

FUNCIÓN	Periodicidad
Aplicación de devoluciones de producto interno	2

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 2 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>CÓDIGO: D3-11 OAEP-600</b>
<b>UNIDAD: GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO: COORDINADOR DE PREPARACIÓN Y PESAJE</b>

### c) FUNCIONES NO PERIÓDICAS

FUNCION	Periodicidad
➤ Participar en actividades programadas por la Gerencia de Operaciones	5
Participar en actividades programadas por la División de Comercialización	5

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

### ➤ DE LAS ACTIVIDADES

- Recibir producción de alitas
- Revisar el informe de temperatura de cámaras e informa a supervisor.
- Verificar que la entrega de producto se realice respetando la rotación según fecha de producción y color de cinta
- Responsable de identificar y rotular la producción diaria, para mejorar la rotación.
- Revisar cumplimiento de productos especiales.
- Elaborar informe de actividades,
- Verificar que la entrega de producto se realice respetando la rotación según fecha de producción y color de cinta
- Elabora informe de actividades,
- Elaborar envíos de campero que vienen de planta 2
- Elaborar informe diario de actividades

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 3 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CÓDIGO:</b> <b>D3-11 OAEP-600</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>COORDINADOR DE PREPARACIÓN Y PESAJE</b>	

➤ **DE LAS RESPONSABILIDAD DEL PUESTO**

✚ **POR CONTACTO**

● **DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1-5)
Depto de Ventas	Coordinación de pedidos de selección y preparación por ruta y por cliente	1
Depto. de Administración	Entrega de información de pesaje de rutas	1
Depto de Producción Industrial	Cumplimiento de solicitudes diarias	1
Ingeniería	Mantenimiento de los equipos de operaciones	1
Calidad	Cumplimiento de las normas internas	1
IPOA	Cumplimiento de normas legales e internas de manejo de producto	1

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

● **FUERA DE LA ORGANIZACIÓN**

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1-5)
1. SI-HAM	Programar pedido solicitado por el depto. De Ventas	1
2. Pollo Campero	Abastecimiento diario	1
3. FA Dalton	Mantenimiento y reparación de basculas	3

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 4 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>CÓDIGO: D3-11 OAEP-600</b>
<b>UNIDAD: GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO: COORDINADOR DE PREPARACIÓN Y PESAJE</b>

4. Yale	Mantenimiento y reparación de Palet	5
5. Toledo	Abastecimiento de producto	2

### **POR DATOS CONFIDENCIALES**

TIPO DE INFORMACIÓN	NO. DE PERSONAS QUE LA MANEJAN
1. Manejar inventario de producto en existencia	6
2. Rotación de producto, tomando en consideración fecha de vencimiento	6

### ➤ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

#### ○ **Conocimientos Básicos**

- Técnico en: Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, o áreas afines
- Administración de personal
- Conocimientos de pesaje y logística
- Análisis y control de procesos

#### ○ **Conocimientos Específicos**

- Administración de procesos de despacho de rutas de rutas
- Manejo y control de almacenamiento de producto

#### ○ **Formación Continua**

- Logística y abastecimiento actualizado

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 5 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>CÓDIGO:</b> D3-11 <b>OAEP-600</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>COORDINADOR DE PREPARACIÓN Y PESAJE</b>

- Manejos de bodegas y almacenaje
- Administración de personal
- Preparación de rutas
- Costeo de procesos
- Abastecimiento

➤ **SISTEMAS INFORMATICOS**

- Manejo de Windows
- Manejo de Microsoft Office
- Manejo del sistema AS 400

➤ **COMPETENCIAS GENÉRICAS**

- Orientación hacia resultados
- Administración sobre la base de valores
- Comunicador efectivo
- Buenas relaciones Laborales y personales
- Capacidad para trabajar en equipo
- Adaptable a cualquier Horario
- Trabajar bajo presión
- Flexible a cambios
- Habilidad para tomar decisiones
- Habilidad para solucionar problemas
- Habilidades de liderazgo
- Ser proactivo

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 6 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>CÓDIGO:</b> D3-11 <b>OAEP-600</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>COORDINADOR DE PREPARACIÓN Y PESAJE</b>

- Responsabilidad en cumplimiento de metas
- Altamente dinámico para realizar cambios de procesos o procedimientos
- Adaptable a cualquier ambiente de trabajo

➤ **EXPERIENCIA LABORAL**

- 2 años en puestos similares

➤ **RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS**

- Materiales, herramientas y Equipo
  - ⇒ Escritorio.
  - ⇒ Computadoras.
  - ⇒ Contómetro.
  - ⇒ Fotocopiadora.
  - ⇒ Archivero.
  - ⇒ Impresor.
  - ⇒ Teléfono móvil y fijo.
  - ⇒ Vehículos de reparto
  - ⇒ Básculas de pesaje manual y mecanizado.
  - ⇒ Palet para abastecimiento de producto

➤ **CONDICIONES ADICIONALES DEL OCUPANTE DEL PUESTO**

<b>Nivel de autonomía para toma de decisiones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía parcial</li> </ul>
--	---

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 7 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CÓDIGO:</b> D3-11 <b>OAEP-600</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>COORDINADOR DE PREPARACIÓN Y PESAJE</b>	

<b>Personal Operativo bajo su cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinador #1 (15 ayudantes); Coordinador #2 (9 ayudantes); Coordinador 3 (2 ayudantes).</li> </ul>				
<b>Responsabilidad Económica:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• presupuesto de gastos de horas extras</li> </ul>				
<b>Responsabilidad sobre bienes materiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria, equipos e instalaciones del departamento</li> </ul>				
<b>Manejo de Información Confidencial:</b>		<b>SI:</b>	X	<b>NO:</b>	
<b>Tipo de Info:</b>	<b>Estados Financieros:</b>	SI		NO	X
<b>Patentes:</b>		SI		NO	X
<b>Formulaciones:</b>		SI		NO	X
<b>Estrategia competitiva:</b>		SI		NO	X
<b>Costos de producción, distribución u otros:</b>		SI		NO	X
<b>Datos sobre la capacidad instalada y existencias:</b>		SI	X	NO	
<b>Detalle sobre compras o ventas (facturas, contabilidad, etc):</b>		SI		NO	X
<b>Política de descuentos y comisiones:</b>		SI		NO	X
<b>Contratos con proveedores, distribuidores, clientes u otros agentes:</b>		SI		NO	X
<b>Información sobre clientes:</b>		SI		NO	X
<b>Políticas y estrategias comerciales:</b>		SI		NO	X
<b>Libros de actas de la junta general de accionistas:</b>		SI		NO	X
<b>Estudios de mercado:</b>		SI		NO	X
<b>Proyectos de inversión:</b>		SI		NO	X
<b>Proyectos estratégicos en general:</b>		SI		NO	X

<b>Condiciones ambientales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De oficina y Cámaras de mantenimiento de producto fresco y congelado</li> </ul>
<b>Esfuerzos físicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normales</li> </ul>

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 8 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CÓDIGO:</b> <b>D3-11 OAEP-600</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>COORDINADOR DE PREPARACIÓN Y PESAJE</b>	

<b>Riesgos y nivel de gravedad:</b>	• Ninguno		
<b>Período de Adaptación:</b>	• 6 meses		
<b>Edad mínima:</b>	• 20 años	<b>Edad máxima:</b>	• 30 años
<b>Ambidiestro:</b>		<b>Izquierdo:</b>	
		<b>Derecho:</b>	
		<b>Indiferente:</b>	x

<b>Comentarios:</b>	Es un puesto basado en responsabilidades operativas y cumplimiento de metas.
---------------------	--

➤ **DE LAS CONDICIONES LABORALES**

- **UBICACIÓN**
  - Planta I de Avícola Salvadoreña S.A de C.V
- **HORARIO**
  - De lunes a sábado en turnos rotativos.

➤ **AUTORIZACIONES**

<b>Firma Gerente del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Francisco Cisneros</b>
<b>Firma Director del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Roberto Rivas</b>
<b>Firma Gerente de Desarrollo Organizacional:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Daniel Ernesto Funes</b>
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 9 de 9

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CODIGO:</b> D3-12 <b>OAD-600</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>COORDINADOR DE DESPACHO</b>	

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Coordinador de Despacho				
<b>A QUIEN REPORTA:</b>	Supervisor de Despacho				
<b>DIRECCION:</b>	Comercialización				
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones				
<b>TIPO DE CONTRATACION:</b>	Permanente				
<b>GENERO:</b>	<b>Masculino</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Femenino</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b>

**Objetivo:**

Revisar continuamente las operaciones, con la finalidad de garantizar la calidad de entrega del producto y los tiempos de despacho del mismo.

**Alcance:** Área de Despacho

***DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO***

Revisar y entregar producto de rutas a los motoristas y ayudantes de ventas, efectuando un a entrega física del producto contra facturas o documentos de salida, apoyar al coordinador de despacho en las funciones del proceso.

***FUNCIONES DEL PUESTO***

➤ **DE LAS FUNCIONES**

**a) FUNCIONES PRINCIPALES**

- Coordinar despacho de rutas.
- Recibir y despachar producto para Guatemala.
- Entrega de producto a vendedores contra factura.
- Coordinar ordenamiento de producto en cámaras.
- Realización de inventarios físicos.
- Cuadrar de inventarios con encargado de merma de administración.

Emite: Grupo de tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 1 de 8

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> <b>CODIGO: D3-12 OAD-600</b>
<b>UNIDAD: GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO: COORDINADOR DE DESPACHO</b>	

- Pesaje de pedidos manuales.
- Despacho de pedidos manuales.
- Recibir y aplicar devoluciones.
- Cubrir descanso de Supervisor de despacho.
- Asignar actividades al personal.
- Abastecer producto para preparación de rutas.
- Despacho de clientes especiales.
- Despacho de Pollo campero.
- Aplicación de cuadre manual de merma.
- Cuidar de producto recibido con cámaras.
- Supervisión de venta de pollo vivo.
- Recepción de producto de proveedores.
- Control de salidas de cestas.
- Carga de cestas.
- Limpieza de muelle y cámaras.

**b) FUNCIONES NO PERIÓDICAS**

FUNCION	Periodicidad
➤ Participar en actividades programadas por la Gerencia de Operaciones	5
➤ Participar en actividades programadas por la División de Comercialización.	5

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

➤ **DE LAS ACTIVIDADES**

- Revisar carga de rutas del interior y mueve vehículos ya cargados.
- Coordinar en el despacho diferencias de faltantes o sobrantes en rutas, pesos de pedidos manuales adicionales solicitados por ventas, ordenar y levantar tarimas para poder seguir colocando tarimas de rutas que están cargando o que falten que carguen .

Emite: Grupo de tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 2 de 8

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>  <b>CODIGO: D3-12 OAD-600</b>
<b>UNIDAD: GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO: COORDINADOR DE DESPACHO</b>	

- Revisar temperaturas de cámaras
- Revisar entrega de hielo a rutas que están autorizadas a llevar.
- Coordinar lavado de cámaras y muelle después del despacho
- Distribuir personal en áreas que se lavarían.
- Revisar que las cámaras 11,12,13,14ª y 14b que estén ordenadas por la limpieza y por el inventario de producto.
- Revisar la limpieza ya terminada para entregar a IPOA y poder iniciar el proceso en cámaras.
- Coordinar descarga de producto Toledo.
- Verificar el peso cerdos de supermercados y la única.

## ➤ DE LAS RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

### ✚ POR CONTACTO

#### • DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1-5)
1. Planta Procesadora	Averiguar producción de Campero	1
2. Producción Industrial	Averiguar producción de productos especiales	1
3. Departamento De Ventas	Coordinar Despacho de producto	1
4. Departamento de Administración	Cuadre de inventarios diarios	1
5. Calidad	Cumplimiento de las normas internas	1
6. IPOA	Cumplimiento de normas legales e internas de manejo de producto	1

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

Emite: Grupo de tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 3 de 8

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> <b>CODIGO: D3-12 OAD-600</b>
<b>UNIDAD: GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO: COORDINADOR DE DESPACHO</b>	

• **FUERA DE LA ORGANIZACIÓN**

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1 – 5)
1. SI-HAM	Programar pedido solicitado por el departamento. De Ventas	1
2. Pollo Campero	Abastecimiento diario	1
3. FA Dalton	Mantenimiento y reparación de basculas	3
4. Yale	Mantenimiento y reparación de Palet	5

✚ **POR DATOS CONFIDENCIALES**

TIPO DE INFORMACIÓN	NO. DE PERSONAS QUE LA MANEJAN
1. Manejar inventario de producto en existencia	6
2. Rotación de producto, tomando en consideración fecha de Vencimiento	6

➤ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

○ **Conocimientos Básicos**

- Técnico en: ingeniería Industrial, Administración de Empresas, o áreas afines
- Administración de personal
- Conocimientos de pesaje y logística
- Análisis y control de procesos

○ **Conocimientos Específicos**

- Administración de procesos de despacho de rutas de rutas
- Manejo y control de almacenamiento de producto

Emite: Grupo de tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 4 de 8

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>  <b>CODIGO: D3-12 OAD-600</b>
<b>UNIDAD: GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO: COORDINADOR DE DESPACHO</b>	

- **Formación Continua**
  - Logística y abastecimiento actualizado
  - Manejos de bodegas y almacenaje
  - Administración de personal
  - Preparación de rutas
  - Costeo de procesos
  - Abastecimiento

➤ **SISTEMAS INFORMATICOS**

- Manejo de Windows
- Manejo de Microsoft Office
- Manejo del sistema AS 400

➤ **COMPETENCIAS GENÉRICAS**

- Orientación hacia resultados
- Administración sobre la base de valores
- Comunicador efectivo
- Buenas relaciones Laborales y personales
- Capacidad para trabajar en equipo
- Adaptable a cualquier Horario
- Trabajar bajo presión
- Flexible a cambios
- Habilidad para tomar decisiones
- Habilidad para solucionar problemas
- Habilidades de liderazgo
- Ser Proactivo
- Responsabilidad en cumplimiento de metas
- Altamente dinámico para realizar cambios de procesos o procedimientos
- Adaptable a cualquier ambiente de trabajo

Emite: Grupo de tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 5 de 8

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D3-12 <b>OAD-600</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>COORDINADOR DE DESPACHO</b>	

➤ **EXPERIENCIA LABORAL**

- 2 años en puestos similares

➤ **RESPONSABILIDADES IMPLICITAS**

- Materiales, herramientas y Equipo
  - ⇒ Escritorio.
  - ⇒ Computadora.
  - ⇒ Contómetro.
  - ⇒ Fotocopiadora.
  - ⇒ Archivero.
  - ⇒ Impresor
  - ⇒ Teléfono móvil y fijo
  - ⇒ Básculas de pesaje manual
  - ⇒ Palet para abastecimiento de producto
  - ⇒ Básculas de pesaje mecanizado

➤ **CONDICIONES ADICIONALES DEL OCUPANTE DEL PUESTO**

<b>Nivel de autonomía para toma de decisiones:</b>	• Autonomía parcial				
<b>Personal Operativo bajo su cargo:</b>	• 23 ayudantes				
<b>Responsabilidad Económica:</b>	• presupuesto de gastos de horas extras				
<b>Responsabilidad sobre bienes materiales:</b>	• Maquinaria, equipos e instalaciones del departamento				
<b>Manejo de Información Confidencial:</b>		<b>SI:</b>	X	<b>NO:</b>	
<b>Tipo de Información:</b>	<b>Estados Financieros:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	x
<b>Patentes:</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>	x

Emite: Grupo de tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 6 de 8

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D3-12 <b>OAD-600</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> COORDINADOR DE DESPACHO	

<b>Formulaciones:</b>	SI		NO	x
<b>Estrategia competitiva:</b>	SI		NO	x
<b>Costos de producción, distribución u otros:</b>	SI		NO	x
<b>Datos sobre la capacidad instalada y existencias:</b>	SI	X	NO	
<b>Detalle sobre compras o ventas (facturas, contabilidad, etc):</b>	SI		NO	X
<b>Política de descuentos y comisiones:</b>	SI		NO	X
<b>Contratos con proveedores, distribuidores, clientes u otros agentes:</b>	SI		NO	X
<b>Información sobre clientes:</b>	SI		NO	X
<b>Políticas y estrategias comerciales:</b>	SI		NO	X
<b>Libros de actas de la junta general de accionistas:</b>	SI		NO	X
<b>Estudios de mercado:</b>	SI		NO	X
<b>Proyectos de inversión:</b>	SI		NO	X
<b>Proyectos estratégicos en general:</b>	SI		NO	X
<b>Otros, especifique:</b>				

<b>Condiciones ambientales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De oficina y Cámaras de mantenimiento de producto fresco y congelado</li> </ul>						
<b>Esfuerzos físicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normales</li> </ul>						
<b>Riesgos y nivel de gravedad:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguno</li> </ul>						
<b>Período de Adaptación:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 meses</li> </ul>						
<b>Edad mínima:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 años</li> </ul>	<b>Edad máxima:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 años</li> </ul>				
<b>Ambidiestro:</b>		<b>Izquierdo:</b>		<b>Derecho:</b>		<b>Indiferente:</b>	x

<b>Comentarios:</b>	Es un puesto basado en responsabilidades operativas y cumplimiento de metas.
---------------------	--

## ➤ DE LAS CONDICIONES LABORALES

### ○ UBICACIÓN

- Planta I de Avícola Salvadoreña S.A de C.V

Emite: Grupo de tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 7 de 8

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> <b>CODIGO: D3-12 OAD-600</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>COORDINADOR DE DESPACHO</b>	

- HORARIO
  - Rotativo.

➤ **AUTORIZACIONES**

<b>Firma Gerente del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Francisco Cisneros</b>
<b>Firma Director del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Roberto Rivas</b>
<b>Firma Gerente de Desarrollo Organizacional:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Daniel Ernesto Funes</b>
<b>Sello:</b>	

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CODIGO:</b> D3-13 <b>OAI-700</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> AYUDANTE	

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Ayudante				
<b>A QUIEN REPORTA:</b>	Coordinador Inmediato				
<b>DIRECCION:</b>	Comercialización				
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones				
<b>TIPO DE CONTRATACION:</b>	Permanente				
<b>GENERO:</b>	<b>Masculino</b>	X	<b>Femenino</b>		<b>Indiferente</b>

**Objetivo:**

Realización de operaciones de preparación almacenamiento, ordenamiento y despacho de productos, con la finalidad de garantizar la calidad de entrega del producto y los tiempos de despacho del mismo.

**Alcance:** Área de Cámaras y muelle de despacho de productos

***DESCRIPCION GENERAL DEL PUESTO***

Realizar actividades de preparación, selección y pesaje de rutas, para permitir la disposición de productos en cámaras, listos para despacho. Para lo cual se ejecutan actividades de despacho de rutas, entregas físicas de pedidos, almacenamiento y movilización de producto.

➤ **DE LAS FUNCIONES**

**a) FUNCIONES PRINCIPALES**

- Encargados de abastecer de producto interno a cámaras 13 y 14.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 08/08/05	Versión: 1	Página 1 de 7

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> <b>CODIGO: D3-13 OAI-700</b>
<b>UNIDAD: GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO: AYUDANTE</b>	

- Almacenamiento de producto importado
- Selección y abastecimiento de productos
- Rotulación de rutas pesadas y preparadas
- Limpieza de muelle y cámaras
- Realizar despacho de pollo vivo.
- Controlar el pesaje, despacho y cuadre de pollo vivo a clientes.
- Fumigar camiones antes de que ingrese a las instalaciones de la empresa para carga de pollo vivo.
- Despacho de rutas, son los encargados de sacar producto entarimado, traslado a muelle, hacen limpieza de cámaras.
- Realizan inventarios de producto fresco.
- Controlan la rotación de inventarios de producto congelado.
- Realizan el despacho de campero y alitas marinadas a suministros.

