

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE INGENIERÍA

CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN CORPORATIVA
EN LA COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA DELIZIA**

Proyecto de Grado presentado para la obtención del Grado de Licenciatura

POR: FRANCIN GRETZEL CONDO RAMIREZ

TUTOR: MSC. ING. ABAD AGUILAR MAMANI

LA PAZ – BOLIVIA

Abril, 2016

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE INGENIERÍA
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

Proyecto de grado

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN CORPORATIVA EN LA
COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA DELIZIA**

Presentado por la Univ. Francin Gretzel Condo Ramirez

Para optar el grado académico de Licenciada en Ingeniería

Nota numeral:

Nota literal:

Ha sido Aprobado con:.....

Director de la carrera Ingeniería Industrial Msc Ing. Oswaldo Fernando Teran Modregón

Tutor: MSc. Ing. Abad Aguilar Mamani

Tribunal:

Tribunal:

Tribunal:

Tribunal:

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE
GESTIÓN CORPORATIVA EN LA
COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA
DELIZIA**

DEDICATORIA:

Dedicado a mis padres
por todo el apoyo que me brindan
para realizar y cumplir mis metas



AGRADECIMIENTO:

A Dios por iluminarme
siempre en el camino de la vida

Contenido

CAPITULO I	4
1 Introducción	4
1.1 Contexto histórico social del objetivo de estudio	4
1.2 Antecedentes	4
1.3 Justificación	5
1.3.1 Justificación Práctica	5
1.3.2 Justificación Social	6
1.3.3 Económico	6
1.4 Definición del problema	7
1.5 Objetivos	7
1.5.1 Objetivo General	7
1.5.2 Objetivos Específicos	8
1.6 Alcances y limitaciones	8
1.7 Metodología	9
CAPITULO II	10
2 DIAGNOSTICO	10
2.1 Análisis del Sistema actual	10
2.1.1 Proceso evolutivo	10
2.1.2 Proceso organizacional y estructural	13
2.1.3 Lineamientos de la empresa	16
2.2 Determinación de las tendencias nacionales e internacionales	18
2.2.1 ¿Qué es MERCOSUR?	19
2.2.2 Metodología empleada	20
2.2.3 Merco Tracking	23
2.2.4 Reputación Empresarial	23
2.3 Evaluación del sistema Actual	25
2.3.1 Reputación Empresarial y Delicia	25

2.3.2	Herramientas para realizar el Diagnostico _____	25
2.4	Resultados del Diagnostico _____	30
CAPITULO III _____		32
3 PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA GESTIÓN CORPORATIVA _____		32
3.1	Introducción _____	32
3.2	Estructura Operacional, Organizacional y Funcional Actual de Delizia _____	32
3.3	Estructuración de la Gestión Corporativa _____	33
3.4	Fundamentales básicos _____	34
3.4.1	Manejo de la planta – Los Fundamentales _____	34
3.4.2	Metodología 5 S _____	39
3.5	Manejo de la sostenibilidad _____	47
3.5.1	Descripción de Negocio _____	48
3.5.2	Mapeo de Proceso _____	54
3.5.3	Indicadores de Procesos y Productos (PPI) _____	64
3.5.4	Creación y Ejecución de estándares (SCE) _____	69
3.5.5	Rutina de Proceso de Revisión _____	75
3.6	Gestionar para mejora continua _____	79
3.6.1	Target Setting and Cascading - La fijación de objetivos / en cascada (TSC) _	80
3.6.2	La resolución de problemas en el Pilar de Gestión de VPO _____	82
3.6.3	Manejo de proyectos _____	84
3.6.4	Gestión del conocimiento _____	84
3.6.5	Performance MCRS (Proceso de evaluación de desempeño del Sistema de Gestión Corporativa) _____	89
CAPITULO IV _____		91
4 PROPUESTA DE VALOR: RESULTADOS QUE SE PRETENDE ALCANZAR _____		91
4.1	Principios del Sistema de Gestión Corporativa en la práctica, Compañía de Alimentos Ltda Delizia _____	91
4.2	IMPACTO DE LA HERRAMIENTA VPO _____	94
4.3	LOS INTANGIBLES Y SU IMPORTANCIA PARA LAS EMPRESAS _____	95
4.4	PLAN DE ACTIVIDADES _____	97

CAPITULO V	102
5 EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA	102
CAPITULO VI	106
6 CONCLUSIONES	106
6.1 Observaciones	107
6.2 Recomendaciones	108
Bibliografía	109
ANEXOS 112	
Anexo 1-2: Negocios inclusivos de América Latina - Impulsados y facilitados por la Alianza SNV-WBCSD	113
Anexo 1-3: Negocios inclusivos de América Latina - Impulsados y facilitados por la Alianza SNV-WBCSD	114
Anexo 2-1: Esquema de funcionamiento de la Metodología para la elaboración del MERCOTRACKING	114
Anexo3-1: Modelo de organización AB InBev	116
Anexo 3-2: Manual de Implementación 5°s	117
Anexo 3-3: Cumplimiento de auditorias	130
Anexo 3-4: Base de datos auditoria cruzada- metodología 5°s	131
Anexo 3-5: Diseño de SLAs	132
Anexo 3-6:Control y seguimiento de SLAs	134
Anexo 3-7: Procedimiento Operativo Estandar _Ejemplo	135
Anexo 3-8: ADFs-Productividad	147
Anexo 3-9: ADFs HSMA	149
Anexo 3-10: Fijación de Objetivos en Cascada_Fortaleza y Debilidades	150
Anexo 3-11: Fijación de Objetivos en Cascada_FODA	152
Anexo 3-12: Fijación de Objetivos en Cascada_Evaluación	153
Anexo 4-1: Cálculo de Costos para la Implementación del proyecto	155
Anexo 4-2: Ahorros Generados por el proyecto	158

CAPITULO I

1 Introducción

1.1 Contexto histórico social del objetivo de estudio

El estudio se realiza en la Compañía de Alimentos Ltda “Delizia” tras sus 25 años de crecimiento, en un contexto actual altamente competitivo donde se aprecia un incremento gradual moderado de la demanda al igual que las exigencias del mercado.

1.2 Antecedentes

Los resultados obtenidos del estudio de los antecedentes en la última década en la Compañía de Alimentos Ltda “Delizia” fueron eficaces para su entorno de espacio y tiempo, permitiendo, crear una infraestructura adecuada al crecimiento de la demanda del mercado y la capacidad operacional de la planta, tener un control técnico adecuado de las operaciones respecto a la planificación de la producción y las operaciones del proceso productivo, haciendo posible que se cumpla con las exigencias del mercado respecto a cantidad, costo y calidad así también en estos años la empresa no deja de lado la importancia del cuidado del medio ambiente y promueve una producción más limpia. Todos estos proyectos permitieron hacer frente en su momento al crecimiento acelerado de la empresa frente a un entorno altamente competitivo, constituyéndose ya para la segunda década de su funcionamiento en un modelo de empresa a nivel latinoamericano “Es una de las 50 empresas más grandes de Bolivia según sus ventas anuales” (Jaramillo Martinez, 2010), es así que no se puede dejar de lado que la Compañía de Alimentos Ltda “Delizia” en la actualidad ha logrado posicionarse exitosamente en el mercado Boliviano constituyéndose ya en una empresa grande que aún sigue creciendo, “tiene una cuota de mercado de helados y derivados lácteos del 55%,...tiene los derechos para la producción y comercialización de los jugos Tampico en el país hasta 2020” (La Razon & Villca, 2016), hoy por hoy es especializada en la comercialización de helados, productos lácteos y jugos Saborizado, tiene como estrategia de negocio “Lograr su sostenibilidad a través de

su eficacia y competitividad, acorde a las condiciones del entorno”, por lo que el presente proyecto está planteado para apoyar a la estrategia y hacer frente al contexto competitivo actual y las exigencias de la demanda, para lograr una mayor eficiencia de las operaciones y generar ahorros en los costos, mientras que al mismo tiempo de conducción hasta la calidad y la seguridad. Para lo cual se propone una adecuación del modelo de Sistema Corporativo empleado por Anheuser-Busch InBev (AB InBev) “una empresa multinacional belga, es la mayor fabricante mundial de cerveza, con una cuota del mercado mundial próxima al 25%”¹ (wikipedia, 2016) y (InBev, 2015) que se respalda en los resultados presentados a lo largo de más de 3 décadas, influenciado por factores internacionales, con las herramientas VPO, el proceso de Ingeniería de Valor, cultura de seguridad, ahorros en costos, basada en la mejora continua de rendimiento y un rápido aprovechamiento compartido de las mejores prácticas, lo cual permitirá que la Compañía de Alimentos Ltda “Delizia” potencie al máximo su capacidad operacional, posicionamiento y eficiencia que ha conseguido a lo largo de estos 25 años, con una visión más globalizada.

1.3 Justificación

Una vez expuesto con todo detalle los elementos conceptuales que fundamentan el proyecto con respaldo en los antecedentes y planteamiento del problema se realiza la justificación:

1.3.1 Justificación Práctica

El dinamismo de la industria Boliviana en el rubro de los alimentos se centra solo en la oferta y la demanda, donde el tamaño de la empresa solo determina su posicionamiento respecto a la marca y la capacidad productiva, enmarcándose solo en mantener su estabilidad y producir más; pero el constituirse en una empresa grande ya establecida en el mercado nacional hoy por hoy no es suficiente frente al avance de la globalización, la tecnología, la evolución de los modelos y sistemas organizacionales internacionales. En este sentido el diseño de un sistema corporativo desplaza a todos los proyectos hasta

ahora propuesto por que permite una evolución completa, y complementaria de la empresa al proponer las bases para formular estrategias que permitan solucionar este problema de conformismo al incorporarlo al sistema operativo, con un modelo de gestión corporativo ya implementado con resultados exitosos como los presentados por AB InBev en más de 60 fábricas de cerveza, este proyecto permitirá a la Compañía de Alimentos Ltda “Delizia” trabajar en la mejora continua del rendimiento, mayor eficiencia en nuestras operaciones, generar ahorros en los costos, calidad, seguridad, cambio de comportamiento, descubrir nuevas oportunidades, la presentación de informes eficaz, políticas prácticas y procedimientos con la gente, un rápido aprovechamiento de las mejores prácticas basada en sus cinco pilares: Calidad, Mantenimiento, Logística, Gestión de Personas y Cultura de propiedad, permitiendo así cumplir con las metas de las políticas trazadas por la gerencia de la empresa, romper el molde para explotar al máximo el potencial logrado durante estos 25 años para ser una empresa competitiva a nivel internacional.

1.3.2 Justificación Social

El Sistema de gestión Corporativo, está enfocada en el ahorro de costos, proporciona las bases para lograr un incremento de la eficiencia y claramente deja resultados en los márgenes de beneficios. El proyecto le da las bases a Delizia para establecer una estrategia en diferenciación de precio y calidad lo cual genera un ambiente competitividad en busca de la mayor cuota de mercado, de manera que a mayor competitividad de las empresas se genera un océano rojo donde el gran beneficiado es el consumidor, porque todas las empresas busquen captar la atención de los consumidores finales.

1.3.3 Económico

La rentabilidad es el factor que mide la eficiencia de todo proyecto, ya que es el índice en el que toda empresa se centra al momento de tomar decisiones, para la “Compañía de Alimentos Ltda Delizia” el Sistema de Gestión Corporativo partiendo del concepto de

“Ahorros increíbles” es "una máquina de rentabilidad y generación de márgenes"¹ con los resultados presentados en tres décadas de su implementación en más de 60 fábricas de cerveza, tiene el respaldo firme en el modelo Anheuser-Busch InBev (AB InBev), por incremento del margen de los ingresos de 18%, con una reducción del 18,6 % en el consumo de agua, disminución en el consumo de energía de 12%, aumento de la tasa de reciclaje de 99,2% para residuos sólidos y subproductos.

1.4 Definición del problema

La capacidad operacional y potencial competitivo logrado con mucho esfuerzo en más de dos décadas por la empresa “Delizia”, frente al crecimiento vertiginoso de competencia, demanda, exigencias del mercado, globalización, ponderación del costo, cuidado del medio ambiente muestra cómo se deja de lado una gran oportunidad de crecimiento al dejar a un lado el espíritu competitivo y expansivo encerrándose en “así se hizo siempre, y funciona”, sin tomar en cuenta que los modelos de negocios están evolucionando en sistemas de gestión corporativas a nivel internacional, donde el incremento de la rentabilidad deja de ser un objetivo difícilmente alcanzable pasando a ser el resultado de la suma de sistemas de negocio respaldados en su implementación exitosa.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Realizar el diseño de un sistema de Gestión Corporativa, con el fin de su posterior implementación en la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”, para crear una nueva estructura funcional que desplace el sistema actual buscando resultados sostenibles a partir del incremento de la rentabilidad y eficiencia.

¹ Palabras dichas por el editor de la publicación comercias Beer BUSINESS Daily, Harry Schumacher

1.5.2 Objetivos Específicos

- A. Analizar el crecimiento y la competitividad de la empresa en el contexto del mercado actual.
- B. Realizar el diagnóstico de la situación actual de Delizia.
- C. Analizar las oportunidades de Delizia en base al diagnóstico de la situación actual y las tendencias nacionales e internacionales.
- D. Aprovechar al máximo el potencial logrado, durante más de 25 años desde su existencia
- E. Realizar la propuesta del nuevo Sistema de Gestión Corporativa
- F. Proponer los parámetros cuantitativos y cualitativos necesarios, para permitir el control y seguimiento del nuevo sistema, en beneficio de la empresa y de su rentabilidad, de manera que se acceda a una registro para el adecuado Diseño de Gestión Corporativa.
- G. Realizar una evaluación económica para la propuesta de implementación desarrollada en el presente proyecto

1.6 Alcances y limitaciones

El alcance del proyecto se determina en mutuo acuerdo con la empresa, tras la evaluación del gerente general y el gerente de operaciones de la Compañía de Alimentos “Delizia” se concluye que la se abarcara a toda la empresa clasificándola en el área de producción y administrativa con la participación de las gerencias, jefaturas y dependientes. El desarrollo será óptimo solo para una empresa ya establecida y en crecimiento, limitaciones que en este caso la Compañía de Alimentos “Delizia” claramente muestra que alcanzado.

1.7 Metodología

Dados los antecedentes, planteamiento del problema y con el objetivo de una intervención apropiada que potencialice el rendimiento y los beneficios para la Compañía de Alimentos Ltda “Delizia”, para generar un aporte válido y confiable, resulta adecuada una metodología basada en un modelo: **Investigación Explicativa**.

El método de investigación de acuerdo a las características de investigación explicativa que se aplicara al presente proyecto es; **Hipotético inductivo**, El hipotético permite la correcta interpretación y explicación del problema que se identificó en la definición del tema, elaborando conjeturas sobre los fenómenos observados, formulados como proposiciones tentativas de las relaciones entre variables, susceptibles de ser investigadas a través del proceso metodológico **inductivo** para demarcar el tipo de análisis estadístico que se realizara el cual será criterio de decisión para seleccionar mejores tratamientos su correspondiente análisis del proceso de evaluación, de tal forma que al presentar los resultados y su correspondiente análisis se tenga una base ya establecida en el diseño de un Sistema de Gestión Corporativa.

CAPITULO II

2 DIAGNOSTICO

Al existir la oportunidad de dar el paso de empresa a corporación se debe cambiar la filosofía y el criterio de administración a un criterio de gestión, por este motivo es que desde este punto se va a referir a la empresa Compañía de Alimentos Ltda “Delizia” como un sistema para lo cual el Diagnostico se realiza a partir de un Enfoque Sistémico analítico (Fuentes Zenón, 2013). De manera que al realizar un análisis del todo en los antecedentes se desagregan las partes en proceso: evolutivo, organizacional – administrativo y lineamientos del sistema para a continuación realizar la síntesis y así determinar el desempeño y funcionamiento del sistema.

2.1 Análisis del Sistema actual

2.1.1 Proceso evolutivo

Compañía de Alimentos Ltda Delizia fue fundada el 10 de octubre de 1988, con la fabricación de helados artesanales, pero el verdadero desarrollo comienza con la aparición de los bolos² en 1990, bajo la marca “Delizia”, inicia la fabricación de este producto novedoso. El camino a la industrialización se da en 1991 al invertir en un túnel de congelamiento y construir una pequeña planta en Alto Miraflores, con la introducción de nuevos productos, como la paleta de agua “Alfredo” que existe hasta hoy y una variedad de productos como el yogurt, refrescos en sachet destinados al mercado escolar en 1994.

El crecimiento en la primera década de su existencia fue continuo, en un escenario donde convivían empresas del mismo rubro, como Frigo, Superrel, Piscooli, Panda, Sabori ya para 1998 las transnacionales Unilever y Nestle hicieron su ingreso con las marcas Bresler y Savory (Chile), las que desarrollan un marketing muy agresivo

² Una visión que comienza su fabricación en la empresa Il Gelato de Cochabamba

aprovechando el potencial no desarrollado por las industrias locales: alta cobertura de equipos de frío, difusión en medios, pintado de murales, instalación de sombrillas, afiches, pizarras, promociones, etc. Estas acciones crearon en los consumidores, mayor demanda y el helado paso a ser un bien de consumo habitual, este desarrollo fue aprovechado por la industria nacional, que se vio obligada a invertir en tecnología y en mercadeo para no quedar rezagada frente a los líderes del mercado; lejos de ver disminuidas sus ventas, las industrias bolivianas encontraron nuevos escenarios ofertando productos a menor precio que los importados.

“Durante los años 1998 al 2000 la recesión económica del país hace que las empresas transnacionales no encuentren un retorno apropiado de sus inversiones y fueron achicando su operación, Uniliver (Bresler) decidió dejar Bolivia” (Jaramillo Martinez, 2010), dejando un gran espacio de mercado a las empresas nacionales.

Así la Compañía de alimentos salió fortalecida de los años de dura competencia, inicia una etapa de mayor inversión al ver consolidada la marca Delizia en el mercado, la empresa se reorganizó profesionalizando sus mandos y estructurando una fuerza de venta que le permite expandir el mercado a nivel nacional inaugurando en el 2001 una planta industrial en la ciudad de El Alto, cuya infraestructura es la mayor dedicada a helados y jugos de fruta en el país, este hecho posibilitó que “Delizia” tome la franquicia de Tampico, desde los primeros meses del 2002, el desarrollo de Tampico fue muy importante y ha merecido premios a nivel de la franquicia.

“Desde el 2002 hasta el 2010 se han registrado un aumento paulatino del 25% de proveedores de leche entre junio y diciembre de 2008, mejora en la calidad de leche recibida, alcanzando una demanda mensual de 900.000 litros para el 2010” (Jaramillo Martinez, 2010) ya para el 2011 Delizia consigue el 65% de participación en el mercado el cual representa la mayor cuota mercado en su historia.

En la actualidad Delizia es una empresa boliviana especializada en la comercialización de productos lácteos, teniendo como principales productos helados y yogurt de los

cuales procesa diariamente treinta mil kilos, de acuerdo con su volumen de facturación Delizia se encuentra hoy entre las cincuenta empresas más grandes de Bolivia según el posicionamiento que publica el semanario Nueva economía registrando ventas anuales de U\$\$ 14.695.671, logrando primer lugar en Bolivia en la Producción de helados, “tiene una cuota de mercado de helados y derivados lácteos del 55%,...tiene los derechos para la producción y comercialización de los jugos Tampico en el país hasta 2020” (La Razon & Villca, 2016) frente a sus competidores con participación en el mercado de PIL con el 25%. Arcor, Cabrera, Panda y otras se reparten el restante 20%. y presencia en las provincias Omasuyos, Murillo, Los Andes, Ingavi y Aroma.

Delizia recolecta leche como materia prima para satisfacer su demanda de entre 25 y 30 mil litros de leche por día, necesaria para suplir el crecimiento de su mercado nacional , con 50.000 puntos de venta, 40.000 Kilos diarios de capacidad para la producción de yogurt y helado, adquiere anualmente 7 millones de unidades de naranja de Alto Beni y el Chapare proporcionando “demanda segura” a los productores de naranja, a quienes paga entre Bs 20 y 30 por cada 100 unidades puestas en planta, es fuente de más de 5300 empleos.

En la actualidad los datos de registros en Fundempresa nos muestra la siguiente tabla.

Tabla B-1: Registro de Fundempresa

INFORMACION BASICA	
Matrícula	00338935
Nombre / Razón Social / Denominación	COMPAÑIA MODELO DE LACTEOS S.A.
Ultimo Año Renovado	2015
Fecha de Cierre de Gestion Fiscal	31 DE MARZO
Estado Matrícula	ACTUALIZADA
Teléfono	2500700
Correo Electrónico	narumi.nishizawa@delizia.com
Número de Identificación Tributaria	00000000S/N
Domicilio	LA PAZ
Licencia de Funcionamiento	S/N
Tipo Societario	SOCIEDAD ANONIMA
Objeto (Actividad)	COMERCIALIZACION, IMPORTACION, EXPORTACION, FABRICACION, TRANSFORMACION, INDUSTRIALIZACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN GENERAL Y DE MODO PARTICULAR, LACTEOS EN TODAS SUS FORMAS TALES COMO POSTRES, YOGURES LECHES, CREMA DE LECHE,

Sección CIU	C - INDUSTRIA MANUFACTURERA
División CIU	10 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
Clase CIU	1050 - Elaboración de productos lácteos
Domicilio Legal	LA PAZ
Dirección Comercial	AV. MARIO MERCADO , ESQ. CALLE E N° 100 ZONA: LLOJETA

Fuente: Fundempresa, consulta empresas registradas, marzo 2016

2.1.2 Proceso organizacional y estructural

El proceso organizacional en la Compañía de Alimentos Ltda “Delizia” a lo largo de estos 25 años de existencia juega un papel muy importante en los logros hasta hoy obtenidos, en las primeras dos década de existencia la empresa se ha constituido en un médelo de negocio familiar, para el año 2000 salió fortalecida de los año de dura competencia, el 2008 pertenece a un negocio inclusivo con la implementación del proyecto “Mas leche, mayores ingresos en el altiplano boliviano Delizia Compañía de Alimentos Ltda. Delizia, y el respaldo que tiene al formar parte de la Alianza entre SNV (Organización internacional Holandesa) y WBCSD (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo sostenible)” (www.wbcd.org, 2009), resultando en un modelo organizacional tradicional desde 2010 hasta la actualidad con los cimientos del modelo de negocio familiar.

2.1.2.1 Modelo de negocio familiar

El modelo familiar fue con el que nació la empresa Delizia, en las primeras dos décadas se caracteriza por seguir un esquema ya establecido de acuerdo al contexto nacional, demanda del mercado y la etapa de crecimiento en la que se encontraba. Lo evaluaremos a partir del “modelo de tres círculos de la empresa familiar” (Kelin E, 2010) como se presenta a continuación.

Cuadro B-1: Modelo de tres círculos de la empresa familiar



Fuente: Elaborado en base al modelo planteado por Taigiuri y Davis, Harvard

El subsistema de familia conformada por los miembros de la familia Velarozza

El subsistema de propiedad está definida por los propietarios de la empresa, que desde su fundación se registra como propietario legal al señor Felipe Velarozza.

Subsistema de empresa constituida por los empleados de la empresa, se registra en sus planillas 460 personas del área de producción, 10 supervisores, 2 de mantenimiento, 4 de jefaturas y aproximadamente 10 empleados que forman parte del área administrativa.

Los aspectos claves originados de su propia naturaleza a diferencia de las empresas no familiares son:

Relación entre Propiedad, Familia y Empresa En la primera etapa de vida de la Delizia se resalta que la estructura del capital se centra en una sola persona que es el fundador de la empresa y padre de la familia hasta el año 1998. Posteriormente cuando la empresa crece al igual que la familia, los hijos comienzan a participar en la empresa como es la participación de su hijo Horacio Velarozza aprovechando la confianza que el

núcleo familiar significa. Esto permite a la empresa extenderse y crecer a través de las siguientes generaciones.

Rasgos culturales diferenciados ligada al concepto de que no solo la empresa misma está en juego, sino que también el nombre y la imagen de la familia son aspectos muy importantes que mantener y conservar, por lo que flexibiliza este modelo familiar e incorpora a personal profesionalmente capacitado.

Internacionalización del negocio, con el fin de crecer y expandirse, la empresa Delizia en el 2008 se abre paso a la internacionalización con la franquicia adquirida de Tampico, leche UHT, jugos en sachets, rompiendo las barreras a pesar de que el dirigirse a nuevos mercados implica un cambio en los valores y creencias del sistema cultural de la empresa, curiosamente sin romper por completo los lazos que la unen al modelo organizacional familiar resultando hasta el momento en un modelo eficaz que le a permitido posicionarse en el mercado nacional.

2.1.2.2 Negocio inclusivo

Para lograr posicionarse en el mercado nacional, es que Delizia como estrategia de negocio de “Incrementar el abastecimiento de leche de manera sostenida” ha fortalecido la competitividad y la productividad de los productores con la implementación del proyecto “Mas leche, mayores ingresos en el altiplano boliviano Delizia Compañía de Alimentos Ltda. Delizia, y el respaldo que tiene al formar parte de la Alianza entre SNV (Organización internacional Holandesa) y WBCSD (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo sostenible)” (www.wbcd.org, 2009), donde el cual el crecimiento y la estabilidad de los mercados emergentes pueden constituir la diferencia entre la sostenibilidad o el estancamiento de una empresa.

Consiste en la incorporación de, 116 productores con 4,4 hectáreas de tierra para la producción de forraje y de leche, en su cadena de valor, por medio de actividades que mejoran la alimentación y la genética del ganado, lo que les permite acceder a fuentes de

financiamiento. Implicaba una relación comercial estable entre una empresa «ancla» y los productores, permitió minimizar el riesgo de la operación financiera y estructurar un producto con condiciones económicas y administrativas favorables para los productores en cuanto a tiempos de gestión del crédito, plazos, garantías y tasas de interés. Delizia ha invertido US\$ 11.668 representados en la construcción de tres módulos demostrativos de y la compra de equipos e instrumentos para medir la calidad de la leche. Las entidades micro financieras han aprobado créditos a los productores por un total de US\$ 116.000. Como resultado se obtuvo un rendimiento del 82 por ciento a los cuatro meses de realizada la inversión neta y se ha beneficiado con un incremento en el acopio de leche de mejor calidad, lo que ha hecho más eficiente el proceso de pasteurización y de elaboración de productos finales como helados y yogures; el 2008 fue de aproximadamente del 150 % al pasar de 360 mil litros a 900 mil litros por mes hasta llegar actualmente a 25 y 30 mil litros de leche por día, y ha logrado construir una relación estable y de mayor confianza con los productores. Por su parte estos lograron incrementar su hato de ganado en un 18 por ciento y su productividad en un 29 por ciento. Como consecuencia han mejorado su nivel de ingreso familiar aproximadamente en un 42 por ciento en seis meses, lo que equivale a un ingreso de casi tres salarios mínimos, pasando de US\$ 189 a US\$ 269 al mes.

2.1.3 Lineamientos de la empresa

El plan estratégico de la empresa Delizia se enmarca en “Saber escuchar al mercado, lo que los consumidores desean. “Siempre nos preguntan si podríamos fabricar tal o cual sabor, tal producto” y fijar precios razonables, cuidando de no afectar a sus consumidores en momentos de inflación, para Brindar al consumidor boliviano de helados y productos alimenticios de clase mundial”, dice el líder exitoso, Felipe Veraloza.