#### **b) FUNCIONES PERIÓDICAS**

FUNCIÓN	Periodicidad
1. Almacenamiento de producto importado 2. Abastecimiento	Dos veces por semana  Semanalmente

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

#### **➤ DE LAS ACTIVIDADES**

- Limpieza de básculas
- Limpieza de cámaras.
- Limpieza de oficinas.
- Limpieza de Palet

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 08/08/05	Versión: 1	Página 2 de 7

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D3-13 <b>OAI-700</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>AYUDANTE</b>	

- Limpieza de transportadores.
- Movilización de producto
- Movilización de producto desde las cámaras hacia el equipo de reparto.
- Ordenamiento de cestas y tarimas en cámaras.
- Ordenar producto en cámaras
- Pesaje de pedidos manuales.
- Preparación de productos no pesado

## ➤ DE LAS RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

### ✚ POR CONTACTO

#### • DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1-5)
1. Calidad	Cumplimiento de las normas internas	1
2. Departamento de Administración	Cuadre de inventarios diarios	1
3. Departamento de Bandeja	Devolución de producto para reproceso	5
4. IPOA	Cumplimiento de normas legales e internas de manejo de producto	1
5. Motoristas	Recibir devoluciones	1
6. Producción Industrial	Entrega diaria de producto	1
7. Producción Industrial	Recibir producción	1
8. Procesos Posteriores	Recibir productos especiales	1

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 08/08/05	Versión: 1	Página 3 de 7

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CODIGO:</b> D3-13 <b>OAI-700</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>AYUDANTE</b>	

9. Ventas	Coordinar Despacho de producto	1
10. Ventas	Preparación de pedidos y recepción de devoluciones.	1
11. Ventas	la revisión de rutas en el despacho y merma externa	1

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

- **FUERA DE LA ORGANIZACIÓN**

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1-5)
1. Pollo Campero	Abastecimiento diario	1
2. Motorista (Producto Toledo)	Firma de documentos (envíos)	5

➤ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

- **Conocimientos Básicos**
  - Bachiller
  - Conocimientos básicos de computación
  - Manejo de equipos de oficina básicos
- **Formación Continua**
  - Trabajo en equipo
  - Trabajo bajo presión
  - Cumplimiento de metas
  - Control de inventarios

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 08/08/05	Versión: 1	Página 4 de 7

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> <b>CODIGO: D3-13 OAI-700</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>PUESTO:</b> <b>AYUDANTE</b>	

- Manejo de producto
- Normas de higiene y calidad

➤ **SISTEMAS INFORMATICOS**

- Manejo de Windows
- Manejo de Microsoft Office
- Manejo del sistema AS 400

➤ **COMPETENCIAS GENÉRICAS**

- Buen estado físico
- Con buenos principios de responsabilidad
- Buenas relaciones Laborales y personales
- Capacidad para trabajar en equipo
- Adaptable a cualquier Horario
- Trabajar bajo presión
- Flexible a cambios
- Habilidad para solucionar problemas
- Ser Proactivo
- Responsabilidad en cumplimiento de metas
- Altamente dinámico para realizar cambios de procesos o procedimientos
- Adaptable a cualquier ambiente de trabajo

➤ **EXPERIENCIA LABORAL**

- 1 años en puestos similares

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 08/08/05	Versión: 1	Página 5 de 7

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CODIGO:</b> D3-13 <b>OAI-700</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>PUESTO:</b> <b>AYUDANTE</b>	

➤ **RESPONSABILIDADES IMPLICITAS**

- Materiales, herramientas y Equipo
  - ⇒ Escritorio.
  - ⇒ Computadora.
  - ⇒ Contómetro.
  - ⇒ Fotocopiadora.
  - ⇒ Archivero.
  - ⇒ Impresor.
  - ⇒ Básculas de pesaje manual.
  - ⇒ Palet para abastecimiento de producto.
  - ⇒ Básculas de pesaje mecanizado

➤ **CONDICIONES ADICIONALES DEL OCUPANTE DEL PUESTO**

<b>Condiciones ambientales:</b>	• De oficina y Cámaras de mantenimiento de producto fresco y congelado		
<b>Esfuerzos físicos:</b>	• Normales		
<b>Riesgos y nivel de gravedad:</b>	• Ninguno		
<b>Período de Adaptación:</b>	• 6 meses		
<b>Edad mínima:</b>	• 20 años	<b>Edad máxima:</b>	• 30 años
<b>Ambidiestro:</b>		<b>Izquierdo:</b>	
		<b>Derecho:</b>	
		<b>Indiferente:</b>	x

<b>Comentarios:</b>	Es un puesto basado en responsabilidades operativas y cumplimiento de metas.
---------------------	--

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 08/08/05	Versión: 1	Página 6 de 7

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D3-13 <b>OAI-700</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> AYUDANTE	

➤ **DE LAS CONDICIONES LABORALES**

- UBICACIÓN
  - Planta I de Avícola Salvadoreña S.A de C.V
  
- HORARIO
  - Rotativo.

➤ **AUTORIZACIONES**

<b>Firma Gerente del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Francisco Cisneros</b>
<b>Firma Director del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Roberto Rivas</b>
<b>Firma Gerente de Desarrollo Organizacional:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Daniel Ernesto Funes</b>
<b>Sello:</b>	

Nota Este puesto aplica para Ayudantes de Despacho, Preparación, Almacenamiento planta I, Almacenamiento Planta II.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 08/08/05	Versión: 1	Página 7 de 7

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b>	<b>CÓDIGO:</b> D3-14 <b>OAD-800</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> MOTORISTA DE OPERACIONES	

<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	Motorista de Operaciones						
<b>A QUIEN REPORTA:</b>	Coordinador de Despacho						
<b>DIRECCION:</b>	Comercialización						
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones						
<b>TIPO DE CONTRATACION:</b>	Permanente						
<b>GENERO:</b>	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 25%;">Masculino</td> <td style="width: 5%;"><input checked="" type="checkbox"/></td> <td style="width: 25%;">Femenino</td> <td style="width: 5%;"><input type="checkbox"/></td> <td style="width: 20%;">Indiferente</td> <td style="width: 20%;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>	Indiferente	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>	Indiferente	<input type="checkbox"/>		

**Objetivo:**

Garantizar que el trasladado del producto hacia las Distribuidoras sea entregado en el tiempo establecido.

**Alcance:** Motorista

***DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO***

Trasladar producto hacia las Distribuidoras, entre las plantas de producción y entregar producto a vendedores y motoristas de ventas.

***FUNCIONES DEL PUESTO***

➤ **DE LAS FUNCIONES**

**a) FUNCIONES PRINCIPALES**

- Revisión de equipos de transporte
- Traslado de producto entre plantas y distribuidoras
- Entrega de producto a vendedores.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 1 de 6

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>CÓDIGO:</b> D3-14 <b>OAD-800</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> MOTORISTA DE OPERACIONES

- Abastecimiento de combustible hacia rastra y cabezal.
- Cuido del estado físico del vehículo.
- Limpieza y lavado de vehículo.
- Reportes de fallas de los vehículos.
- Traslado de documentos de Administración y Operaciones.

### ➤ DE LAS ACTIVIDADES

- Llenar y entregar diariamente un reporte de vehículos
- Entregar maletas de correspondencia que se envían entre Distribuidoras

### ➤ DE LAS RESPONSABILIDAD DEL PUESTO

#### ✚ POR CONTACTO

##### • DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1-5)
Depto de Ventas	Entrega de pedidos	1
Depto. de Administración	Traslado de documentos	1
Depto de Producción Industrial	Traslado de producto entre plantas	1
Calidad	Cumplimiento de las normas internas	1
IPOA	Cumplimiento de normas legales e internas de manejo de producto	1

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 2 de 6

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>CÓDIGO:</b> D3-14 <b>OAD-800</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> MOTORISTA DE OPERACIONES

- FUERA DE LA ORGANIZACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO Y UNIDAD	BREVE DESCRIPCIÓN DE PROPÓSITO DEL CONTACTO	FRECUENCIA (1 – 5)
1. Pollo Campero	Abastecimiento diario	1

FRECUENCIA: 1= Todos los días 2= Varias veces por semana 3= Semanal 4= Mensual 5= Menor Frecuencia

➤ **COMPETENCIAS TÉCNICAS**

- **Conocimientos Básicos**
  - Motorista con licencia “Pesada”, y con experiencia en el manejo de rastras.
- **Conocimientos Específicos**
  - Manejo de calculadoras
  - Conteo de producto
- **Formación Continua**
  - Manejo a la defensiva
  - Manejo de producto
  - Normas de higiene y calidad
  - Despacho de rutas
  - Abastecimiento

➤ **COMPETENCIAS GENÉRICAS**

- Capacidad para trabajar en equipo
- Adaptable a cualquier Horario
- Trabajar bajo presión

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 3 de 6

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>CÓDIGO:</b> D3-14 <b>OAD-800</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> MOTORISTA DE OPERACIONES

- Flexible a cambios
- Ser proactivo
- Altamente dinámico para realizar cambios de procesos o procedimientos
- Adaptable a cualquier ambiente de trabajo

➤ **EXPERIENCIA LABORAL**

- 2 años en puestos similares

➤ **RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS**

- Camiones de 8 toneladas
- Camiones de 3, 4 y 5 Toneladas
- Rastras
- Cabezales
- Fotocopiadora
- Teléfono móvil y fijo
- Herramientas de los equipos respectivos

➤ **CONDICIONES ADICIONALES DEL OCUPANTE DEL PUESTO**

<b>Nivel de autonomía para toma de decisiones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul>				
<b>Personal Operativo bajo su cargo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 ayudantes</li> </ul>				
<b>Responsabilidad Económica:</b>					
<b>Responsabilidad sobre bienes materiales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria, equipos e instalaciones del departamento</li> </ul>				
<b>Manejo de Información Confidencial:</b>		<b>SI:</b>		<b>NO:</b>	
<b>Tipo de Info:</b>	<b>Estados Financieros:</b>	<b>SI</b>		<b>NO</b>	<b>X</b>

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 4 de 6

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b></u>	<b>CÓDIGO:</b> D3-14 <b>OAD-800</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>PUESTO:</b> MOTORISTA DE OPERACIONES	

<b>Patentes:</b>	SI		NO	X
<b>Formulaciones:</b>	SI		NO	X
<b>Estrategia competitiva:</b>	SI		NO	X
<b>Costos de producción, distribución u otros:</b>	SI		NO	X
<b>Datos sobre la capacidad instalada y existencias:</b>	SI		NO	X
<b>Detalle sobre compras o ventas (facturas, contabilidad, etc):</b>	SI		NO	X
<b>Política de descuentos y comisiones:</b>	SI		NO	X
<b>Contratos con proveedores, distribuidores, clientes u otros agentes:</b>	SI		NO	X
<b>Información sobre clientes:</b>	SI		NO	X
<b>Políticas y estrategias comerciales:</b>	SI		NO	X
<b>Libros de actas de la junta general de accionistas:</b>	SI		NO	X
<b>Estudios de mercado:</b>	SI		NO	X
<b>Proyectos de inversión:</b>	SI		NO	X
<b>Proyectos estratégicos en general:</b>	SI		NO	X
<b>Otros, especifique:</b>				

<b>Condiciones ambientales:</b>	• Normales			
<b>Esfuerzos físicos:</b>	• Normales			
<b>Riesgos y nivel de gravedad:</b>	• Ninguno			
<b>Período de Adaptación:</b>	• 6 meses			
<b>Edad mínima:</b>	• 20 años	<b>Edad máxima:</b>	• 35 años	
<b>Ambidiestro:</b>		<b>Izquierdo:</b>		<b>Derecho:</b>
				<b>Indiferente:</b>
				X

<b>Comentarios:</b>	Puesto Operativo.
---------------------	-------------------

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 5 de 6

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>CÓDIGO:</b> D3-14 <b>OAD-800</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>PUESTO:</b> MOTORISTA DE OPERACIONES

➤ **DE LAS CONDICIONES LABORALES**

- UBICACIÓN
  - Planta I de Avícola Salvadoreña S.A de C.V
  
- HORARIO
  - De lunes a sábado en horario rotativo.

➤ **AUTORIZACIONES**

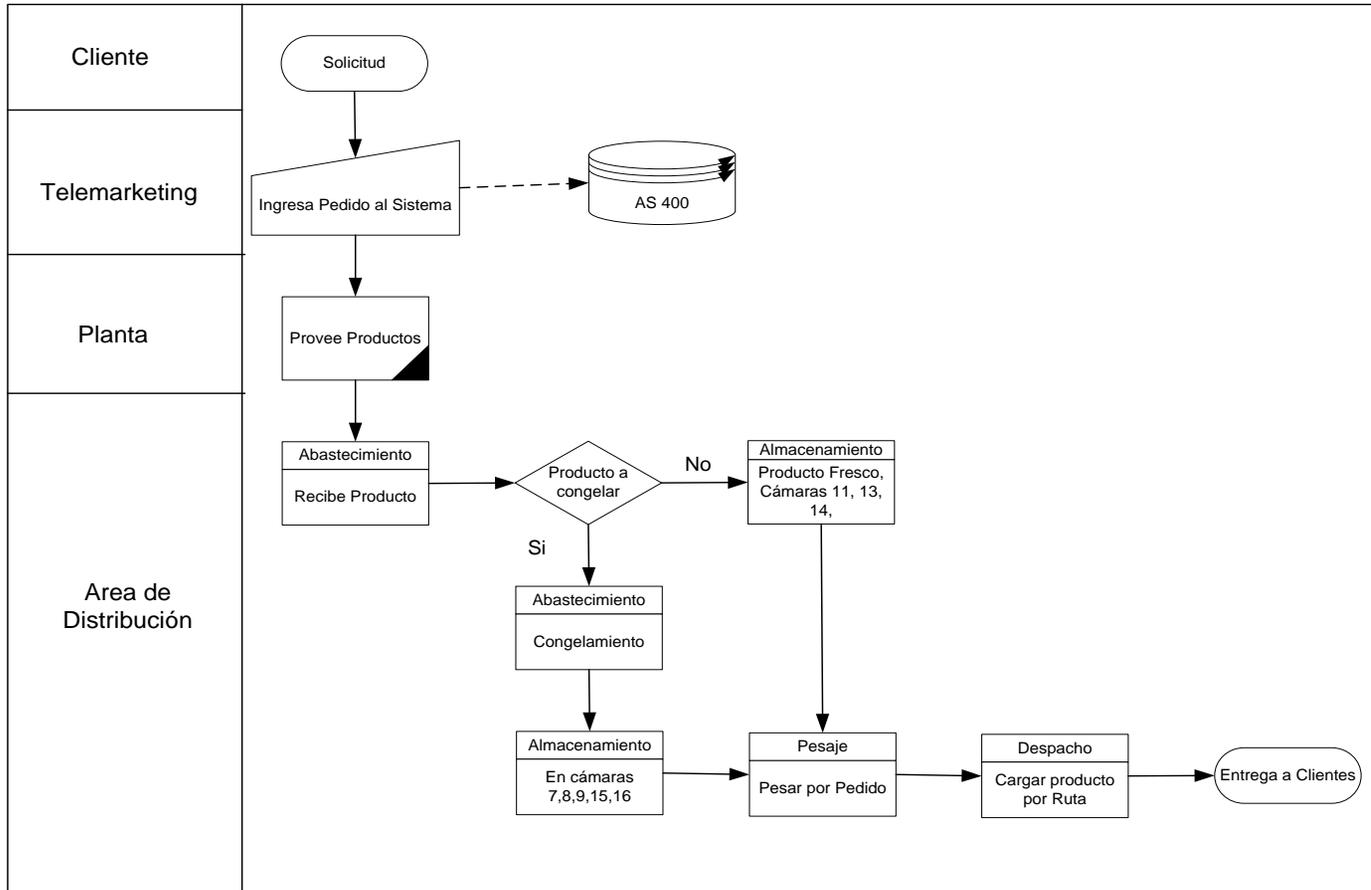
<b>Firma Gerente del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Francisco Cisneros</b>
<b>Firma Director del Área:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Roberto Rivas</b>
<b>Firma Gerente de Desarrollo Organizacional:</b>	
<b>Nombre:</b>	<b>Lic. Daniel Ernesto Funes</b>
<b>Sello:</b>	

Nota: Este puesto aplica para motoristas de Despacho, Preparación, Almacenamiento Planta I, Almacenamiento Planta II.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 6 de 6

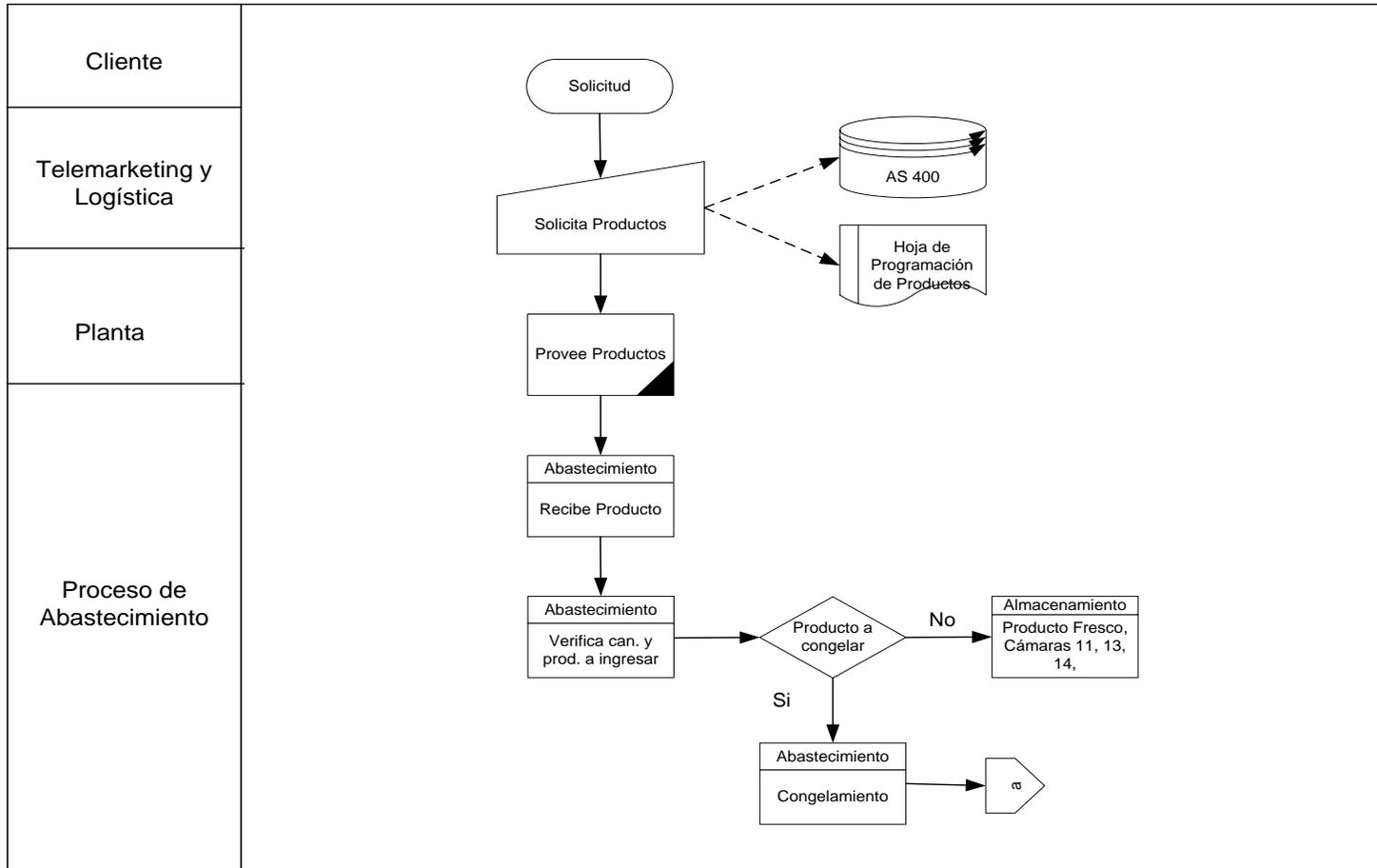
<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>  <b>CODIGO: OFI-001</b>
<b>UNIDAD: GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>FLUJO: FLUJOGRAMA GRAL DEL PROCESO DE DISTRIBUCION</b>	