2.1.3.1 Visión de la Empresa

- Contribuir al desarrollo de la industria nacional buscando que sus productos y marcas sean reconocidos por su calidad, innovación y precio justo.

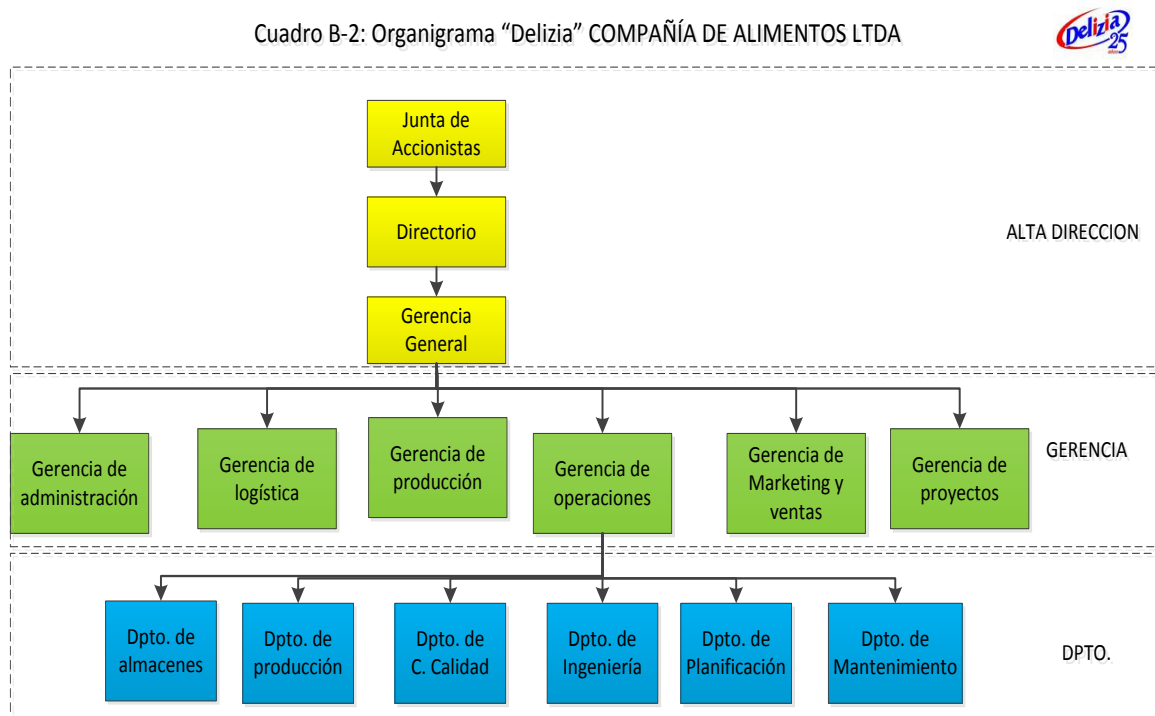
- Tener presencia a nivel nacional desarrollando una eficiente red de operaciones y distribuidores; sus certificaciones de calidad avalarán sus buenas prácticas industriales y comerciales que permitan a la Compañía expandirse a mercados internacionales.
- Ser reconocida por sus prácticas y actitudes alineadas con la ética y valores humanos.
- El equipo humano que trabaje en Compañía de Alimentos estará comprometido con los objetivos de la empresa y sus valores, encontrará un adecuado ambiente de trabajo y será reconocido su esfuerzo personal y de grupo.
- Buscar mantener la confianza de los inversionistas, de la comunidad empresarial y de sus clientes y proveedores manejando sus operaciones con prudencia financiera.
- Buscar la consolidación de su competitividad y su sostenibilidad a través de las oportunidades del entorno.
- Lograr su sostenibilidad a través de su eficacia y competitividad, acorde a las condiciones del entorno.

2.1.3.2 Misión de la empresa

- Producir y comercializar bebidas, helados, leche, derivados lácteos y otros alimentos con los estándares de calidad que satisfagan a nuestros consumidores.
- Crecer en forma sostenida y racional, aportando al desarrollo de la industria nacional.
- Generar beneficios para los accionistas, sus empleados y la comunidad a través de la eficiencia de los procesos productivos y de comercialización.

2.1.3.3 Organización estructural

En la actualidad “Delizia”. Tiene una organización estructura piramidal conformada por tres grupos sobresalientes: Alta Dirección, Gerencias y los Departamentos como se muestra.



Fuente: Elaborado en base a los datos del área de Recursos Humanos de la empresa Delizia

2.2 Determinación de las tendencias nacionales e internacionales

En esta sección se realiza la evaluación de la empresa Delizia, como si esta formara parte de un sistema global como es el del mercado industrial.

En este sentido para desarrollar el estudio, análisis y la clasificación del entorno económico internacional al nacional haremos referencia a el ingreso de Bolivia al grupo de países que ya cuentan con un Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOSUR) donde los intangibles ingresaron a un análisis y valoración; las empresas a

nivel internacional ingresaron desde hace muchos años a medirse la reputación, ya que para ellos es primordial la percepción de los públicos.

Un monitoreo que se centra en el análisis del comportamiento del mundo corporativo tenía que estar en Bolivia un país empresarial dinámico, con indicadores como el comercio, el empleo, el turismo o el desarrollo industrial que lo demuestran; mas consiente de que es en la batalla de gestión de los intangibles donde hay que moverse y donde a la sociedad le interesa analizar si ese comportamiento es adecuado a los estándares internacionales, sin dejar de lado una mención especial a la gerente Elena Hurtado, la persona que ha impulsado que MERCOSUR se pueda desarrollar en Bolivia.

2.2.1 ¿Qué es MERCOSUR?

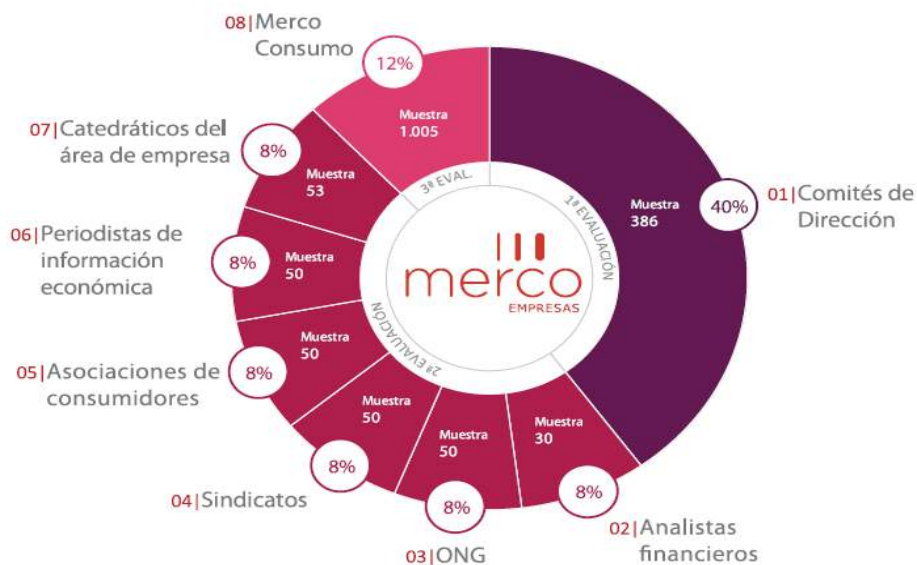
El MERCOSUR tiene una historia de más de 12 años, en la actualidad, es aplicado en España y en otros ocho países, incluido Bolivia (Ecuador, México, Brasil, Argentina, Colombia, Chile y Perú).

Es una herramienta al servicio de la sociedad y de las empresas, aportamos una información fiable e independiente de cuáles son las empresas y los líderes empresariales con mejor reputación y cuáles son las empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo. Y esto es muy importante, para las empresas supone una referencia contrastante de cómo son percibidos, porque muchos colectivos condicionan sus decisiones en base a estos estudios para comprar sus productos, querer trabajar en esa empresa o depositar sus inversiones. De este modo, a lo largo de los años, Mercosur ha ido consolidando su importancia como instrumento de referencia en la medición de la reputación de las organizaciones, a través de un proceso simultáneo de mejora metodológica y de desarrollo geográfico y sectorial que han venido teniendo lugar cada año desde el origen de Mercosur.

2.2.2 Metodología empleada

La metodología es la misma que se utiliza en los diferentes países donde se realiza MERCO en la actualidad; para las tres categorías: Las 100 empresas con mejor Reputación Corporativa, Los 100 Líderes con mejor Reputación y Las 100 empresas más Responsables y con mejor Gobierno Corporativo. “el proceso de verificación es llevado a cabo por una compañía KPMG, líder en el ámbito de los servicios de auditoría y consultoría, siguiendo la norma ISAE 3000” (Jose Maria San Segundo, 2013), es garantía de un proceso metodológico cuyos detalles son publicados a través de la página web de MERCO y las publicaciones de la revista de Nueva Economía.

Cuadro B-3: Metodología para la elaboración del MERCO TRACKING



Fuente: Nueva economía, BOLIVIA | 1 al 14 de noviembre de 2015 | 1072, pag 28

Cuadro B-4: Desarrollo del estudio Merco

Primera evaluación: Directores y ejecutivos de las empresas con facturación anual superior a 15 millones de dólares reciben un formulario para identificar a las empresas y

líderes con mayor reputación, tiene un peso del 44% sobre la evaluación final. Las primeras 100 empresas mencionadas entran a la segunda fase para continuar el proceso de evaluación.

Segunda evaluación (Especialistas)

(10%) Analistas financieros puntúan los resultados económico-financieros, la solvencia y la calidad de la información económica de las empresas.

(5%) Responsables de ONG califica el compromiso con la comunidad y la responsabilidad social y medioambiental de las empresas del ranking provisional.

(5%) Dirigentes de sindicatos evalúan la calidad laboral

(5%) Responsables de los derechos del consumidor califican la calidad del producto-servicio

(10%) Los periodistas de información económica puntúan la transparencia informativa, la accesibilidad y la eficacia en la gestión de la comunicación corporativa de las empresas

Catedráticos de Universidad que valoran la calidad de la gestión empresarial, la estrategia competitiva y la innovación • También son consultados líderes de opinión,

Tercera evaluación Los consumidores valoran la reputación comercial de las empresas en función de 10 variables: trayectoria, calidad-precio, calidad, innovación, ética, empatía, compromiso ecológico, compromiso social, atractivo para trabajar y buena para invertir.

Cuarta evaluación: Técnicos de Análisis e Investigación verifican directamente desde España mediante un “cuestionario de méritos” la reputación atribuida a cada empresa, siguiendo criterios homologados con los principales índices.

Fuente: Nueva Economía BOLIVIA | del 30 de nov. 6 de dic. del 2014 |1030 pág. 28

Los intangibles se miden a través de índices que tangibilizan, y hacen medibles la actuación de la empresa en todos sus ámbitos.

Cuadro B-5: Valores y variables de la evaluación MERCO

REPUTACIÓN CORPORATIVA	LÍDERES EMPRESARIALES	RESPONSABILIDAD Y GOBIERNO
<p>Resultados Económico-Financieros</p> <ol style="list-style-type: none"> Beneficio Solvencia Calidad de la información económica <p>Calidad de la Oferta Comercial</p> <ol style="list-style-type: none"> Valores del producto/servicio Valor de la marca Recomendación de los clientes <p>Talento</p> <ol style="list-style-type: none"> Calidad laboral Valores éticos y profesionales Identificación con el proyecto empresarial <p>Ética y Responsabilidad Corporativa</p> <ol style="list-style-type: none"> Comportamiento corporativo ético Contribución fiscal al país Responsabilidad social y medioambiental <p>Dimensión Internacional de la Empresa</p> <ol style="list-style-type: none"> Número de países en los que opera Cifra de negocio en el extranjero Alianzas estratégicas internacionales <p>Innovación</p> <ol style="list-style-type: none"> Inversiones en I+D Nuevos productos y servicios Cultura de innovación y cambio 	<p>Visión estratégica y cumplimiento de objetivos</p> <ol style="list-style-type: none"> Visión estratégica Garantía de resultados <p>Visión comercial</p> <ol style="list-style-type: none"> Impulsor de nuevos negocios Acierto en la estrategia competitiva <p>Aglutinador de Equipos</p> <ol style="list-style-type: none"> Competencia profesional Habilidad para atraer talento <p>Impulsor de comportamientos éticos y de RSC</p> <ol style="list-style-type: none"> Integridad personal Impulsor de la ética, la responsabilidad y el buen gobierno <p>Proyección Internacional</p> <ol style="list-style-type: none"> Impulsor del crecimiento internacional Reputación y reconocimiento internacional <p>Innovador</p> <ol style="list-style-type: none"> Impulsor de la innovación/ investigación Capacidad de transformación de los negocios <p>Buen Comunicador</p> <ol style="list-style-type: none"> Carisma Buen comunicador 	<p>Comportamiento Ético</p> <ol style="list-style-type: none"> Mecanismos para gestionar incidencias éticas Existencia de comité o comisión de ética Política escrita de anticorrupción <p>Transparencia y Buen Gobierno</p> <ol style="list-style-type: none"> Política de transparencia y buen gobierno Control del riesgo del gobierno corporativo Informe de gobierno corporativo <p>Responsabilidad con los empleados</p> <ol style="list-style-type: none"> Programas de gestión del talento Programas de conciliación Gestión de la diversidad y de la igualdad de oportunidades <p>Compromiso con el MA y el cambio climático</p> <ol style="list-style-type: none"> Medición y gestión del impacto medioambiental Gestión y compra de productos responsables Posicionamiento frente al cambio climático <p>Contribución a la Comunidad</p> <ol style="list-style-type: none"> Sistema de evaluación del impacto social Requerimientos sociales para la cadena de suministro Programas con el entorno

Fuente: Nueva economía, Bolivia octubre 2015, Metodología e informe de verificación Merco Empresas, pág.33

2.2.3 Merco Tracking

En la actualidad, los valores más determinantes de la Empresa en Bolivia son: la calidad de la oferta comercial (29,9%); el Talento (19,2%); los resultados económico-financieros (18,8%), siendo el valor reputacional que más ha crecido con respecto al año 2014 (14,2%.) resultando.

Tabla B-1: Las 10 mejores empresas con mejor reputación empresarial

Posición	Empresa	Puntuación	Anterior
1	CERVECERÍA BOLIVIANA NACIONAL CBN	10000	↑ 5
2	EMBOL SA COCA COLA	9226	↑ 4
3	KIMBERLY	8681	↑ 6
4	PIL ANDINA SA	8573	↓ 2
5	AVÍCOLA SOFÍA	8553	↑ 15
6	TIGO	8455	↓ 1
7	ENTEL	8401	—
8	BANCO NACIONAL DE BOLIVIA BNB	7841	↑ 14
9	FARMACORP	7640	↑ 16
10	CRE LTDA	7609	↑ 19

Fuente: <http://merco.info/bo/ranking-merco-empresas>

2.2.4 Reputación Empresarial

La gestión reputacional constituye el último salto cualitativo en la historia del management, tras el que supuso la gestión de la calidad hace ya tres décadas. Dos son

las razones que explican su consolidación: la reputación expresa nueva racionalidad empresarial, basada en la ética y la sostenibilidad; traducibles en retorno económico:” la reputación incrementa el valor en bolsa, mejora la oferta comercial por su capacidad de diferenciación, atrae y mantiene el talento en las organizaciones, es un escudo protector en las crisis y, lo más importante, constituye la base del nuevo liderazgo empresarial”, (Limpias, 2014) como lo revela los resultados del Merco en Bolivia donde casi el 40% de las empresas y el 35% de los líderes desarrolló esfuerzos para mejorar las posiciones alcanzadas, lo que evidencia el vivo interés existente de ambos por mejorar su reputación.

- 1 La reputación crea valor económico.-“En el mundo actual, donde las ideas están cada vez desplazando los elementos físicos en la generación de valor económico, la competencia por la Reputación, se convierte en una potente fuerza que propulsa nuestra economía” (Greespan, 2012)
- 2 La reputación impacta sobre el valor de las compañías.-Las empresas pueden perder más del 30% del valor de sus acciones como resultado de una crisis reputacional, Los inversores están preparados para pagar entre 12% y un 30% más si la empresa tiene buena gestión” (Shandwick, 2013)
- 3 La reputación incrementa y crea el valor de mercado.-“14.2% del mercado es atribuible a la reputación, cada 1% de incremento de reputación, resulta un 3% de incremento en el valor de mercado” (Shandwick, 2013)
- 4 La reputación de la empresa está íntimamente ligada a la reputación de sus gestores y directivos.
- 5 La reputación de la empresa atrae talentos.- Los resultados de Merco ,muestra que los entrevistados dicen que la reputación corporativa es un factor para decidir las empresas donde trabajar

Mientras que los recursos intangibles no son controlados por la empresa y aunque se pueden evaluar en términos económicos, aún no se pueden evaluar con criterio de contabilidad financiera. Tienen una gran capacidad de diferenciación, la decisión de

compra de los consumidores se basa primordialmente en el top-of-mind, esa pequeña lista de empresas o marcas posicionadas en la mente del consumidor, hacen única a la propuesta de valor

2.3 Evaluación del sistema Actual

2.3.1 Reputación Empresarial y Delizia

Recientemente El Deber y la empresa Captura Consulting Dieron a conocer las listas de las empresas con mayor reputación en Bolivia, entre 60 firmas evaluadas en un estudio de opinión, realizado a 1.600 personas mayores de 18 años que viven en La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz, se encuentra la Compañía de Alimentos “Delizia” en el puesto 23 subiendo 6 puestos desde la anterior evaluación, afirmando de esta manera su crecimiento.

Tabla B-2: El ranking de las 10 empresas con mayor reputación en Bolivia

2012	2013	EMPRESA	PUNTAJE	2012	2013	EMPRESA	PUNTAJE	2012	2013	EMPRESA	PUNTAJE	2012	2013	EMPRESA	PUNTAJE
9	11	Venado	682,5	21	21	Sofía	650,4	27	31	Dillman	610,8	30	41	Gladimar	575,5
10	12	Nestle	676,9	18	22	BMSC	647,5	22	32	Petrobras	609,1	45	42	Fridosa	568,1
15	13	Manaco	668,8	29	23	Delizia	646,4	2	33	lol	606,8	31	43	BCP	567,0
13	14	BNB	668,7	19	24	Banco Bisa	644,7	28	34	Pepsi	603,8	40	44	Boo. Los Andes	556,5
12	15	Hipermaxi	668,0	24	25	Yanbal	636,5	44	35	Adm. Sao	602,3	51	45	La Cascada	555,9

Fuente: <http://boliviaemprende.com/noticias/las-10-empresas-con-mayor-reputacion-en-bolivia-sus-estrategias-de-liderazgo>

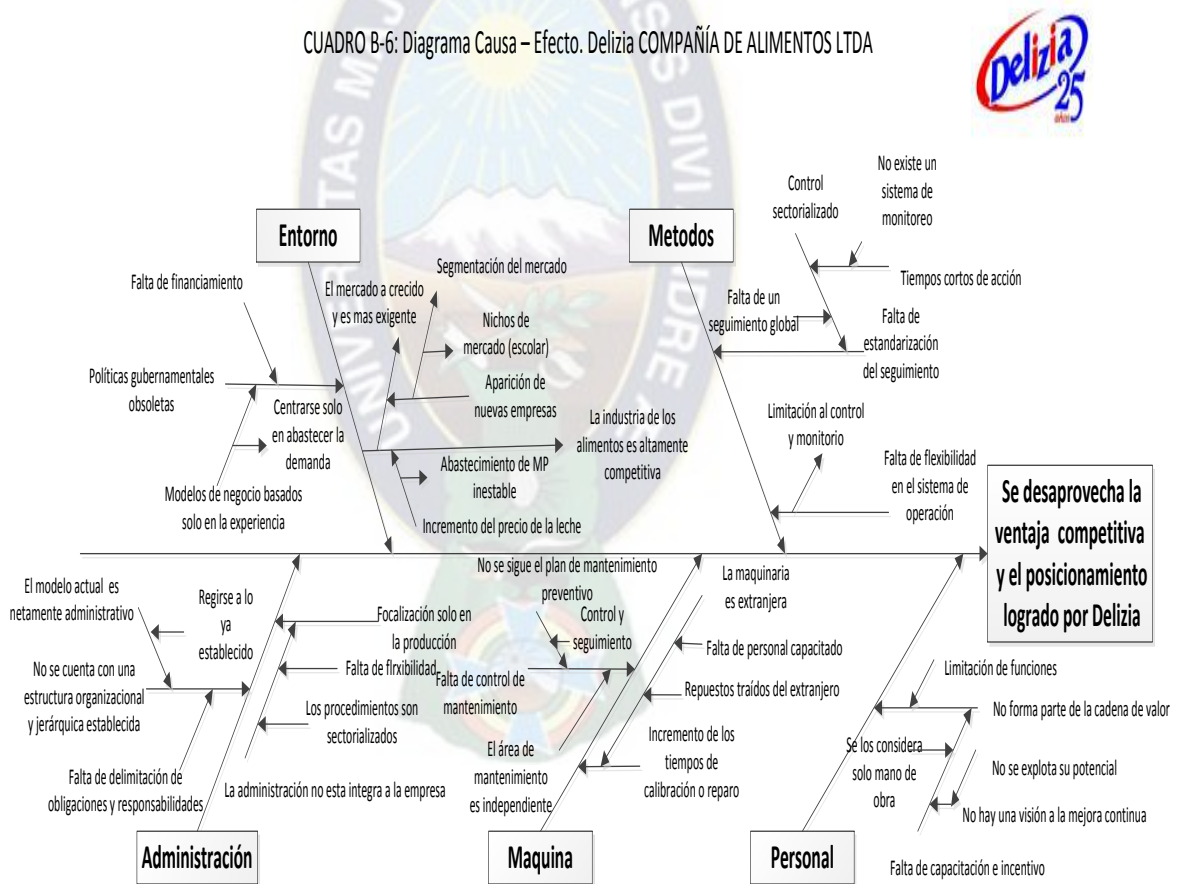
2.3.2 Herramientas para realizar el Diagnóstico

Se dispone de varias “técnicas y métodos para la solución de problemas” (MSc. Ing. Aguilar, 2011), en esta sección la aplicación será específica seleccionar el proyecto (Niebel & Freivalds, 2012), con respaldo del análisis global del sistema, tendencias nacionales e internacionales y la aplicación de herramientas de análisis como: Pareto, diagrama de pescado, ponderación de causas y complementada con un estudio DAFO.

Técnicas de exploración

2.3.2.1 Diagrama de Causa y Efecto³

Representación gráfica de las causas del problema, que muestran la relación entre cada causa y el problema entre cada causa y otras causas. Para descubrir las causas Raíces del problema, porque ello nos encaminara en el proceso hacia la implementación de soluciones correctas y definitivas.



Fuente: Elaboración propia

³ Se asemeja al esqueleto de un pez, se lo conoce como diagrama Espina de pescado, 4M, 5M y Diagrama Ishikawa en honor a su creador el Dr. Kaoru Ishikawa

2.3.2.2 Ponderación de Causas

A los efectos de establecer una utilización racional de los recursos destinados al desarrollo de las acciones correctivas y preventivas (plan de acción), utilizaremos la herramienta Ponderación de Causas, para ponderar las causas raíz surgida en el análisis Causa-Efecto. Las causas raíz del análisis global de la empresa Delizia, de acuerdo a cada análisis es el siguiente:

Cuadro B-7: Análisis global de la empresa Delizia, causa raíz

SECTOR DE ANÁLISIS	CAUSA RAÍZ
Entorno	Desaprovechamiento del sectores que se constituyen en un nicho de mercado como ser el escolar
	Concentrarse solo en abastecer la demanda
Método	Falta de un seguimiento global
	No existe un sistema de monitoreo
Administración	Regirse a lo establecido
Maquina	Control y seguimiento
Personal	No se explota su capacidad

Fuente: Elaboración propia

El criterio de evaluación principal es Concentrarse solo en abastecer la demanda, el cual está relacionado fuertemente con el objetivo del problema No desaprovechar el potencial competitivo y el posicionamiento logrado por Delizia, para lograr el análisis cuantitativo a continuación se realiza la tabla de ponderación:

Tabla B-3: Ponderación de la causa raíz

Nro.	Criterio de evaluación	Peso (de 1 a 10)
1	Desaprovechamiento de sectores que se constituyen en un nicho de mercado como ser el escolar	5
2	Concentrarse solo en abastecer la demanda	10
3	Falta de un seguimiento global	3
4	No existe un sistema de monitoreo	7
5	Regirse a lo establecido	5
6	Control y seguimiento	7
7	No se explota su capacidad	8

Fuente: Elaboración propia

Calificando las causas de acuerdo a los criterios seleccionados como importantes para la empresa tenemos:

Tabla B-4: Ponderación de las causas, según grado de importancia

Criterio	1		2		3		4		5		6		7		Total
	calif	peso	calif	peso	calif	peso	Calif	peso	calif	peso	calif	peso	calif	peso	
Capacitación	4	5	4	10	3	3	2	2	3	5	4	4	3	3	113
Falta de control globalizado	1	5	3	10	1	3	2	2	2	5	4	4	2	3	74
Respuesta lenta	2	5	7	10	2	3	2	2	2	5	2	4	2	3	114

Bajo presupuesto	3	5	6	10	1	3	1	2	2	5	1	4	1	3	97
Conformismo	4	5	8	10	3	3	0	2	4	5	2	4	2	3	143
incremento de la demanda	4	5	9	10	1	3	0	2	1	5	2	4	1	3	129

Fuente: Elaboración propia

Esta evaluación nos permite evaluar el grado de importancia de la causa con relación al objetivo planteado, concluyendo:

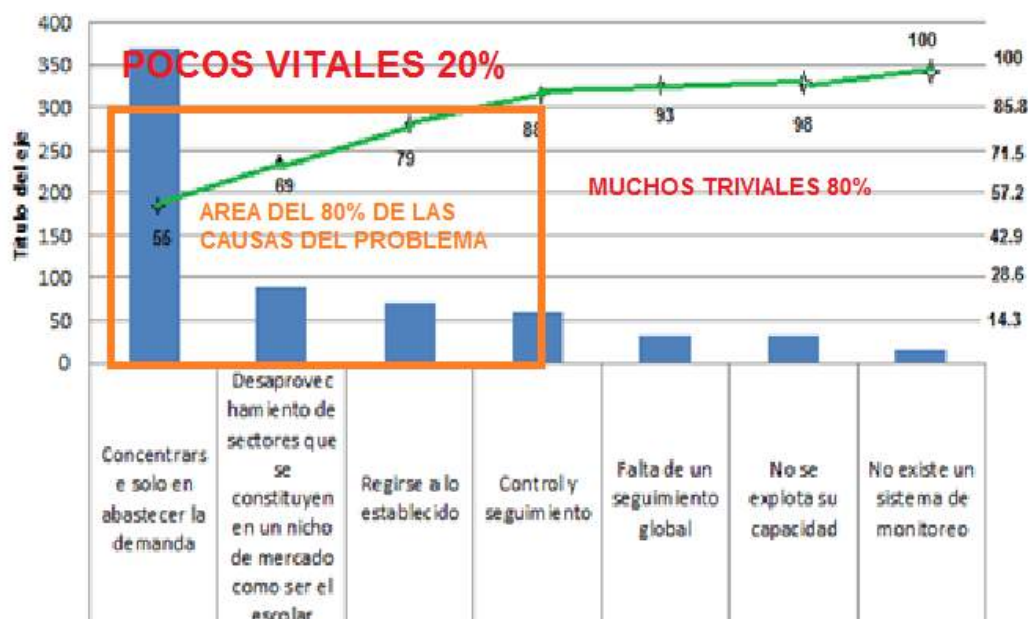
La causa raíz principal con 143 es el conformismo restringirse a lo eficacia: “Concentrarse solo en abastecer la demanda”

2.3.2.3 Análisis de Pareto

Mediante una técnica desarrollada por el economista Vilfredo Pareto, para explicar la concentración de la riqueza, para Delizia mediante el Diagrama de Pareto se pueden detectar los problemas que tienen más relevancia mediante la aplicación del principio (pocos vitales, muchos triviales) que dice que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves. Ya que por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.