D4-1



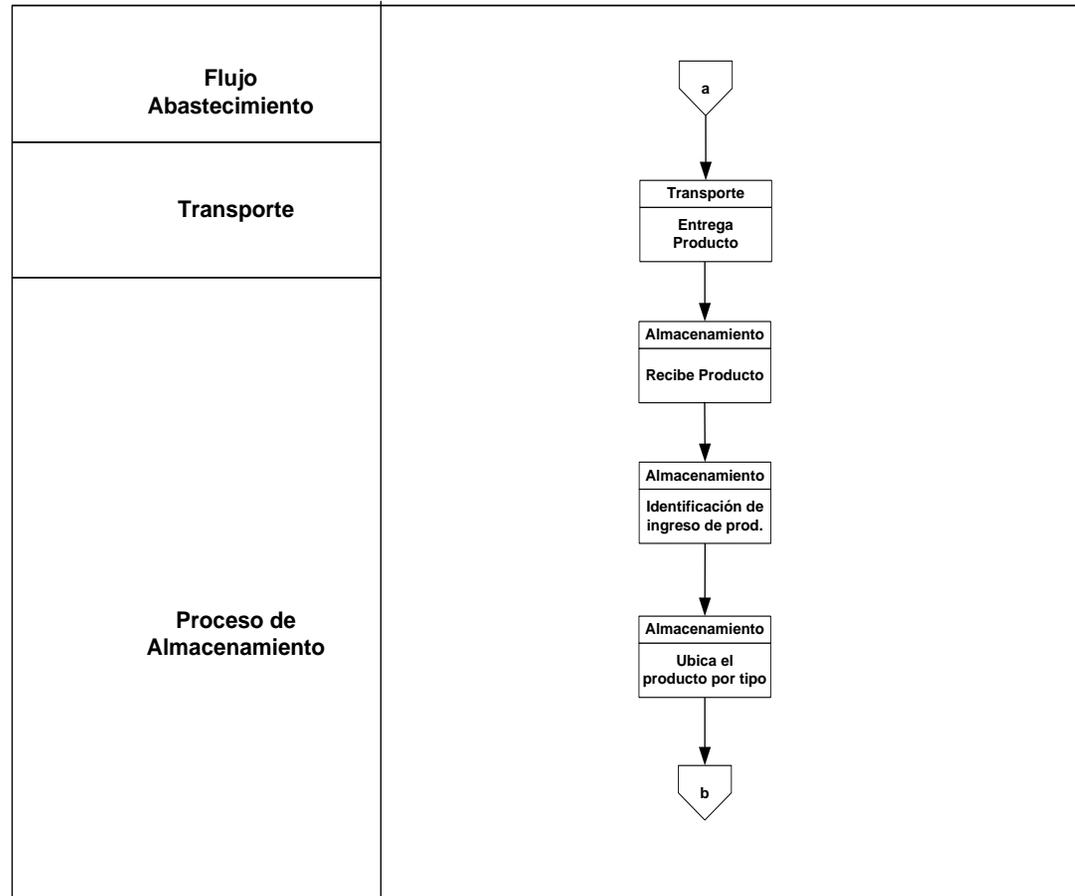
Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 28/07/05	Versión: 1	Página 1 de 1

<p><b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b></p> 	<p><b><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></b></p>	<p><b>CODIGO: OFB-001</b></p>
<p><b>UNIDAD: GERENCIA DE OPERACIONES</b></p>	<p><b>FLUJO: FLUJOGRAMA DE ABASTECIMIENTO</b></p>	



<p>Emite: Grupo de Tesis</p>	<p>Revisa: Lic. Francisco Cisneros</p>	<p>Aprueba: Lic. Roberto Rivas</p>
<p>Emisión: 07/08/05</p>	<p>Versión: 1</p>	<p>Página 1 de 1</p>

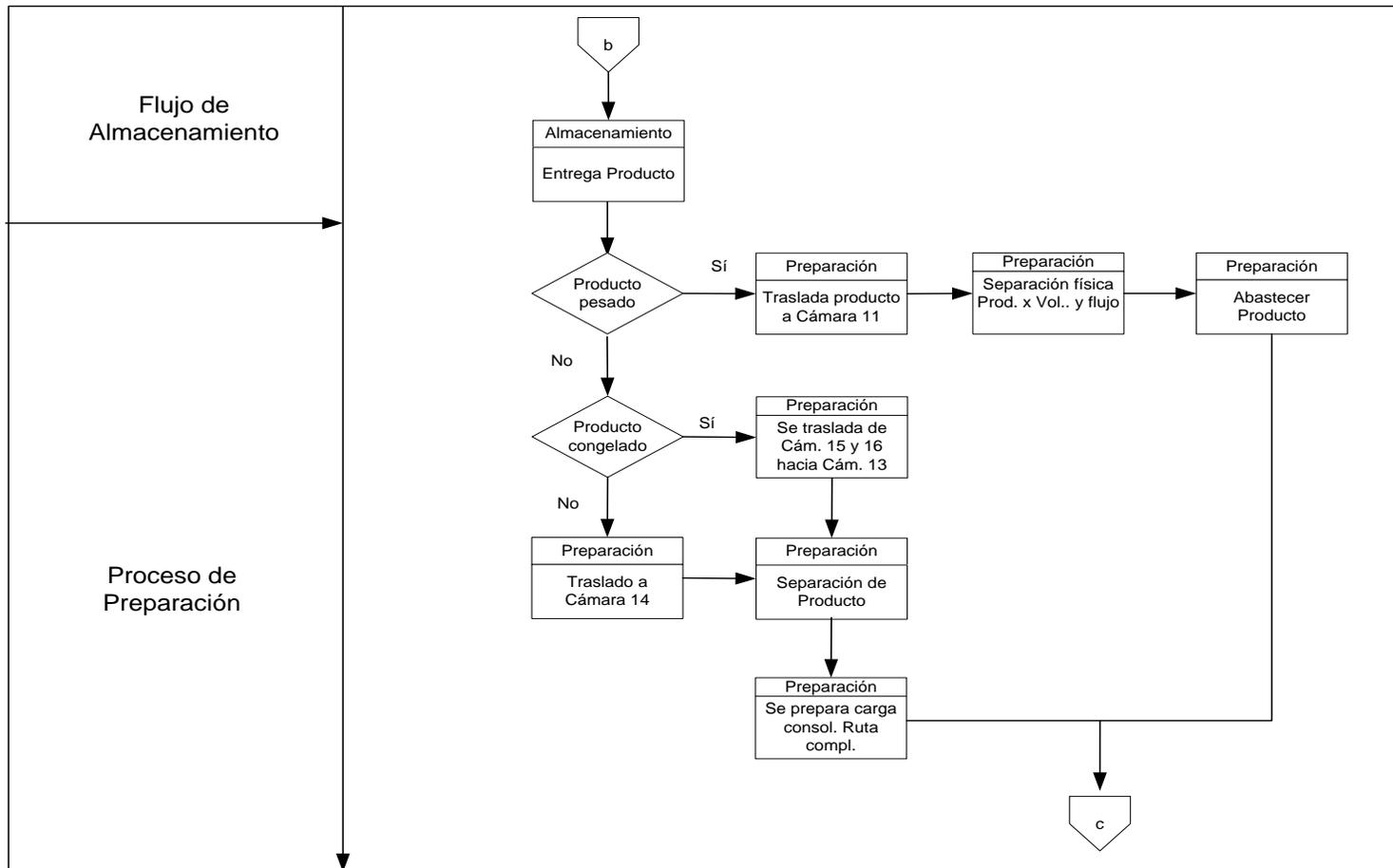
<p>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</p> 	<p><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></p>	<p><b>CODIGO:</b> <b>OFA-001</b></p>
<p><b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b></p>	<p><b>FLUJO:</b> <b>FLUJOGRAMA DE ALMACENAMIENTO</b></p>	



<p>Emite: Grupo de Tesis</p>	<p>Revisa: Lic. Francisco Cisneros</p>	<p>Aprueba: Lic. Roberto Rivas</p>
<p>Emisión: 10/08/05</p>	<p>Versión: 1</p>	<p>Página 1 de 1</p>

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO: OFP-001</b>
<b>UNIDAD: GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>FLUJO: FLUJOGRAMA DE PREPARACIÓN</b>		

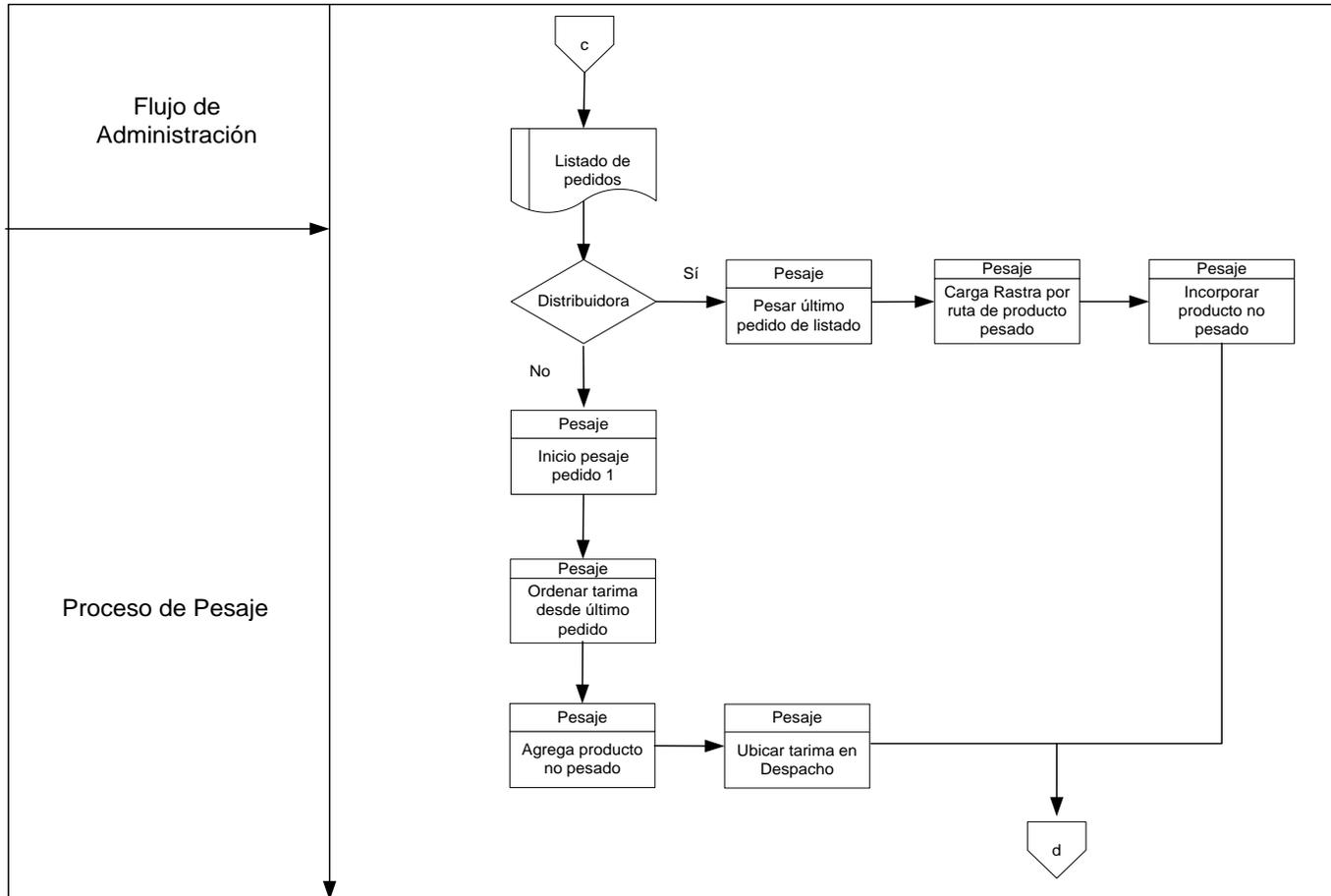
D4-4



Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 13/08/05	Versión: 1	Página 1 de 1

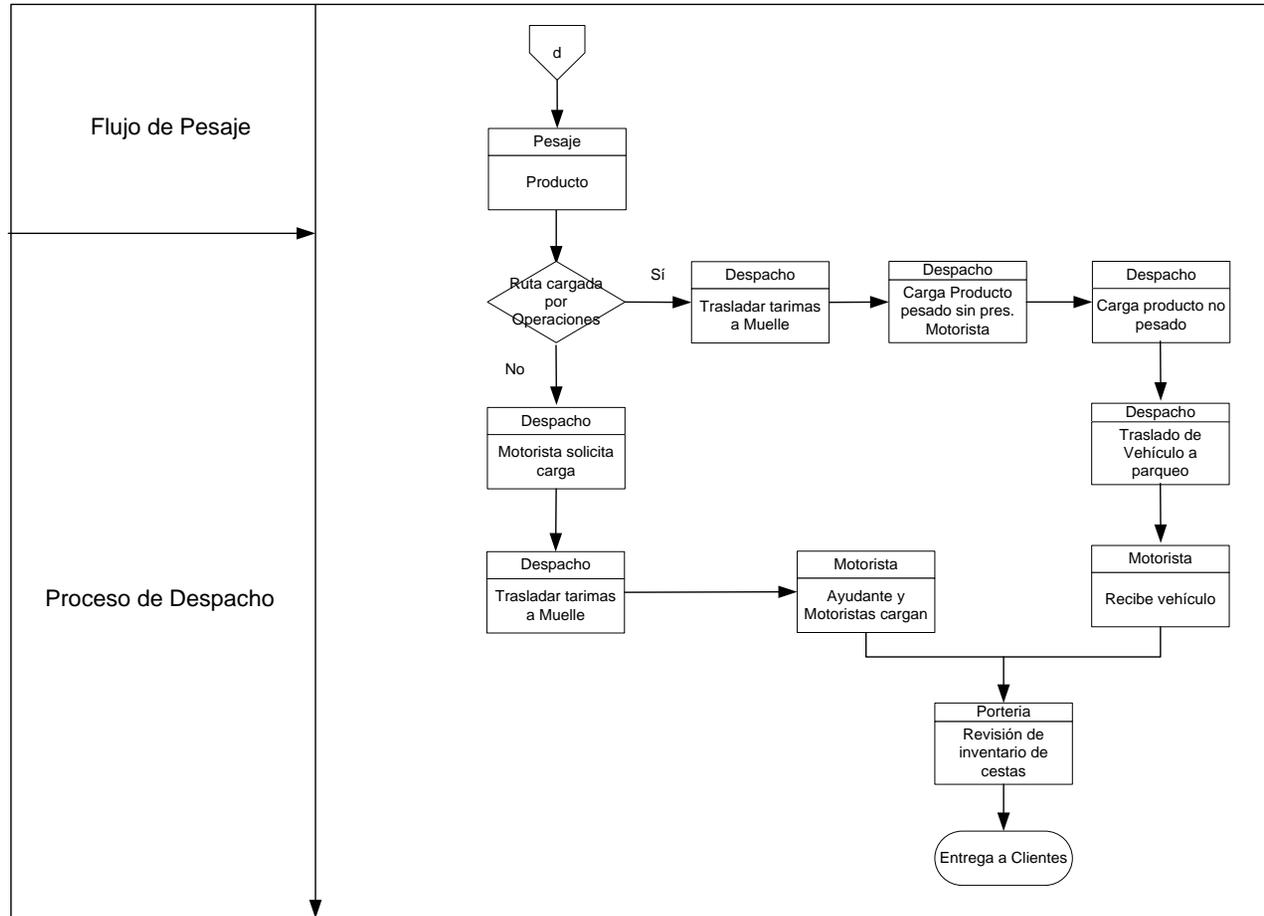
<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>	<b>CODIGO: OFE-001</b>
<b>UNIDAD: GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>FLUJO: FLUJOGRAMA DE PESAJE</b>		

D4-5



Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 15/08/05	Versión: 1	Página 1 de 1

<p>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</p> 	<p><u>GUÍA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</u></p>	<p><b>CODIGO:</b> <b>OFD-001</b></p>
<p><b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b></p>	<p><b>FLUJO:</b> <b>FLUJOGRAMA DE DESPACHO</b></p>	



<p>Emite: Grupo de Tesis</p>	<p>Revisa: Lic. Francisco Cisneros</p>	<p>Aprueba: Lic. Roberto Rivas</p>
<p>Emisión: 18/08/05</p>	<p>Versión: 1</p>	<p>Página de 1</p>

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D5-1-1 <b>OPM-001</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>OPERACIÓN:</b> IMPORTACIONES / EXPORTACIONES	

<b>PROCESO:</b>	Importaciones/Exportaciones
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización

**Objetivo:**

Garantizar que todo trámite de importación / exportación se gestione en el momento preciso, con la finalidad de cumplir con los pedidos programados.

**Alcance:** Personal de Importaciones/Exportaciones

***I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:***

Se realizan las operaciones secuenciales de elaboración y registro de documentación necesaria, solicitada por las entidades correspondientes.

**Pasos para realización de trámites de Importación:**

1. Gestión de Trámite para Importación de Producto

País exportador envía documentación (facturas, Formulario Aduanero Único Centroamericano, Certificado de Origen, Certificado Zoosanitario de Exportación) vía fax del lugar de origen; posteriormente se le da el siguiente tratamiento:

Para embutidos, Formados de Pollo y Alas a Granel

- 1.1. En el formato establecido para tramitar permiso de salud, se deberá hacer sumatoria en libras del embutido, alas o formados de pollo recibido. Dichas libras se dividen entre 2.20 para poder obtener la conversión en kilogramos.
- 1.2. Para obtener el valor del FOB, se deberá sumar el valor individual.
- 1.3. Luego se ingresan los datos al formulario por medio del sistema procurando que los datos obtenidos de la sumatoria cuadren con los datos que tiene el Formulario Aduanero Único Centroamericano.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 23/08/05	Versión: 1	Página 1 de 4

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	D5-1-1  <b>OPM-001</b>
<b>UNIDAD:</b>  <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>OPERACIÓN:</b>  <b>IMPORTACIONES / EXPORTACIONES</b>	

- 1.4. Posteriormente se llena el formulario que se presenta al Ministerio de Agricultura y Ganadería, anexándole copia de permiso de salud debidamente autorizado por el Ministerio de Salud.
- 1.5. Todos los formatos deberán ir debidamente firmados por el Administrador de Importaciones y Exportaciones, para realizar trámites en los Ministerios y con el sello respectivo de la empresa.
- 1.6. Se faxea todas las facturas y los formularios aduaneros recibidos al tramitador y al departamento de Contabilidad (Importaciones/Exportaciones) para que realicen el pago de impuestos correspondiente.
- 1.7. Para ir a tramitar permisos primero se deberá ir al Ministerio de Salud a tramitar permisos de salud.
- 1.8. Luego se reproducen los permisos de salud autorizados.
- 1.9. Posteriormente se acude al Ministerio de Agricultura y Ganadería a tramitar los permisos, por medio de solicitud de emitida por dicha Ministerio.
- 1.10. Entregar los permisos a la Casa tramitadora para que ellos gestionen todo lo necesario para ir a Frontera y pueda el producto ingresar al país.

Para Cerdos y Partes de Cerdo

Se realiza el mismo procedimiento que el anterior solamente omitiendo los pasos para tramitar el permiso de salud, ya que este producto por ser crudo no es necesario el tramitar dicho permiso.

2. Ingreso de Producto Importado proveniente de Toledo (Guatemala), Alas Cadeca (Honduras) y Alas de Avícola Villalobos (Guatemala).
  - 2.1. Se ordena toda la documentación recibida, para verificar que no falte ningún documento.
  - 2.2. En caso de existir diferencias de libras según factura de Alas Cadeca y Alas de Avícola Villalobos, se deberá enviar a la empresa suministro por correo electrónico el dato de libras reales recibidas para gestionar nota de abono o de crédito según aplique.
  - 2.3. Se solicita a la sección de Inventarios cuadro que refleja el total de producto recibido para posteriormente anexárselo a cada juego de documentos.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 23/08/05	Versión: 1	Página 2 de 4

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>  <b>CODIGO: D5-1-1 OPM-001</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>OPERACIÓN:</b> <b>IMPORTACIONES / EXPORTACIONES</b>	

2.4. Se envía documentación a firmas de Gerencia de Operaciones y Gerencia Administrativa.

2.5. Reproducir una copia de cada juego de documentos para archivo y luego se envía el original por medio de cuadernillo al departamento de Contabilidad (Importaciones / Exportaciones).

### **Pasos para realizar trámites de Exportación de Producto**

1. Se elabora un memorándum en el cual se especifique cantidad de libras, cestas nombre del producto, se detalla si es producto para la venta y se refleja el valor del flete si es el producto es FOB (producto puesto en el país que lo solicita).
2. Se pasa a firma a la Gerencia de Operaciones para que autorice elaborar los trámites respectivos de exportación.
3. Luego de autorizado se elabora la factura de exportación, la cual refleja producto, cantidades de libras, precio por libra, cantidad a pagar, peso neto, peso bruto, tipo de conversión aplicada, flete, seguro.
4. Se llena el formulario de Exportación que proporciona el Banco Central de Reserva (Centrex), el cual deberá ir debidamente firmado por la persona autorizada de gestionar este tipo de trámites y sellado con el nombre de la empresa.
5. Se presenta al Banco Central de Reserva fotocopia de factura de Exportación, Formulario lleno, formulario original del Ministerio de Agricultura y Ganadería, para gestionar la demás documentación necesaria y cumplir con todos los documentos necesarios para poder exportar.
6. Teniendo toda la documentación se faxea al país importador para que ellos realicen los trámites respectivos para obtener los permisos y poder enviar el producto sin ningún inconveniente.
7. Al momento de Exportar se deberá entregar al Motorista tres juegos de copias de documentación y el original, así también se deberá dejar copia de la misma para archivo.
8. Una vez el producto ha salido de la Planta se deberá estar monitoreando al Motorista para verificar que el producto llegue a su destino sin ningún inconveniente y si lo hubiese tratar de solventarlo en el momento.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 23/08/05	Versión: 1	Página 3 de 4

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D5-1-1 <b>OPM-001</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>OPERACIÓN:</b> IMPORTACIONES / EXPORTACIONES	

9. Cuando el producto llega a su destino el Encargado de la importación del país destino, deberá enviar por correo electrónico el dato de libras reales recibidas para determinar si es necesario gestionar nota de abono o de crédito dependiendo el caso. Si el dato de libras según factura es igual al dato de libras recibidas en el país importador no se gestiona ningún documento adicional.

## II. CASOS ESPECIALES:

CASOS ESPECIALES
1. En la gestión de solicitud de Importación presentado al Ministerio de Agricultura y Ganadería, en caso de productos precocidos, anexar copia de Permiso de Salud autorizado.

## 2. REGISTROS DE LA OPERACIÓN

Registro	Tipo de registro		Responsable	Custodia
	Físico	Magnético		
1. Documentación de Importaciones	X	X	Importaciones/Exportaciones	Contabilidad
2. Documentos de Exportación	X	X	Importaciones/Exportaciones	Contabilidad
3. Ordenes de Compra	X	X	Importaciones/Exportaciones	Contabilidad

## 3. AUTORIZACIONES

<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 23/08/05	Versión: 1	Página 4 de 4

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D5-1-2 <b>OPM-002</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>OPERACIÓN:</b> ELABORACIÓN DE ORDENES DE COMPRAS	

<b>PROCESO:</b>	Elaboración de Ordenes de Compra
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización

**Objetivo:**

Garantizar la compra y entrega oportuna de insumo de operaciones requeridos por la División de Comercialización, Distribuidoras y Taller Automotriz, velando a la vez, por el cumplimiento de las fechas de programación de pago estipuladas para con los proveedores.

**Alcance:** Asistente de Importaciones/Exportaciones

***I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:***

Se realiza el proceso de órdenes de compra, a través de pasos secuenciales previamente autorizados, así como también la gestión de pago a los proveedores de dichos insumos.

**Pasos para llevar a cabo el proceso de órdenes de compra y pago de proveedores:**

1. Se codifica la cuenta de gasto de cada CCF, Factura o Recibo.
2. Se ordenan por fecha de pago.
3. Se introducen los datos a la Aplicación de compras para tramitar el pago de proveedores de Avícola Salvadoreña, S.A de C.V, Agriza SA de CV y Forrajes Salvadoreños.
4. Se imprimen las órdenes de compra elaboradas y se desglosan original de CCF, Factura o Recibo con original de orden de compra y copia con copia de las mismas.
5. Se envían CCF, Facturas o Recibos originales con su respectiva orden de compra original a firma de Gerentes encargados de cuentas y luego a firma del Director de Comercialización.
6. Se envían copia de CCF, Facturas o Recibos con su respectiva copia de orden de compra a firma de Gerentes encargados de cuentas.
7. Al recibir las copias de ordenes de compra con su respectivo comprobante se realiza la provisión, y de esa forma se gestiona el pago a proveedores, de acuerdo a:

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 03/08/05	Versión: 1	Página 1 de 3

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b>	D5-1-2 <b>OPM-002</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>OPERACIÓN:</b> <b>ELABORACIÓN DE ORDENES DE COMPRAS</b>		

- 7.1. Se imprime el listado para revisar que las órdenes de compra que se enviarán estén completas.
- 7.2. Se imprime el asiento contable para corroborar que no hay ningún error en las órdenes de compra elaboradas.
- 7.3. Solicitar número a Contabilidad para realizar la provisión y a la vez llevar a cabo la transferencia.
- 7.4. Para dar por finalizada la transferencia se envían a Contabilidad los listados impresos, los asientos contables con copia y las órdenes de compra con su respectivo comprobante. El mismo proceso se realiza con Agriza SA de CV y Forrajes Salvadoreños
8. Las órdenes de compra originales con su respectivo comprobante después de pasar por el proceso de firmas se envían anotadas en un cuaderno a Contabilidad para dar por finalizado el trámite de pago de proveedores de Avícola Salvadoreña SA de CV. Agriza S.A. de C.V. y Forrajes Salvadoreños.

## **II. CASOS ESPECIALES:**

<b>CASOS ESPECIALES</b>
<p>Cuando se necesita dinero de emergencia y caja chica no puede solventar el problema porque sobrepasa los \$300 dólares. Se hace necesario elaborar Anticipos ya sea de Avícola Salvadoreña SA de CV, Agriza SA de CV o Forrajes Salvadoreños, los cuales después de realizado pasan a firma del Gerente que lo solicita y firma de Director de Comercialización, cuando se reciben ya firmadas se envían anotadas en un cuaderno a quien corresponda a Contabilidad para que gestionen el cheque con el monto respectivo.</p>

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 03/08/05	Versión: 1	Página 2 de 3

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D5-1-2 <b>OPM-002</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>OPERACIÓN:</b> ELABORACIÓN DE ORDENES DE COMPRAS	

### *III. REGISTROS DE LA OPERACIÓN*

Registro	Tipo de registro		Responsable	Custodia
	Físico	Magnético		
1. Ordenes de Compra	X	X	Importaciones/Exportaciones	Contabilidad

### *IV. AUTORIZACIONES*

<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 03/08/05	Versión: 1	Página 3 de 3

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D5-1-3 <b>OPM-003</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>OPERACIÓN:</b> <b>VENTA DE CESTAS DETERIORADAS</b>	

<b>PROCESO:</b>	Venta de Cestas Deterioradas
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización

**Objetivo:**

Validar la salida (venta) de cestas deterioradas, con la finalidad de que dicho proceso se encuentre debidamente autorizado por la Gerencia de Operaciones y Auditoría.

**Alcance:** Personal de Importaciones/Exportaciones

***I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:***

Se realizan los pasos necesarios para la preparación y validación de la orden de salida de las cestas deterioradas, que se colocan para venta.

**Pasos para llevar a cabo el proceso de órdenes de salida de Cestas Deterioradas:**

1. El Encargado de Importaciones y Exportaciones elabora la orden de salida de acuerdo al detalle que presenta el Encargado de cámaras.
2. Se solicita firma de Auditoría, Gerencia de Operaciones y Encargado de Cámaras.
3. Se entrega al comprador original la orden de salida, a la cual se adjuntan dos fotocopias de ésta.
4. Se archiva en área de Importaciones y Exportaciones el original del detalle elaborado por Encargado de Cámaras y duplicado de orden de salida.
5. Se entrega fotocopia de detalle y orden de salida a Encargados de Cámaras y Auditoría

***II. REGISTROS DE LA OPERACIÓN***

Registro	Tipo de registro		Responsable	Custodia
	Físico	Magnético		
1. Orden de salida y hoja de detalle de las cestas en venta.	X		Importaciones/ Exportaciones	Importaciones/ Exportaciones

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 04/08/05	Versión: 1	Página 1 de 2

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>  <b>CODIGO: D5-1-3 OPM-003</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>OPERACIÓN:</b> <b>VENTA DE CESTAS DETERIORADAS</b>	

### ***III. AUTORIZACIONES***

<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello</b>	

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b>	D5-1-4 <b>OPM-004</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>OPERACIÓN:</b> INVENTARIO FÍSICO DE PRODUCTOS		

<b>PROCESO:</b>	Inventario de Producto
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización

**Objetivo:**

Garantizar que todo el producto que ingresa y sale de la planta I quede registrado en el inventario, con la finalidad de tener cuadrado todo el producto al final de cada mes y poder realizar cuadros con el departamento de Contabilidad.

**Alcance:** Personal de Inventarios

***I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:***

Procedimiento: Llevar a cabo el Inventario de Productos de las cámaras.

Horario: 08:00 A.M. a 6:00 P.M. de Lunes a Viernes

08:00 A.M. a 12:00 M. día sábado

**Pasos para la realización de Inventario Físico de Productos**

1. Ayudante de despacho antes de iniciar el conteo separa por secciones las cámaras para llevar un mejor control del mismo, utilizando un formato de Inventarios para ir detallando el conteo respectivo.
2. Ayudante de Despacho realiza conteo físico de productos por cestas, ya que se tiene establecido las unidades que hay en cada cesta. Para llevar a cabo el conteo físico de producto inicia en la sección de las cámaras 1 a la 10, exceptuando las cámaras 3 y 4 que se utilizan para congelar producto, que requiere que llegue a un punto óptimo de congelamiento, luego se dirige a darle seguimiento a la segunda sección que corresponde cámaras de la 11 a la 14 B; para finalizar en sección tres que es la cámara 15 y 16.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 27/08/05	Versión: 1	Página 1 de 3

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D5-1-4 <b>OPM-004</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>OPERACIÓN:</b> INVENTARIO FÍSICO DE PRODUCTOS	

3. Ayudante realiza cuadro de inventario físico de cantidades en cámaras contra reporte de merma, para determinar diferencias de lo físico y la venta, si existen diferencias se revisan los productos físicos en cámaras o en el sistema para determinar donde se encuentra las diferencias y que el inventario físico quede sin ninguna diferencia.
4. Ayudante ingresa datos del inventario a Excel para que quede un respaldo y de esta forma, el que recibe el turno conozca las existencias reales, a la vez lo ingresa al programa Q Basic, el cual está guardado en un servidor y clasifica el informe en transacciones que se clasifican en Inventario Inicial, Ingreso de devoluciones, ingreso de maquila exterior, ingreso de maquila interior.
5. Cuando ayudante ingresa un producto nuevo que no está registrado en el sistema llama a IT de sistemas para que le cree un código y pueda registrarse el ingreso de ese nuevo producto.
6. Administrador de inventarios revisa informe presentado por ayudante de preparación para validar la información y si hubiese alguna diferencia la investiga y le da solución.
7. Administrador de Inventarios verifica movimientos, y consolida todos los ingresos y salidas de producto para obtener el dato teórico.

## **II. CASOS ESPECIALES:**

<b>CASOS ESPECIALES</b>
<p>Cada fin de mes, para poder realizar Inventario Físico Mensual se realiza el mismo procedimiento que el inventario que se realiza diariamente, con la diferencia que trabajan en conjunto el Administrador de Inventarios con el Ayudante de Despacho, con el fin de consolidar la información, para luego ingresarla al sistema de Q Basic. El reporte que se obtiene de Inventario físico lo utilizan para realizar cuadro con el Departamento de Contabilidad.</p>

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 27/08/05	Versión: 1	Página 2 de 3

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<u><b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D5-1-4 <b>OPM-004</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>OPERACIÓN:</b> <b>INVENTARIO FÍSICO DE PRODUCTOS</b>	

### ***III. REGISTROS DE LA OPERACIÓN***

<b>Registro</b>	<b>Tipo de registro</b>		<b>Responsable</b>	<b>Custodia</b>
	<b>Físico</b>	<b>Magnético</b>		
1. Formato de Inventario	X		Ayudante de Despacho	Administrador de Inventarios
2. Ingreso de datos al sistema de Q Basic		X	Ayudante de Despacho	Administrador de Inventarios

### ***IV. AUTORIZACIONES***

<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello:</b>	

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D5-1-5 <b>OPM-005</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>OPERACIÓN:</b> CONTROL DE MERMA INTERNA	

<b>PROCESO:</b>	Control de Merma Interna
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización

**Objetivo:**

Garantizar que el promedio merma de producto pesado este acorde a lo establecido, y si hay variaciones controlar las temperaturas en las cámaras para determinar la falla del mismo.

**Alcance: Personal de Inventarios**

***I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:***

Procedimiento: Llevar a cabo el control de merma interna

Horario: 08:00 A.M. a 6:00 P.M. de Lunes a Viernes

08:00 A.M. a 12:00 M. día sábado

**Pasos para llevar a cabo el control de merma interna**

1. Diariamente Administrador de Inventarios realiza monitoreo de merma de cada producto.
2. Ayudante de preparación en conjunto con el Administrador de Inventarios realizan muestreos de producto pesado, para determinar lo que en promedio deberá mermar el producto.
3. Con base a ese promedio ayudante de Preparación realiza el control de merma interna para producto pesado a través del sistema de pesaje.
4. Ayudante de Preparación presenta informe diario de control de merma que ha realizado, en el que refleja sumatoria del peso de inicio, el peso de producción y el peso de recepción, para conformar el peso promedio del producto y determinar a través de ello si hay excedente de merma.
5. Cuando existen variaciones Ayudante de Preparación reporta al Administrador de Inventarios para que se investigue la causa del mismo.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 27/08/05	Versión: 1	Página 1 de 2

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>  <b>CODIGO: D5-1-5 OPM-005</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>OPERACIÓN:</b> <b>CONTROL DE MERMA INTERNA</b>	

## **II. AUTORIZACIONES**

<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 27/08/05	Versión: 1	Página 2 de 2

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D4-6 <b>OPB-001</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>OPERACIÓN:</b> <b>ABASTECIMIENTO DE PRODUCTO AL ÁREA DE PREPARACIÓN</b>	

<b>PROCESO:</b>	Abastecimiento
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización

**Objetivo:**

Abastecer a las cámaras de Preparación de todos los productos requeridos para darle cobertura a la programación de pedidos elaborada diariamente por el área de Ventas.

**Alcance:** Personal de Abastecimiento

***I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:***

**Horario:**                    **24 horas del día**

**Pasos para la realización de Abastecimiento de productos al área de preparación**

1. Ayudantes de Abastecimiento con base a listado estimado de ventas proporcionado por Supervisor de Preparación, abastece la cámara #11 de productos.
2. Ayudante de Abastecimiento ordena el producto en la cámara por lote de productos los cuales tienen su respectivo zapato.
3. Ayudante de Abastecimiento se encarga de revisar fechas de vencimiento del producto, ordenando los lotes de producto por fechas más próximas a vencer y rotulando las tarimas por fechas de vencimiento.
4. Ayudantes de Abastecimiento recibe listados reales de mercadeo y ventas (alrededor de las 7:00 – 8:00 PM), para determinar si se requiere abastecer de más producto al área de Preparación.
5. Ayudante de Abastecimiento recibe listados con pedidos de última hora por parte del área de mercadeo y ventas (alrededor de las 12:00– 1:00 AM). Con los cuales procede a trasladar el producto requerido a la cámara del área de preparación.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 1 de 2

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D4-6 <b>OPB-001</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>OPERACIÓN:</b> <b>ABASTECIMIENTO DE PRODUCTO AL ÁREA DE PREPARACIÓN</b>	

## **II. CASOS ESPECIALES:**

<b>CASOS ESPECIALES</b>
<p>Cuando existe escasez de Productos Posteriores, el área de Abastecimiento realiza los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ayudante de Abastecimiento, abastece de pollo congelado, al área de Producción industrial.</li> <li>2. Para ello, retira de las cámaras de almacenamiento el pollo solicitado por producción industrial.</li> <li>3. Descongela el pollo, calcándolo el “chiler” o cámara de descongelamiento.</li> <li>4. Una vez descongelado el pollo, lo hidratan, y lo prepararan para su entrega a producción Industrial.</li> </ol>

## **III. REGISTROS DE LA OPERACIÓN**

<b>Registro</b>	<b>Tipo de registro</b>		<b>Responsable</b>	<b>Custodia</b>
	<b>Físico</b>	<b>Magnético</b>		
1. Listado de pedido estimado	X		Coordinador de Almacenamiento.	Supervisor de almacenamiento.
2. Listado de pedido Real de productos	X		Coordinador de Almacenamiento.	Supervisor de almacenamiento.