La minoría vital aparece a la izquierda de la grafica y la mayoría útil a la derecha. La gráfica es muy útil al permitir identificar visualmente en una sola revisión tales minorías de características vitales a las que es importante prestar atención y de esta manera utilizar todos los recursos necesarios para llevar a cabo una acción correctiva sin malgastar esfuerzos.

Figura B-1: Análisis de Pareto



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, los resultados del **Análisis de Pareto** separa los: “pocos vitales”: concentrarse solo en abastecer la demanda, desaprovechar el potencial en busca de nichos de mercado como el desayuno escolar, regirse a lo establecido y “muchos triviales”: falta de seguimiento global, explotar la capacidad operacional, falta del sistema de monitoreo

Reducir los problemas más significativos (las barras más largas en una Gráfica Pareto) servirá más para una mejora general que reducir los más pequeños.

2.4 Resultados del Diagnostico

En los más de 25 años, Delizia ha demostrado su **capacidad competitiva** con una cuota de mercado del 55%, su **eficiencia** al incrementar el abastecimiento de leche de 360 mil litros por mes a actualmente a 25 y 30 mil litros de leche por día de manera sostenida con implementar el proyecto “Mas leche, mayores ingresos en el altiplano boliviano y el

respaldo que tiene al formar parte de la Alianza entre SNV (Organización internacional Holandesa) y WBCSD (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo sostenible)” (www.wbcsd.org, 2009), su **eficacia** al lograr adquirir la franquicia Tampico hasta el 2020, su **estable rentabilidad** al formar parte de las primeras 50 empresas más grandes de Bolivia según el registro de sus ventas anuales (La Razon & Villca, 2016) su **potencial** estructural, operacional y productivo al contar con 40.000 Kilos diarios de capacidad para la producción de yogurt y helado, 3000100 litros de Tampico por mes.

Con base a las tendencias nacionales e internacionales se observa que en la actualidad nos encontramos en una nueva era del desarrollo económico, llamada Nueva economía o Economía del Conocimiento, don los intangibles como la reputación corporativa, han empezado a ser considerados como elementos esenciales y estratégicos para el éxito de las organizaciones. En el ámbito local esto resulta una oportunidad para Delizia, pero los resultados a nivel internacional muestran que es una necesidad.

La evaluación de sistema actual a partir del Diagrama Causa efecto sumando a el análisis de Pareto resulta en: que debemos enfocarnos en reducir los problemas más significativos que representan el 80% de las causas del problema (concentrarse solo en abastecer la demanda, desaprovechar el potencial en busca de nichos de mercado como el desayuno escolar, regirse a lo establecido) apoyados en la oportunidad que representa el potencial y estrategia actual de “Lograr su sostenibilidad a través de su eficacia y competitividad, acorde a las condiciones del entorno” obtenidos en 25 años por Delizia , servirá para hacer frente a la necesidad de alinearnos a las tendencias internacionales.

CAPITULO III

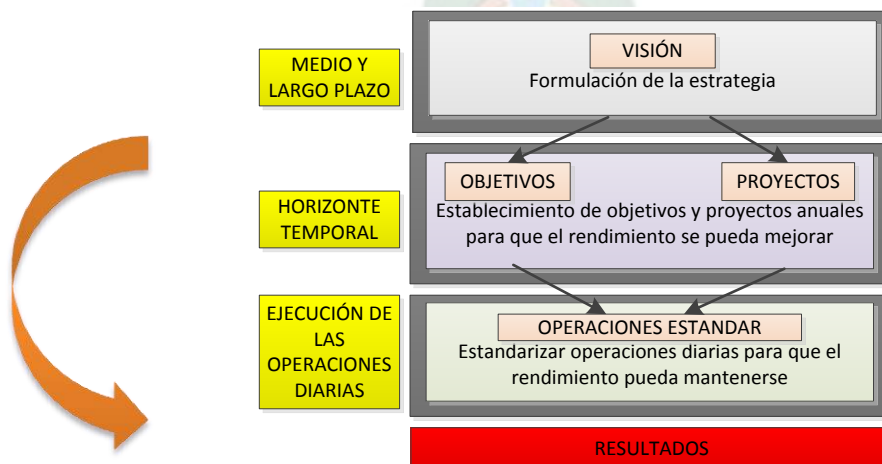
3 PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA GESTIÓN CORPORATIVA

3.1 Introducción

El sistema de Gestión Corporativa es el camino a un mejor funcionamiento en Delizia a partir del programa VPO, que tiene por objetivo entregar el sueño: "Los mejores helados, lácteos y jugos, que une a la gente en un mundo mejor."

3.2 Estructura Operacional, Organizacional

El programa VPO se aplica en la oferta es decir en el suministro de otras operaciones de lácteos y (Helados, jugos y derivados lácteos, etc.) actividades. Todas las otras actividades (Ventas, Marketing,...) tienen una "excelencia" similares programa. Juntos forman la "eficiencia de clase mundial" que en este proyecto solo se considerara el programa VPO. En función de resultados Delizia quiere entregar los resultados de una manera sostenible, por lo tanto, está constantemente buscando mejorar sus procesos (Medios) de una manera sostenible. En el cuadro siguiente se tiene el paso del sueño a la estrategia, el enlace del plan a largo plazo y operaciones diarias.

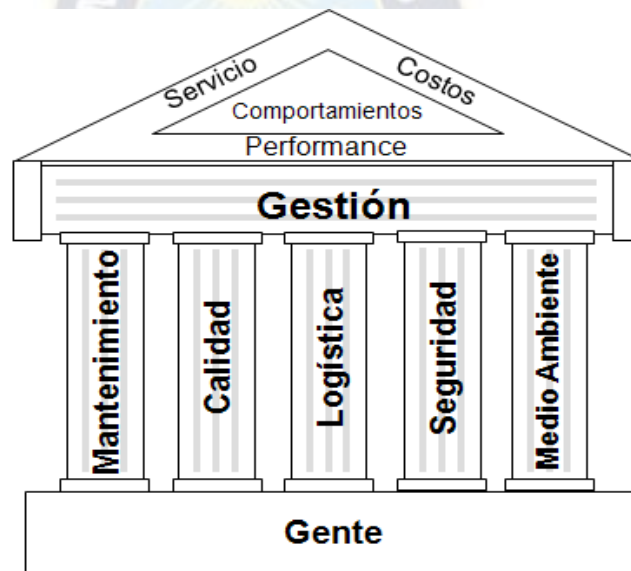


Fuente: Del sueño al estrategia Modelo Anheuser-Busch Inbev

3.3 Estructuración de la Gestión Corporativa

Los factores claves del éxito son el liderazgo con la gente, seguir el método según el proceso de conocimiento estandarizado para lo cual el programa VPO es el programa de excelencia para la organización de suministros la cual se fundamenta en siete pilares que ahora pasan a formar parte de la estructuración de la Compañía de alimentos Ltda Delizia bajo la siguiente disposición.

Figura C-1: Estructuración _ Diseño de Gestión Corporativa
Compañía de Alimentos Ltda “Delizia”



Fuente: www.abinbev.org.com_AB InBev Management Pillar (ABI MP)

El modelo estructural organizacional bajo el cual se busca que funcione el nuevo sistema se conforma a partir de modificaciones del sistema actual, de manera que se crearon nuevas secciones como: manejo de la planta_fundamentales, estándares de ejecución y procesos, manejo del conocimiento, blanco del escenario y cascada, mapeo del proceso, proceso de evaluación de desempeño y ejecución MCRS; se realizan adecuaciones a las secciones como: descripción del negocio, manejo de proyectos, 5 S, indicadores de producto y proceso

Cuadro C-2: Modelo de organización_ Diseño de Gestión Corporativa

COMPAÑÍA DE ALIMENTOS DELIZIA “Delizia”



Fuente: Elaboración propia

Para llegar del sistema actual de Delizia al Sistema de Gestión Corporativa se da inicio al programa VPO, focalizada en los procesos, sostenibilidad y la mejora continua en cada área, bajo el siguiente plan de acción.

3.4 Fundamentales básicos

Es una fijación básica de condiciones que se necesitan conocer, por que son los cimientos de la filosofía planteada por el nuevo sistema propuesto.

3.4.1 Manejo de la planta – Los Fundamentales

Para establecer la situación actual, en la que se trabaja, se realiza el la evaluación del cumplimiento de todos ellos. Los gerentes o jefatura a cargo deben realizar en un Checklist para cada uno de los 5 Pilares que conforman al sistema, analizando su porcentaje de cumplimiento o no. La designación de encargados, para Delizia considerando gerencias y jefaturas es :


Lista C-1: Encargados de cada pilar.

PILAR	Encargado
Mantenimiento	Jefatura de mantenimiento
Calidad	Gerencia de producción
Logística	Gerencia de Logística
Seguridad	Jefatura de seguridad industrial
Medio ambiente	

Fuente: Adecuación en base al sistema actual de Delizia

En las reuniones regulares de planificación se realiza el llenado de los fundamentales por pilar, en presencia y participación de gerentes y jefaturas.

Cuadro C-3: Fundamentales para Delizia

		DISEÑO DE GESTION CORPORATIVA		CODIGO: IA-01
		PLANILLA CALIFICACION		VERSIÓN: 01

Pilar	DIRECCION	Fecha de realización	12	OCTUBRE	2015
Responsable	gerente general				

BOARR FORMULARIO

ACCION A EVALUAR	OBSERVACIONES
<input checked="" type="checkbox"/> Existe la metodología para la implementación de 5S <input type="checkbox"/> Asegurar el entendimiento, uso y total adhesión de la metodología.	<input type="text" value="solo en alman central"/>
<input type="checkbox"/> Se ha establecido MCRS de rutina y Performance = Revisión del proceso <input type="checkbox"/> Se cumple con el esquema de reuniones de toda la Planta alineados con el esquema MTS y MTI del MCRS	<input type="text"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Se ha establecido la Descripción del negocio <input type="checkbox"/> La Descripción del Negocio permite una mejorar la performance del área de manera de tener clientes satisfechos	<input type="text" value="solo una global para la empresa"/>

Resultados de la Evaluación

	DISEÑO DE GESTION CORPORATIVA	CODIGO: IA-02
	PLANILLA CALIFICACION	VERSIÓN: 01

Pilar	MANTENIMIENTO
Responsable	Jefatura de mantenimien
BORRAR FORMULARIO	

Fecha de realización	14	OCTUBRE	2015
----------------------	----	---------	------

ACCION A EVALUAR	OBSERVACIONES
<input checked="" type="checkbox"/> Se han establecido los estandares de mantenimiento <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Se asegura la implementación y mejora continua 	<div style="border: 1px solid gray; padding: 2px; margin-bottom: 10px;">para areas de producción</div>
<input checked="" type="checkbox"/> Se establecio el Mantenimiento autónomo <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se Asegura su implementación , sustentabilidad y mejora continua 	<div style="border: 1px solid gray; padding: 2px; margin-bottom: 10px;">como mantenimiento preventivo</div>
<input type="checkbox"/> Existe procedimientos de Monitorio/ Control <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Se Asegura que el sistema de planificación y calendarización esté funcionando correctamente <input type="checkbox"/> Se asegura que el MCRS esté funcionando correctamente <input type="checkbox"/> Los procedimientos de monitoreo y control permiten cumplir con los KPIs del Performance <input type="checkbox"/> Los procedimientos de monitoreo y control permiten cumplir con la Performan Finciera 	<div style="border: 1px solid gray; padding: 2px; margin-bottom: 10px;">como registros de accion</div>

Resultados de la Evaluación

	DISEÑO DE GESTION CORPORATIVA	CODIGO: IA-03
	PLANILLA CALIFICACION	VERSIÓN: 01

Pilar	CALIDAD
Responsable	Jefatura de Producción
BORRAR FORMULARIO	

Fecha de realización	15	OCTUBRE	2015
----------------------	----	---------	------

ACCION A EVALUAR	OBSERVACIONES
<input checked="" type="checkbox"/> Existen los cumplimientos legales respecto de la calidad <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Se asegura el cumplimiento de los requisitos legales para la calidad e integridad del producto y seguridad alimentaria 	<div style="border: 1px solid gray; padding: 2px; margin-bottom: 10px;">Normativa ISO</div>
<input checked="" type="checkbox"/> Existen los proceso de especificaciones de la calidad <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Se asegura que los productos "no conformes" no sean enviados al mercado y así prevenir reclamos del cliente e incidentes de calidad <input type="checkbox"/> Se especifica MCRS en calidad <input type="checkbox"/> Se asegurar el MCRS en calidad, el cascadeo de KPIs a comunicar, crear sentido de dueño y reportar los KPIs de Calidad y sus no conformidades y documentar GAPAs 	<div style="border: 1px solid gray; padding: 2px; margin-bottom: 10px;">Existe como area</div>

Resultados de la Evaluación

	DISEÑO DE GESTION CORPORATIVA	CODIGO: IA-04
	PLANILLA CALIFICACION	VERSIÓN: 01

Pilar	LOGISTICA
Responsable	Gerencia de Logística
BORRAR FORMULARIO	

Fecha de realización	2	2	TUBRE	2015
----------------------	---	---	-------	------

ACCION A EVALUAR	OBSERVACIONES
<input checked="" type="checkbox"/> Se realiza el control de inventarios	<input type="text"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Se mantienen los productos defectuosos separados y bloqueados	<input type="text"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Se tiene toda la documentación necesaria certificada y firmada	<input type="text"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Se conoce todos las normas legales de logística	<input type="text"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Se cumple con las leyes gubernamentales sobre transporte	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Existen los acuerdos de nivel de servicio	no existe un acuerdo de nivel de
<input checked="" type="checkbox"/> Se entrega la información sobre inventarios y cronogramas en tiempo	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Se entrega materia prima/ materiales de embalaje en tiempo a Elaboración	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Se entrega la mercadería cumpliendo con el acuerdo de nivel de servicio	<input type="text"/>

Resultados de la Evaluación

	DISEÑO DE GESTION CORPORATIVA	CODIGO: IA-05
	PLANILLA CALIFICACION	VERSIÓN: 01

Pilar	SEGURIDAD
Responsable	Gerencia de Seguridad Industrial
BORRAR FORMULARIO	

Fecha de realización	26	2	OCTUBRE	2015
----------------------	----	---	---------	------

ACCION A EVALUAR	OBSERVACIONES
<input checked="" type="checkbox"/> Existe el monitoreo de seguridad	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Se asegura que las recorridas de seguridad diarias, semanales y mensuales se ejecuten correctamente y que se documentan los hallazgos	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Existe la Prevención de daños fatales	se consirera de forma correctiva
<input type="checkbox"/> Se asegura que se encuentran en Planta, se entrena acerca de ellos y son revisados regularmente los procedimientos básicos de prevención de daños	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Existe seguridad para Acceso Seguro a Maquinas, LOTO, Trabajo en altura, Electricidad, Transporte en el lugar de trabajo (Circulación), y Seguridad de Contratistas	<input type="text"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Son importantes los cumplimientos legales	<input type="text"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Se asegura que la Planta cumple con los requerimientos legales de seguridad a través de un adecuado seguimiento de la legislación por el Gerente de H.S.M.A, apropiada comunicación a las áreas y análisis de Gaps y Acciones correctivas por el equipo de	<input type="text"/>

<input checked="" type="checkbox"/> Se ha establecido la Gestión de riesgos <input type="checkbox"/> Se asegura que existe un adecuado proceso de Análisis de Riesgo y que se documentan y se siguen los hallazgos <input type="checkbox"/> Se asegura que existe un adecuado proceso de Registración de daños, incidentes y Riesgos y que los hallazgos son documentados	No hay registros actualizados
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------

Resultados de la Evaluación

Los resultados obtenidos de la evaluación de los fundamentales para Delizia son:

Cuadro C-3: Resultados del Diagnóstico por Fundamentales

Codigo	Pilar	Encargado	Fecha de realización	Resultado (%)
IA-01	Dirección	Gerencia general	12/10/2015	33,33
IA-02	Mantenimiento	Jefatura de mantenimiento	14/10/2015	44,44
IA-03	Calidad	Gerencia de producción	19/10/2015	66,67
IA-04	Logística	Gerencia de Logistica	21/10/2015	53,85
IA-05	Seguridad y medio ambiente	Jefatura de seguridad industrial	26/10/2015	30,77

Fuente: En base a los datos recogidos de cada sección de la empresa Delizia

Delizia en el nivel I sección A de Fundamentales tiene un resultado global de 45,812 %, lo que significa ya Delizia ya dio los primeros pasos hacia el cambio, pero tenemos menos del 50% de los cimientos establecidos para el nuevo sistema de Gestión Corporativa por lo cual estamos listos para seguir trabajando. Se debe proseguirse a publicar los Fundamentos Básicos en cada sector, de forma que se realice plantillas visibles, que se irán renovando de acuerdo a la evolución, avance del cumplimiento de cada especificación, esto permitirá comunicar los Fundamentales Básicos a los sectores.

Figura C-2: Fundamentales visibles por departamento




Fuente: Sección Gerencia de Producción Delizia

3.4.1.1 Control y seguimiento

Para evaluar las acciones tomadas se realiza el seguimiento y respecto al tiempo se realiza el control del progreso respecto los fundamentales en cada pilar.

Cuadro C-3: Seguimiento y control en planta_mantenimiento

		DISEÑO DE GESTIÓN CORPORATIVA			CODIGO: IA-07
		PLANILLA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO			VERSIÓN: 01
PILAR:	MANTENIMIENTO	Fecha de realización	Día	Mes	Año
Responsable:	JEFATURA DE MANTENIMIENTO		22	NOVIEMBRE	2015
FUNDAMENTALES BASICOS					
ESPECIFICACIONES A EVALUAR				OBSERVACIONES	
<input checked="" type="checkbox"/> ¿Están los fundamentos básicos de gestión de planta visibles en la planta y existe una comunicación regular a los empleados de las acciones específicas relacionadas a esas?				LA CAPACITACIÓN NO ES REGULAR	
<input type="checkbox"/> ¿Todas las miembros del equipo de gerencia de planta conocen los fundamentos y son conscientes de ellas?				FALTA COMUNICACION E ACCIONES PREVENTIVAS Y EL MANTENIMIENTO AUTONOMO	
<input type="checkbox"/> ¿Existen medidas tomadas en el lugar para auditar el cumplimiento y se puede observar su realización?				NO SE TIENE REGISTROS	
<input type="button" value="MOSTRAR RESULTADOS"/>					
PONDERACIÓN ASIGNADA					
CONTROL ANTERIOR (%)	CONTROL ACTUAL (%)	VARIACION (%)	PROGRESO		
10	33,333333	-23,333333	NO existe progreso		

Fuente: En base a la información del pilar de mantenimiento para Delizia

El seguimiento de fundamentales para el pilar de mantenimiento en Delizia y el control con un resultado de NO existe progreso considerando que el área ya existía no como pilar (10%) y el seguimiento solo se limita a la evaluación diagnóstica (33%), permite aseverar que existen problemas, no se tiene el enfoque adecuado, se necesitan acciones correctivas.

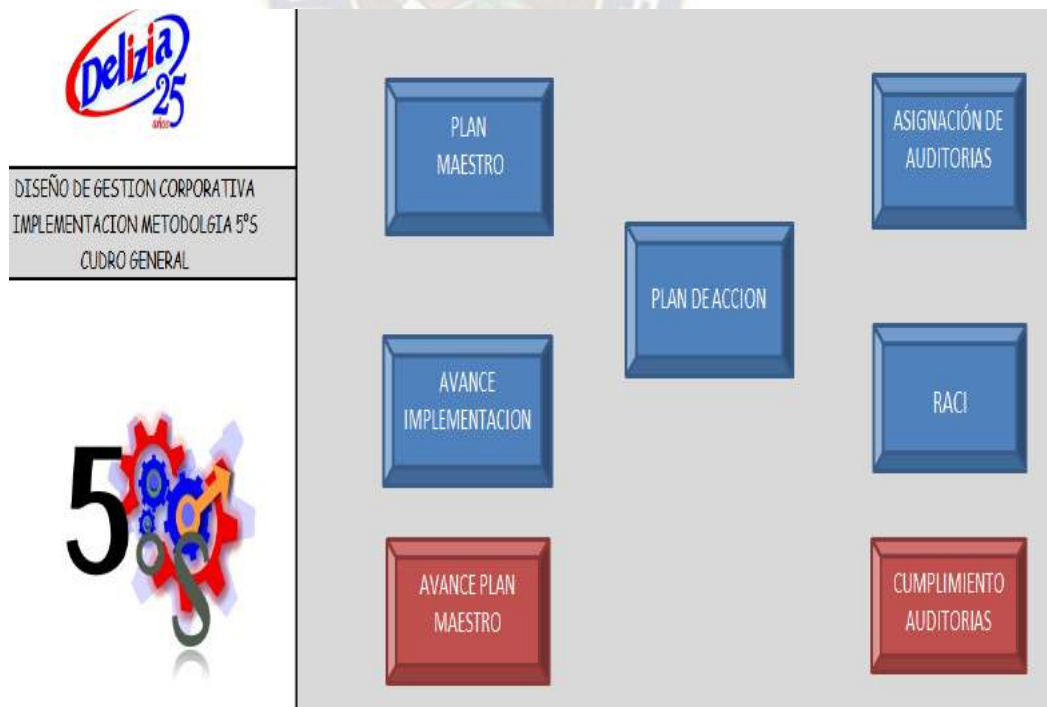
3.4.2 Metodología 5S

Como parte de los cimientos del nuevo sistema en pro de una cultura de mejoramiento continuo, Delizia adopta la herramienta 5S

Considerando que ya se implemento 5° anteriormente en el almacén central de Delizia, se revisa los resultados obtenidos “se tuvo participación del personal pero falta una capacitación sostenible; se realizaron todas las etapas pero no se cuenta con una metodología o plan de acción específico registrado; se designaron encargados y equipos los cual permitio una mejor participación; para llevar a cabo los resultados fueron eficientes pero no sostenibles en el tiempo ya que una ves implementado 5s solo se asegura el mantenimiento a partir de las camaras de seguridad del área” (Ing. Salas, 2015).

El sistema de Gestión Corporativa en su nivel I sección B propone la siguiente metodología apoyado en la programación es decir nos presenta el siguiente cuadro que contiene en cada icono planillas interactivas para una implementación eficiente a nivel global para Delizia.


Cuadro C-4: Cuadro General – Implementacion 5°S



Fuente: Programa – Diseño de Gestión Corporativa – Compañía de Alimentos “Delizia”

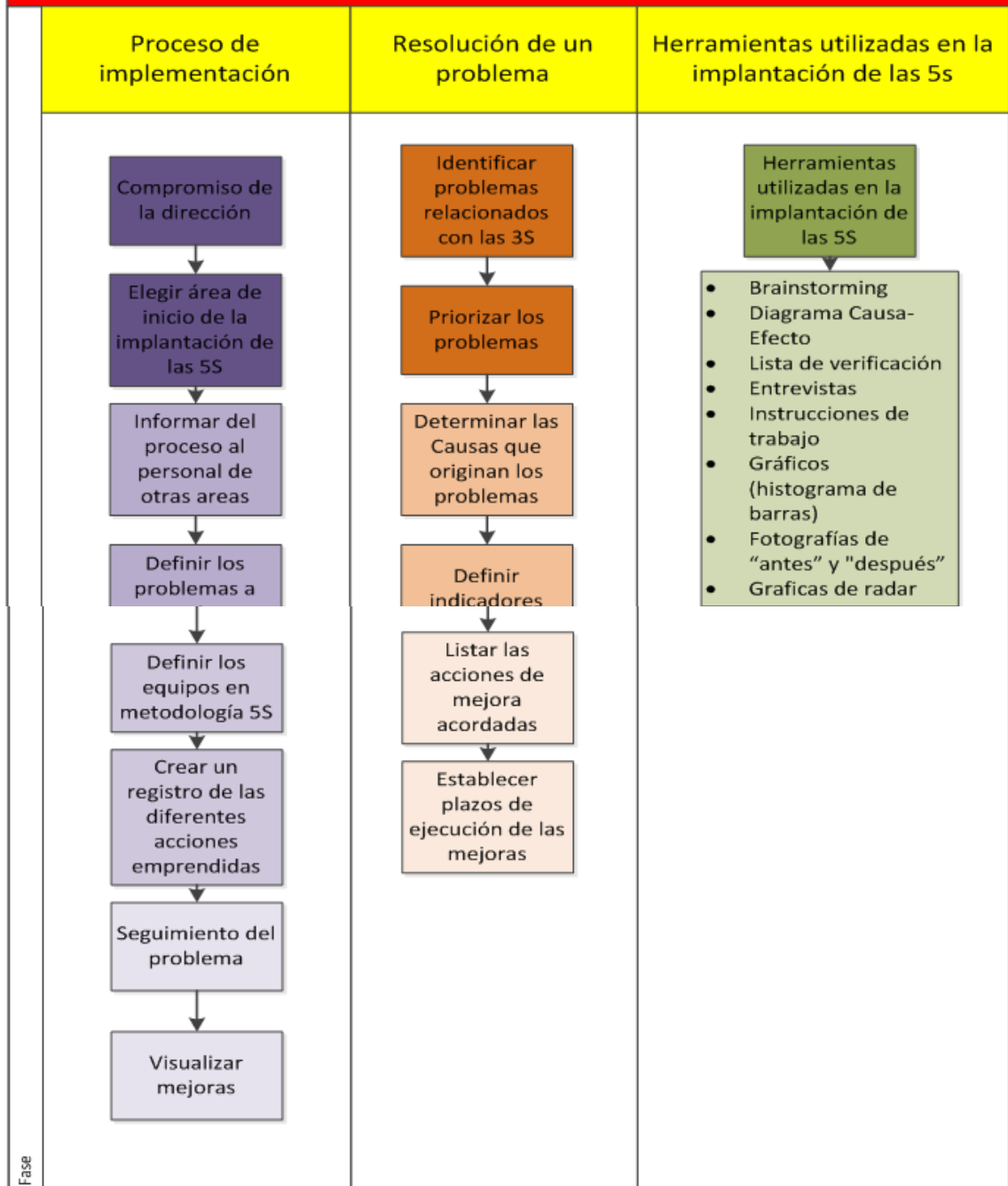
El Plan Maestro adjunto, tiene como objetivo definir la estrategia, a partir del diagnóstico de la situación actual en Delizia.