## **IV. AUTORIZACIONES**

<b>Supervisor:</b>	Salvador Dimas
<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 2 de 2

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D4-7 <b>OPB-002</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>OPERACIÓN:</b> ABASTECIMIENTO DE HIELO	

<b>PROCESO:</b>	Abastecimiento
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización

**Objetivo:**

Abastecer al área de Preparación y Despacho de Hielo necesario para el despacho y distribución de productos.

**Alcance:** Personal de Abastecimiento

**I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:**

**Horario:** 24 horas del día

1. Ayudante de Almacenamiento abastece diariamente al personal de ventas, con 150 cestas y 30 bolsas de hielo, para la preparación y mantenimiento de productos en Supermercados.

**II. AUTORIZACIONES**

<b>Supervisor:</b>	
<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 08/07/05	Versión: 1	Página 1 de 1

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D5-3-1 <b>OPA-001</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>OPERACIÓN:</b> ENTREGA DE PEDIDOS	

<b>PROCESO:</b>	Almacenamiento
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización

**Objetivo:**

Asegurar la entrega de las cantidades de producto requeridas por el área de suministros Campero en el tiempo estipulado.

**Alcance:** Personal de Almacenamiento

**I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:**

**Horario: Rotativo**

1. Coordinador de Almacenamiento dirige la entrega producto Alitas Marinadas al área de Suministros Campero.
2. Coordinador de Almacenamiento dirige la recepción de la producción, verificando y anotando las cantidades recibidas.
3. Coordinador de Almacenamiento elabora reporte diario de producto almacenado para campero.
4. Coordinador de Almacenamiento dirige la recepción de productos trasladados desde Producción Industrial Planta 2, registrando las transacciones en reporte de “cuadre de movimientos”.
5. Supervisor de Almacenamiento verifica que la entrega de producto se realice respetando la rotación según fecha de producción y color de cinta.
6. Supervisor se encarga de revisar el cumplimiento de los requerimientos en pedidos de productos especiales.
7. Coordinador elabora informe de actividades diarias en el área de Almacenamiento.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 22/08/05	Versión: 1	Página 1 de 2

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D5-3-1 <b>OPA-001</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>OPERACIÓN:</b> ENTREGA DE PEDIDOS	

## *II. REGISTROS DE LA OPERACIÓN*

Registro	Tipo de registro		Responsable	Custodia
	Físico	Magnético		
1. Hoja de control de Temperaturas.	X		Coordinador de Almacenamiento	Supervisor de Almacenamiento

## *III. AUTORIZACIONES*

<b>Supervisor:</b>	Salvador Dimas
<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 22/08/05	Versión: 1	Página 2 de 2

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D5-3-2 <b>OPA-002</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>OPERACIÓN:</b> ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO FRESCO Y CONGELADO	

<b>PROCESO:</b>	Almacenamiento
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización

<b>Objetivo:</b> Llevar acabo el almacenamiento de producto fresco y congelado, ubicándolo en las cámaras correspondientes.
<b>Alcance:</b> Personal de Almacenamiento.

### ***I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:***

**Horario:** 24 horas del día.

#### **Pasos para llevar a cabo el almacenamiento de producto fresco y congelado**

1. Ayudantes reciben producto fresco de Producción Industrial.
2. Ayudante selecciona producto fresco y producto a congelar.
3. Ayudante almacena producto fresco en cámaras de mantenimiento de la #1 a la #10.
4. Ayudantes Almacenan el producto congelado como: libras de patas, mollejas, carne molida, CDM (Pasta de pollo), en cámaras de Congelado que tienen una temperatura de 32 hasta 40 grados centígrados.
5. Ayudante ordena el producto dentro de las cámaras por tarimas colocando 7x7 líneas horizontales y 7x7 verticales.
6. Coordinador de Almacenamiento es responsable de mantener el ordenamiento de cámaras y garantizar la disponibilidad de espacio para producción diaria.
7. Coordinador de Almacenamiento encargado de controlar la disponibilidad de producto en cámaras de preparación.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 1 de 3

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D5-3-2 <b>OPA-002</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>OPERACIÓN:</b> ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO FRESCO Y CONGELADO	

8. Supervisor de Almacenamiento es responsable de verificar la descarga de cámaras de congelamiento y del traslado de productos a las de cámaras de mantenimiento.
9. Supervisor de Almacenamiento verifica que la descarga de las cámaras se realice a la temperatura (-16° F).
10. Coordinador es responsable de elaborar el informe de los productos que ingresan a cámaras de congelamiento, controlando en detalle productos en cada cámara.
11. Coordinador de Almacenamiento elabora reporte de envíos de Pollo campero que vienen de planta 2.
12. Coordinador de Almacenamiento realiza inventario físico en cámaras de fresco, verificando el movimiento diario y cuadrando datos teórico contra existencias físicas, identificando las diferencias y determinando su justificación.
13. Supervisor elabora informe diario de actividades del área de Almacenamiento.

## **II. CASOS ESPECIALES:**

<b>CASOS ESPECIALES</b>
En caso que las cámaras de Planta I no logren almacenar todo el producto se requiere, que los ayudantes de almacenamiento, carguen una rastra o equipo de reparto con excedente de producto que será enviado a Planta II y/o bodega externa (Quality-Almacena) para almacenarlo.

## **III. REGISTROS DE LA OPERACIÓN**

<b>Registro</b>	<b>Tipo de registro</b>		<b>Responsable</b>	<b>Custodia</b>
	<b>Físico</b>	<b>Magnético</b>		
1. Hoja de pedido de producto de tipo pesado	X		Ayudante de Almacenamiento	Coordinador de Almacenamiento

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 2 de 3

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D5-3-2 <b>OPA-002</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>OPERACIÓN:</b> ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO FRESCO Y CONGELADO	

#### ***IV. AUTORIZACIONES***

<b>Supervisor:</b>	Salvador Dimas
<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello:</b>	

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D5-3-3 <b>OPA-003</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>OPERACIÓN:</b> DESCARGA DE CAMIONES	

<b>PROCESO:</b>	Almacenamiento
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización

**Objetivo:**

Garantizar que al descargar el producto de los camiones se coloque en la cámara correspondiente.

**Alcance:** Personal de Almacenamiento.

***I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:***

**Horario:** 24 horas del día

**Pasos para llevar a cabo la descarga de camiones**

1. Ayudante carga el producto congelado de las cámaras 15 y 16 en camiones de tipo Thermoquin (camiones refrigerantes).
2. Ayudante de Almacenamiento, revisa que los camiones se carguen y descarguen en el transcurso de la mañana para no retrasar el proceso de preparación.
3. Ayudante revisan que los camiones y equipo de reparto, contengan las cantidades completas.

***II. AUTORIZACIONES***

<b>Supervisor:</b>	Elías Aníbal
<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros.	Aprueba: Lic. Roberto Rivas.
Emisión: 06/09/05	Versión: 1	Página 1 de 1

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D5-3-4 <b>OPA-004</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>OPERACIÓN:</b> <b>RECEPCIÓN DE PRODUCTO IMPORTADO A NIVEL REGIONAL</b>	

<b>PROCESO:</b>	Almacenamiento
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización
<b>Objetivo:</b> Verificar la recepción de producto que se importa a nivel regional, con la finalidad de cuadrar hoja de envío contra producto recibido y garantizar el cumplimiento de requisitos exigidos por IPOA, llevar un control de calidad; así como también, validar la disposición de toda la documentación respectiva.	
<b>Alcance:</b> Personal de Almacenamiento y Abastecimiento	

### ***1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:***

**Horario:**            **24 horas del día**

#### **Pasos para llevar a cabo la recepción de producto importado nivel regional**

1. Ayudantes de Almacenamiento realizan Preparación y limpieza de cámaras para la recepción del producto Importado de Alas y/o Productos Chick's.
2. Ayudantes lavan la parte trasera de la rastra, con jabón súper avícola.
3. El supervisor de Almacenamiento recibe la siguiente documentación , la cual es entregada por Piloto de la rastra:
  - a. Facturas
  - b. Envíos
  - c. Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA)
  - d. Certificado Zoosanitario Internacional de Exportación
  - e. Certificado de origen
  - f. Permisos de Importación.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 19/08/05	Versión: 1	Página 1 de 3

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D5-3-4 <b>OPA-004</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>OPERACIÓN:</b> <b>RECEPCIÓN DE PRODUCTO IMPORTADO A NIVEL REGIONAL</b>	

4. El supervisor entrega la siguiente documentación a IPOA1:
  - a. Certificado Zoosanitario Internacional de Exportación
5. IPOA valida que el producto Importado cumpla los siguientes requisitos de calidad:
  - a. Se autoriza rompimiento del marchamo <sup>2</sup>
  - b. Una vez abierto se verifica fechas de vencimiento
  - c. Verificar temperatura óptima de presentación del producto, lo cual se determina mediante chequeo de temperaturas del Termoquin.
  - d. A través del Certificado Zoosanitario Internacional de Exportación se verifica certificación del mismo y si la planta exportadora está autorizada para enviar producto.
  - e. Verificar higiene del furgón internamente.
6. IPOA, luego de revisar los aspectos antes mencionados y verificar que cumplen con los requisitos exigidos, autoriza de forma verbal que pueden recibir el producto en la Planta.
7. Ayudante de Almacenamiento inicia procedimiento para desempacar el producto.
8. Ayudante de Almacenamiento, coloca un Transportador en una de las ventanillas de la cámara utilizada para la recepción de producto, y su función es movilizar el producto de la rastra hacia la cámara número 13.
9. Tres ayudantes en el muelle, junto a la rastra, movilizan el producto de la rastra hacia la cámara. Para lo cual deben halar/empujar las cesta conteniendo el producto a través del transportador.
10. Cuatro ayudantes de Almacenamiento, se ubican en la cámara refrigerante #13 para colocar y ordenar el producto Importado; realizando las siguientes actividades:
  - a. Un ayudante ordena el producto, colocándolo por tipo de producto en islas; según planos de ubicación por tipo y flujo de proceso.
  - b. Otro Ayudante, rotula el producto una vez este distribuido en la cámara, registrando la siguiente información: Días máximos de permanencia en cámara

<sup>1</sup> Inspección de Productos de Origen Animal (IPOA): es una unidad de la división de Inocuidad de Alimentos del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

<sup>2</sup> Cordón de seguridad que se sujeta y sella el contador, el cual no puede ser destruido a menos que sea forzado.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 19/08/05	Versión: 1	Página 2 de 3

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D5-3-4 <b>OPA-004</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>OPERACIÓN:</b> <b>RECEPCIÓN DE PRODUCTO IMPORTADO A NIVEL REGIONAL</b>	

(con base a la fecha de vencimiento del producto; para efectos de establecer un control de rotación de productos).

- 11 Los productos Chick's y alas se almacenan en cámaras de congelado 15 y 16 ya que estos son productos congelados.
- 12 Ayudantes de Almacenamiento ordenan las cestas dentro de las cámaras de congelado 25 líneas por ocho.
- 13 Ayudantes de Almacenamiento rotulan el producto por fecha de Ingreso.

## ***II. REGISTROS DE LA OPERACIÓN***

<b>Registro</b>	<b>Tipo de registro</b>		<b>Responsable</b>	<b>Custodia</b>
	<b>Físico</b>	<b>Magnético</b>		
1. Facturas	X		Empresa Exportadora	Contabilidad
2. Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA)	X		Empresa Exportadora	Contabilidad
3. Certificado Zoosanitario Internacional de Exportación	X		Empresa Exportadora	Contabilidad
4. Certificado de Origen	X		Empresa Exportadora	Contabilidad
5. Permisos de importación	X		Empresa Exportadora	Contabilidad

## ***III. AUTORIZACIONES***

<b>Supervisor:</b>	<b>Salvador Dimas</b>
<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 19/08/05	Versión: 1	Página 3 de 3

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D5-3-5 <b>OPA-005</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>OPERACIÓN:</b> <b>RECEPCIÓN DE PRODUCTO LOCAL</b>	

<b>PROCESO:</b>	Almacenamiento
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización
<b>Objetivo:</b>	Verificar conforme a factura el producto local recibido, para determinar exactitud en los mismos y garantizar su calidad.
<b>Alcance:</b>	Personal de Almacenamiento

### ***I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:***

**Horario:**                    **24 horas del día**

#### **Pasos para realizar la recepción de producto local**

1. Ayudante de Almacenamiento deberá lavar las rastras con cloro y jabón.
2. Ayudante de Almacenamiento deberá cumplir con las normas establecidas de higiene.
3. Supervisor o Coordinador deberá solicitar facturas del producto para verificar que el producto facturado sea recibido en su totalidad.
4. Ayudante de Almacenamiento descargar el producto y posteriormente lo coloca en cámaras refrigeradas.

### ***II. REGISTROS DE LA OPERACIÓN***

<b>Registro</b>	<b>Tipo de registro</b>		<b>Responsable</b>	<b>Custodia</b>
	<b>Físico</b>	<b>Magnético</b>		
1. Facturas del Producto	X		Proveedor	Contabilidad

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 1 de 2

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D5-3-5 <b>OPA-005</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>OPERACIÓN:</b> RECEPCIÓN DE PRODUCTO LOCAL		

### *III. AUTORIZACIONES*

<b>Supervisor:</b>	<b>Salvador Dimas</b>
<b>Gerente:</b>	<b>Lic. Francisco Cisneros</b>
<b>Sello:</b>	

<b>Emite:</b> Grupo de Tesis	<b>Revisa:</b> Lic. Francisco Cisneros	<b>Aprueba:</b> Lic. Roberto Rivas
<b>Emisión:</b> 06/07/05	<b>Versión:</b> 1	<b>Página</b> 2 de 2

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D5-3-6 <b>OPA-006</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>OPERACIÓN:</b> <b>INVENTARIO DE PRODUCTO FRESCO</b>	

<b>PROCESO:</b>	Almacenamiento
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización
<b>Objetivo:</b>	Determinar existencias de producto contra entrega al finalizar turno, para llevar un control de producto que queda en existencia.
<b>Alcance:</b>	Personal de Almacenamiento

### ***I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:***

**Horario:** 24 horas del día

#### **Pasos para llevar a cabo el inventario de producto fresco**

1. Ayudante de Almacenamiento cuenta producto fresco sin menudo y cortado.
2. Supervisor cuadra existencia inicial de productos contra entrega.
3. Coordinador registra los datos en el sistema de inventarios.
4. Al finalizar cada turno de trabajo se deberá realizar conteo de producto para llevarlo al inventario.

### ***II. REGISTROS DE LA OPERACIÓN***

Registro	Tipo de registro		Responsable	Custodia
	Físico	Magnético		
1. Cuadro de control de inventario	X		Supervisor	Contabilidad

### ***III. AUTORIZACIONES***

<b>Supervisor:</b>	Salvador Dimas
<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 1 de 1

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D5-3-7 <b>OPA-007</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>OPERACIÓN:</b> <b>REVISIÓN DE TEMPERATURAS DE CÁMARAS</b>	

<b>PROCESO:</b>	Almacenamiento
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización

<b>Objetivo:</b> Revisar que las cámaras de congelado, cuenten con la temperatura requerida para mantener la calidad del producto.
<b>Alcance: Personal área de Almacenamiento.</b>

### ***I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:***

**Horario: 09:00 PM a 5:00 AM**

#### **Pasos para llevar a cabo la revisión de Temperaturas en las cámaras**

1. Ayudante de almacenamiento Planta I verifica la temperatura de las cámaras a cada hora (16° Farenhieght, punto óptimo de congelado).
2. Ayudante de almacenamiento Planta I encargado de temperaturas de cámaras realiza un informe diariamente, en el cual detalla temperaturas de cámaras por cada hora.

### ***II. REGISTROS DE LA OPERACIÓN***

Registro	Tipo de registro		Responsable	Custodia
	Físico	Magnético		
1. Cuadro de control de Temperaturas	X		Ayudante	Supervisor de Almacenamiento

### ***III. AUTORIZACIONES***

<b>Supervisor:</b>	Salvador Dimas
<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 06/07/05	Versión: 1	Página 1 de 1

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D5-4-1 <b>OPP-001</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>OPERACIÓN:</b> <b>PREPARACION DE PRODUCTOS PARA DISTRIBUIDORAS</b>	

<b>PROCESO:</b>	Preparación
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización

<b>Objetivo:</b> Garantizar que la entrega del producto destinado a las Distribuidoras de San Miguel, Santa Ana y Sonsonate cumpla con los tiempos de entrega y las cantidades requeridas.
<b>Alcance:</b> Personal de Preparación

### ***I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:***

Horario: 7:00 P.M. a 11:00 P.M.

#### **Pasos para la Preparación de Productos para Distribuidoras**

1. El producto pesado se ordena en la cámara #11.
2. Todo el producto pesado destinado para la Distribuidora de San Miguel pasa por el procedimiento de pesaje correspondiente.
3. Luego de pesado el ayudante de preparación ordena los pedidos por líneas.
4. La primera cesta con la que inicia el pedido se le coloca una hoja que indique el número de ruta y al finalizarla se le coloca una cesta azul vacía para indicar que ahí termina los pedidos de esa ruta e iniciar con un nuevo pedido tomando en cuenta las especificaciones antes mencionadas.
5. Para colocar el producto en la rastra las líneas de producto las ubica en orden de zigzag en líneas completas de 7 cestas de ancho por 9 cestas de alto.
6. El producto no pesado se ordena y entrega en las cámaras 14, 15 y/o 16 dependiendo el tipo de producto que se solicite.
7. El producto no pesado se coloca después de haber ordenado en la rastra el producto pesado.
8. El Ayudante de Preparación utiliza el Yale para colocar las cestas que contienen todo el producto no pesado a granel en la tarima, sin tomar en cuenta número de pedidos, para luego colocarlo en la rastra respectiva.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 27/08/05	Versión: 1	Página 1 de 2

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	D5-4-1  <b>OPP-001</b>
<b>UNIDAD:</b>  <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>OPERACIÓN:</b>  <b>PREPARACION DE PRODUCTOS PARA DISTRIBUIDORAS</b>	

## ***II. CASOS ESPECIALES:***

<b>CASOS ESPECIALES</b>
<p>El procedimiento de preparación para las Distribuidoras de Santa Ana y Sonsonate se realiza de forma similar que el de la Distribuidora de San Miguel, con la diferencia que al colocar las líneas de producto en la rastra se realiza de forma descendente del último pedido hacia el primero.</p>

## ***III. AUTORIZACIONES***

<b>Supervisor :</b>	Herberth López
<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 27/08/05	Versión: 1	Página 2 de 2

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D5-4-2 <b>OPP-002</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>OPERACIÓN:</b> <b>SELECCIÓN DE PRODUCTOS PROGRAMADOS</b>	

<b>PROCESO:</b>	Preparación
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización

<b>Objetivo:</b> Garantizar que el producto seleccionado por el cliente con base a pesos solicitados se cumpla.
<b>Alcance:</b> Personal de Preparación

### ***I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:***

Horario: 4:30 a 6:30

#### **Pasos para Selección de Productos Programados**

1. Ayudante de Preparación se encarga de seleccionar la mayor cantidad de pollos que pueda por rangos.
2. Los rangos que se toman en cuenta para llevar a cabo la selección de productos son:
  - Rango XP que tiene peso menor o igual a 2.50 libras
  - Rango P que tiene peso promedio de 2.50 a 2.70 libras
  - Rango XM que tiene peso promedio de 2.70 a 2.80 libras
  - Rango M que tiene peso promedio de 2.90 a 3.10 libras
3. Ayudante de Preparación se encarga de colocar el producto seleccionado en la cámara #11 para que esté disponible al momento de realizar el procedimiento de pesaje.