Cuadro C-4: Plan Maestro Delizia

	DISEÑO DE GESTIÓN CORPORATIVA PLAN MAESTRO				Codigo: IB-01 Versión: 001													
ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4	ETAPA 5	ETAPA 6													
Etapa 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN																		
El análisis de la situación respecto de la implementación de las 5 s de la empresa se realiza en base al siguiente cuestionario																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Se cuenta con una metodología establecida para la implementación de las 5 s</td> <td style="text-align: right; padding: 5px;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Se realizó la implementación de la metodología de las 5 s en alguna área de la empresa</td> <td style="text-align: right; padding: 5px;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Se cuenta con registros de los procedimientos</td> <td style="text-align: right; padding: 5px;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Se realizaron capacitaciones al personal sobre la metodología de los 5s</td> <td style="text-align: right; padding: 5px;"><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">En los últimos 5 años se han incorporado cambios, como implementación de proyectos o metodologías de trabajo en el área de gerencias</td> <td style="text-align: right; padding: 5px;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">En los últimos 2 años se han incorporado la implementación de proyectos o metodologías de trabajo en conjunto con el personal de administración y producción</td> <td style="text-align: right; padding: 5px;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>							Se cuenta con una metodología establecida para la implementación de las 5 s	<input type="checkbox"/>	Se realizó la implementación de la metodología de las 5 s en alguna área de la empresa	<input checked="" type="checkbox"/>	Se cuenta con registros de los procedimientos	<input type="checkbox"/>	Se realizaron capacitaciones al personal sobre la metodología de los 5s	<input checked="" type="checkbox"/>	En los últimos 5 años se han incorporado cambios, como implementación de proyectos o metodologías de trabajo en el área de gerencias	<input type="checkbox"/>	En los últimos 2 años se han incorporado la implementación de proyectos o metodologías de trabajo en conjunto con el personal de administración y producción	<input type="checkbox"/>
Se cuenta con una metodología establecida para la implementación de las 5 s	<input type="checkbox"/>																	
Se realizó la implementación de la metodología de las 5 s en alguna área de la empresa	<input checked="" type="checkbox"/>																	
Se cuenta con registros de los procedimientos	<input type="checkbox"/>																	
Se realizaron capacitaciones al personal sobre la metodología de los 5s	<input checked="" type="checkbox"/>																	
En los últimos 5 años se han incorporado cambios, como implementación de proyectos o metodologías de trabajo en el área de gerencias	<input type="checkbox"/>																	
En los últimos 2 años se han incorporado la implementación de proyectos o metodologías de trabajo en conjunto con el personal de administración y producción	<input type="checkbox"/>																	
Etapa 2: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN																		
El Diagnóstico de la situación, rebela un porcentaje de avance del:					33,33 %													
Etapa 3: DECLARACIÓN DE OBJETIVOS CORPORATIVOS																		
Ejecutar la correcta implementación de la metodología de las 5 s, incrementando en un 5 % el porcentaje de avance, para reducir pérdidas. Y así mejorar el uso de recursos.					5 %													
Obtener un beneficio, para incrementar la rentabilidad de la inversión de los accionistas de la empresa, con resultados cuantitativos de la metodología 5s																		
Ampliar la participación del personal de manera sostenible de área de gerencia, administrativa y de producción en la implementación de la metodología de las "5 s", para disminuir la vulnerabilidad del mercado por la existencia significativa de empresas en el rubro																		
Etapa 4: ESTRATEGIAS CORPORATIVAS																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;"> ESTRATEGIA DE RENTABILIDAD Crecimiento de ingresos, alineando los objetivos de la empresa a un modelo de Gestión Corporativa basada en la metodología VPO, concientes de la evolución de estas estrategias en el mercado internacional </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD "Lograr su sostenibilidad a través de su eficacia y competitividad, acorde a las condiciones del entorno", </td> </tr> </table>							ESTRATEGIA DE RENTABILIDAD Crecimiento de ingresos, alineando los objetivos de la empresa a un modelo de Gestión Corporativa basada en la metodología VPO, concientes de la evolución de estas estrategias en el mercado internacional	ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD "Lograr su sostenibilidad a través de su eficacia y competitividad, acorde a las condiciones del entorno",										
ESTRATEGIA DE RENTABILIDAD Crecimiento de ingresos, alineando los objetivos de la empresa a un modelo de Gestión Corporativa basada en la metodología VPO, concientes de la evolución de estas estrategias en el mercado internacional																		
ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD "Lograr su sostenibilidad a través de su eficacia y competitividad, acorde a las condiciones del entorno",																		

Etapa 5: PLANES DE ACTUACIÓN

MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN
PROGRAMA 5S



Fuente: Elaborado con base a la información de gerencia de logística Delizia

El diagnóstico de la situación actual de Delizia respecto a la cultura “5°s” muestra que se cuenta con un ejemplo de implementación, el cual no es global ni sostenible muestra avance positivo con la participación del personal resolviendo que se tiene un 33.33% que dado el caso es el punto de partida para el Sistema de Gestión Corporativa en el Nivel I sección B. Apoyados en la estrategia actual de Delizia se formula los objetivos, establece el plan de actuación y se hace referencia como se realizara el control y seguimiento de la implementación 5°s.

De la estrategia establecida en el Plan Maestro, el Plan de Acción para Delizia se enfoca en este esquema.

Cuadro C-5: Plan de Acción – Implementación 5°S

	Diseño de Gestión Corporativa	Código: IIC-02
	PLAN DE ACCIÓN	Versión: 001




Fuente: Programa – Diseño de Gestión Corporativa – Compañía de Alimentos “Delizia”

El esquema de lan de acción es el plan de actuación, para evitar ambigüedad en los pasos en el Anexo 3-2 se tiene el manual correspondiente. La distribución física se realiza en el layout de planta Delizia resultando.

Para la asignación de equipos, con los que se trabajara para este punto y las secciones del Nivel II, se propone la Matriz de Asignación de Responsabilidades RACI, en base a los encargados de cada pilar de forma que, cada uno designe a un persona responsable mas y tendremos diez equipos donde cada encargado tendra bajo su responsabilidad a 1 equipo registrada de la siguiente manera:

Cuadro C-6: RACI para conformación de equipos

	Diseño de Gestión Corporativa	
	RACI	Código: IIC-03
	Matriz de Asignación de Responsabilidades	Versión: 001

Área:

REGISTRAR

Equipo N#:

	Rol	Descripción del cargo	Asignación	
			Nombre	Cargo
R	Responsable	Este rol corresponde a quien efectivamente realiza la tarea. Lo más habitual es que exista sólo un encargado (R) por cada tarea; si existe más de uno, entonces el trabajo debería ser subdividido a un nivel más bajo, usando para ello las matrices	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A	Quien rinde cuentas	Este rol se responsabiliza de que la tarea se realice y es el quien debe rendir cuentas sobre su ejecución. Sólo puede existir una persona que deba rendir cuentas (A) de que la tarea sea ejecutada por su responsable (R).	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C	Consultado	Este rol posee alguna información o capacidad necesaria para realizar la tarea. Se le informa y se le consulta información (comunicación bidireccional)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
I	Informado	Este rol debe ser informado sobre el avance y los resultados de la ejecución de la tarea. A diferencia del consultado (C), la comunicación es unidireccional.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

TABLA GENERAL DE ASIGNACIÓN

RACI

5

Área:

Equipo:

Nombre	Cargo

RACI

5

Área:

Equipo:

Nombre	Cargo

Fuente: (InBev, 2015)

Partiendo del concepto de evaluación sobre la marcha, el sistema de Gestión Corporativa, propone una auditoria cruzada entre los equipos, el cual se realiza en horas de trabajo designada y acordadas en la mesa de trabajo bajo el siguiente esquema.

Cuadro C-7: Auditorias Cruzadas – Metodología 5°s

	DISEÑO DE SISTEMA DE GESTION CORPORATIVA	Codigo: IIC-04
	AUDITORIAS	Version:001

Lista de Equipos conformados

Area	Equipo	R (Responsable)	
		Nombre	Cargo
A	1	0	0
B	2	0	0
C	3	0	0
D	4	0	0
F	5	0	0
G	6	0	0
H	7	0	0
I	8	0	0
J	9	0	0
K	10	0	0

Nota: En el siguiente cuadro se realiza a asignación de auditorias, llenando auditoria y El equipo Asi tambien la Fecha será conocida solo por el equipo auditor

Fecha en que se realizara la auditoria: Día Mes Año

Auditoria

El equipo es auditado por




Fuente: Elaboración propia

Se realizaran seis auditorias que se revisa su cumplimiento en la planilla IIC-05 (Anexo 3-3) y la signación esta en base al anexo 3-4, datos que son deberan ser reservados.

Control y seguimiento

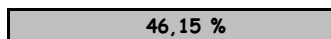
El sistema de Gestión Corporativa incluye en la metodología de 5°S el control y seguimiento de la implementación, la cual será la base de datos y los registros necesarios para la toma de desiciones en esta sección. Apartir de las siguientes plantillas.

Cuadro C-8: Avance de Implementación metodológica 5°s


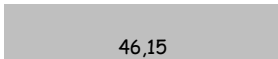
	DISEÑO DE SISTEMA DE GESTION CORPORATIVA	Codigo: IB-06
	Avance de la Implementación	Versión: 001



EL AVANCE DE LA IMPLEMENTACIÓN ES



Evaluamos	Si se cumple marcar el cuadro
Compromiso de la dirección	<input checked="" type="checkbox"/>
Elaboracion del PLAN MAESTRO	<input checked="" type="checkbox"/>
Cuadro RACI COMPLETO	<input checked="" type="checkbox"/>
Elección de áreas de inicio de la implementación de las 5°S	<input checked="" type="checkbox"/>
Elaboracion de la DISTRIBUCIÓN DE AREAS Doc.Visio	<input checked="" type="checkbox"/>
Cuadro de asignación de áreas	<input checked="" type="checkbox"/>
Informar del proceso al personal de otras áreas	<input type="checkbox"/>
Reunion Oficial de Responsables de los equipos	<input type="checkbox"/>
Conocer, en que consiste la metodología 5°S	<input checked="" type="checkbox"/>
Presentación del Manual	<input checked="" type="checkbox"/>
Definicion de Lineamientos	<input checked="" type="checkbox"/>
Asignación de Auditorias Cruzadas	<input checked="" type="checkbox"/>
Aprobacion del plan maestro	<input type="checkbox"/>
Definición de los equipos que forman parte de la implementación de la metodología	<input checked="" type="checkbox"/>
Crear un registro de las diferentes acciones emprendidas	<input type="checkbox"/>
Llenado de los documentos de Reunion de "Implementación metodología 5°S"	<input type="checkbox"/>
Seguimiento del problema	<input type="checkbox"/>
Avance de la implementación	<input type="checkbox"/>
Cumplimiento de auditorias	<input type="checkbox"/>
Visualizar mejoras	<input type="checkbox"/>
Avance del plan maestro	<input checked="" type="checkbox"/>
Existencia de cronograma	<input type="checkbox"/>
cumplimiento de gronogramas de implementación	<input type="checkbox"/>
cumplimiento 1°s	<input type="checkbox"/>
cumplimiento 2°s	<input type="checkbox"/>
cumplimiento 3°s	<input type="checkbox"/>
cumplimiento 4°s	<input type="checkbox"/>
cumplimiento 5°s	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN					
Avance anterior			Avance Actual		
					
Fecha: <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="noviembre"/> <input type="text" value="2015"/>			Fecha: <input type="text" value="15"/> <input type="text" value="enero"/> <input type="text" value="2016"/>		
Dia	Mes	Año	Dia	Mes	Año

Tomando en cuenta las modificaciones que propone el nuevo sistema de Gestión corporativa tiene un avance de más del 20%, el cual una vez implementado presentará los siguientes resultados.

- ✓ Áreas más limpias y seguras para el personal.
- ✓ Mejorar la calidad del producto.
- ✓ Reducir pérdidas. Mejorar el uso de recursos.
- ✓ Detectar necesidades de mantenimiento.
- ✓ Estimular los buenos hábitos y criterios del personal.
- ✓ Mejorar la imagen de la empresa ante terceros.
- ✓ Reducir costos.
- ✓ Mejorar la productividad.

3.5 Manejo de la sostenibilidad

El II nivel del Sistema de Gestión Corporativa tiene por objetivo la sostenibilidad del sistema Delizia, para lo cual se conformó una Mesa de Gestión en base y apoyo a la estrategia actual de Delizia a partir del cuadro RACI presentado en la plantilla IIB-04. La mesa de Gestión tendrá responsabilidades, derechos y decisiones equitativamente.

Lista C-2: Mesa de Gestión

RESPONSABILIDADES	DERECHOS	DECISIONES
Gestionar cada sección del nivel II	Eliminar metodologías y procedimientos obsoletos	Tomar decisiones a partir con el objetivo de sostenibilidad
Restablecer metodologías de acción	Establecer funciones a los responsables de equipo	Apoyo en la estrategia actual de Delizia
Tener un respaldo de registros	Exigir resultados	Coordinar con el asesor interno de Gestión Corporativa
Control y seguimiento permanente	Exigir cumplimiento de plazos	
Cumplir con el objetivo de sostenibilidad		Coordinar con gerencia general

RESPONSABILIDADES	DERECHOS	DECISIONES
Determinar los plazos mínimos y máximos de cumplimiento		
Suministrar el material pertinente para las capacitaciones o las referencias para evitar ambigüedad		

Fuente: Elaboración propia

3.5.1 Descripción de Negocio

El sistema de Gestión Corporativa establece la siguiente metodología para la Descripción del Negocio Delizia, en coordinación con la mesa de gestión.

Cuadro C-9: Diagrama metodológico de Gestión BD



Fuente: Elaboración propia

La Descripción de Negocio de Delizia en la actualidad es “somos compañía de lácteos SA dedicados a la elaboración de productos alimenticios y nuestras actividades son la tradicional” (fundempresa, 2016), pero el sistema de Gestión Corporativa da un salto y nos presenta un enfoque completo, globalizado y técnico, el cual permitirá una apreciación real de la Descripción del Negocio Delizia.

La asignación se realiza a cada equipo, el cual tiene la función de realizar una descripción del Negocio por Área bajo el concepto explicado anteriormente, debemos aislar cada área y tratarlo como un medio analizando las entradas y salidas a partir del esquema siguiente.

Cuadro C-10: Distribución de equipos para la Descripción del Negocio


		DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN CORPORATIVA DESCRIPCIÓN DE NEGOCIO Consideraciones Generales				Código:IIC-01 Versión:001			
		CONSIDERACIONES GENERALES							
Paso 1: Descripción del negocio (De forma global para toda la empresa)									
 ENTRADAS		 MEDIOS		 SALIDAS					
 Materia Prima Recursos Equipos						 Productos		 Cliente	
Se incluirán todas las áreas relacionadas con la recepción de materia prima			Conformada por todas las áreas de producción			En esta sección se incluye todas las áreas relacionadas con el producto terminado, entrega al cliente y la satisfacción del cliente			
ENTRADAS	SECCIÓN	ASIGNADA A EQUIPO	MEDIOS	SECCIÓN	ASIGNADA A EQUIPO	SALIDAS	SECCIÓN	ASIGNADA A EQUIPO	

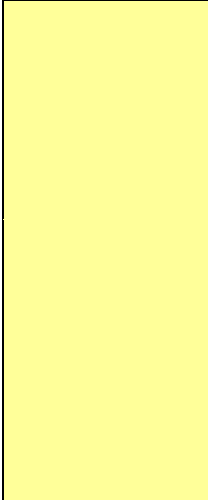
	A			F		K		
Paso 2 ; Designación de secciones por equipos								
SECCIÓN	RESPONSABLE	SECCIÓN ASIGNADA						
1								
2								
3								

Fuente: Elaborado en base a las herramientas VPO

Para una ejecución correcta de la Descripción del Negocio a continuación tenemos un ejemplo realizado en Delizia para el área de: aseguramiento de la calidad, identificando claramente las entradas y salidas donde el área es el medio.

Cuadro C-11:Ejemplo - Plantilla Descripción de Negocio BD

	DISEÑO DE GESTIÓN CORPORATIVA		CÓDIGO: IIC-02	
	DESCRIPCIÓN DE NEGOCIO – Área Aseguramiento de la Calidad		VERSIÓN: 01	
EQUIPO	<input type="text"/>	FECHA DE REALIZACIÓN	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PROVEEDOR	Entradas	SUEÑO	Productos	Cliente
Soporte Técnico de Zona	Objetivos	Ser la Mejor Compañía en el rubro de alimentos en el mercado nacional	Aseguramiento de Calidad Gestionado	Planta
	Políticas y estándares de calidad			Producción y servicios
Proveedores Externos	Auditorias			Envasado de producto terminado
	Manejo de productos fuera de especificación			Logística
	Manejo de los riesgos de calidad			Ingeniería
	Reportes de calidad de bienes	NEGOCIO		HSMA
		Asegurar los estándares y		


<p>Logística</p> <p>Ingeniería</p> <p>Departamento de Talento Humano</p>	<p>entregados.</p> <p>Protocolos de calidad de materiales e insumos</p> <p>Índice de rotación de Stock</p> <p>Manejo de equipos críticos</p> <p>Capacitación y desarrollo</p> <p>Comunicación interna</p> <p>Administración de Personal</p>	<p>controles de materiales, productos y procesos.</p>		<p>Personas</p> <p>Área Comercial</p> <p>Abastecimiento</p> <p>Legal</p> <p>Proveedores externos</p>
		<p>MISION</p>		
<p>Soporte Técnico de Zona</p> <p>Proveedor Externo</p> <p>Comercial</p> <p>Ingeniería</p> <p>Soporte Técnico Global</p>	<p>Manejo mejora tecnológica de procesos</p> <p>Soporte técnico</p> <p>Gestión de innovaciones</p> <p>Auditorias</p> <p>Reclamos de consumidores</p> <p>Satisfacción del consumidor</p> <p>Manejo de inversiones menores</p> <p>Auditorías</p>	<p>Asegurar que en todo momento los procesos y productos cumplan con los Estándares de Calidad y de Integridad de Producto.</p> <p>Asegurar que el número de reclamos y el costo de no calidad disminuya por la implementación del Control de Proceso.</p>	<p>Mejora de Calidad</p>	
		<p>PROCESO</p>		
		<p>Definición de estándares</p> <p>Definición de técnicas de control y controles</p>	<p>Reportes de calidad de planta y</p>	<p>Soporte Técnico de Zona</p>
<p>Soporte Técnico de Zona</p>	<p>Objetivos</p>			

Proveedores Externos	Políticas y estándares de calidad	Definición de reglas de decisión	departamentos	
	Auditorias	Degustación de productos		
Logística	Manejo de productos fuera de especificación	Seguimiento y gestión del SGD		
	Manejo de los riesgos de calidad	Análisis de reportes		
	Reportes de calidad de bienes entregados	Auditoría del autocontrol		Elaboración y Servicios
	Indice de rotación de Stock / Frescura	Resolución de problemas y análisis de la mejora		
		Soporte técnico		
		RECURSOS		
Financiar (PPM)	Reportes de presupuesto	Presupuesto de rotación Laboratorio	Integridad de datos de gestión	Financiar (PPM)
	Resultados financieros			
HSMA	HSMA estándares y sistemas		Residuos y Subproductos	HSMA

Fuente: Elaboración con base en la información de la empresa del área de Aseguramiento de la calidad de acuerdo al modelo (InBev, 2015)

Considerando el enfoque global para el área debemos evaluar cuál será la prioridad inmediata a partir de la matriz de criticidad a partir de la matriz de evaluación y seguimiento como se tiene a continuación se mostrara los resultados para el área evaluada anteriormente.

Cuadro C-12: Ejemplo - Plantilla Matriz de Producto Crítico

	DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN CORPORATIVA DESCRIPCIÓN DE NEGOCIO MATRIZ DE PRODUCTO CRITICO								Código: IIC-03 Versión:001	
	Puntuación	Nivel de impacto (5 Dimensiones de calidad)					Nivel de satisfacción			
	5	Alto impacto					Insatisfecho			
	3	Medio impacto					Satisfecho			
	1	Bajo impacto					Muy satisfecho			
Matriz de Productos Críticos	Nivel de impacto (1, 3 o 5)						Nivel de Satisfacción (1, 3 o 5)		Total	Prioridad S/N
	Calidad	Costo	Entrega	Gente	Seguridad	Resultado A	Satisfacción del cliente	Resultado B		
Gestión de Aseguramiento de Calidad	3	3	5	3	3	17	3	3	20	si
Gestión de Mejora	1	1	3	1	3	9	3	3	12	no
Reportes de calidad de planta y departamentos	3	5	3	5	5	21	3	3	24	si
Integridad de datos	5	5	3	5	3	21	5	3	24	si
Residuos y subproductos	3	3	3	3	3	15	1	3	18	no

Fuente: Elaboración con base en la información de la empresa del área de Aseguramiento de la calidad de acuerdo al modelo www.abinbev.org.com_AB InBev Management Pillar (ABI MP)

A partir del enfoque global por la descripción del negocio y los resultados de la matriz de producto crítico se concluye que: Delizia en el área de aseguramiento de la calidad debe priorizar las acciones” Gestión de Aseguramiento de Calidad” “Integridad de

datos” lo que asegura rentabilidad a partir del nivel de impacto, para tal efecto se crearan los acuerdos de nivel de servicio para estas prioridades.

Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA).

Sirve para formalizar los acuerdos entre dos áreas o secciones .Contiene como mínimo las subáreas claves de desempeño: servicios definidos, términos y condiciones relativos al servicio, criterios y métricas de desempeño .Este SLA se presenta como una adenda del contrato de servicios firmado entre las partes donde la mesa de trabajo coordina una capacitación de los términos, formatos que debe tener haciendo referencia al anexo 3-5 disponible.

Control y Seguimiento

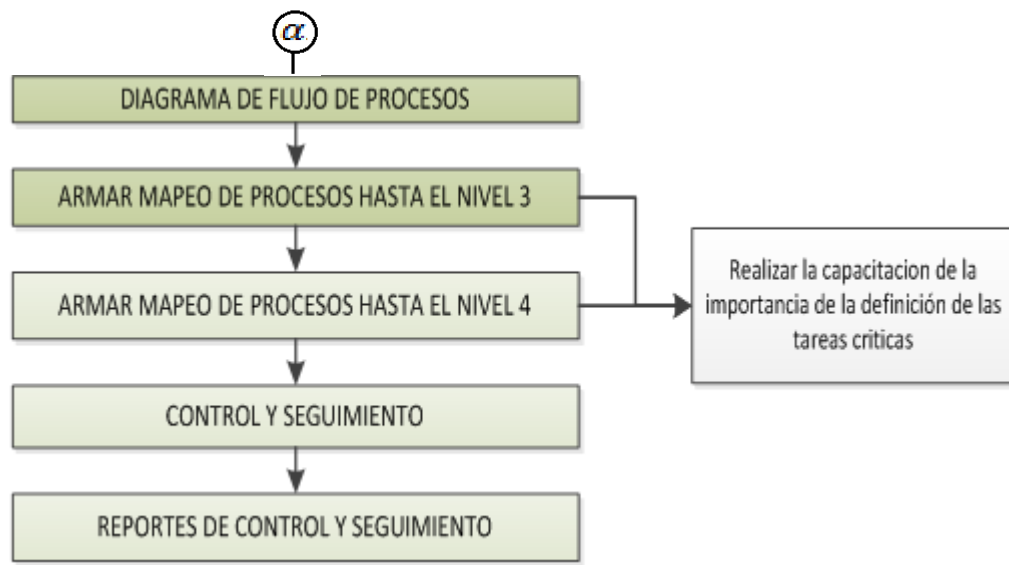
Cada equipo presenta su propuesta de SLA, se discute con los demás equipos, se realizan las correcciones correspondientes y se arma el SLA oficial. Teniendo un plazo entre 1 a 2 meses para el cumplimiento de la sección C, en pro de la sostenibilidad se cuenta con una evaluación mensual en ejecución semestral en su seguimiento y anual para el sistema de acuerdo al anexo 3-6.

3.5.2 Mapeo de Proceso

Para establecer los lineamientos, en coordinación dela mesa de gestión y el asesor de Gestión Corporativa se tiene la siguiente metodología.

Cuadro C-12: Diagrama metodológico de Gestión Mapeo de Procesos





Fuente: Elaboración propia

Es un proceso que se documenta visualmente, de modo que las interfaces entre un proceso y procesos por área de otros propietarios de los procesos se pueden ver fácilmente y, por tanto, permite gestionarlos de manera que, las interfaces entre los procesos suelen ser un punto de atención, ya que puede implicar retrasos y otros ya que depende de otras personas para dar un insumo, producto intermedio y también influye en la comunicación / información. Cuando un proceso se visualiza en un pedazo de papel, queda a la gente una visión sistémica y la comprensión de las partes y cómo se relacionan con el todo (visión sistémica).

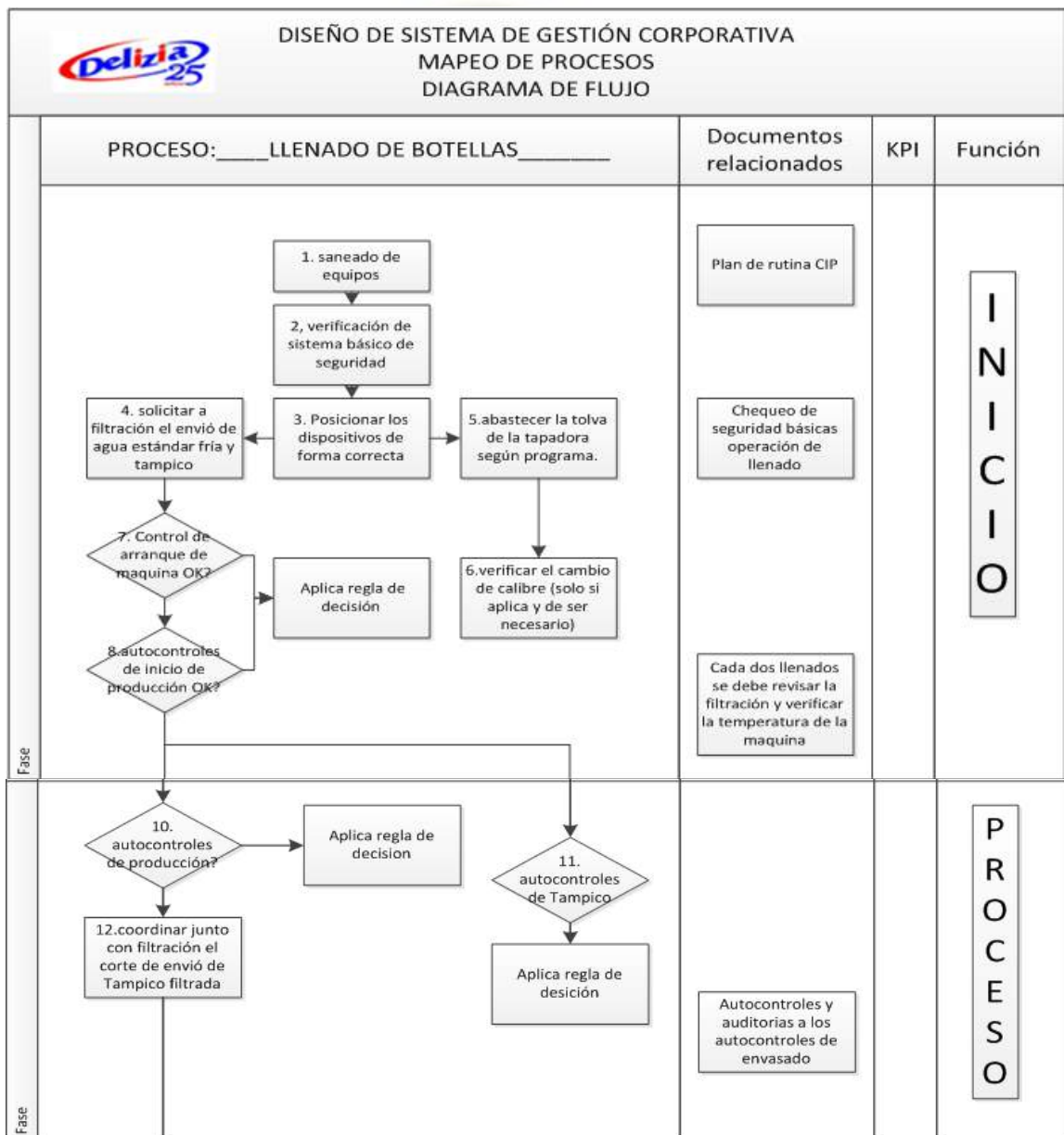
Para conformar la plataforma técnica del nuevo sistema de Gestión Corporativa la mesa de trabajo solicita los resultados de la matriz de criticidad a la sección “C” (Descripción del Negocio) , para realizar un diagrama de flujo de cada prioridad (producto crítico) por su alto nivel de impacto respecto al nivel de satisfacción.

Diagrama de Flujo

Se realizaran de forma coordinada con las demás, ya que todas se encuentran dependientes una de otro, se respalda en el los resultados BD, calificando como proveedores a los procesos y áreas que hacen posible el proceso en evaluación y como

clientes aquellos para los cuales es indispensable su cumplimiento. Para una mejor comprensión a continuación se tiene un ejemplo, realizado para el embotellado de Tampico, en la empresa Delizia por su impacto alto en el rendimiento y considerando que es una marca internacional.

Cuadro C-13: (IID-01) Diagrama – Mapeo de Procesos – Área de Llenado de botellas





Fuente: Elaboración en base a los datos de la empresa del área de producción

Niveles del Mapeo de procesos

El mapeo de proceso está conformado por cuatro niveles, de los cuales se requiere la información técnica completa tomando en cuenta que son codependientes, por lo tanto la mesa de Gestión PM tendrá como función recabar, revisar, evaluar, sistematizar la información de cada proceso por nivel, a partir del flujo de procesos.

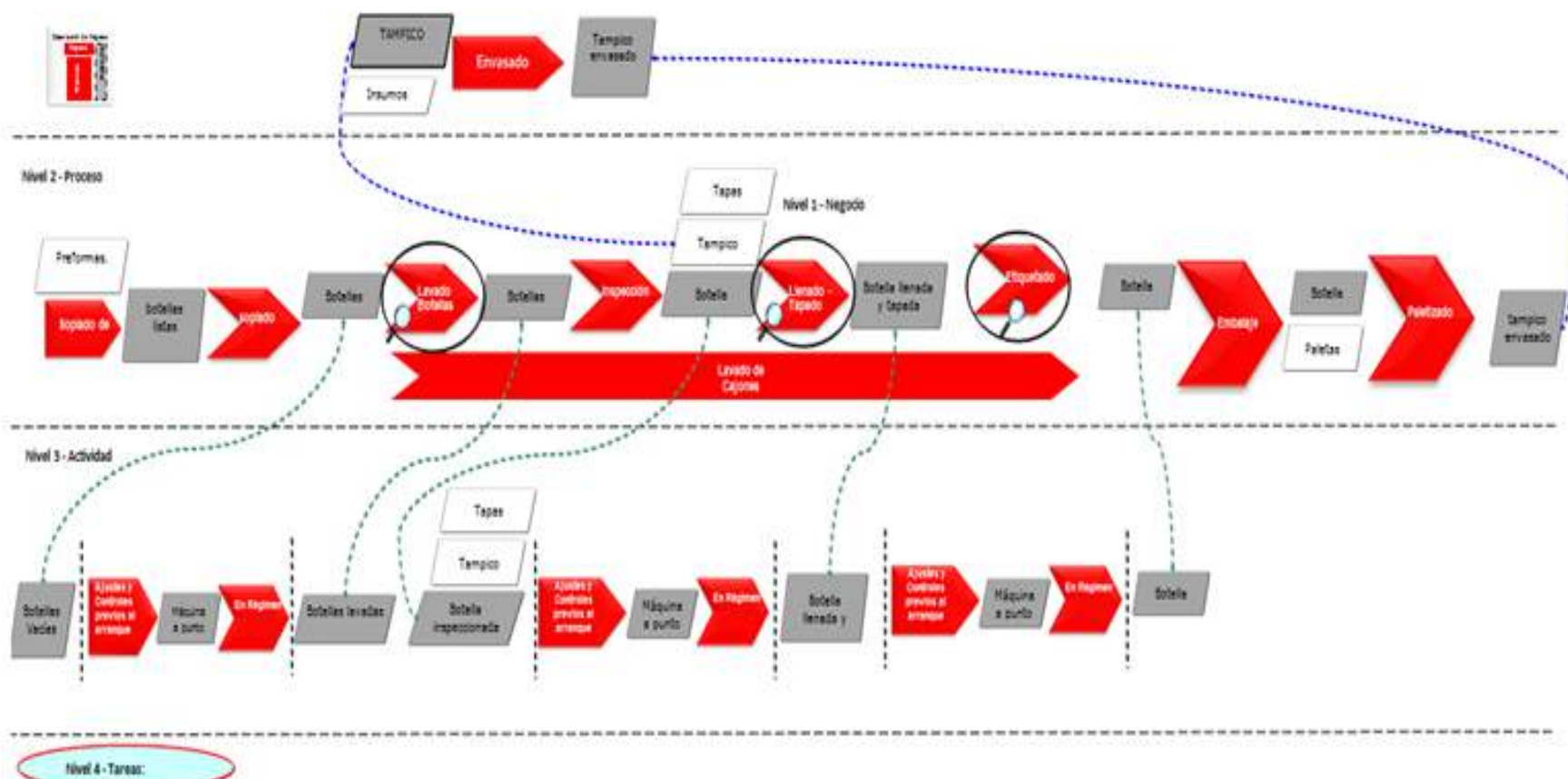
Tabla C-1: Niveles del Mapeo de Proceso-Diseño de Sistema de Gestión Corporativa

Nivel	
1	CONCEPTO
2	NEGOCIO
3	PROCESO
4	ACTIVIDAD
5	TAREAS

Fuente: De acuerdo al modelo www.abinbev.org.com_AB InBev Management Pillar

Para comprender de mejor manera su realización se presenta un ejemplo para el Área: de embotellado aplicado a la empresa “Delizia” en la cual se puede destacar que su realización es posible solo una vez que se a realizado los diagramas de procesos, porque estos nos permitirán establecer la relación que existe entre los niveles.

Cuadro C-14: Ejemplo; Mapeo de Procesos – Área de Llenado de botellas (IID-02)




Fuente: Elaboración en base a datos de producción, área de embotellado

Matriz de criticidad

El Mapeo de Proceso no solo se limita a la realización de una esquematización de los procesos, al formar parte del Diseño de Gestión Corporativa incluye una evaluación, control y seguimiento cuantitativo de los procesos, la matriz de criticidad será el respaldo técnico cuantitativo del mapeo de Procesos, de manera que nos permitirá tener índices de criticidad ponderadas para la toma de decisiones y el control del ciclo de proceso sectorializado por procesos.

La Matriz de criticidad posibilitara el control cuantitativo, está clasificada por los niveles, considerando el nivel 3: Actividad y nivel 4: Tareas, las cuales de acuerdo a la metodología están estandarizadas, mostradas en las plantillas “Matriz de criticidad – Nivel”, al igual que en los anteriores acápite presentamos un ejemplo asiendo seguimiento a la evaluación del Área de Llenado de botellas, se toma este proceso porque es el proceso con mayor recurrencia, pertenecientes al proceso de producción de Tampico.

Cuadro C-14: Matriz de Criticidad Nivel 3 – PROCESO

	<p align="center">DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN CORPORATIVA MATRIZ DE CRITICIDAD NIVEL 3</p>	<p align="right">CÓDIGO: IID-03 VERSIÓN: 001</p>	
<p>Matriz de Criticidad Actividades (Nivel 3)</p>			
<p align="center">Proceso: Envasado</p>	<p align="center">Nivel de Criticidad (1, 3, ó 5)</p>	<p align="center">Total Suma</p>	<p align="center">Crítico (S/N)</p>


Actividad (Prod.interm)	Reclamos de Consumidores	Impacto en Resultados (Qualiti, Cost, Delive ry(OEE))	Accidentes	Tiempo / Dificultad			
Arranque de actividad	1	5	5	1	12	NO	-
Régimen	1	5	5	1	12	NO	-
Parada	1	5	5	1	12	NO	-
Arranque de Desencajonado	1	5	5	1	12	NO	-
Régimen de Desencajonado	1	5	5	1	12	NO	-
Parada de Desencajonado	1	5	5	1	12	NO	-
Arranque de Lavado de envases	5	5	5	3	18	SI	Nivel Tarea
Régimen de Lavado de envases	5	5	3	3	16	SI	
Parada de Lavado de envases	1	5	5	3	14	NO	
Arranque de Inspección	5	5	1	3	14	NO	-
Régimen de Inspección	5	5	1	3	14	NO	-
Parada de Inspección	1	5	1	1	8	NO	-
Arranque de Llenado/Tapado	5	5	1	5	16	SI	Nivel
Régimen de Llenado/Tapado	5	5	1	5	16	SI	

							Tarea
Parada de Llenado/Tapado	3	5	1	5	14	NO	-
Arranque de Pasteurizado	1	5	1	1	8	NO	-
Regimen de Pasteurizado	5	5	1	1	12	NO	-
Parada de Pasteurizado	1	5	1	1	8	NO	-
Arranque de Encajonado	1	5	5	1	12	NO	-
Regimen de Encajonado	1	5	5	1	12	NO	-
Parada de Encajonado	1	5	5	1	12	NO	-

Puntaje	Nivel de Criticidad
5	alto impacto
3	medio impacto
1	bajo impacto


Fuente: Elaboración en base a los datos de la empresa del área de producción

Cuadro C-15: Matriz de criticidad Nivel 4- ACTIVIDADES

	DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN CORPORATIVA MATRIZ DE CRITICIDAD NIVEL 4	CÓDIGO: IID-04 VERSIÓN: 001
Actividad: Arranque de soplado de Botellas	Nivel de Criticidad (1, 3, 6 5)	Total Suma Crítico (S/N)

Tarea	Reclamos de Consumidores	Impacto en Resultados (C,D)	Accidentes	Tiempo / Dificultad		
1. Verificar sistema de Seguridad	1	5	5	5	16	SI
2. Verificar correcta posición de la preforma	1	5	1	1	8	NO
3. Puesta en marcha del equipo	1	5	1	1	8	NO
4. Soplado	1	5	1	1	8	NO
5. Control de Arranque de máquina	1	5	1	3	10	NO
6. Auto Controles de inicio de producción/ verificación de	5	5	1	5	16	SI

Cuadro C-15: Matriz de criticidad Nivel 5- TAREAS

	DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN CORPORATIVA MATRIZ DE CRITICIDAD NIVEL 5	CÓDIGO: IID-05 VERSIÓN: 001				
Matriz de Criticidad Tareas						
Actividad: Arranque de Llenado/Tapado	Nivel de Criticidad (1, 3, ó 5)				Total Suma	Crítico (SI/NO)
Tarea	Reclamos de Consumidores	Impacto en Resultados (Q,C,D)	Accidentes	Tiempo / Dificultad		
1. Saneado de Equipos	5	5	3	5	18	SI
2. Verificar sistema básico de seguridad para la operación	1	5	5	5	16	SI

3. Verificar correcta posición	1	5	1	1	8	NO
4. Posicionar los dispositivos y conectar cañerías necesarias de forma correcta	1	5	1	1	8	NO
5. Solicitar a producción la orden de arranque	1	5	1	1	8	NO
6. Abastecer la tolva de la tapadora según programa de producción	1	5	1	1	8	NO
7. Verificar el cambio de calibre (solo si aplica y de ser necesario)	1	5	1	3	10	NO
8. Control de Arranque de máquina	5	5	1	5	16	SI
9. Autocontroles de inicio de producción	5	5	1	5	16	SI
Matriz de Criticidad Tareas						
Actividad: Regimen de Llenado/Tapado	Nivel de Criticidad (1, 3, ó 5)				Total Suma	Crítico (SI/NO)
Tarea	Reclamos de Consumidores	Impacto en Resultados (Q,C,D)	Accidentes	Tiempo / Dificultad		
10. Autocontroles de producción	5	5	1	5	16	SI
11. Autocontroles de Tampico	5	5	1	5	16	SI

Fuente: Elaboración con base a el área de producción de la empresa

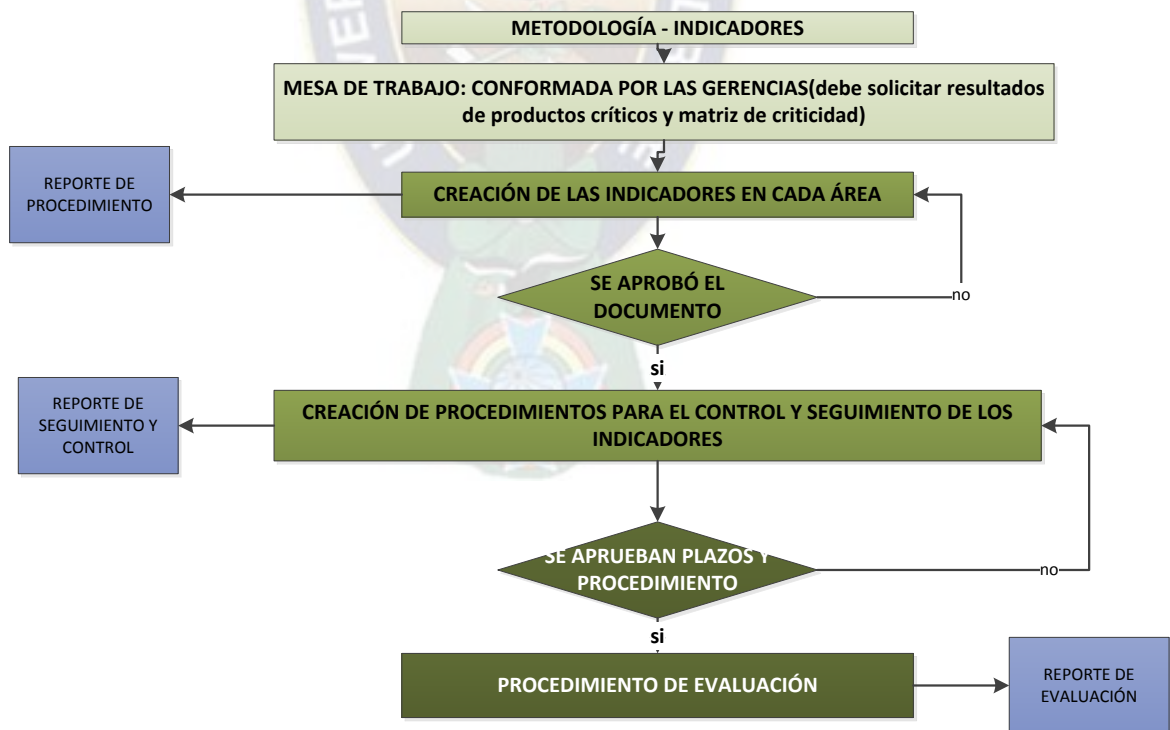
El mapa de proceso permite la esquematización y el enfoque global del embazado y llenado de Tampico a partir del cual la matriz de criticidad por niveles muestra el siguiente resultado :”El proceso critico es : el régimen de lavado de botellas, la actividad de arranque y la tarea critica esta en los autocontroles” de manera que debe tomarse acciones inmediatas en estos puntos para permitir subsanar resultados y buscar resultados.

3.5.3 Indicadores de Procesos y Productos (PPI)

Los resultados de los productos críticos y la matriz de criticidad en el nivel 3,4 y 5 , por su importancia, impacto en la eficiencia deben ser controlados y verificados, para hacer cuantificables el grado de criticidad y mostrar si se tienen resultados o no. Para este fin, se utilizan los indicadores de procesos y producción (PPI), son una medida relacionada con las principales causas que interfieren en el resultado de un proceso, la premisa es que al mantener los IP bajo control, los KPI (Indicadores claves de desempeño) tendrán los resultados esperados

Delizia debe llevar un control y seguimiento desde la creación de los indicadores, para esto es imprescindible que se siga una metodología.

Cuadro C-16: Diagrama Metodología Indicadores de Proceso y Producto



Fuente: Elaboración propia

Debemos centrarnos en los indicadores que realmente son importantes para el negocio, para lo cual la mesa de trabajo pedirá el reporte de los productos críticos y de las matriz de criticidad.

Para realizar un planteamiento, proceso, evaluación y control del indicador se los clasifica según su naturaleza

Cuadro C-17: Clasificación de indicadores



Fuente: Elaboración propia en base al modelo propuesto www.abinbev.org.com_AB
InBev Management Pillar (ABI MP)

1) Indicadores de Mejora:

- ✓ Los relacionados a resultados que necesitan ser mejorados (gerencia) basados en situaciones actuales (referencia).
- ✓ La mejora de resultados para estos tipos de indicadores son alcanzados mediante el uso del ciclo PDCA.

2) Indicadores de Rutina:

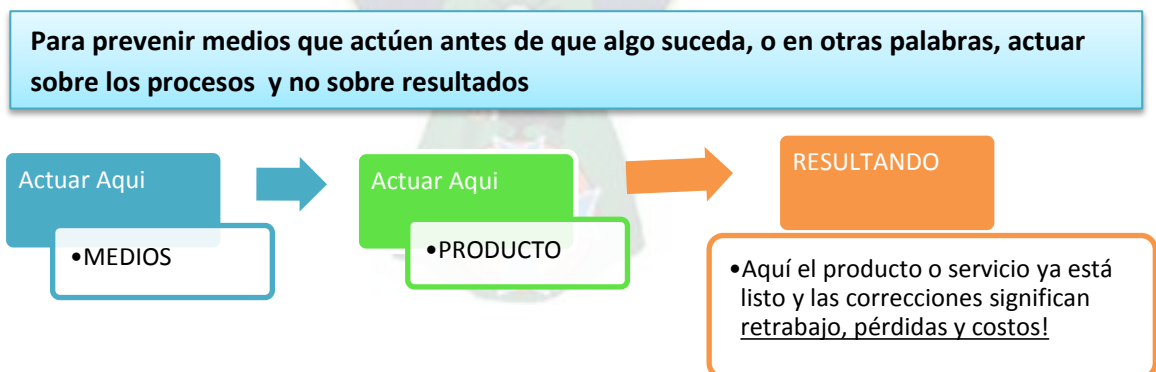
- ✓ Los relacionados a resultados que necesitan ser mantenidos en el trabajo diario (gerenciar para mantener), debido a que la situación actual (referencia) necesita ser mantenida por el momento
- ✓ El mantenimiento de los resultados para estos tipos de indicadores son alcanzados mediante el empleo del ciclo SDCA.

i. Indicadores Cascada

Referida a la prevención, donde los resultados aparecen cuando el trabajo ya está terminado, y el producto o servicio ya está listo (bueno o malo); tratar de corregir algo bajo estas circunstancias siempre provocará re - trabajo y agregará costos, por lo cual no es aconsejable.

Cuadro C-18: Indicadores cascada – Diseño de Sistema de Gestión Corporativa

Compañía de Alimentos Ltda“Delizia”.




Fuente: Elaboración propia

Los indicadores deben medir solo cosas críticas y deben conducir a mejoras o mantenimiento de resultados a fin de obtener resultados óptimos y la satisfacción del cliente.

ii. Controle las partes para controlar el todo

Los indicadores de Procesos contribuirán a alcanzar resultados KPI haciendo posible controlar puntos críticos del proceso. Además es tan importante definir bien las relaciones de causa y efecto entre lo que será medido en los MEDIOS a fin de garantizar los resultados correctos sobre lo que debe ser medido en el FIN, de otro modo, el impacto sobre las salidas no será como lo esperado, comprometiendo la satisfacción del cliente. Para tal efecto se realiza un análisis causa efecto en Delizia, el cual nos permitirá definir en qué áreas se podrían crear indicadores a manera de ejemplificar su acción

	DISEÑO DE GESTIÓN CORPORATIVA Selección de áreas para le creación de indicadores	CÓDIGO: IIE-02 VERSIÓN: 001
-------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------

CUADRO C-19: Diagrama Causa – Efecto., Selección de áreas para la creación de indicadores.; Delizia COMPAÑÍA DE ALIV
Diseño de Sistema de Gestion Corporativa



Fuente: Elaboración propia

Programa de Mantenimiento de Indicadores

El nuevo sistema de Gestión Corporativa para verificar que se estén usando todos los reportes de las áreas en las que son influyentes los indicadores determinados anteriormente, el Programa de Mantenimiento de Indicadores PIM , asegura que estén todos los reportes en un mismo lugar y accesible para todos. Los reportes deben tener los KPI's (indicadores claves de desempeño) más significativos en verde y toda la información del reporte debe estar completa (responsables, YTD (año hasta la fecha).

Cuadro C-15: indicadores de Proceso y Producto - Reportes IPP

	DISEÑO DE GESTIÓN CORPORATIVA REPORTES IPP		CÓDIGO: IIE-03 VERSIÓN: 001		
TABLA DE PONDERACIÓN					
<0,3	DESFAVORABLE				
>0.3	OPTIMO				

INDICADOR RESPECTO A	IPP	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA
Control de cumplimiento de la demanda	$\text{cumplimiento demanda} = \frac{\text{unidad vendidas}}{\text{unidad producidas} - \text{unidad factuosa}}$		DESFAVORABLE		
Faltante de materia prima	$MP = \frac{\text{Precio de venta unitario} * \text{nivel de producción}}{\text{costo total de Mp}}$		DESFAVORABLE		
Participación del mercado	$\text{participación del mercado en unidades} = \frac{\text{total unidades vendidas por la empresa}}{\text{total de unidades vendidas por el mercado}}$		DESFAVORABLE		
Eficiencia de la plataforma del sistema	$\text{eficiencia de la plataforma} = \frac{\text{n. veces que se utiliza el sistema}}{\text{n. veces que se utiliza el sistema} - \text{n. veces que se registraron fallas}}$		DESFAVORABLE		
Resultado de los indicadores	$\text{resultado de indicadores} = \frac{\text{n. total de indicadores planteados}}{\text{indicadores empleados en el DSGC}}$		DESFAVORABLE		
Rendimiento del personal	$\text{resultado de indicadores} = \frac{\text{producción}}{\text{horas hombre trabajadas}}$		DESFAVORABLE		
Curva de aprendizaje	$\text{resultado de indicadores} = \frac{\text{producción}}{\text{numero de trabajadores}}$		DESFAVORABLE		
Control y seguimiento de paradas	$OEE = \frac{\text{Piezas reales que fabrica la maquina}}{\text{máximo piezas teórica que puede producir la maquina}}$		DESFAVORABLE		
Capacitación del personal	$\text{costo laboral unitario} = \frac{\text{remuneraciones medias}}{\text{productividad laboral}}$		DESFAVORABLE		

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de producción de Delizia

Todos los KPI's en rojo deben tener acciones asociadas, deben poder realizarse en el tiempo correspondiente al tipo de reporte (cambio de turno, diario, sem, etc.), además sede demostrar con qué KPI – PI se monitorea la/las tareas críticas.

3.5.4 Creación y Ejecución de estándares (SCE)

La estandarización es un paso fundamental y complejo, resuelto por la Gestión Corporativa a partir “Procedimientos operativos Estándares” (Inbev, 2015), bajo la siguiente metodología

Cuadro C-16: Diagrama Metodológico SOPs – Proceso Operativo Estándar



Fuente: Elaboración propia en base a la herramienta VPO

En Delizia la mesa de gestión en coordinación con el asesor de Gestión Corporativa realizara una capacitación de SOP (Procedimientos Operativos Estándar), bajo el siguiente esquema.

Cuadro C-17: Capacitación SOPs_

	DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN CORPORATIVA CAPACITACIÓN - SOPs	CODIGO: IIF-01 VERSIÓN: 01
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------	-------------------------------

MOSTRAR PLANILLA
 COMPLETA

DEFINICIÓN
POR QUE NECESITAMOS PROCEDIMIENTOS
SOP E INSTRUCCIONES DE TRABAJO
Escribiendo con SOP Mapas de Proceso
Escribir la instrucciones de trabajo
SOP Y Politicas y Procedimientos

<p>DEFINICIÓN</p>
<p>Un método escrito para controlar una práctica, de conformidad con las especificaciones predeterminadas para obtener un resultado deseado. SOP son pasos para explicar las buenas prácticas de fabricación (GMP), las rutinas de seguridad de la planta, controles financieros para asegurar los activos, o medidas de seguridad de TI que los empleados deben seguir escritos. SOP son procedimientos paso a paso sobre cómo hacer algo que es fundamental para la calidad, fundamental para un funcionamiento seguro, o crítica para la seguridad.</p>
<p>POR QUE NECESITAMOS PROCEDIMIENTOS</p>
<p>Las normas pueden ser requeridas como parte del cumplimiento (OSHA, ISO). Algunas industrias tienen directrices voluntarias que les sugieren como una buena práctica (VPP OSHA programa "estrella", de calidad ISO). Las organizaciones que buscan convertirse en "Clase Mundial", la mejor en su industria, les exigen como parte de la definición de su obra de referencia. políticas de la empresa, seis sigma, la disciplina o las normas de ingeniería determinan la necesidad de coherencia exigente.</p>
<p>SOP E INSTRUCCIONES DE TRABAJO</p>
<p>Algunos procedimientos normalizados de trabajo pueden tener un sistema de dos niveles que incluye tanto los procedimientos e instrucciones de trabajo. Sus procedimientos proporcionan una visión general de los pasos de nivel superior, mientras que las instrucciones de trabajo son significativamente más detallada.</p>

Una de las ventajas de un sistema de dos niveles es que los SOP cambian con menos frecuencia, mientras que las instrucciones de trabajo pueden necesitar ser modificada o actualizada con más frecuencia debido a los cambios en la estructura organizativa, el equipo o software de aplicación.

DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos proporcionan una descripción de quién hace qué y cuándo lo hace. Un SOP caracteriza a las relaciones y medidas de control. En él se definen las funciones y responsabilidades para ayudar a los trabajadores "encontrarse" en el proceso de negocio. Los procedimientos aclaran diferentes puntos de decisión y proporciona la orientación necesaria sobre los criterios para tomar una decisión.

Al escribir un procedimiento, asegúrese de responder a las preguntas clave:

¿Quién hace qué? (Papel o persona responsable)

¿Qué hacen? (Tareas, frecuencia, a qué norma o criterio)

¿Cuál es el resultado cuando lo hacen? (Entregables, medidas, resultados objetivos)

¿Respondió lo que debe suceder, con claridad?

PROCEDIMIENTOS PARA LA REDACCIÓN

Comience cada paso del procedimiento con una "acción?" Verbo. Asegúrese de que cada paso es distinta y crea puntos de decisión clara. Los procedimientos se escriben en tercera persona y una construcción de voz activa donde relaciones causa / efecto deben estar claramente definidos. El "flujo?" De un procedimiento debe seguir adelante con el tiempo. Los procedimientos no están enfocados en "cómo" de la información, por lo que no deben ser demasiado detallados (ver instrucciones de trabajo a continuación).

Analizar su audiencia y la información que necesitan tome en cuenta quién dara lectura de sus procedimientos. A continuación, defina los tipos de información que se necesitan para satisfacer las necesidades de su audiencia. Definir la organización de la información para optimizar la navegación del usuario en función de sus necesidades.

Distinguir visualmente material relacionado para que los lectores puedan encontrar lo que les interesa rápido. La idea es mantener fragmentos de información relacionados entre sí. Al romper la información en grupos relacionados, los lectores pueden moverse más fácilmente de lo general a lo específico de forma rápida. Recuerde, la mayoría de los trabajadores saben cómo hacer su trabajo y sólo puede que tenga que consultar el procedimiento para tareas menos frecuentes, condiciones de error, o criterios de decisión.

Escribiendo con SOP Mapas de Procesos

Durante la fase de diseño del procedimiento, determinar qué tareas necesitan mapeo de procesos. Coloque todos los pasos que se utilizan actualmente en el proceso de completar la tarea. Una vez que una tarea ha sido asignada, que debe ser probado en el campo para asegurar que todos los detalles necesarios ha sido capturado. Mapeo de Procesos consiste en tomar cada paso en la tarea y lo que es más eficiente y más fácil de seguir. Una vez que haya terminado su proceso de mapeo, convertir su mapa de procesos para un esquema para facilitar su uso por escrito de su procedimiento.

Usando los mapas de procesos, gráficos, tablas y diagramas sencillos en sus procedimientos escritos proporcionan un buen anclaje visual. Incluir el mapa de procesos desarrollados en la fase de diseño. Los diagramas son una buena manera de comunicarse alto nivel y las relaciones detalladas. Proporcionar información de referencia, según sea necesario para mayor claridad.

Escribir las instrucciones de trabajo

Instrucciones de Trabajo definen los "cómo" información para completar los pasos en una tarea mencionada dentro de un procedimiento. Instrucciones de Trabajo están enfocados a la acción. Pueden incluir una "lista" de pasos, una lista de verificación, o imágenes de diales, interruptores, o capturas de pantalla de ordenador con anotaciones. Asegúrese de etiquetar la información de una manera que le dice al usuario qué esperar. Las imágenes pueden hablar unas 1.000 palabras pero son las anotaciones que aclaran el significado.

Instrucciones de trabajo se centran en "¿cómo?" Normalmente en la persona nueva a la realización de la tarea frente a un experto en la materia (SME). Si bien los procedimientos generalmente asumen que el individuo tiene la capacidad en el área general se aborda - procedimientos e instrucciones de trabajo no están destinados a ser un sustituto para el entrenamiento !

Instrucciones de Trabajo ayudan a llenar los espacios en blanco donde quiera información es necesaria para apoyar los procesos, procedimientos o plantillas. Usando estructurado sobre el puesto de trabajo (OJT) listas de comprobación demuestran el método adecuado para la realización de las tareas asociadas con un procedimiento.

La información para los documentos de procedimientos o instrucciones de trabajo proviene de las PYME interesadas. No se olvide de estos documentos no son sólo documentos; también son una forma de agrupar la información importante juntos. Procedimientos y documentos de instrucciones de trabajo también son auditables por la norma ISO 9001, FDA, financieros, u otros adultos. Si no desea que se audita, entonces es posible que desee considerar la adición de información de la información que no es auditable.

SOP y Políticas y Procedimientos

Trabajando de acuerdo con procedimientos operativos estándar bien definidos es un aspecto importante de cualquier sistema de gestión de la calidad. Sus políticas y procedimientos de los documentos están escritos por críticos para los elementos de calidad (CTQ) dentro de su negocio con el objetivo de coherencia como la meta. Al escribir SOPs, usted puede tener un sistema de dos niveles que incluye los procedimientos de los pasos de nivel superior e instrucciones de trabajo con más detalles.

Descargar las políticas libres y muestras de plantilla procedimientos SOP que se puede utilizar para personalizar para su organización. Los ejemplos están disponibles en Contabilidad, Finanzas, Recursos Humanos, Informática e IT, Ventas y Marketing, recuperación de desastres, planificación de la seguridad, y mucho más. Llevar a casa su muestra gratuita ahora.

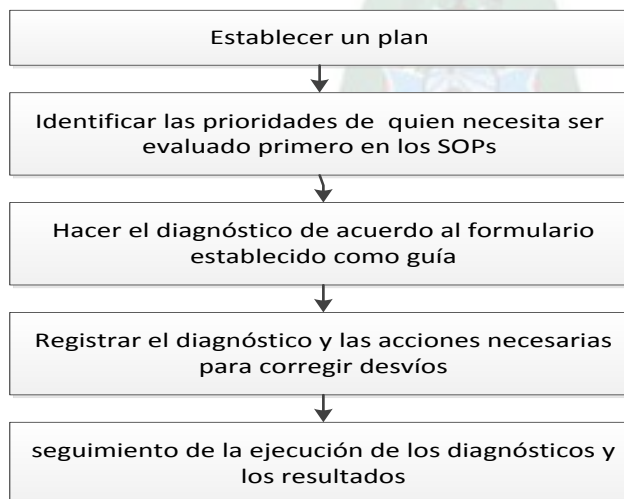
Fuente: Página web: <http://www.fao.org/docrep/w7295e/w7295e04.htm>

3.5.4.1 Metodología Procedimientos Operativos Estándar (SOPs)

Para Delizia los SOPs serán los MEDIOS para alcanzar los RESULTADOS tiene por objetivo llevar a cabo todas las operaciones correctamente y siempre de la misma manera permitiendo un Mantenimiento de Indicadores siendo la guía para adiestrar y controlar el trabajo desarrollado por los operadores.

En Delizia, para el diseño de SOPs, lo que haremos con la mesa de trabajo una vez realizada la capacitación será poner en marcha:

Cuadro C-18: Procedimientos Operativos Estandar SOPs ;



Fuente: Elaboración Propia.

Cada responsable de equipo debe contar con toda la documentación y los resultados hasta ahora obtenidos en el nivel I y secciones C,D,E del nivel II, de productos críticos, matriz de criticidad, indicadores críticos para evaluar orden de prioridad. Se debe tener muy en cuenta los siguientes aspectos:

- Controlar si el SOP está relacionado a las tareas críticas si todas las tareas críticas tienen un procedimiento estándar acorde con el cual debe ser desarrollado. Involucre a las personas que desarrollan el proceso a ser estandarizado.
- Mostrar claramente los resultados esperados de la ejecución de la tarea (relacionarlos a los respectivos KPIs).
- Evitar información duplicada u obsoleta.

Para una mejor comprensión de todos estos aspectos tenemos en el Anexo 3-7 un ejemplo con explicación y aplicación. Para el adecuado control y seguimiento de SOPs considerando verificar: si el SOP es aplicado, actualizado, disponibilidad de recursos y si el operador tiene desarrolladas las habilidades necesarias para ejecutar las tareas:

Cuadro 3-19: Control SOPs

			DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN CORPORATIVA Control Operación de trabajo				Código: IIF-02	
							Versión: 001	
CÓDIGO	SOP	AREA	RESPONSABLE	FECHA DE REVISIÓN	FECHA ULTIMA ACTUALIZACIÓN	SE CUENTA CON LOS RECURSOS NECESARIOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN	EL OPERADOR TIENE DESARROLLADAS LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA EJECUTAR LAS TAREAS	


Fuente: Elaboración propia

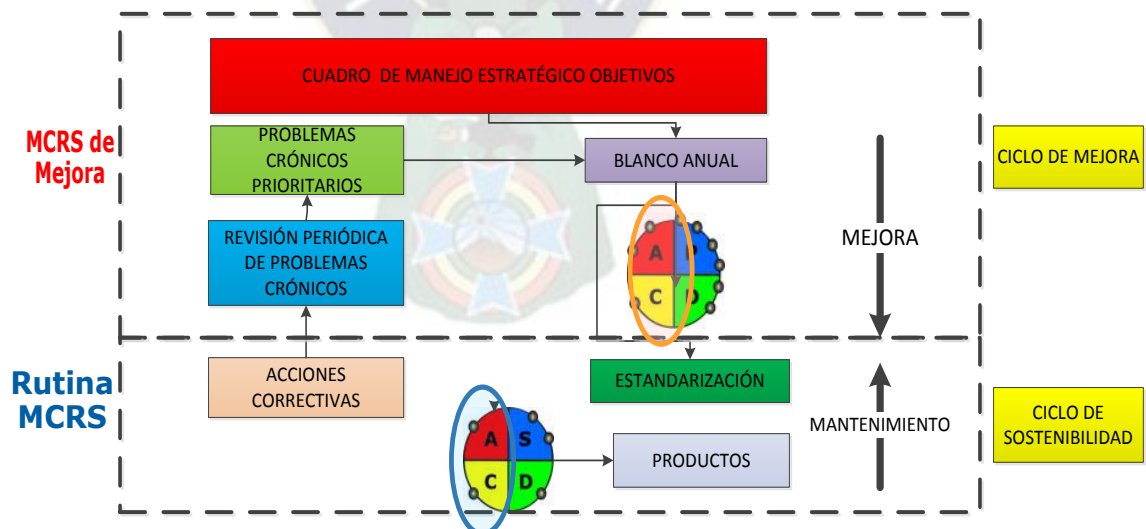
3.5.5 Rutina de Proceso de Revisión

Una vez realizado el proceso de cambio de la estructura organizacional de acuerdo a los parámetros y procedimientos de Gestión Corporativa para Delizia, bajo el concepto del cuadro de la Excelencia del Negocio se da paso la construcción del VPO, porque permite Ilustra los dos ciclos de la mejora sostenible y continua: PDCA y SDCA

- La **Rutina MCRS** es el motor que gira el ciclo SDCA, revisando y actuando a los efectos de garantizar resultados **sostenibles**.
- El **MCRS de Performance** juega el mismo rol para mantener el ciclo PDCA girando, controlando y actuando a los efectos de **mejorar** resultados.

Cuadro C-20: Cuadro de la excelencia de negocios

	DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN CORPORATIVA Cuadro Excelencia de Negocios	CÓDIGO:IIG-01 VERSIÓN:001
------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------	------------------------------



Fuente: modelo www.abinbev.org.com_AB InBev Management Pillar (ABI MP)

3.5.5.1 Tratamiento de anomalías

Delizia con El Sistema de Gestión Corporativa ahora puede estandarizar las actividades "rutinarias", para hacer visibles las anomalías que si no es posible seguir el estándar se debe iniciar el ciclo de mejora.

Cuadro C-21: Rutina MCRS



Fuente: Modificación al modelo propuesto (InBev, 2015)

Para conocer en su totalidad el estándar realizamos los ADFs para el área de productividad, seguridad, personal, las que deben registrarse y presentarse en las Reuniones de la Dirección para evaluar el tratamiento de las anomalías que se presenten.

- **Para las áreas productivas.-** Se definen los disparadores ADFs de acuerdo al (Anexo 3-8)
- **Mantenimiento y Calidad.-** Evaluados según su participación como especialistas para las áreas productivas, incluidas en las plantillas MCR de

Rutina - ADFs. Mantenimiento como custodio de la herramienta debe realizar seguimiento de cierre, repetitividad, etc. (Anexo 3-8)

- **Las personas.**-Son evaluados según su participación en las acciones de entrenamiento h capacitación que surjan
- **HSMA.**- Se utilizan las alertas de Seguridad y Mantenimiento ya existentes. (Anexo 3-9).

Las mesa de trabajo ordenara Actuar sobre los resultados hasta ahora obtenidos para respaldados en la estrategia actual de Delizia.

3.5.5.2 Intervalo Corto de Control (SIC)

El gráfico de control permite medir, evaluar, detectar la efectividad del Sistema de Gestión Corporativa en Delizia, a partir de su aplicación en tiempo real graficando datos a medida que se generan y no datos históricos, puesto que es de la única forma que nos da alertas sobre causas especiales que pueden eventualmente generar una variación fuera de control y poner en riesgo o perder la sostenibilidad de la mejora lograda. Indispensable para la toma de decisión de rectificación de los procesos, con el concepto de prevención y monitoreo del tiempo Takt.

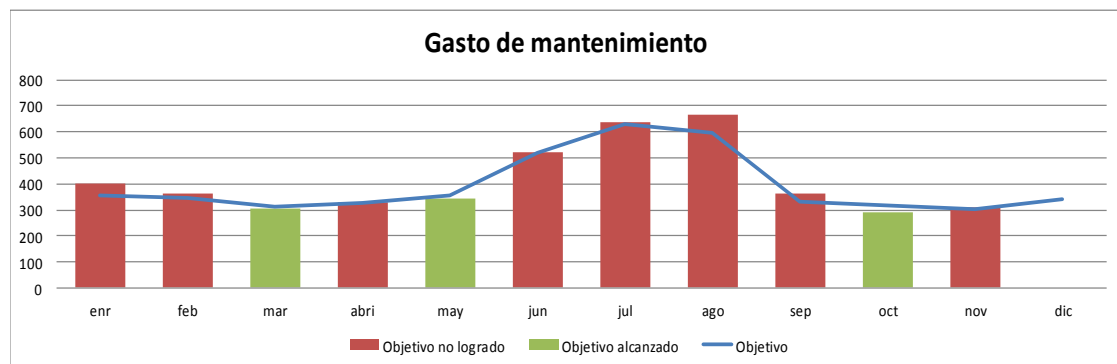
En Delizia bajo la coordinación de la mesa de gestión se decide en principio incluir pizarra de control de producción anotando por intervalo predefinido la cantidad actual (valor observado) versus la cantidad meta (valor teórico), con el objetivo a largo plazo de adquirir tablero automatizado andon bajo el concepto SIC: Short Intervalo Control en inglés, o Intervalo Corto de Control en español se establece creación de planillas para la revisión del balanceo de la operaciones, cycle time versus takt time, durante cada turno para permitir a los supervisores rectificar su proceso para lograr el cumplimiento con el takt. La gran diferencia es que mostrar 300 unidades actuales versus 500 unidades teóricas en la pizarra de producción después de mediodía de trabajo, por ejemplo, es más pasivo (y quizás impulsa hasta a una mayor pérdida de motivación para el día), que

mostrar cycle time 1.25 minutos versus takt 28.8 segundos, el mismo data pero su equivalente en tiempo.

Presentado de esta manera el SIC en Delizia, motiva a cada supervisor y cada operador en realizar un diagnóstico rápido y mental de su operación, para corregir sobre la marcha pequeñas dificultades y prevenir una desviación mayor del cycle time, forzando por lo contrario una recuperación total o parcial del takt. Mientras más corto el intervalo del SIC, mayor probabilidad y oportunidad de recuperación de takt.

Cuadro C-26: SIC, Gastos de Mantenimiento

	DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN CORPORATIVA SIC	CÓDIGO:IIG-05 VERSIÓN:001
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------	------------------------------



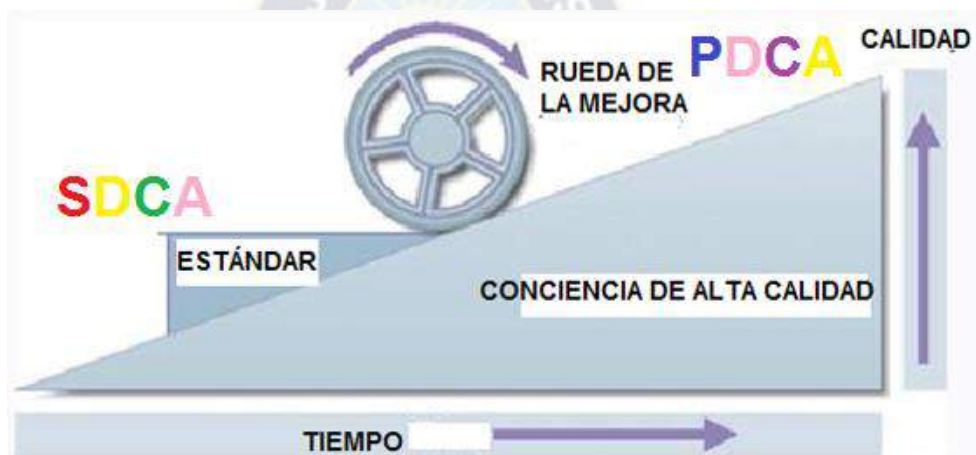
Mes	enr	feb	mar	abri	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	TOTAL
Objetivo	354.05	348.39	314.56	328.85	355.28	520.34	630.44	594.08	330.57	319.34	301.64	339	4736.54
Actual	400	360.98	302.97	330.94	345.65	523.94	639.18	667.76	361.75	289.67	308.6	205.12	

Fuente: Elaboración en base a los datos del área de mantenimiento y planificación en la Compañía de Alimentos Ltda “Delizia”

Si un indicador se encuentra en la zona roja, el proceso está fuera de control, entonces tenemos que tomar acciones correctivas y llamaremos a quien corresponda; pero si el indicador está en la zona verde, el proceso está bajo control. FELICITACIONES!! .

Con esto se busca lograr un sistema sostenible eficaz de recolección visual de datos y mandatorio para contar con un proceso que fluya de manera efectiva y gente que trabajen con eficiencia en Delizia.

El ciclo SDCA asegura que las mejoras de Gestión Corporativa que se ha hecho en Delizia funcionan bien y las mejoras no se deslizan hacia atrás. SDCA impide el deterioro y, por tanto, es extremadamente importante que tanto los ciclos de SDCA y PDCA están bien establecidos.



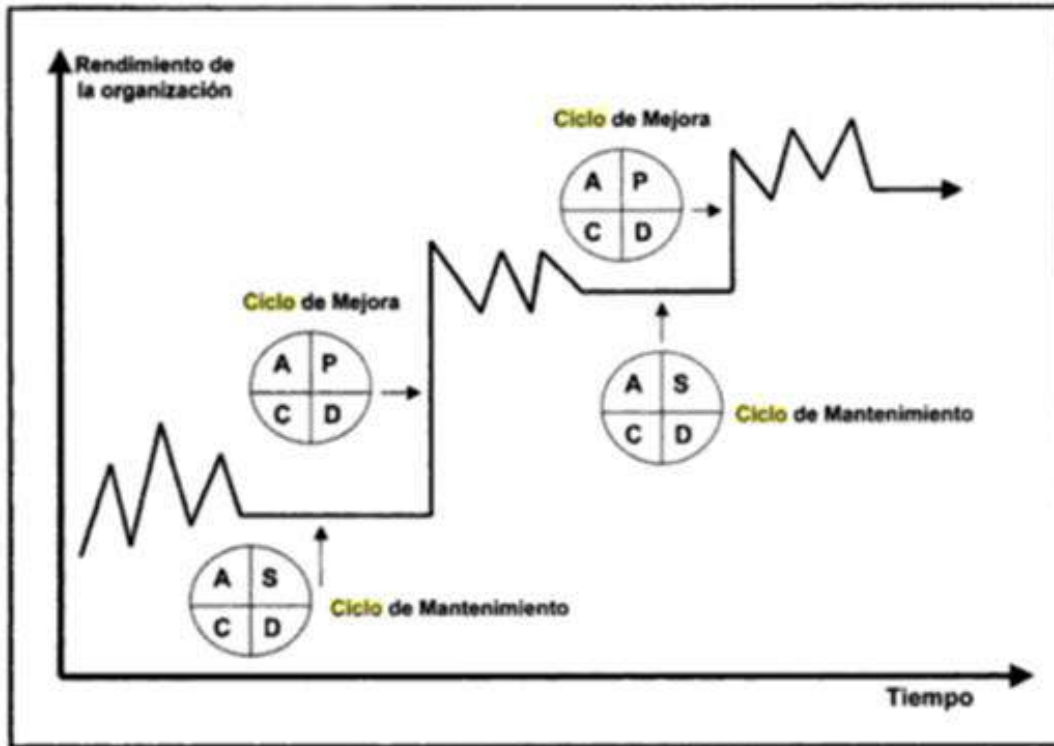
Fuente: (Club de Deerhound, 2015)

3.6 Gestionar para mejora continua



Una vez que mantienes y estabilizas el estándar de los procesos a través del ciclo SDCA, entonces está listo para mejorarlo a través del ciclo PDCA.

Cuadro C-22: Interrelación entre los ciclos de mantenimiento Y estandarización SDCA y de mejora PDCA



Fuente: Adaptado de Imai, Maasaki, Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa
 La interrelación entre los ciclos de mantenimiento Y estandarización SDCA y de mejora PDCA, del rendimiento de la organización respecto del tiempo es cíclico.

3.6.1 Target Setting and Cascading - La fijación de objetivos / en cascada (TSC)

La Gestión Corporativa en Delizia presenta el Nivel III de Mejora Continua, en base al Nivel II provee el proceso paso a paso para la solución de problemas o cierre de brechas con PDCA Estratégico de Planta: desde el sueño de la Planta y el 3YP (tercer año en la práctica)

El primer paso es la fijación de objetivos donde el Gerente de Delizia y la mesa de gestión deben asegurar que todos los gaps claves de oportunidades de la planta son cubiertos como objetivos de todos los empleados de la planta. Luego de haber definido

los objetivos de todo el equipo de planta, el Gerente de Planta debe analizar los gaps principales y definir cuántos y cuáles deberían ser evaluados de acuerdo a la prioridad de criticidad, a partir de la síntesis de estas, fijar objetivos que persigan resultados y sean significativos para Delizia.

Con fines prácticos se realiza la fijación de objetivo en el pilar de mantenimiento para la Gestión Corporativa de Delizia a partir del indicador crítico de Gastos de mantenimiento, con el respaldo de la ejecución de las Definiciones, Fortalezas – Debilidades, FODA y la evaluación de las características del objetivo, como se evidencia en los Anexos 3-10, 3-11 y 3-12, y presenta a continuación.

Cuadro C-23: La fijación de objetivos /en cascada_ Gastos de Mantenimiento (IIIH-03)

EJECUTAR EL GASTO PRESUPUESTO DESTINADO A MANTENIMIENTO, PARA ESTABILIZAR LA RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN DE LOS ACCIONISTAS DE LA EMPRESA
EVALUACIÓN
<p>En qué circunstancias la empresa no intentaría cumplir el objetivo?</p> <p>a) Bajo ninguna circunstancia, ya que beneficios se refiere a la utilidad y no existe empresa que no busque esto</p>
<p>Por qué la empresa quiere cumplir el objetivo?</p> <p>b) Por qué es la razón de ser e la empresa, para el cumplimiento del DSGC y además para toda empresa tener beneficios o generar utilidad es vital</p>
<p>Si la empresa no cumpliera el objetivo dejaría de existir?</p> <p>c) Si, ya que no tendría con que seguir existiendo</p>

Fuente: Modificación al modelo propuesto www.abinbev.org.com_AB InBev Management Pillar (ABI MP)

Si los objetivos son claros y medibles podemos evaluar fácilmente la diferencia entre el estado actual y es el deseado respecto al estándar, es decir, para descubrir dónde están nuestras deficiencias, después de descubrir nuestros problemas, necesitamos un método para resolverlos, donde las herramientas VPO con el estándar para la resolución de problemas (cierre de brechas) presenta el concepto PDCA el cual es la base de la mejora continua como se explicara a continuación.

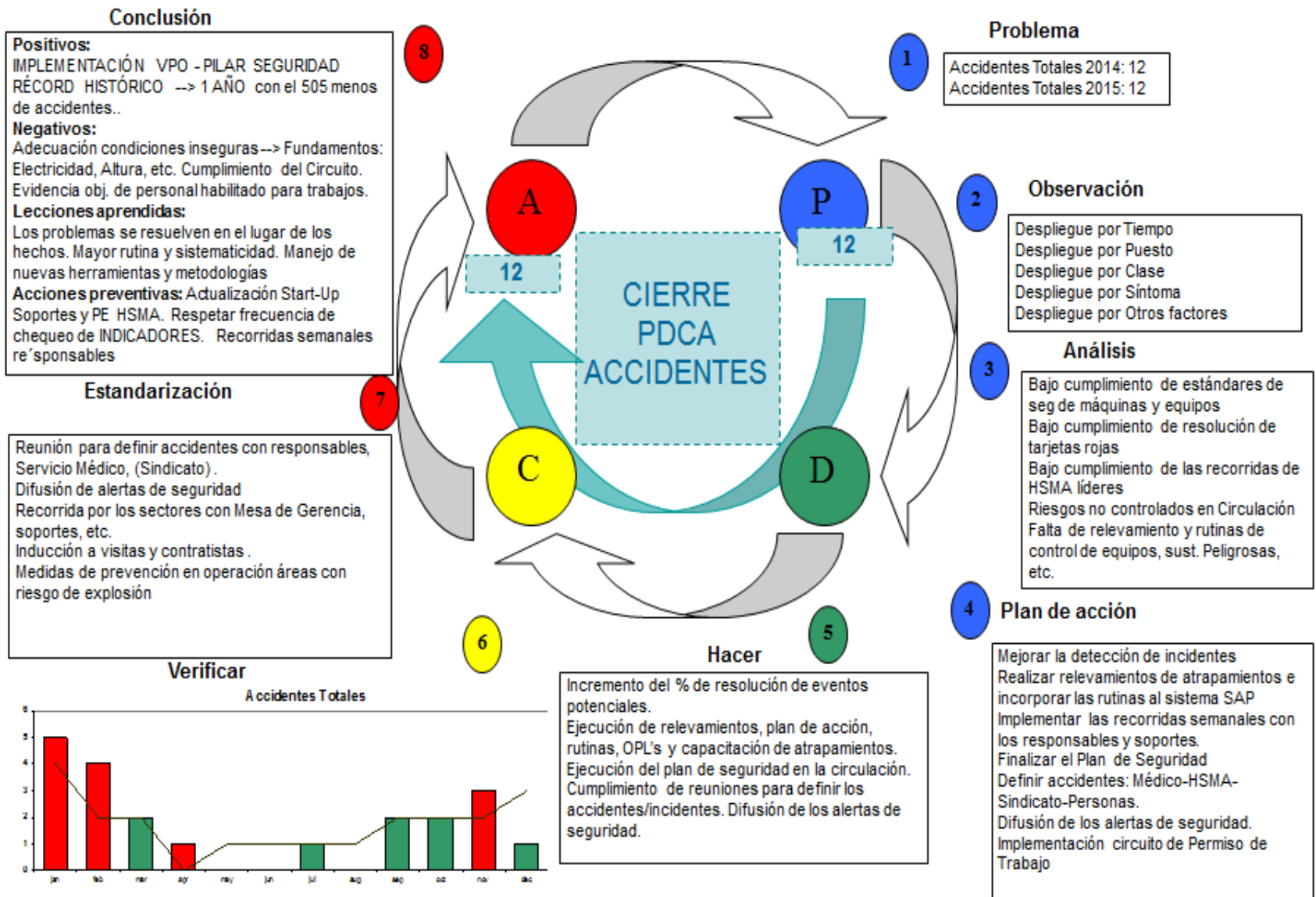
3.6.2 La resolución de problemas en el Pilar de Gestión de VPO

La resolución de problemas es un elemento clave en la Gestión Corporativa, es el vínculo entre el sueño de Delizia y sus operaciones del día a día, nos ayuda a alinear nuestro trabajo con el fin de alcanzar los objetivos (conseguimos mejorar) y mantener los resultados a largo plazo (lograr sostener).