### ***II. AUTORIZACIONES***

<b>Supervisor:</b>	Aníbal Arístides Elías
<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 27/08/05	Versión: 1	Página 1 de 1

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D4-17 <b>OPE-001</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>OPERACIÓN:</b> PESAJE DE PRODUCTOS	

<b>PROCESO:</b>	Pesaje
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización

<b>Objetivo:</b> Garantizar peso real del producto tomando en cuenta pesos solicitados por clientes especiales.
<b>Alcance:</b> Personal de Pesaje

### ***I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:***

Horario: 06:30 P.M. a las 9:00 P.M.

#### **Pasos para llevar a cabo el pesaje de Productos**

1. Para realizar este procedimiento se cuenta con ayudantes para pesar, dictador y trasladar el producto.
2. El Supervisor de Preparación proporciona al ayudante que esta dictando listados con detalle de pedidos por ruta de productos pesados, el cual envían por medio del AS 400 el personal de Administración y Ventas.
3. Ayudante dictador verifica listado físico contra el sistema para llevar a cabo el procedimiento de pesaje.
4. Cuando se inicia el procedimiento de pesaje la mesa que tiene doce bandas deberá tener producto fresco suficiente, para cuando el dictador solicite un determinado producto, el ayudante que lo traslada solamente las tome por cestas.
5. A un costado de donde está ubicado el ayudante pasador se tiene variedad de producto fresco y cestas vacías.
6. Luego que el dictador menciona el producto que se pesará con base a listado, el pasador lo coloca en la báscula; de la báscula pasa al área de ordenamiento.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 27/08/05	Versión: 1	Página 1 de 2

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D4-17 <b>OPE-001</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>OPERACIÓN:</b> PESAJE DE PRODUCTOS	

7. Para pesaje de Bandejas solicitadas por supermercados y de producto Toledo, se cuenta con personal que está preparando los pedidos por rutas y al momento que el dictador menciona dichos pedidos el personal asignado para cada línea de productos se lo entrega al pasador y este lo coloca en la báscula y sigue el procedimiento de pesaje correspondiente.
8. En el área de ordenamiento específicamente la cámara #11 los van ordenando por número de pedidos iniciando cada pedido por ruta con cesta de color amarilla indicando inicio del mismo y al finalizar la ruta colocar cesta de color anaranjada que indique fin del mismo.
9. Las tarimas las ordenan en cuatro líneas de alto por 3 líneas de ancho.
10. Ayudante de preparación utiliza Yale para colocar el producto no pesado en la tarima y trasladarlo a la cámara #11 para completar los pedidos por rutas, dicho producto se coloca a granel después de haber ordenado por número de pedidos el producto pesado.
11. Al finalizar cada ruta el ayudante de Preparación rotula las tarimas por rutas para que al momento de iniciarse el procedimiento de despacho no se de ningún tipo de confusión.

## II. AUTORIZACIONES

<b>Supervisor:</b>	Herberth López
<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 27/08/05	Versión: 1	Página 2 de 2

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D5-6-1 <b>OPD-001</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>OPERACIÓN:</b> ORDEN DE CÁMARAS	

<b>PROCESO:</b>	Despacho
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización

**Objetivo:**

Verificar que el producto almacenado en las Cámaras Refrigerantes, se encuentre ordenado en las cestas por ruta y/o pedido.

**Alcance:** Personal de Despacho

***I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:***

Horario: 03:00 AM a 1:00 PM

**Pasos para orden de cámaras**

1. Ayudante de Despacho ordena el producto en las cámaras por clases.
2. Supervisor de Despacho verifica que no hayan parciales regados.
3. Supervisor de Despacho revisa que las líneas tengan su respectivo zapato
4. Supervisor de Despacho revisa que las tarimas que están con producto no estén bajo los compresores por problemas que hace el defrost (descongelamiento de productos) hacía a dentro y esto contamina el producto.

**Pasos para revisar productos en cámaras:**

1. Ayudante revisa fechas de vencimiento de embutidos para colocar el producto mas próximo a vencer en el área de preparación para la venta.
2. Ayudante revisa colores de cinta para rotación y reproceso.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 08/08/05	Versión: 1	Página 1 de 2

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D5-6-1 <b>OPD-001</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>OPERACIÓN:</b> ORDEN DE CÁMARAS	

## *II. AUTORIZACIONES*

<b>Supervisor:</b>	Aníbal Arístides Elías
<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello:</b>	

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b>	D5-6-2 <b>OPD-002</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>OPERACIÓN:</b> DESPACHO DE PRODUCTOS NO PESADOS A DISTRIBUIDORAS		

<b>PROCESO:</b>	Despacho
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización

**Objetivo:**

Asegurar que se cumpla con el despacho de productos no pesados a las Distribuidoras, de acuerdo a cantidades solicitadas.

**Alcance:** Personal de Despacho

***I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:***

Horario: 03:00 AM a 1:00 PM

**Pasos para el despacho de Productos no pesados hacia las distribuidoras:**

1. Supervisor de Despacho es el responsable de garantizar el envío de productos no pesados a las Distribuidoras.
2. Supervisor de Despacho Garantiza que cada distribuidora lleve el hielo que corresponde.
3. Coordinador se encarga de controlar la rotulación de los equipos que se cargan para cada Distribuidora.
4. Ayudante de Despacho se encarga de colocar en las rastrar los productos no pesados respetando la rotación según producción y vencimiento.
5. Supervisor de Despacho verifica que los despachos se estén haciendo en horarios establecidos.
6. Al finalizar el procedimiento de Despacho de producto no pesado hacia las Distribuidoras, el Coordinador de Despacho entrega informe de actividades realizadas al supervisor.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 09/08/05	Versión: 1	Página 1 de 2

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<u><b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D5-6-2 <b>OPD-002</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>		<b>OPERACIÓN:</b> <b>DESPACHO DE PRODUCTOS NO PESADOS A DISTRIBUIDORAS</b>	

## ***II. REGISTROS DE LA OPERACIÓN***

<b>Registro</b>	<b>Tipo de registro</b>		<b>Responsable</b>	<b>Custodia</b>
	<b>Físico</b>	<b>Magnético</b>		
1. Listado	X		Telemarketing y Vendedores	Supervisor de Despacho

## ***III. AUTORIZACIONES***

<b>Supervisor:</b>	Aníbal Arístides Elías
<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello:</b>	

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<b><u>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</u></b>	<b>CODIGO:</b> <b>D5-6-3 OPD-003</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>OPERACIÓN:</b> <b>REALIZACIÓN DE INVENTARIO</b>	

<b>PROCESO:</b>	Despacho
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización
<b>Objetivo:</b> Realizar inventario de productos diariamente, con la finalidad de conocer las existencias.	
<b>Alcance:</b> Personal de Despacho	

### ***I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:***

Horario: 03:00 AM a 1:00 PM

#### **Pasos para realizar inventario:**

1. Ayudante realiza diariamente inventario para determinar las existencias al finalizar el procedimiento de despacho, determinando de esta forma stock con el que se iniciará el siguiente día.
2. Se realiza el inventario en todas las Cámaras, excepto 3 y 4; registrándolo en el Formato de Inventario.
3. Ayudante realiza cuadro de inventario físico de cantidades en cámaras contra reporte de merma para determinar diferencias de lo físico y la venta, si existen diferencias se revisan los productos físicos en cámaras o en el sistema para determinar donde se encuentran las diferencias y que el inventario físico quede sin ninguna diferencia.
4. Ayudante ingresa datos del inventario en un archivo de Excel para que quede un respaldo y de esta forma, el que recibe el turno sepa las existencias reales.

### ***II. REGISTROS DE LA OPERACIÓN***

Registro	Tipo de registro		Responsable	Custodia
	Físico	Magnético		
1. Inventario	X	X	Ayudante de Despacho	Supervisor de Despacho

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 10/08/05	Versión: 1	Página 1 de 2

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>  <b>CODIGO: D5-6-3 OPD-003</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>OPERACIÓN:</b> <b>REALIZACIÓN DE INVENTARIO</b>	

### ***III. AUTORIZACIONES***

<b>Supervisor:</b>	Aníbal Arístides Elías
<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 10/08/05	Versión: 1	Página 2 de 2

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D5-6-4 <b>OPD-004</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>OPERACIÓN:</b> <b>PESAJE DE FACTURAS MANUALES</b>	

<b>PROCESO:</b>	Despacho
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización

**Objetivo:**

Asegurar que el procedimiento de pesaje por medio de facturas manuales se realice de forma correcta, para entregar el producto requerido por el cliente con el peso correcto.

**Alcance: Personal de Despacho**

***I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:***

Horario: 03:00 AM a 1:00 PM

**Pasos de pesaje de Facturas Manuales**

1. Ayudante recibe Factura o taco manual, para la preparación de producto solicitado por vendedor o cliente.
2. Ayudante identifica y toma el producto solicitado en la cámara correspondiente.
3. Ayudante pesa el producto en la cámara # 11, en báscula asignada para pesaje manual.
4. ayudante completa el campo del peso del producto en taco manual, incluyendo peso del pedido en libras (para el producto pesado).
5. Ayudante entrega Factura o Taco Manual al supervisor de Despacho.
6. Supervisor de despacho las ordena para realizar el cuadro del día.

***II. REGISTROS DE LA OPERACIÓN***

Registro	Tipo de registro		Responsable	Custodia
	Físico	Magnético		
1. Factura Manual	X		Encargado de Facturación	Supervisor de Despacho

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 11/08/05	Versión: 1	Página 1 de 2

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D5-6-4 <b>OPD-004</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>OPERACIÓN:</b> PESAJE DE FACTURAS MANUALES	

### ***III. AUTORIZACIONES***

<b>Supervisor:</b>	Elías Arístides Elías
<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 11/08/05	Versión: 1	Página 2 de 2

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D5-6-5 <b>OPD-005</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>OPERACIÓN:</b> <b>RECEPCIÓN DE PRODUCTOS EN DEVOLUCIÓN</b>	

<b>PROCESO:</b>	Despacho
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización

**Objetivo:**

Determinar la causa por la cual el producto ha sido devuelto y realizar el procedimiento respectivo.

**Alcance: Personal de Despacho**

***I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:***

Horario: 03:00 AM a 1:00 PM

**Pasos para Recepción de productos en Devolución:**

1. Ayudante recibe de vendedor el producto en devolución.
2. El supervisor de Despacho ingresa su código asignado para acceder a la hand help del vendedor, e ingresar las cantidades de la nota de abono de producto (orden de devolución) presentada por dicho vendedor en el pedido correspondiente.
3. Ayudante recibe del Vendedor la nota de abono del producto, y factura del pedido para su verificación y firma contra el producto en devolución, conservando el comprobante original y entregando la copia al vendedor.

***II. REGISTROS DE LA OPERACIÓN***

Registro	Tipo de registro		Responsable	Custodia
	Físico	Magnético		
1. Orden de Devolución		X	Vendedor	Informática
2. Nota de Abono	X		Ayudante de Despacho	Supervisor de Despacho

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 12/08/05	Versión: 1	Página 1 de 2

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D5-6-5 <b>OPD-005</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES	<b>OPERACIÓN:</b> RECEPCIÓN DE PRODUCTOS EN DEVOLUCIÓN		

### ***III. AUTORIZACIONES***

<b>Supervisor:</b>	Elías Aníbal
<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 12/08/05	Versión: 1	Página 2 de 2

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D5-6-6 <b>OPD-006</b>
<b>UNIDAD:</b> <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>OPERACIÓN:</b> <b>RECEPCIÓN DE PRODUCTO TOLEDO</b>	

<b>PROCESO:</b>	Despacho
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización
<b>Objetivo:</b> Verificar que se reciba la cantidad y tipo de producto que se detalla en el envío.	
<b>Alcance:</b> Personal de Despacho	

### ***1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:***

**Horario: 03:00 AM a 01:00 PM**

1. Ayudantes de Despacho realizan Preparación y limpieza de cámaras para la recepción del producto TOLEDO.
2. Supervisor solicita al Lavado de Cestas que entregue zapato lavado para estibar el producto.
3. Ayudante de Despacho realiza lavado de puertas de rastra y camión que trae el cerdo y/o embutidos para que sea revisado por IPOA y calidad.
4. El supervisor de Despacho recibe la siguiente documentación , la cual es entregada por Motorista de la rastra:
  - a. Facturas
  - b. Envíos
  - c. Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA)
  - d. Certificado Zoosanitario Internacional de Exportación
  - e. Certificado de origen
  - f. Permisos de Importación.
5. El supervisor entrega la siguiente documentación a IPOA1:

<sup>1</sup> Inspección de Productos de Origen Animal (IPOA): es una unidad de la división de Inocuidad de Alimentos del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 15/08/05	Versión: 1	Página 1 de 3

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D5-6-6 <b>OPD-006</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>OPERACIÓN:</b> RECEPCIÓN DE PRODUCTO TOLEDO	

- a. Certificado Zoosanitario Internacional de Exportación.
6. IPOA valida que el producto Importado cumpla los siguientes requisitos de calidad:
  - a. Se autoriza rompimiento del marchamo <sup>2</sup>.
  - b. Una vez abierto se verifica fechas de vencimiento.
  - c. Verificar temperatura óptima de presentación del producto, lo cual se determina mediante chequeo de temperaturas del Termoking.
  - d. A través del Certificado Zoosanitario Internacional de Exportación se verifica certificación del mismo y se determina si la planta exportadora está autorizada para enviar producto.
  - e. Verificar higiene del furgón internamente.
7. IPOA, luego de revisar los aspectos antes mencionados y verificar que cumplen con los requisitos exigidos, autoriza de forma verbal que pueden recibir el producto en la Planta.
8. Supervisor revisa cantidades, validando cantidades envió vrs. recibidas.
9. Supervisor revisa fechas de vencimiento y condiciones de producto.
10. Supervisor revisa documentación, garantizando que no falte ningún documento y luego firma copias y originales de recibido.
11. Supervisor revisa carga de cestas anaranjadas y azules vacías y coordina el envió total de cestas.
12. Ayudante de Despacho inicia procedimiento para desempacar el producto.
13. Ayudante de Despacho, coloca un Transportador<sup>3</sup> en una de las ventanillas de la cámara utilizada para la recepción de producto, cuya función es movilizar el producto de la rastra hacia la cámara número 13.
14. Tres ayudantes en el muelle, junto a la rastra, movilizan el producto de la rastra hacia la cámara. Para lo cual deben halar/empujar las cesta conteniendo el producto a través del transportador.
15. Cuatro ayudantes de Despacho, se ubican en la cámara refrigerante #13 para colocar y ordenar el producto Importado; realizando las siguientes actividades:
  - a. Un ayudante ordena el producto, colocándolo por tipo de producto en islas; según planos de ubicación por tipo y flujo de proceso.

<sup>2</sup> Cordón de seguridad que se sujeta y sella el contador, el cual no puede ser destruido a menos que sea forzado.

<sup>3</sup> Rampa metálica para desplazamiento de producto.

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 15/08/05	Versión: 1	Página 2 de 3

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b>		<b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>CODIGO:</b> D5-6-6 <b>OPD-006</b>
<b>UNIDAD:</b> GERENCIA DE OPERACIONES		<b>OPERACIÓN:</b> RECEPCIÓN DE PRODUCTO TOLEDO	

- b. Otro Ayudante, rotula el producto una vez este distribuido en la cámara, registrando la siguiente información: Días máximos de permanencia en cámara (con base a la fecha de vencimiento del producto; para efectos de establecer un control de rotación de productos).

## ***II. CASOS ESPECIALES:***

<b>CASOS ESPECIALES</b>
Cuando el volumen de producto excede la capacidad en la cámara 14 destinada para recibir el producto, se hace uso de la cámara 14 b.

## ***III. REGISTROS DE LA OPERACIÓN***

<b>Registro</b>	<b>Tipo de registro</b>		<b>Responsable</b>	<b>Custodia</b>
	<b>Físico</b>	<b>Magnético</b>		
1. Documentación de la Importación	X		Empresa Importadora	Contabilidad

## ***IV. AUTORIZACIONES***

<b>Supervisor:</b>	Aníbal Arístides Elías
<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 15/08/05	Versión: 1	Página 3 de 3

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D5-6-7  <b>OPD-007</b>
<b>UNIDAD:</b>  <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>OPERACIÓN:</b>  <b>REVISION, CARGA Y DESPACHO DE RUTAS PARA PRODUCTO PESADO</b>	

<b>PROCESO:</b>	Despacho
<b>DEPARTAMENTO:</b>	Operaciones
<b>DIRECCIÓN:</b>	Comercialización

<b>Objetivo:</b>  Verificar que la carga y despacho se realice conforme listados de pedidos por cliente, y a la vez controlar que se respete el orden establecido.
<b>Alcance:</b> Personal de Despacho

### ***I. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO:***

**Horario:**                    **03:00 AM a 1:00 PM**

1. Un ayudante de Despacho toma la tarima de producto pesado por lote de pedido para cada ruta hacia el muelle
2. Un segundo ayudante cuenta y revisa el producto, cuadrando el lote de productos con el listado de la hoja de carga que se recibe una noche antes del Departamento de mercadeo y ventas.
3. Dos ayudantes proceden a cargar el camión, para lo cual estiban el producto una vez ha sido revisado. Se estiba en orden de zig zag , iniciando en la esquina frontal derecha y concluyendo en la esquina frontal izquierda.
4. Al finalizar la carga del producto pesado, se procede a cargar el producto no pesado a granel (Cajitas, libras de menudos,etc) en el Camión y agrega total de las cantidades cargadas a la hoja de carga.
5. Ayudante totaliza hoja de carga con el detalle de lo que se incluye en el lote de la ruta.
6. Verificar que el producto este completo en camión de acuerdo al detalle de la hoja de carga al finalizar carga de camión; la cual aproximadamente concluye entre 4:30 – 5:00 AM.
7. El ayudante identifica producto sobrante y/o faltante del lote recibido al finalizar el procedimiento de carga de Camión y lo reporta al supervisor de despacho en turno

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 20/08/05	Versión: 1	Página 1 de 2

<b>AVÍCOLA SALVADOREÑA S.A. DE C.V.</b> 	<u><b>GUÍA DE PROCEDIMIENTOS</b></u>	<b>CODIGO:</b> D5-6-7  <b>OPD-007</b>
<b>UNIDAD:</b>  <b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>	<b>OPERACIÓN:</b> <b>REVISION, CARGA Y DESPACHO DE RUTAS PARA PRODUCTO PESADO</b>	

8. El supervisor de Despacho en turno, elabora reporte de Sobrantes y/o faltantes, a la ruta a la cual corresponde.
9. El supervisor, entrega reporte de Sobrantes y/o faltantes al gerente del Área.
10. El ayudante de despacho archiva hoja de carga; para disponer de registro histórico.