Debemos comprobar hasta este punto la comprensión haciendo preguntas y pidiendo a la gente de los equipos conformados explicar los vínculos entre los bloques clave, especialmente en conseguir mejorar. Para el correcto cierre de brechas con PDCA ya que es el método estándar para la resolución de problemas donde la Mesa de Gestión coordinara la capacitación para que los equipos tengan conocimiento acerca de la forma de gestión planteada (descrita en un material de formación por separado), directrices de cómo implementarlo, así como algunas herramientas de análisis.

3.6.2.1 Cuándo debe ser usado el Método PDCA?

Se debe usar PDCA cuando, los Objetivos anuales tienen Gaps desafiantes y se evidencia existencia de anomalías crónicas, así también es aconsejable no usar PDCA para cada problema, muchas veces con sólo el sentido común es suficiente para encontrar una rápida solución PDCA debe ser aplicado para problemas complejos con soluciones menos obvias. No Pierda el tiempo tratando de resolver problemas de otras formas, lo mejor es correr PDCA en forma inmediata!



3.6.3 Manejo de proyectos

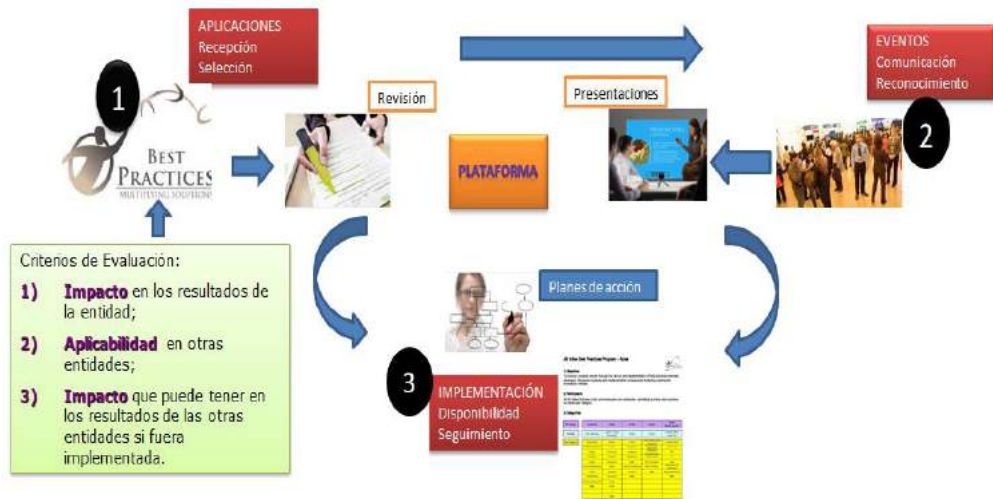
La mesa de Gestión para el cierre de brechas debe establecer cada acción de mejora como un proyecto realizando modificaciones de acuerdo a los siguientes puntos.

- Ejecución disciplinada del ciclo PDCA: No saltar a la solución antes de definir y analizar el problema y determinar las causas raíces.
- Número limitado de equipos en la planta (max. 5) para asegurar la ejecución disciplinada de las rutinas de la planta.
- Las conclusiones deben ser documentadas en un nuevo o corregido SOP, entonces pasara al ciclo SDCA.
- Mix de funciones de producción y funcionales
- Involucración del piso de planta como miembros del equipo.
- Comunicación intensiva en el MCRS de la planta.
- La retroalimentación del piso de planta es esencial durante todo el proceso, incluido durante la implementación. Las acciones son guiadas por hechos y no por opiniones

3.6.4 Gestión del conocimiento

El nuevo Sistema de Gestión Corporativa a partir de la Gestión del Conocimiento busca mejorar los resultados de Delizia a través del despliegue y la aplicación de las mejores prácticas, de acuerdo al ciclo de mejores prácticas, para reconocer la creatividad y la aplicación, fomentando en consecuencia, una permanente innovación.


Cuadro C-24: Ciclo de Mejores Practicas_



Fuente: (Inbev, 2015)

La Gestión Corporativa busca la participación de todas las unidades del sistema y trabajadores, presentando el mayor número de mejores práctica, para lo cual propone un trabajo y capacitación constante de acuerdo a las categorías y los temas posibles que se encuentran en la siguiente tabla:

Cuadro C-25: Categorías Las mejores Prácticas

	DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN CORPORATIVA Gestión del onocimiento por Categorías	CÓDIGO:IIII-01 VERSIÓN:001
CATEGORÍA	TEMAS TENTATIVOS	
Suministro (Operaciones, Logística y Compras)	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de VIC • Mejora de la calidad y los controles • índice de Denegación y fallo de la máquina • Líneas de empaquetado de la productividad, eficiencia y disponibilidad, etc. 	

Comerciales (Ventas y Marketing)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de ingresos • Gestión de gastos de capital • Ejecución en el POC • Gestión de Grandes Clientes • Marketing (programas de fidelidad, etc. • Los incentivos locales • Relación con los supermercados y / o clientes clave
Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución de la productividad • Gestion de almacenes • Distribución de los niveles de servicio • mejora de quejas de los clientes • mejora de las pérdidas de distribución • Capital de trabaj • Circuitos de la productividad, etc.
Gente	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo de control de horas • Reducción de los accidentes de seguridad • Los resultados del trabajo (encuesta de satisfacción) • Dé la vuelta a la mejora • Las iniciativas de formación • Los controles del sistema de gestión • Las iniciativas de liderazgo, etc.

Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Negociaciones centralizadas • Las sinergias • Los nuevos proveedores • Materias primas alternativas, etc.
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto en base cero (PBC) y el ahorro de costes de gestión • Gestión de activos fijos • Gestión de gastos de capital • / gestión de capital de trabajo efectivo (por ejemplo: un nuevo crédito y colecciones proceso) • Gestión de riesgos • Controles internos • mejoras en los procesos de finanzas (por ejemplo: nuevo proceso LE / herramienta para mejorar la precisión) • Las sinergias, etc.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Las iniciativas medioambientales (eficiencia) • Consumo responsable • Relación con las comunidades • Imagen corporativa • gestión de las acciones legales, etc.

Fuente: en base al modelo (Inbev, 2015)

A partir del ciclo de mejores prácticas en coordinación con los equipos se establece y comunica los pasos necesarios para mostrar resultados:

PASO 1: Proceso de evaluación - Prueba de detección

Cada categoría tendrá un comité directivo que evaluará las prácticas presentadas tomando en cuenta que las mejores prácticas presentadas cumplan con: ejecución mínima de 3 meses, las plantillas proporcionada debe ser aplicadas. Las aprobadas en este primer paso será publicado en una lista en la puerta de gerencia de proyectos.

PASO 2: Eventos: Comunicación y reconocimiento

Las mejores prácticas deben ser inscritas, registradas bajo el concepto de Mejor Práctica (como proyectos) teniendo un CD respaldo de presentaciones que deben ajustarse al siguiente esquema (debe ser cargada, en formato PowerPoint.).

- Resultados (1 diapositiva)
- Escenario anterior (1 diapositiva)
- Mejor Práctica Descripción (hasta 3 diapositivas)
- Aplicabilidad (1 diapositiva)
- Contactos (1 diapositiva)

El reconocimiento, para cada categoría serán seleccionadas y se presentarán en las Buenas Prácticas anuales entregando premios a las prácticas ganadoras serán anunciados; propietarios serán reconocidos públicamente y recibirán premios simbólicos.

Proceso de evaluación

Las mejores prácticas aprobadas durante el paso 1 pasan a ser evaluados a partir de: mejoras de proceso y los resultados obtenidos; posible impacto en caso de aplicarse en otras zonas / unidades de negocio; aplicabilidad a otras unidades de negocio.

PASO 3: Planes de Acción para la Aplicación

La mesa de Gestión coordinara, dividido por categorías, la elaboración de planes de acción para la aplicación de los mejores prácticas a lo largo de toda la zona. Para el seguimiento los planes de acción para la aplicación serán publicadas y serán mensuales evaluadas con un seguimiento y actualizada por la zona de aprendizaje y desarrollo personal.

3.6.5 Performance MCRS (Proceso de evaluación de desempeño del Sistema de Gestión Corporativa)

Al finalizar el Sistema de Gestión Corporativa Delizia aplicara evaluaciones de desempeño como un medio importante para medir el cumplimiento del marco estratégico de la Organización, para hacer una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de la mesa de gestión con un proceso cíclico en base al cuadro siguiente.

Cuadro C-24: Proceso de Evaluación del Desempeño



Fuente: (InBev, 2015)

Una vez aprobada la auditoria externa del especialista en Gestión Corporativa y herramientas VPO, la mesa de gestión prepara y presenta los resultados para una evaluación de tipo "feedback 45 grados", en el que únicamente el Gerente de producción se encarga de la evaluación de forma mensual/anual.

El proceso de evaluación del desempeño comienza con la traducción de los indicadores esperados de Delizia en términos observables, medibles y también retadores, el resultado de estos estará en base a las preguntas relacionadas a los resultados de mejora, y claro no son evaluadas a menos que todos los KPI's significativos en el reporte estén en verde o

muestren una tendencia de mejora en forma sostenida en los últimos 3 o 4 meses (Ej: KPI's de mayor impacto en el área, energía y fluídos, accidentes con baja, etc.)

Todos los desvíos deben tener registro de acción mensual del área, y también deben hacerse los indicadores. Así también debe poder observarse iniciativas de PDCA ante sucesivos desvíos de un indicador de performance en meses consecutivos, de manera que se observe cómo un problema no resuelto durante el MCRS de rutina fue escalado al MCRS de Performance, y en caso de ser necesario desde las áreas al gerente de planta.

Todas las carteleras deben estar completas y actualizadas con la información correspondiente, y a su vez deben de ser evaluadas en las reuniones de la alta dirección respecto de su utilidad, vigencia, actualización, funcionalidad y versatilidad.

En fin sin ser menos importante debemos tomar en cuenta que es un proceso cíclico por lo que los resultados obtenidos en este último punto serán los puntos de referencia para iniciar el proceso de nuevo y así buscar la mejora continua y sostenible.

CAPITULO IV

4 PROPUESTA DE VALOR: RESULTADOS QUE SE PRETENDE ALCANZAR

Sistema de Gestión Corporativa es más que un proyecto - es una manera a largo plazo de la vida, la implementación de la herramienta VPO es mucho el inicio de un proceso que tiene por objetivo el trabajo hacia resultados sostenibles que pueden ser reproducidos año tras año.

4.1 Principios del Sistema de Gestión Corporativa en la práctica, Compañía de Alimentos Ltda Delizia

El Sistema de Gestión Corporativa en pleno funcionamiento, con el personal que trabaja sobre la base de indicadores clave de rendimiento claros (KPI, trae logros medibles del proceso, incluyendo un aumento de la capacidad de producción de helados, derivados lácteos y jugos saborizados, a partir de un aumento de la eficiencia en aproximadamente 10% a partir del primer año de implementación, ahorros significativos en los insumos, una reducción de los tiempos de cambio, mejor utilización de energía.

Es un proceso de Ingeniería de Valor, conduciendo a importantes reducciones de costos en todo el sistema corporativo dando paso a las oportunidades de mejora de rendimiento; se centra en el descubrimiento de nuevas oportunidades que pueden ser comparados y compartidos a través del sistema.

En paralelo a la aplicación de la herramienta VPO, el Sistema de Gestión Corporativa también trabaja en el 'Valor de Ingeniería', cavar más profundo para identificar las oportunidades futuras para impulsar el valor y la eficacia a largo plazo. Por ejemplo, las operaciones trabajaron junto con equipos de compras y de innovación para reducir los costos que van desde los materiales de empaque y embalaje de botellas Tampico, de yogurt, helados y jugos saborizada para el uso alternativo de las fuentes de energía. Permitiendo así que cada vez que se

identifique la oportunidad se dará prioridad y un jefe de proyecto definido para poner en práctica la idea. Este proceso disciplinado garantiza que por encima de todo, la calidad de nuestros productos y la seguridad de nuestros empleados se conservan.

Así también se garantiza la fase de sostenibilidad, al poner en marcha auditorías para todas las áreas, respaldada en la concepción de que es un sistema cíclico que una vez terminado vuelve a empezar con la evaluación y auditorías designadas con el apoyo técnico del DSGC-I5S auditorías cruzadas realizadas dinámicamente entre los equipos conformados .

Diseña una estrategia, tanto interna como externa, para promover el compromiso con la excelencia en todos los niveles de la empresa, comunicar los atributos de la organización hacia el entorno y desarrollar relaciones sólidas con los diversos públicos: clientes, proveedores, empleados, gobierno, comunidades, etcétera. Permitiendo el fortalecimiento y cumplimiento en los siguientes puntos:

- El trabajo equilibra la búsqueda constante de nuevas formas mejoradas de trabajo, junto con la aplicación sostenida de formas de VPO acordados de trabajo.
- La adopción coherente de procesos de fijación de objetivo y de gestión del rendimiento estructurados con el fin de lograr el departamento de KPI.
- Garantizar la plena flexibilidad dentro de los equipos para satisfacer las necesidades empresariales actuales y futuras.
- Para desarrollar todas las personas y el equipo.
- Asegurar una comunicación efectiva y la coordinación entre los departamentos.
- Para trabajar las horas necesarias para llevar a cabo la función y estar disponible 24/7 en llamada según sea necesario.

- Asegura el rendimiento según relacionada diaria, semanal y mensual de KPI y comunica las acciones correctivas correspondientes a las reuniones
- Las acciones de rendición de cuentas en el desempeño de los costos de mantenimiento y utilidad a través del departamento de producción.
- Contribuye a la identificación de los planes de mejora como fue revisado durante los procesos de reuniones diarias, semanales y mensuales
- Reporte todo el equipo relevante del KPI como se define a través del proceso MCRS (por ejemplo, las pérdidas, el tiempo perdido sin trabajar, energía, servicios públicos, etc.)
- Motiva al equipo para lograr departamentales de KPI según sea necesario
- Asegurar el cumplimiento y ayudar a crear SOP
- Soluciona problemas de seguridad e incidentes dentro del departamento
- Cumple con estándares de la calidad y las normas HACCP
- Gestiona la gente: conductores cambian las reuniones de traspaso, horarios de trabajo, las necesidades de formación, relaciones sindicales, el rendimiento individual, media anual de uno-a-uno sesiones, entrenamiento, programa de innovación y la motivación del equipo
- Los planes de formación revisados regularmente por todo el personal - registros apropiados consecuencia la conservación
- Caminar el suelo - plomo por ejemplo, desafiar positivamente bajo rendimiento, reforzar el buen comportamiento

La administración espera que los empleados mantengan bajos los costos, pero también hay un énfasis en la excelencia, la rapidez y la transparencia: En muchas instalaciones, las calificaciones de los empleados son mostradas públicamente para que todos las vean.

Él y otros altos directivos tratan de ser accesibles. Se sientan en escritorios abiertos en lugar de oficinas. Aquellos con mejores resultados son ascendidos; los rezagados no duran mucho tiempo.

4.2 IMPACTO DE LA HERRAMIENTA VPO

Establece un estándar para operar empresas grandes ya consolidadas en el mercado, basado en la mejora continua de rendimiento y un rápido aprovechamiento compartido de las mejores prácticas, basada cinco pilares fundamentales: Calidad, Mantenimiento, Logística, Gestión de Personas y. Cultura de propiedad. EL cambio de comportamiento y la toma de decisiones eficaz son elementos importantes de la caja de herramientas de VPO, así como las prácticas y procedimientos adecuados para elaborar de helados, derivados lácteos y jugos saborizados de primera calidad con la eficiencia de clase mundial.

La participación de todos en la planta llevó a un cambio de cultura en que sean impugnados los resultados de forma continua, donde se centran en el rendimiento es una actitud, y donde la gente trabaja duro para lograr las metas establecidas, Con el fin de motivar a los equipos de la planta para continuar con la ejecución del Sistema de Gestión Corporativo con disciplina diaria, se mantiene la concepción de equipos y realizando las capacitación de la implementación del proyecto en base a Programas de Excelencia en el Desempeño (WEPP), que identificará y reconocerá los mejores resultados en cada área así alcanzar sus objetivos a través del uso de herramientas de VPO. Es un cambio de comportamiento, con la gente haciendo la diferencia en su esfuerzo por la mejora continua donde la seguridad es el cuarto pilar que una vez puesta en marcha tiene como efecto inmediato desde los Fundamentales reducir los accidentes relacionados con el trabajo, hace que la gente hablando de los problemas de gestión de seguridad importantes (tales como la seguridad de manejo de sustancias controladas y equipos de protección individual) que se centran en el comportamiento relacionado con la seguridad, sean ponderables positivamente respecto a los KPIs y mantener viva la cultura de seguridad cada día se compromete a garantizar que todos los

que trabajan para nosotros vuelve a casa con seguridad, lo que significa que nuestra cultura de seguridad se centra en la apertura, la presentación de informes eficaz, y un comportamiento adecuado, así como las políticas, prácticas y procedimientos

Permitiendo diseñar una estrategia, tanto interna como externa, para promover el compromiso con la excelencia en todos los niveles de la empresa, comunicar los atributos de la organización hacia el entorno y desarrollar relaciones sólidas con los diversos públicos: clientes, proveedores, empleados, gobierno, comunidades, etcétera

4.3 LOS INTANGIBLES Y SU IMPORTANCIA PARA LAS EMPRESAS

El sistema de Gestión permite gestionar la reputación, considerando que comercialmente, la reputación es el elemento que permite ganar batallas por ‘share=compartir’, cobrar precios premium y extenderse inteligentemente hacia otras categorías, surge por la percepción del manejo de marca, el conocimiento de la misma y el posicionamiento. Permite tener aliados a largo plazo y la lealtad es un valor que posibilita relaciones sostenibles de confianza y no menos importante, también es donde los mejores talentos quisieran trabajar y no debemos confundirla con la imagen corporativa ya que por que

IMAGEN CORPORATIVA	REPUTACIÓN CORPORATIVA
Se basa en percepciones	Se basa en resultados
Es difícil de objetar	Es verificable empíricamente
Genera expectativas asociadas a la oferta	Genera valor, consecuencia de la respuesta
Carácter coyuntural y efectos efímeros	Carácter estructural y efectos duraderos
En parte es resultado de la comunicación	Resultado del comportamiento corporativo
Se construye fuera de la empresa	Se genera en el interior de la empresa

Fuente: Olcese, Rodriguez y Alfaro (2010:178)

Nos encontramos en una nueva era del desarrollo económico, llamada Nueva Economía o Economía del Conocimiento, por este motivo, en los últimos años, intangibles como la reputación corporativa, la ética empresarial, la responsabilidad social empresarial, el gobierno corporativo o el capital intelectual, han empezado a ser considerados como elementos esenciales y estratégicos para el éxito de las organizaciones. En las últimas décadas, la relación entre el valor de los activos tangibles e intangibles de las empresas se ha invertido completamente, pasando de un 70-30% a un 30-70%.

La razón por la que los intangibles crean valor para las empresas es porque tienen una gran capacidad de diferenciación; hoy en día, es muy difícil obtener una diferenciación en base a factores funcionales, pues elementos como la calidad, el precio y la distribución son muy similares y la decisión de compra de los consumidores se basa primordialmente en el top-of-mind, esa pequeña lista de empresas o marcas posicionadas en la mente del consumidor. Y para llegar a formar parte del top-of-mind de los consumidores, es necesario diferenciarse a través de los activos o recursos intangibles.

Además, los intangibles son difíciles de replicar e imitar y hacen única a la propuesta de valor. Por otro lado, los intangibles fidelizan no sólo a los clientes, sino también a los empleados y a otros grupos de interés de la empresa, pues generan empatía y atracción emocional que resulta determinante en sus decisiones, ya sea de compra o de otra índole. Asimismo, son de suma importancia en momentos de crisis, pues tienen un efecto paliativo que ayuda a las empresas a superar más rápido sus crisis y evitar que las pérdidas sean aún mayores.

En conclusión, en esta nueva economía basada en la información y el conocimiento, los activos y recursos intangibles son elementos estratégicos para que las empresas puedan conseguir y mantener una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia y así incrementar su valor en el mercado. Por lo tanto, es necesario que la alta dirección se esfuerce por identificar, medir y evaluar los activos y recursos intangibles que agregan valor a la empresa, y gestionarlos de manera adecuada

4.4 PLAN DE ACTIVIDADES

El Diseño del Sistema de Gestión Corporativa para Delizia tiene el siguiente plan de acción mostrado en el cuadro de acuerdo a la representación lógica de los pasos a seguir, para una comprensión, análisis, evaluación, ejecución e implementación del nuevo sistema propuesto

Así también para poner comprender el cuadro de plan de acción tenemos de referencia “Procedimiento: PROCEDIMIENTO PARA LA CODIFICACION Y ELABORACION DE SOPS” que se encuentra en el anexo 3-7.

Act. Precedente	Act.	Nivel	Sección	Código	Concepto	Especificación
	A	I			FUNDAMENTALES	
A	B	I	A	IA-01	Diagnostico fundamentales	dirección
B	C	I	A	IA-02	Diagnostico fundamentales	mantenimiento
C	D	I	A	IA-03	Diagnostico fundamentales	calidad
D	E	I	A	IA-04	Diagnostico fundamentales	logística
E	F	I	A	IA-05	Diagnostico fundamentales	seguridad
F	G	I	A	IA-06	planilla de control y seguimiento	dirección
G	H	I	A	IA-07	planilla de control y seguimiento	mantenimiento
H	I	I	A	IA-08	planilla de control y seguimiento	calidad

Act. Precedente	Act.	Nivel	Sección	Código	Concepto	Especificación
I	J	I	A	IA-09	planilla de control y seguimiento	logística
J	K	I	A	IA-10	planilla de control y seguimiento	seguridad
L	M			IB-01	5°s	Plan maestro
M	N			IB-02	5°s	Plan de Acción
N	O			IB-03	5°s	RACI (Matriz de asignación de responsabilidades)
O	P			IB-04	5°s	Auditorias Cruzadas
P	Q			IB-05	5°s	Control de Auditoria Cruzada
Q	R			IB-06	5°s	Avance de la implementación
De A a la Q,	S	II			GESTIONAR PARA MEJORAR	
S	T	II	C	IIC-01	Descripción del Negocio (DB)	consideraciones generales
T	U			IIC-02	Descripción del Negocio (DB)	ejemplo: aseguramiento de la calidad
U	V			IIC-03	Descripción del Negocio (DB)	Matriz de producto crítico
V	W			IIC-04	Descripción del Negocio (DB)	SLA Acuerdo de Nivel de Servicio
W	X			IIC-05	Descripción del Negocio (DB)	Control y seguimiento
X	Y	II	D	IID-01	Mapeo de Proceso	Diagrama Mapeo de Proceso
Y	Z			IID-02	Mapeo de Proceso	Ejemplo: embotellado tónico
Z	AA			IID-03	Mapeo de Proceso	Matriz de criticidad Nivel 3: Proceso
AA	AB			IID-04	Mapeo de Proceso	Matriz de criticidad Nivel 4: Actividad

Act. Precedente	Act.	Nivel	Sección	Código	Concepto	Especificación
AB	AC			IID-05	Mapeo de Proceso	Matriz de criticidad Nivel 5: Tarea
AC	AD	II	E	IIE-01	Indicadores de proceso y producción	Clasificación de Idcadores
AD	AF			IIE-02	Indicadores de proceso y producción	Selección de áreas para le creación de indicadores
AF	AG			IIE-03	Indicadores de proceso y producción	Reporte de indicadores
AG	AH	II	F	IIF-01	Creación y Ejecucion de Estandares	Capacitación SOP
AH	AI			IIF-02	Creación y Ejecucion de Estandares	Control Operaiòn de trabajo
AI	AJ			IIF-03	Creación y Ejecucion de Estandares	Procedimiento: PROCEDIMIENTO PARA LA CODIFICACION Y ELABORACION DE SOPS
AJ	AK	II	G	IIG-01	Rutina de Proceso de Revisión	Cuadro Excelencia de Negocios
AK	AL			IIG-02	Rutina de Proceso de Revisión	Tratamiento de anormaldades
AL	AM			IIG-03	Rutina de Proceso de Revisión	MCRS de Rutina-ADFs-Productividad
AM	AN			IIG-04	Rutina de Proceso de Revisión	MCRS de Rutina-ADFs-HSMA

Act. Precedente	Act.	Nivel	Sección	Código	Concepto	Especificación
AN	AO			IIG-05	Rutina de Proceso de Revisión	Intervalo rto de Control SIC
De la S a AN	AP	III			GESTIONAR PARA MEJORA CONTINUA	
AP	AQ		H	IIIH-01	La fijación de objetivos / en cascada (TSC)	Fortalezas y Debilidades
AQ	AR			IIIH-02	La fijación de objetivos / en cascada (TSC)	FODA
AR	AS			IIIH-03	La fijación de objetivos / en cascada (TSC)	Evaluación de Objeivos
AS	AT			IIIH-04	La fijación de objetivos / en cascada (TSC)	Ejemplo: Gatos por mantenimiento
AT	AU	III	I	IIII-01		Capacitación
AU	AV			IIII-02		Ejemplo
AV	AW	III	K	IIIK	Gestión de proyectos	
AW	AX			IIIL	Gestión del conocimiento	Por categorías
AX	AY			IIIM	Performance MCRS (Proceso de evaluación de desempeño del Sistema de Gestión Corporativa)	

Fuente: Elaboración propia en base a las planillas y cuadros por nivel del proyecto

Se considera una secuencia cíclica en la cual las actividades precedentes son indispensables y no se las puede esquivar, así también en el proyecto se cuenta con la metodología para cada sección a partir del Nivel II y para una mejor comprensión ejemplos prácticos en Delizia.

Respecto al tiempo de ejecución se propone un lapso de dos a tres años repartidos e un año por nivel (datos referidos por expertos que participaron en la implementación de el Sistema de Gestión Corporativa), sin embargo, el tiempo será solo un factor de control ya que si es necesario ampliar los plazos debe realizarse ya que lo que buscamos son resultados sostenibles.