## **II. CASOS ESPECIALES:**

<b>CASOS ESPECIALES</b>
1. Pedidos solicitados en planta I por clientes finales, se atenderán de acuerdo a procedimiento OPD 004. Pesaje de Facturas Manuales

## **III. REGISTROS DE LA OPERACIÓN**

<b>Registro</b>	<b>Tipo de registro</b>		<b>Responsable</b>	<b>Custodia</b>
	<b>Físico</b>	<b>Magnético</b>		
1. Hoja de carga	X		Administración	Supervisor de Despacho

## **IV. AUTORIZACIONES**

<b>Supervisor:</b>	
<b>Gerente:</b>	Lic. Francisco Cisneros
<b>Sello:</b>	

Emite: Grupo de Tesis	Revisa: Lic. Francisco Cisneros	Aprueba: Lic. Roberto Rivas
Emisión: 20/08/05	Versión: 1	Página 2 de 2

## ANEXO E

### CAPITULO III

## *GUÍA DE USUARIO DE LA INTRANET*

### 1. GUÍA DE USUARIO DE LA INTRANET

La Guía de usuario tiene por objeto orientar a todas las personas que disponen de acceso a la intranet, para realizar la navegación efectiva del menú y su contenido; así como también, contribuir de forma sencilla a la obtención de información requerida por dichos usuarios.

La intranet proporciona el acceso directo al Sistema de Mejora Continua (SMC), el cual pone a disposición de los usuarios, la información necesaria de las funciones y operaciones que se realizan en la Gerencia de Operaciones en la Gestión de Distribución.

#### 1.1. DEFINICIONES DE FUNCIONES INFORMÁTICAS

Para facilitar la navegación del Sistema Interactivo de Procesos, se deberán conocer los botones de Acción (botones Flash), los cuales se detallan a continuación:

- Dar un clic en el botón izquierdo del Mouse para ejecutar la opción de aprobación de acceso; para lo se dispone de botones de ingreso al menú y botones de desplazamiento:

#### Botones de Menú

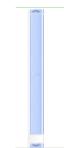


#### Botones de Desplazamiento



Desarrollados en aplicación y opciones del Internet Explorer

- Desplazarse en las pantallas mediante las barras de desplazamiento.



- Retornos a pantalla inicial o al Menú de la Aplicación, a través de clic en botón izquierdo del Mouse sobre los iconos de hipervínculo:

#### **Pantalla de Inicio**



#### **Pantalla de Menú**

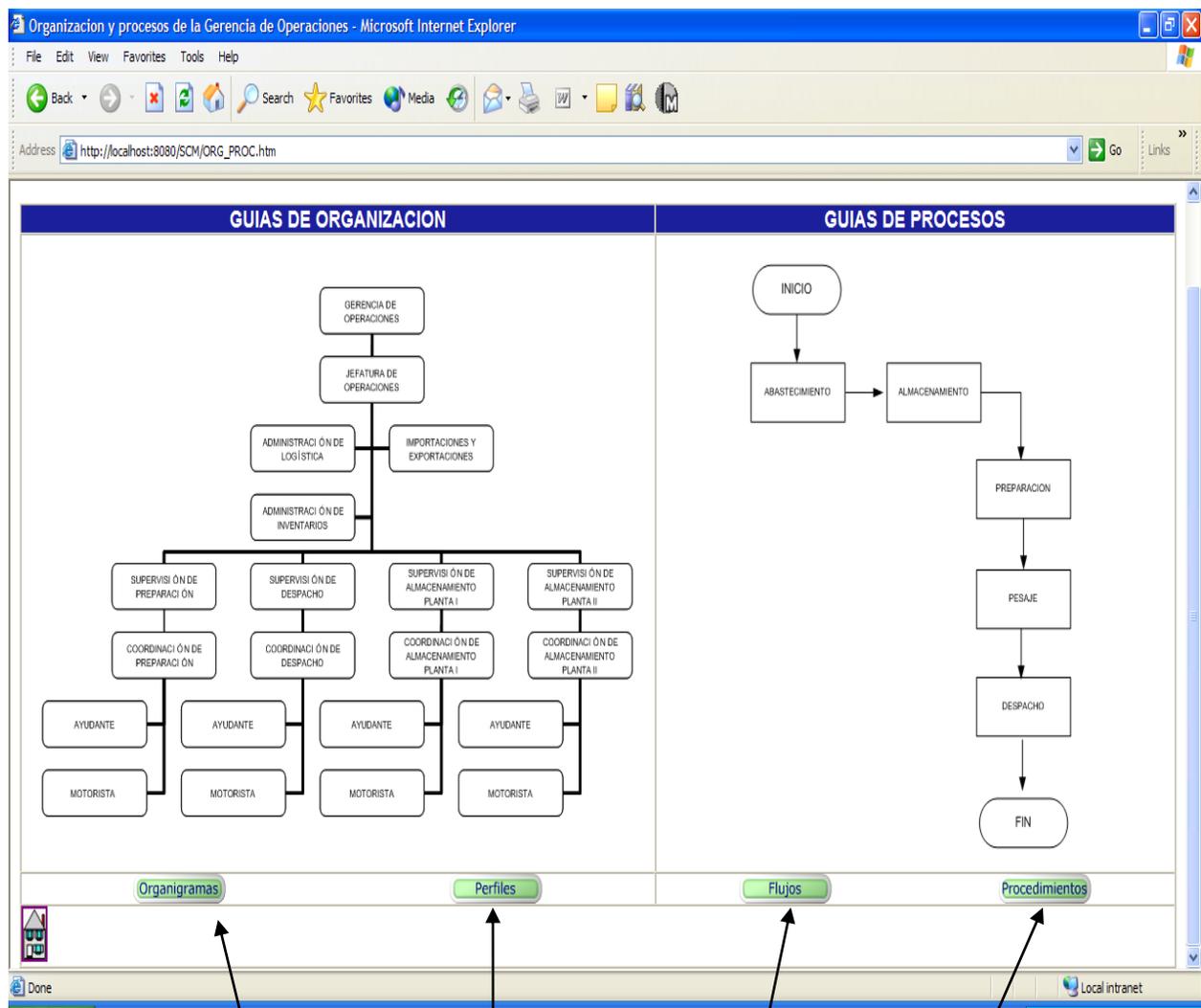
[Guías](#)

## **1.2. VISUALIZACIÓN DE ESTRUCTURA**

El ingreso al Sistema de Mejora Continua se debe realizar a través de Internet Explorer, colocando como dirección de ingreso:

<http://169.254.105.240:8080/SCM/index.HTML>.

La Estructura del Sistema Interactivo tiene como raíz o distribución, el objetivo de dicho sistema, es decir la disposición de Guías Administrativas: Guías de Organización (Organigramas y Perfiles de Puesto) y Guías de Procesos (Flujos y Procedimientos)



Guía de Organización

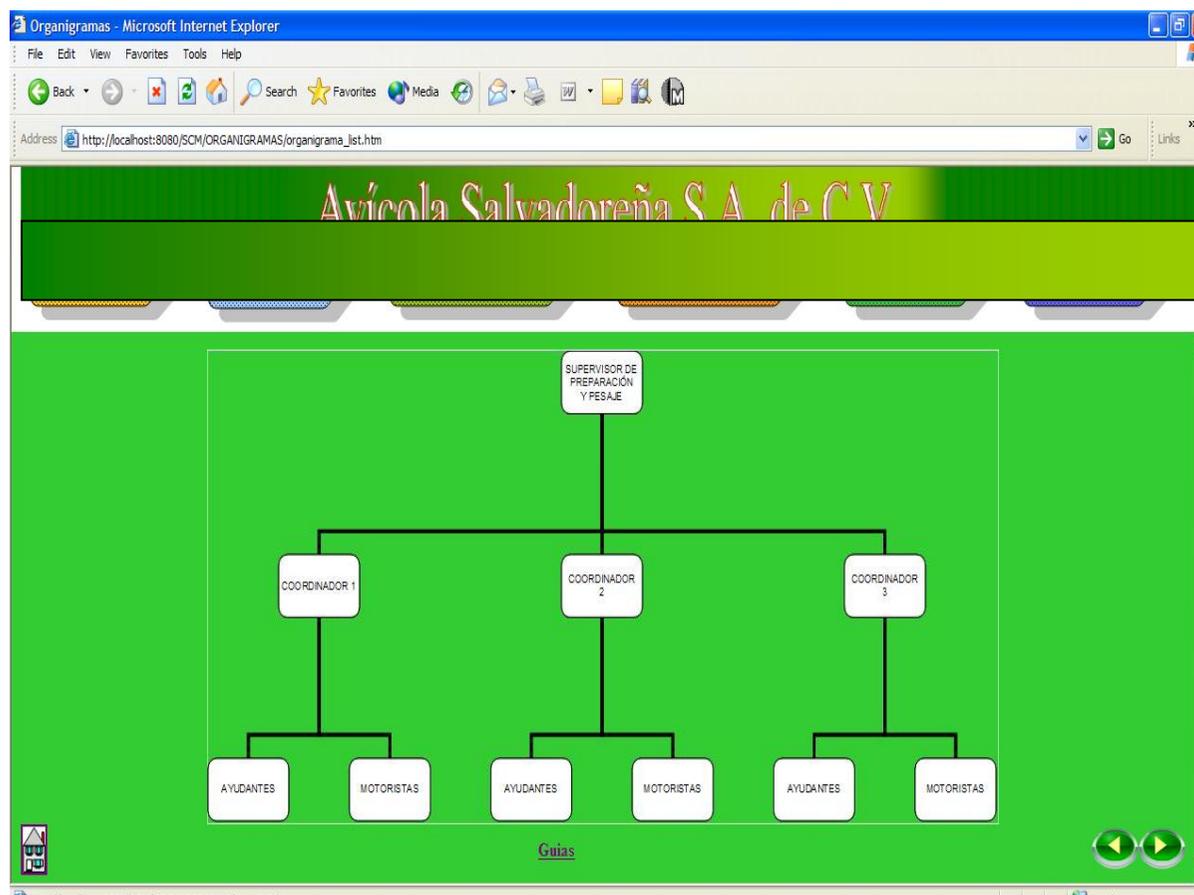
Guía de Descripción de Puestos

Guía de Procesos

Guía de Procedimientos

La pantalla inicial de las Guías de Organización, consta de dos subdivisiones:

- *Guía de Organigramas*, se subdivide por las áreas o subprocesos de la Gerencia de Operaciones, detallándose cada uno de ellos:



- La *Guía de Descripción de Puestos* (Perfiles), se clasifica de forma similar, por área de aplicación, es decir por Áreas Administrativas y Áreas Operativas , tales como:

The screenshot displays a web browser window with the following content:

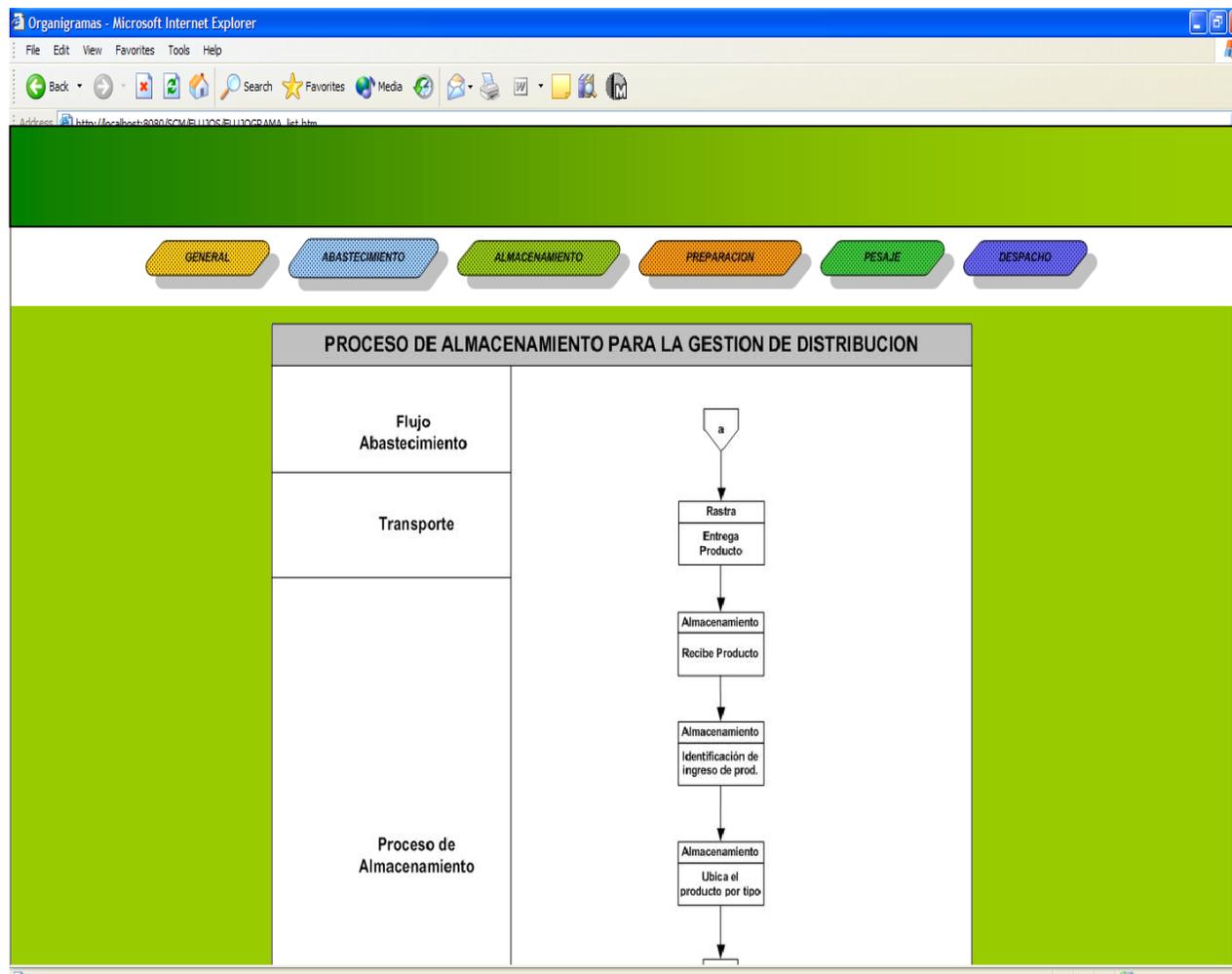
- Browser Title:** PUESTO - Microsoft Internet Explorer
- Address Bar:** http://localhost:8080/SCM/PUESTOS/PUESTO\_FRAME.htm
- Page Layout:** A green header bar is at the top. Below it, the page is organized into two vertical columns: **ADMINISTRATIVOS** (Administrative) and **OPERATIVOS** (Operative).
- Administrative Area (ADMINISTRATIVOS):** Contains a table with four rows of job profiles:

<a href="#">SUPERVISOR DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO</a>	<a href="#">COORDINADOR DE ABASTECIMIENTO Y ALMACENAMIENTO</a>
<a href="#">SUPERVISOR DE PREPARACION Y PESAJE</a>	<a href="#">COORDINADOR DE PREPARACION Y PESAJE</a>
- Operative Area (OPERATIVOS):** Contains a table with two rows of job profiles:

<a href="#">SUPERVISOR DE DESPACHO</a>	<a href="#">COORDINADOR DE DESPACHO</a>
<a href="#">AYUDANTE</a>	<a href="#">MOTORISTA</a>
- Footer:** A small house icon and the text "Guías" are located at the bottom right of the page.

La segunda clasificación de las guías, hace referencia a las operaciones y los procesos desarrollados en la Gestión de Distribución, así:

- *Guía de Procesos*, se subdivide por las áreas o subprocessos de la Gerencia de Operaciones, detallándose cada uno de ellos:



- *Guía de Procedimientos*, esta guía se subdivide por las áreas o subprocessos de la Gerencia de Operaciones:

The screenshot shows a web browser window with the following content:

- 1. ADMINISTRATIVOS**
  - [OPM-001 Procedimiento de Importaciones y Exportaciones](#)
  - [OPM-002 Procedimiento de Ordenes de Compra](#)
  - [OPM-003 Procedimiento de Venta de jaulas deterioradas](#)
  - [OPM-004 Procedimiento de Inventario de Producto](#)
  - [OPM-005 Procedimiento de Control de Mermas](#)
- 2. ABASTECIMIENTO**
  - [OPB-001 Abastecer el área de Preparación](#)
  - [OPB-002 Abastecimiento de Hielo](#)
- 3. ALMACENAMIENTO**
  - [OPA-001 Entrega de Pedidos](#)
  - [OPA-002 Almacenamiento de Producto Fresco y Congelado](#)
  - [OPA-003 Descargade Rutas](#)
  - [OPA-004 Recepción de Producto Importado](#)
  - [OPA-005 Recepción de Productos Locales](#)
  - [OPA-006 Inventario de Producto Fresco](#)
  - [OPA-007 Revisión de Temperatura de Cámaras](#)
- 4. PREPARACION**
  - [OPP-001 Procedimiento de Preparación de Productos de Distribuidora](#)
  - [OPP-002 Procedimiento de Selección de producto programado](#)
- 5. PESAJE**
  - [OPE-001 Procedimiento de Pesaje de Producto](#)
- 6. DESPACHO**
  - [OPD-001 Procedimiento de Manejo de Cámaras](#)
  - [OPD-002 Procedimiento de Carga y Despacho de producto no pesado a Distribuidoras](#)
  - [OPD-003 Procedimiento de Inventario](#)
  - [OPD-004 Procedimiento de Pesaje de Facturas Manuales](#)
  - [OPD-005 Procedimiento de Recepción de productos en devolución](#)
  - [OPD-006 Procedimiento de Recepción de Producto Toledo](#)
  - [OPD-007 Procedimiento de Revisión de Carga y Despacho de rutas para producto pesado](#)

At the bottom center, there is a link labeled [Guías](#).

### **1.3. FUNCIÓN DE CONSULTA**

La función de consulta se realizan cuando el usuario selecciona una opción del menú o submenú, mediante la ejecución de un clic en el botón izquierdo del Mouse, lo cual genera el ingreso a los registros solicitados.

Los registros se han clasificado por área, con el objeto de facilitar la navegación y acceso a los usuarios, proporcionando una vista previa del contenido en cada una de ellas, a través del menú grafico de las Guías.

## ***GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN***

### **2. GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN**

#### **2.1. EL SITIO:**

##### **2.1.1. Plataforma de desarrollo.**

La plataforma escogida es HTML (Hiper Text Markup Lenguaje) Lenguaje de Marcado de Hiper Texto debido a la versatilidad, la facilidad de realizar cambios y el mantenimiento de las paginas componentes del sitio Intranet.

Una ventaja adicional del uso de formato HTML, es su fácil aprendizaje y la amplia gama de programas existentes en el mercado que diseñan páginas utilizando este tipo de plataforma.

##### **2.1.2. Aplicativo de desarrollo.**

El programa utilizado para la generación de los componentes del sitio Intranet (SMC) es Dreamweaver. Software capaz de elaborar sitios de alta calidad en un tiempo relativamente corto.

## **2.2. ESTRUCTURA**

### **2.2.1. Componentes.**

Los componentes que conforman el sitio son:

- Páginas HTML
- Directorios
- Imágenes
- Archivos fuente (.doc)
- Elementos Flash (botones)

### **2.2.2. Fuentes**

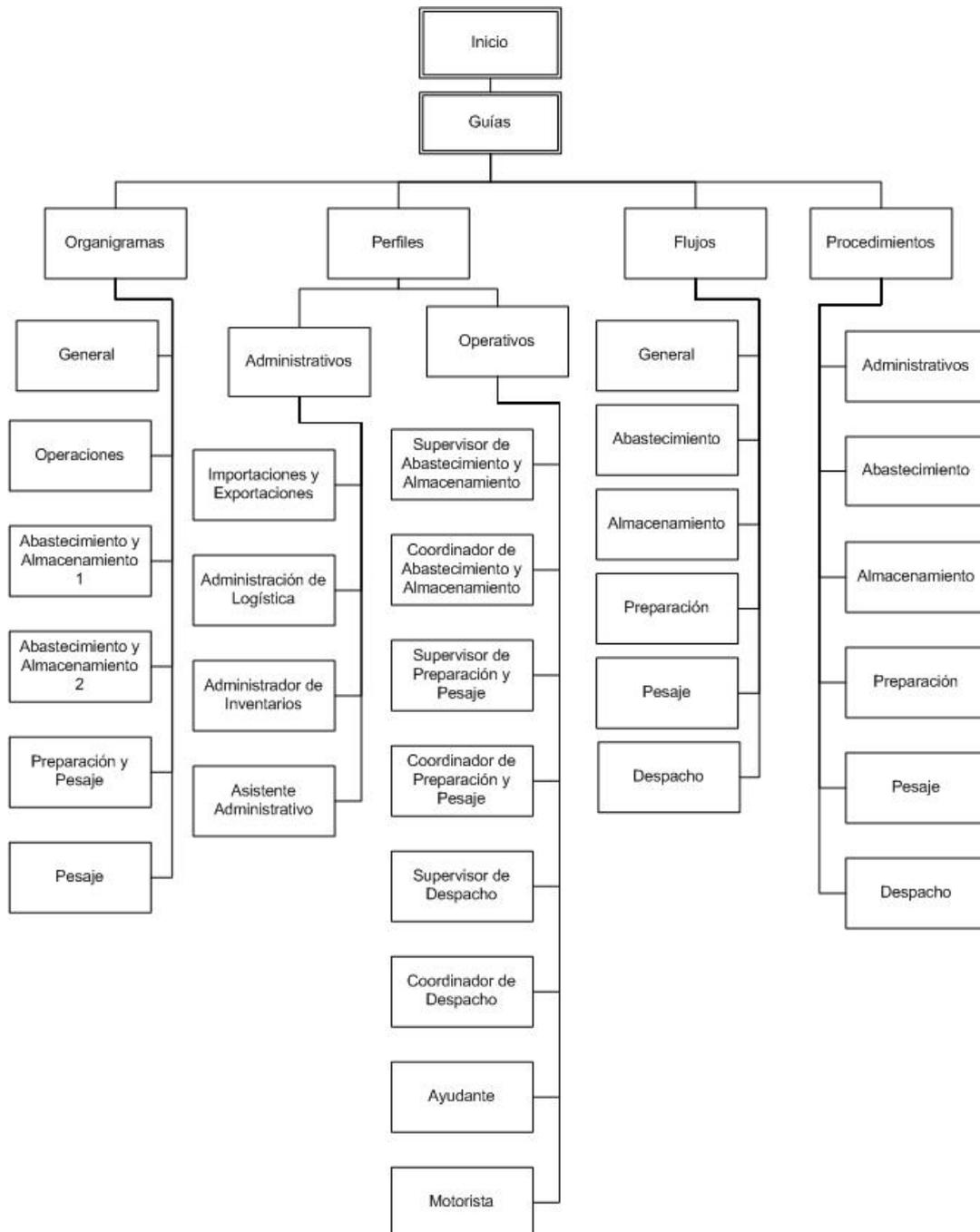
Las fuentes se refieren a los documentos originales que sirven para la generación de los archivos HTML que contienen texto.

### **2.2.3. Mantenimiento de Fuentes.**

Cuando se realicen cambios en el contenido de uno o más archivos, se deben guardar y posteriormente convertir en formato HTML; para lo cual se guardan desde Microsoft Word con dicha extensión. Finalmente se sobrescriben los archivos HTML ya existentes en la carpeta de la aplicación. Cabe mencionar que no se debe alterar el nombre de los archivos de texto ya que, en caso contrario, se romperá el vínculo entre la aplicación y dicho archivo.

Los documentos (archivos .doc) se encuentran ubicados en el servidor en la ruta **SMC/sources**.

### 2.2.4. Mapa del sitio.



### 2.3.1. Servidor Jakarta-Tomcat

Es el servidor de aplicaciones utilizado para contener la aplicación o sitio Intranet, el cual puede ser accedido por los usuarios desde sus terminales. El programa de

instalación consta de una serie de pasos a seguir mediante un asistente que ayuda a que la dicha instalación se realice de manera sencilla.

### 2.3.2. Aplicación

Una vez instalado el software en la computadora que se designada para operar como servidor, se debe agregar la carpeta de la aplicación <sup>1</sup> dentro de la carpeta C:\jakarta-tomcat-4.1.31\ webapps (web applications), en la cual se colocaran todas las aplicaciones dentro del servidor.

### 2.3.3. Intranet:

#### 2.1.3.1. Levantamiento del Servidor.

Para mayor comodidad y agilidad al momento de levantar y/o bajar el servidor es aconsejable crear accesos directos de los archivos de **STARTUP** y **SHUTDOWN**, localizados en C:\jakarta-tomcat-4.1.31\bin.

El servidor debe iniciarse dando doble clic en el acceso directo del archivo **STARTUP** y finalizarse dando doble clic sobre **SHUTDOWN** (la ventana que se abre cuando se ejecuta). **STARTUP** no debe cerrarse ya que, se cerrará automáticamente al ejecutar **SHUTDOWN**

Los iconos de acceso directo se muestran en la figura:



Una vez levantado el servidor, se debe cargar el

directorio de la aplicación ingresando a la aplicación del Internet Explorer o el navegador Web disponible en la maquina servidor y se ingresará la siguiente dirección: <http://localhost:8080>. , según se muestra:

---

<sup>1</sup> La cual contendrá todos los archivos de la Intranet, con sus respectivas Fuentes (documentación en Word).

Apache Tomcat 4.1.31

The Apache Jakarta Project  
http://jakarta.apache.org/

**Administration**

[Tomcat Administration](#)  
[Tomcat Manager](#)

**Documentation**

[Tomcat Documentation](#)

**Tomcat Online**

[Home Page](#)  
[Bug Database](#)  
[Users Mailing List](#)  
[Developers Mailing List](#)  
[IRC](#)

**Examples**

[JSP Examples](#)  
[Servlet Examples](#)  
[WebDAV capabilities](#)

**Miscellaneous**

[Sun's Java Server Pages Site](#)  
[Sun's Servlet Site](#)

If you're seeing this page via a web browser, it means you've setup Tomcat successfully. Congratulations!

As you may have guessed by now, this is the default Tomcat home page. It can be found on the local filesystem at:

`$CATALINA_HOME/webapps/ROOT/index.jsp`

where "\$CATALINA\_HOME" is the root of the Tomcat installation directory. If you're seeing this page, and you don't think you should be, then either you're either a user who has arrived at new installation of Tomcat, or you're an administrator who hasn't got his/her setup quite right. Providing the latter is the case, please refer to the [Tomcat Documentation](#) for more detailed setup and administration information than is found in the INSTALL file.

**NOTE: For security reasons, using the administration webapp is restricted to users with role "admin". The manager webapp is restricted to users with role "manager".** Users are defined in `$CATALINA_HOME/conf/tomcat-users.xml`.

Included with this release are a host of sample Servlets and JSPs (with associated source code), extensive documentation (including the Servlet 2.3 and JSP 1.2 API JavaDoc), and an introductory guide to developing web applications.

Tomcat mailing lists are available at the Jakarta project web site:

- [tomcat-user@jakarta.apache.org](mailto:tomcat-user@jakarta.apache.org) for general questions related to configuring and using Tomcat
- [tomcat-dev@jakarta.apache.org](mailto:tomcat-dev@jakarta.apache.org) for developers working on Tomcat

Thanks for using Tomcat!

Powered by  
**TOMCAT**  
Copyright © 1999-2002 Apache Software Foundation  
All Rights Reserved

Dentro de la pantalla de debe seleccionar la opción Tomcat Manager indicando nombre de usuario y password: **root**.

<b>Administration</b>
<a href="#">Tomcat Administration</a>
<a href="#">Tomcat Manager</a>

En la pantalla a la que se ingresa (que se muestra a continuación), se deberá indicar la ubicación, dentro del servidor, en la que se localiza la aplicación.

The Apache Jakarta Project  
http://jakarta.apache.org/

## Tomcat Web Application Manager

Message: OK

**Manager**

[List Applications](#) [HTML Manager Help](#) [Manager Help](#)

**Applications**

Path	Display Name	Running	Sessions	Commands
/	Welcome to Tomcat	true	1	Start <a href="#">Stop</a> <a href="#">Reload</a> <a href="#">Remove</a>
/SCM		true	0	Start <a href="#">Stop</a> <a href="#">Reload</a> <a href="#">Remove</a>
/admin	Tomcat Administration Application	true	0	Start <a href="#">Stop</a> <a href="#">Reload</a> <a href="#">Remove</a>
/examples	Tomcat Examples	true	0	Start <a href="#">Stop</a> <a href="#">Reload</a> <a href="#">Remove</a>
/manager	Tomcat Manager Application	true	0	Start <a href="#">Stop</a> <a href="#">Reload</a> <a href="#">Remove</a>
/scm		true	0	Start <a href="#">Stop</a> <a href="#">Reload</a> <a href="#">Remove</a>
/tomcat-docs	Tomcat Documentation	true	0	Start <a href="#">Stop</a> <a href="#">Reload</a> <a href="#">Remove</a>
/webdav	Webdav Content Management	true	0	Start <a href="#">Stop</a> <a href="#">Reload</a> <a href="#">Remove</a>

**Install**

Install directory or WAR file located on server

Context Path (optional):

XML Configuration file URL:

WAR or Directory URL:

En la caja de texto llamada: **WAR or Directory URL** se debe digitar **SMC** y presionar el botón **Instalar**.

Después de ejecutados los pasos anteriores, el nombre de la aplicación se desplegará en la lista de aplicaciones del servidor, tal como se visualiza en la imagen anterior.

### **2.3.4. Acceso desde las terminales**

#### **2.1.4.1.Seguridad.**

El sitio Intranet, no cuenta con un módulo de administración de usuarios y seguridad por lo que cualquier usuario que resida en la Red Local y posea la dirección URL, puede ingresar a él.

#### **2.1.4.2.Accesos**

El acceso se realiza mediante computadores contactados a la red a la que pertenece el servidor y la dirección de ingreso es la siguiente: **http://<nombre del servidor>:<puerto>/SMC**

Por ejemplo: **http://avicola:8080/SMC**

## ***GLOSARIO***

### **3. GLOSARIO DE TÉRMINOS TÉCNICOS UTILIZADOS**



---

#### **ACCESO DIRECTO**

Icono que permite abrir y representar archivos, carpetas o programas. Se reconoce porque aparece con una pequeña flecha en la parte inferior izquierda. Sólo es un vínculo hacia la aplicación real o archivo que representa, la cual se puede iniciar o arrancar con el doble clic. Se puede tener todos lo que se desee y en diversas ubicaciones, sin tener que duplicar los archivos.

#### **APLICACIÓN**

Software que realiza una función particular para el usuario.

#### **ARCHIVO**

Conjunto de registros relacionados y tratados como una unidad. Un archivo puede contener datos, programas o ambas cosas.



---

#### **BOTONES FLASH**

Botón de ejecución, con opción de edición que puede ser ajustado según se requiera en términos de formato, texto, acción, color, link con otros archivos, etc.



---

### CARPETA COMPARTIDA

Recurso de Windows que permite compartir a través de las redes, el contenido de una carpeta, archivos y documentos, definiendo niveles de acceso a los usuarios y de seguridad de la información.

### Cliente

Se dice que un programa es un "cliente" cuando sirve sólo para obtener información sobre un programa "servidor". Cada programa "cliente" está diseñado para trabajar con uno ó más programas "servidores" específicos, y cada "servidor" requiere un tipo especial de "cliente". Un navegador es un programa "cliente".

### CLIC

Una pulsación en el botón del ratón.

### COMPUTADORA

Un instrumento electrónico capaz de interpretar y ejecutar comandos programados para entrada, salida, cómputo y operaciones lógicas.



---

### DIRECTORIO

Un directorio es un sistema que el ordenador utiliza para organizar ficheros a partir de información específica. Los directorios pueden estar organizados jerárquicamente de

forma que los ficheros aparezcan de distintas maneras, como por ejemplo el orden en que fueron creados, por orden alfabético, según el tipo, etc.

### DREAMWEAVER

Herramienta de desarrollo web, que permite a sus usuarios diseñar, desarrollar y mantener de forma eficaz sitios y aplicaciones web basadas en normas.



---

### ESTACION DE TRABAJO

Un sistema de computación de alto rendimiento para un usuario. (Se relaciona con groupware).

### EXTENSIONES

Las extensiones de servidor son programas CGI que proveen la implementación de programas de diseño web (por ejemplo FrontPage) en el servidor de hosting. FrontPage se comunica con las extensiones vía HTTP usando un Remote Procedure Call (RPC). Cuando el servidor recibe el comunicado, simplemente lo envía al programa CGI apropiado.



---

### FIREWALL (cortafuegos)

Sistema que se coloca entre una red local e Internet. La regla básica es asegurar que todas las comunicaciones entre dicha red e Internet se realicen conforme a las políticas

de seguridad de la organización que lo instala. Además, estos sistemas suelen incorporar elementos de privacidad, autenticación, etc.



GIF (Graphics Interchange Format).

Un formato de archivos (comprimidos) de imágenes. También existen los llamados GIFs Animados, estos permiten de manejar imágenes transparentes e incluso varias imágenes superpuestas que permiten algunos browsers como Netscape y Explorer.

GUI Graphical User Interface (Interfaz Gráfica de Usuario)

Componente de una aplicación informática que visualiza el usuario y a través de la cual opera con ella. Está formada por ventanas, botones, menús e iconos, entre otros elementos.



Hipertexto

Generalmente, cualquier texto que contiene enlaces hacia otros documentos. Los enlaces son palabras o frases que pueden ser cliqueadas por el lector para visualizar otro documento relacionado.

Home Page (página inicial, página principal)

Primera página de un servidor WWW.

HTML: (HyperText Markup Language).

Lenguaje utilizado para crear los documentos de hipertexto que se emplean en la WWW. Los documentos HTML son simples archivos de texto que contienen

instrucciones (llamadas tags) entendibles por el Navegador (Browser). (Ver también: Cliente, Servidor, Hipertexto, WWW).

#### HTTP: (HyperText Transport Protocol).

Protocolo utilizado para transferir archivos de hipertexto a través de Internet. Requiere de un programa "cliente" de HTTP en un extremo y un "servidor" de HTTP en el otro extremo. Es el protocolo más importante de la WWW. (Ver también: Cliente, Servidor, Hipertexto, WWW).

#### HTTPS: (HyperText Transport Protocol Secured).

El protocolo de comunicación seguro empleado por los servidores de WWW con en clave. Esto es usado para transportar por Internet información confidencial como el número de tarjeta de crédito.



---

#### ICONO

Símbolo gráfico que aparece en la pantalla de una PC para representar determinada acción a realizar por el usuario, ejecutar un programa, leer una información, imprimir un texto, etc. Un icono hace referencia a un programa o archivo computacional y por lo tanto le permite el acceso al mismo por parte del usuario.

#### IMAGEN GRÁFICA

Una imagen gráfica es una imagen dividida en regiones o "hotspots", que al ser pulsados, llaman a una página Web que está enlazada con una región en concreto de la imagen. También se le llama mapa sensible.

### INTERNET

Conjunto de redes conectadas entre sí, que utilizan El protocolo TCP/IP para comunicarse.

### INTRANET

Red privada dentro de una empresa que utiliza el mismo software y protocolos empleados en la Internet global, pero que sólo es de uso interno. (VER también: Internet, Red).

### IP (Internet Protocol).

Número único que consta de 4 partes separadas por puntos. Cada computadora conectada a Internet tiene un único número de IP. Si la maquina ni tiene un IP fijo, no está en realidad en Internet, sino que pide "prestado" un IP a un servidor cada vez que se conecta a la Red (usualmente vía módem). (Ver también: Dominio, Internet, TCP/IP).



---

### JPEG

Formato gráfico comprimido desarrollado por la 'Join Photographic Expert Group'. El formato JPEG soporta 24 bits por píxel y 8 bits por píxel en imágenes con escala de grises.

### JAKARTA

Contenedor de páginas dinámicas o servelets programadas bajo un ambiente java. Un contenedor de servelets es un shell de ejecución que maneja e invoca serveletes por cuenta del usuario.

**L**

---

LAN: ( Local Área Network). (Red de Área Local).

Red de computadoras ubicadas en El mismo ambiente, piso o edificio. (Ver también: Red).

LINK (enlace/enlazar, vínculo/vincular)

Apuntadores hipertexto que sirven para saltar de una información a otra, o de un servidor a otro, cuando se navega por Internet o bien la acción de realizar dicho salto.

LOGIN

Nombre de usuario utilizado para obtener acceso a una computadora o a una red. A diferencia del password, login\_no es secreto, ya que generalmente es conocido por quien posibilita el acceso mediante este recurso. (Ver también: password).

**M**

---

MOUSE (Ratón)

Un pequeño dispositivo que, cuando se mueve sobre un escritorio a una distancia y en una dirección particular, causa el mismo movimiento del cursor en una pantalla

**N**

---

**Navegador**

Programa utilizado para acceder y recorrer sitios de la WWW. (Ver también: WWW, Mosaic). Un pequeño dispositivo que, cuando se mueve sobre un escritorio a una distancia y en una dirección particular, causa el mismo movimiento del cursor en una pantalla.

**P**

---

**PLATAFORMA**

El hardware y el software del sistema que son el fundamento básico del sistema de cada equipo.

**PASSWORD**

Palabra clave utilizada para obtener acceso a una computadora o a una red.

**R**

---

**RED**

Se tiene una red cada vez que se conectan dos o más computadoras de manera que pueden compartir recursos. Al conectar dos o más redes en conjunto, se obtiene una Internet.

**S**

### SERVIDOR

Computadora o programa que brinda un servicio específico al "cliente", que se ejecuta en otras computadoras. El término puede referirse tanto a una pieza de software en particular como a una computadora en donde se ejecuta este tipo de software. (Ver también: cliente, red).

### SOFTWARE

Todos los componentes no físicos de una PC (Programas).

## T

---

### TCP/IP (Transmisor Control Protocol/Internet Protocol).

Conjunto de protocolos que definen a la Internet. Fueron originalmente diseñados para el sistema operativo Unix, pero actualmente puede encontrarse en cualquier sistema operativo. (Ver también: IP, Internet, Unix).

## U

---

### URL (Uniform Resource Locator).

Dirección de algún recurso de Internet que forma parte de la WWW.

### USUARIO FINAL

El individuo que introduce datos a la computadora o que usa la salida de la computadora.



---

WWW (World Wide Web).

Conjunto de recursos que pueden accederse utilizando un Navegador, mediante el protocolo HTTP. (**Ver** también: HTTP, URL).