CAPITULO V

5 EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA

La evaluación financiera del proyecto consiste en comparar los beneficios proyectados, asociados a la decisión de inversión, con su correspondiente corriente proyectada de desembolso. Se realiza con el fin principal como ser tomar una decisión de aceptación o rechazo.

El Sistema de Gestión Corporativa, que es implementada en Ab Inbev, logra la mejora continua de los sistemas de gestión e indicadores de calidad de las plantas logrando una mayor eficiencia en las operaciones y generar ahorros en los costos, mientras que al mismo tiempo de conducción hasta la calidad y la seguridad.

Para la ejecución del modelo de Sistema de Gestión Corporativa en Delizia se considera que el tiempo de implementación del proyecto es 3 años el primero para los “Fundamentales”, el segundo año “Manejo de la sostenibilidad” y el último año para “Gestionar para mejorar”, de acuerdo a la implantación correcta se puede lograr la mejora en algunos criterios básicos para agilidad de los procesos resultando en una mejora de la eficiencia del 45% a un 68%, el cual dependerá de la eficiencia de la ejecución de los niveles del proyecto en Delizia así también es importante recalcar que los resultados a priori ya desde el primer semestre del segundo año es el “ahorro significativo” al reducir costos en la utilización de insumos.

Con base en el supuesto, en los costos y tiempo de implementación, se realizó el flujo de fondos del proyecto, que es un esquema elaborado en forma sistemática, que reúne los costos y beneficios asociados al proyecto, presentados periodo a periodo a la largo de la vida útil de proyecto, considerando que los periodos a evaluar se dividen en semestres.

A continuación se relacionan los costos de la implementación del Sistema de Gestión Corporativa, considerando la base datos mostrada en el Anexo 4-1

COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN CORPORATIVA

(cada periodo equivale a un semestre, especificado en \$)

SEMESTRE	0	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL
Asesoría en implementación del DSGCorp		8,302.58	8,302.58	8,302.58	8,302.58	8,302.58	8,302.58		49,815.49
Costo Capacitación de operarios primer bloque		13,467.05	13,467.05						26,934.10
Costo Capacitación supervisores, mantenimiento y jefaturas				4,834.33	4,834.33				9,668.65
Costo Auditorias Externa al final del proyecto								10,000.00	0.00
Computador	2,000.00								2,000.00
Depreciación computadora		190.00	190.00	190.00	190.00	190.00	190.00	190.00	1,140.00
Copias		3,514.32	3,514.32	3,514.32	3,514.32	3,514.32	3,514.32		21,085.92
Carpetas		878.58	878.58	878.58	878.58	878.58	878.58		5,271.48
Cds		439.29	439.29	439.29	439.29	439.29	439.29		2,635.74
Impresión		439.29	439.29	439.29	439.29	439.29	439.29		2,635.74
TOTAL	2,000.00	27,041.11	27,041.11	18,408.39	18,408.39	13,574.06	13,574.06	10,000.00	120,047.12

- Para determinar el costo por asesoría interna se considera haber básico promedio mensual del asesor en Implementación de Gestión Corporativa en base a los datos referidos a CBN.
- Capacitación a 156 operarios por un lapso de 1 horas por semana
- Se considera 10 supervisores 2 de mantenimiento y 4 jefaturas con una capacitación de 2 horas por semana
- Auditorías internas (horas hombre personal auditado), no se cuantifica ya que las auditorias cruzadas se realizaran en horas de trabajo
- El tipo de cambio que se utilizo es de 0.14643 de Bs a \$

- El computador se adquiere por la creación del área de Gestión corporativa, que se encontrara en las oficinal de desarrollo organizacional

FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO⁴

(El periodo se encuentra en semestres)

(En \$)

Trimestre	0	1	2	3	4	5	6
= Ahorros Generados							
+ Utilización de Agua		0,00	0,00	34396,41	34396,41	34396,41	34396,41
+ Utilización de Gas (Gastos por implementación del proyecto)	2000,00	26579,86	26579,86	17947,13	17947,13	13112,81	13112,81
- (Depreciación)		190,00	190,00	190,00	190,00	190,00	190,00
= Utilidad antes de impuestos		(26769,86)	(26769,86)	18727,93	18727,93	23562,26	23562,26
- (Impuestos)		(6692,46)	(6692,46)	4681,98	4681,98	5890,56	5890,56
= Utilidad neta Depreciación y amortización		(20077,39)	(20077,39)	14045,95	14045,95	17671,69	17671,69
+ (Costo de inversión)	2000,00	0,00					
FLUJO NETO DE FONDO	(2000,00)	(19887,39)	(19887,39)	14235,95	14235,95	17861,69	17861,69

COSTO DE OPORTUNIDAD	15%
SEMESTRAL	8%
TIR	17%
VAN	\$b 20.598,97

⁴ Base de datos en el anexo 4-2

- El cálculo de los ingresos equivale a los ahorros en consumo de agua y gas para Delizia bajo el supuesto de un adecuado proceso de implementación del proyecto.
- El costo de inversión en el mes 0 incluye la compra de un computador y en 7 incluye la inversión realizada por la contratación del asesor externo para las auditorias.
- El costo de oportunidad fue obtenido de la experiencia constituida en: 12% activo de mercado y 3% activo tasa de riesgo, para la Compañía de Alimentos Ltda Delizia.

Toda la inversión que se realiza para el proyecto y los gastos que este genera es de 120,047.12 \$, son recuperados durante los primeros 3 semestres (periodo de repago descontado) y se genera un valor adicional de \$b 20.598,97, lo que indica que el proyecto es viable. La tasa interna de retorno del proyecto es de 17% semestral y se encuentra por encima de la tasa de oportunidad de la Compañía de Alimentos Ltda Delizia, lo cual muestra que la implementación del sistema es rentable.

CAPITULO VI

6 CONCLUSIONES

- ❖ Tomando en cuenta que Delizia nace como un negocio artesanal familiar y actualmente se encuentra dentro de las 50 empresas más grandes de Bolivia según sus ingresos por ventas esto evidencia el crecimiento sostenido y ambicioso durante más de 25 años. Actualmente el ingreso de nuevos competidores al mercado que realizan grandes inversiones en el sector lechero y derivados lácteos como el caso de PIL S.A. genera un mercado competitivo lo cual obliga a establecer fuertes estrategias de mercado en busca de sostenibilidad.
- ❖ Actualmente la estructura funcional de Delizia está enfocada al cumplimiento de la demanda basándose en una estrategia de precios, esta estrategia posiciona a Delizia en el puesto 23 en el ranking de las empresas de mayor reputación en Bolivia.
- ❖ Delizia a lo largo de la última década en el contexto nacional realizó inversiones acertadas de acuerdo al espacio y tiempo, pero en la actualidad tiene la oportunidad y capacidad de evolucionar en un sistema corporativo el cual a nivel internacional ya es una necesidad.
- ❖ La implementación de proyecto permite aprovechar al máximo el potencial logrado, durante más de 25 años desde su existencia, en un mercado altamente competitivo al enfocarnos en resultados sostenibles
- ❖ Se realizó la propuesta del nuevo Sistema de Gestión Corporativa, con la representación lógica de los pasos mostrados en el plan de acción y el desarrollo de cada nivel y sección a lo largo del capítulo III.

- ❖ Los resultados de las planillas de control y seguimiento, análisis de las deficiencias en los diagnósticos por nivel y la ejecución de tableros visuales en la planta Delizia, propuestos y evaluados en coordinación con la mesa de gestión permiten tener los parámetros cuantitativos y cualitativos necesarios, de manera que se acceda a un registro para el adecuado Diseño de Gestión Corporativa, además de contribuir con la comunicación de la efectividad de las decisiones tomadas.
- ❖ Realizar una evaluación económica para la propuesta de implementación desarrollada en el presente proyecto
- ❖ La inversión presupuestada para la implementación del proyecto y los gastos que este genera es de 120,047.12 \$, con una tasa interna de retorno del 17% se genera un valor actual neto de \$b 20.598,97, resultando en una evaluación económica que indica que se puede recuperar la inversión a partir del ahorro por costo de insumo.

6.1 Observaciones

Los resultados que se obtendrán del proyecto en términos monetarios dependerán de los resultados que se obtengan en todo el proceso de implementación del sistema, es decir no solo se generaran ingresos por ahorros en el uso insumos como : Gas y Agua, (que se consideraron en la evaluación económica) sino muchos otros insumos más que no se consideraron porque su valor varía de acuerdo a la eficiencia de la implementación que se alcanza con cada etapa del proyecto.

Otro beneficio de la implementación del proyecto se enmarca en la concepción de “presupuesto cero”, consiste en lograr mayor visibilidad del gasto y una mejor comprensión, de formas de lograr más con menos el sistema constantemente busca nuevas ideas para desafiar a los costos siendo el primer paso crucial en el proceso de ganar-costos, lo que nos permite captar los ahorros de nuestra base de costos fijos que se

pueden utilizar para conectar con los consumidores e impulsar resultados de primera línea; asegura que Delizia siga siendo competitiva, y esté bien posicionada para compensar las presiones de costos.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda una implementación paralela al desarrollo del presente proyecto de grado, ya que el lapso de tiempo son de 2 a 3 años; se invita “Delizia” COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA a la ejecución de los fundamentales.

La concientización, capacitación, información es vital para el cumplimiento de un buen proyecto, por lo cual se recomienda no dejar de lado a las personas que serán parte de este cambio.

El proyecto de grado presenta un diseño de los pasos de aplicación flexibles para la adecuación a empresas del rubro de alimentos con las características presentadas en el desarrollo del tema, ya que esto permitirá que el proyecto tenga una gran relevancia en el ámbito empresa como modelo a seguir para la optimización del rendimiento y la productividad de sus procesos, como ya lo hicieron PIL Y PCEÑA, en pro de la evolución del mercado nacional, para hacer frente a la globalización y exigencias del mercado internacional, incrementado su rentabilidad significativamente

Bibliografía

- www.wbcsd.org*. (2009). Recuperado el noviembre de 2014, de *www.wbcsd.org*:
<http://www.wbcsd.org>
- AB Inbev*. (2013). Recuperado el agosto de 2014, de *AB Inbev*: <http://www.ab-inbev.com/annualreport2006/zbb.cfm>
- Castañeta Ramos, G. (2012). *La empresa Mexicana y su gobierno Corporativo: antecedentes y desafíos para el siglo XXI*. Mexico.
- Club de Deerhound, E. U. (23 de enero de 2015). *SDCA antes de PDCA*. Recuperado el 7 de marzo de 2016, de *SDCA antes de PDCA*:
<https://in.kaizen.com/blog/post/2015/05/05/sdca-before-you-do-pdca.html>
- Emgel, M., & Filippo, V. (septiembre 2010). *Negocio inclusivo creando valor en America Latina*. Copyright.
- FAO. (s.f.). *Directrices para la gestión de la calidad en los laboratorios de suelos y plantas*. Obtenido de *Directrices para la gestión de la calidad en los laboratorios de suelos y plantas*.: <http://www.fao.org/docrep/w7295e/w7295e04.htm>
- Fuentes Zenón, A. (2013). Cuaderno de Planeación y Sitemas. En A. Fuentes Zenón, *Diagnostico*. Mexico.
- fundempresa*. (15 de enero de 2016). *fundempresa*. Recuperado el 20 de marzo de 2016, de *fundempresa*.
- Greespan, A. (12 de diciembre de 2012). *Corporate Reputation*. Recuperado el 23 de diciembre de 2015, de *Corporate Reputation*:
<http://www.corporatereputation12steps.com/QA.html>
- Hernandez Sampieri, R. (2011). *Elaboracion de tesis*.
<http://cursos.tecmilenio.edu.mx/cursos/cfe/fe06046/anexos/explica4.pdf>. (s.f.).
<http://cursos.tecmilenio.edu.mx/cursos/cfe/fe06046/anexos/explica4.pdf>. Recuperado el 14 de enero de 2016, de
<http://cursos.tecmilenio.edu.mx/cursos/cfe/fe06046/anexos/explica4.pdf>:
<http://cursos.tecmilenio.edu.mx/cursos/cfe/fe06046/anexos/explica4.pdf>
- IBNORCA. (2013). *Catologo de Normas Bolivianas*. Bolivia.

- Inbev, A. (10 de enero de 2015). *AB InBev Best Practices Program – Rules* . Recuperado el 28 de Enero de 2016, de AB InBev Best Practices Program – Rules : http://www.bestpractices.ab-inbev.com/AB_InBev_Best_Practices_Regulations.pdf
- InBev, A. (2015). *AB InBev Best Practices Program – Rules* . Recuperado el 28 de Enero de 2016, de AB InBev Best Practices Program – Rules : http://www.bestpractices.ab-inbev.com/AB_InBev_Best_Practices_Regulations.pdf
- Ing. Salas, C. (20 de junio de 2015). Implementación 5 s en almacen central. (F. Condo, Entrevistador)
- Jaramillo Martinez, P. (2010). Negocio inclusivos creando valor en America Latina. En P. Jaramillo Martinez, *Negocio inclusivos creando valor en America Latina* (pág. 116). Copyright.
- Jose Maria San Segundo, D. t. (2013). Lo mas valioso de la empresa. *Nueva Economia*, 12-15.
- Kelin E, G. (2010). Empresas familiares Generación a Generación. En G. Kelin E, *Empresas familiares Generación a Generación* (págs. 7-19). Mexico.
- La Razon, N. E., & Villca, C. (10 de enero de 2016). *Delizia y PIL concentran el 80% del mercado de helados en Bolivia*. Recuperado el 31 de marzo de 2016, de Delizia y PIL concentran el 80% del mercado de helados en Bolivia: http://www.la-razon.com/economia/Delizia-PIL-concentran-mercado-Bolivia_0_2414758587.html
- Limpias, D. (2014). Los intangibles y su importancia para las empresas. *Nueva Economia*, 8.
- Marin Garcia, J. A., bautista Poveda, Y., & Garcia-Sabater, J. (2012). *ETAPAS EN LA EVOLUCION DE LA MEJORA CONTINUA "COMO VIVEN LAS EMPRESAS EL PROCESO*. DOE- Universidad Politecnica de Valencia.
- Masaaki, I. (2005). La clave de la ventaja competitiva japonesa. En I. Masaaki. Mexico: CECSA.
- Montero, A., & Merco., D. T. (2014). Reputacion, nueva forma de lideresgo empresarial. *Nueva Economia*, 10.
- MSc. Ing. Aguilar, A. (2011). *Metodos de Resolución de Problemas*. La Paz Bolivia: Universidad Mayor de San Andres.
- Niebel, B., & Freivalds, A. (2012). Ingenieria Industrial, Metodos, Estandares y Diseño del trabajo. En B. Niebel, & A. Freivalds, *Ingenieria Industrial, Metodos, Estandares y Diseño del trabajo* (pág. 746). Mexico D.F.: Alfaomega.

- Rodriguez, H. V. (2010). Corporacion autonoma regional de Santander "Manualde implementacion 5°S". En H. V. Rodriguez, *Corporacion autonoma regional de Santander "Manualde implementacion 5°S"*. Santander: Corporación Autonoma Regional.
- San Segundo, J. M. (2013). Lo mas valioso de la empresa. *Nueva Economia*, 12-15.
- Schuhmacher, H. (2010). *Beer Business*. Fortune.
- Shandwick, W. (15 de enero de 2013). *Strategies to Recover Reputation*. Recuperado el 23 de diciembre de 2015, de Strategies to Recover Reputation: <http://www-webershandwick.com/>
- wikipedia, A. I. (15 de marzo de 2016). *Anheuser-Busch InBev*. Recuperado el 31 de marzo de 2016, de Anheuser-Busch InBev: https://es.wikipedia.org/wiki/Anheuser-Busch_InBev
- www.estrategia.ec. (2012). *Estrategia - Programa de Implementación 5°S*. Recuperado el noviembre de 2014, de <http://www.estrategia.ec>



The logo of Universidad Mayor Pacensis Divi Andre is a circular emblem. It features a sun with rays at the top, a mountain range in the middle, and a landscape with a river and a tree at the bottom. The text "UNIVERSITAS MAJOR PACENSIS DIVI ANDRE" is written around the perimeter of the circle. Below the main emblem is a smaller, shield-shaped crest with a cross and other symbols.

ANEXOS

Anexo 1-2: Negocios inclusivos de América Latina - Impulsados y facilitados por la Alianza SNV-WBCSD

Más leche, mayores ingresos en el altiplano boliviano

positiva a los productores de leche y crear una relación de fidelidad de estos con la empresa.

El proyecto surgió como resultado de los primeros contactos entre Delizia, SNV y CEDES —el capítulo boliviano del WBCSD—, quienes desarrollaron una serie de acciones que permitieron integrar de manera efectiva sus diferentes componentes. Para comenzar fue necesario convencer a los productores sobre las ventajas del proyecto y sobre los beneficios de coinvertir en este y de trabajar conjuntamente y de manera estratégica con la empresa.

Delizia se propuso entonces desarrollar invernaderos hidropónicos con el fin de que los productores tuvieran el suficiente forraje para alimentar a su ganado, solución que resultó ser la ideal para el Altiplano por ser una región en donde llueve muy pocos meses del año. Para lograrlo los productores debían invertir US\$ 1.000 en cultivos hidropónicos con los que podrían alcanzar niveles de productividad estables durante todo el año. De esta forma la empresa garantizaba la producción de leche en la región y reducía el riesgo de abastecimiento de su materia prima.

A medida que se desarrollaba el proyecto los productores se interesaron también en adquirir ganado y en mejorar la raza que utilizaban. Por lo tanto, fue necesario facilitar el acceso a fuentes de financiación con el apoyo de entidades que tuvieran objetivos afines con el proyecto, que comprendieran el modelo de negocio y que estuvieran dispuestas a asumir el perfil de riesgo y de retorno al trabajar con productores a pequeña escala integrados a la cadena de valor de una empresa grande; igualmente, capacitar a los productores en aspectos esenciales para que optimizaran su inversión, tales como seleccionar y comprar el ganado y cultivar forraje con métodos hidropónicos. Para esto se elaboraron manuales de capacitación.

Como resultado Delizia y SNV lograron alianzas con el Banco de Desarrollo Productivo y con varios fondos financieros privados como el FIE para financiar las actividades. El Negocio Inclusivo, que implicaba una relación comercial estable entre una empresa grande y los productores, permitió minimizar el riesgo de la operación financiera y estructurar un producto con condiciones económicas y administrativas favorables para los productores en cuanto a tiempos de gestión del crédito, plazos, garantías y tasas de interés. Es importante resaltar que el 55 por ciento de los productores que accedieron a créditos fueron mujeres.

Esquema: los productores individuales se organizan y concentran su producción diaria en módulos de acopio lechero. Cada día entregan la leche a los recolectores de la empresa y quincenalmente los dirigentes de los módulos, es decir, los líderes de las



Delizia en cifras.

- ▶ 530 empleados.
- ▶ Es uno de las 50 empresas más grandes de Bolivia según sus ventas anuales.
- ▶ US\$ 14.695.671 en ventas anuales.
- ▶ 50.000 puntos de venta.
- ▶ Primera en producción de helados en Bolivia con una participación del 65 por ciento del mercado nacional.
- ▶ 40 por ciento de participación en el mercado nacional de yogurt.
- ▶ 40.000 kilos diarios de capacidad para la producción de yogurt y helado.

Fuente: (Jaramillo Martinez, 2010)

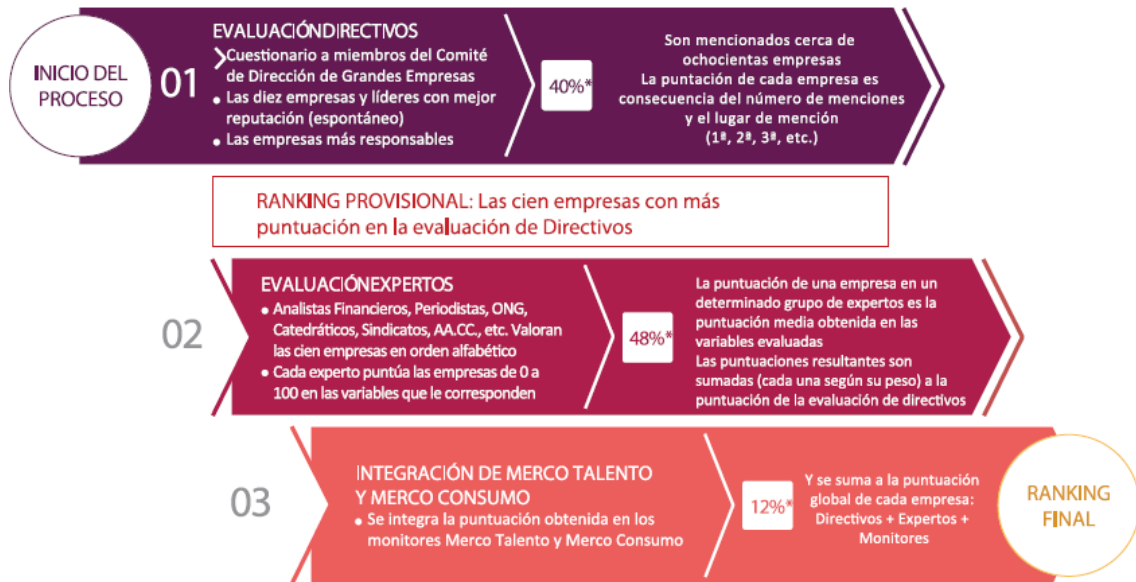
Anexo 1-3: Negocios inclusivos de América Latina - Impulsados y facilitados por la Alianza SNV-WBCSD

Empresa	País	Negocios Inclusivos con Proveedores	Negocios Inclusivos con Distribuidores	Plataformas para Negocios Inclusivos	Negocios Inclusivos con Consumidores	Mercado	Casos fuera del marco de Alianza SNV-WBCSD
1	CISA	Nicaragua	✓			Agronegocio	
2	Delizia	Bolivia	✓			Agronegocio	
3	Pronaca	Ecuador	✓			Agronegocio	
4	Dinant	Honduras	✓			Agronegocio	
5	Dole	Perú	✓			Agronegocio	

Fuente: (Jaramillo Martinez, 2010)

Anexo 2-1: Esquema de funcionamiento de la Metodología para la elaboración del MERCOS TRACKING

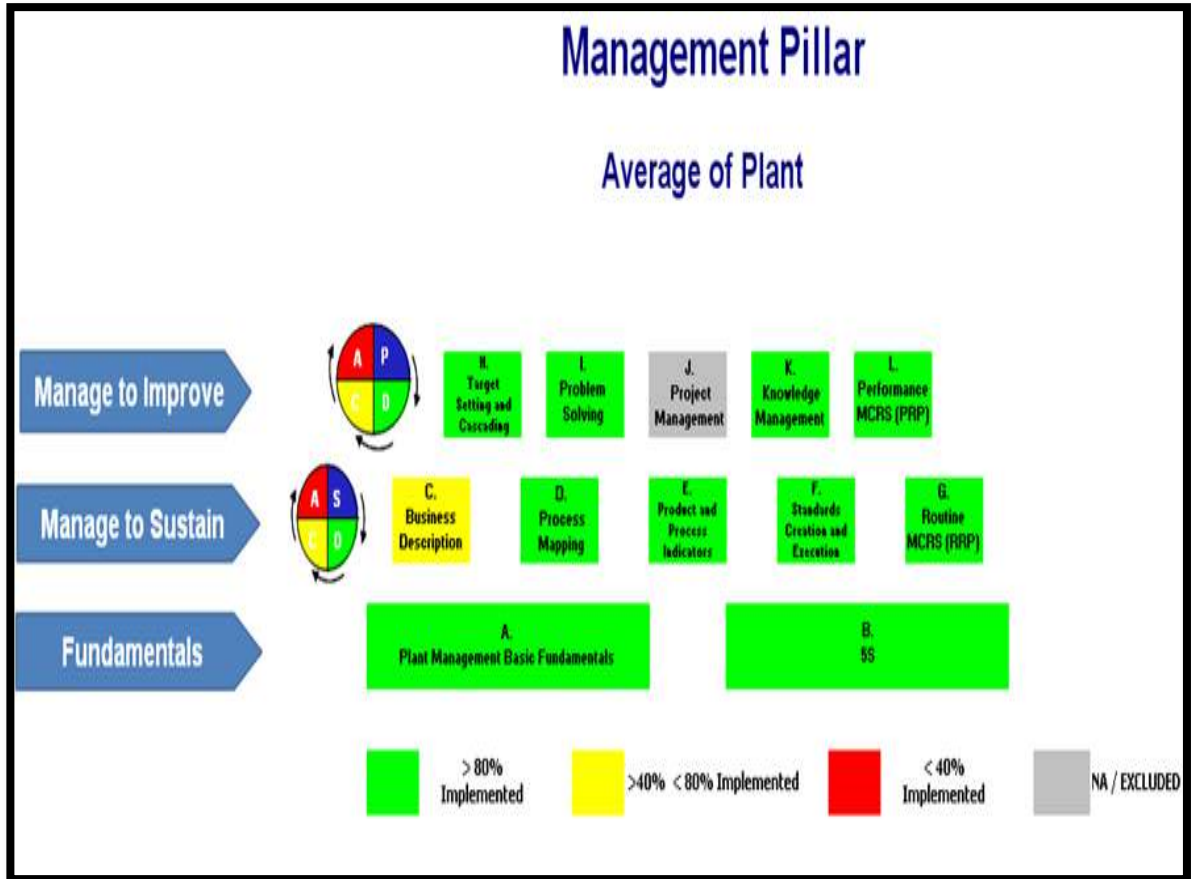




Fuente: Nueva economía, BOLIVIA | 1 al 14 de noviembre de 2015 | 1072, pag 28



Anexo3-1: Modelo de organización AB InBev



Fuente: www.abinbev.org.com_AB InBev Management Pillar (ABI MP)

Anexo 3-2: Manual de Implementación 5°s

MANUAL METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS 5°S

1. INTRODUCCIÓN

1.1. SIGNIFICADO

Son las iniciales de cinco palabras japoneses: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke

➤ SEIRI	➤ Seleccionar o clasificar
➤ SEITON	➤ Organizar u Ordenar
➤ SEISO	➤ Limpiar
➤ SEIKETSU	➤ Bienestar personal, Estandarización
➤ SHITSUKE	➤ Disciplina y hábito

Constituyen una filosofía o metodología para establecer y mantener el orden, la limpieza y el hábito.

Prevalece el principio de “un lugar para cada elemento que interviene en el trabajo”, eliminándose aquellos que no tienen utilidad, con lo cual se gana espacio físico, el flujo es más rápido y los elementos de trabajo se encuentran rápidamente.

Podríamos definir las 5 S's como un estado ideal en el que:

- Los materiales o elementos innecesarios se han eliminado.
- Todo se encuentra ordenado e identificado.
- Se han eliminado las fuentes de suciedad.
- Saltan a la vista las desviaciones o fallos.
- Todo lo anterior se mantiene y mejora continuamente.

1.2. CARACTERÍSTICAS

- Es aplicable a todo tipo de organización.
- En cualquier puesto de trabajo, oficina, almacén, archivos, áreas públicas y de recepción, centros de capacitación, talleres, laboratorios, etc.
- Propicia la participación del personal en los procesos de mejora.
- Busca mejorar y mantener las condiciones de organización, orden y limpieza del centro de trabajo, propiciando un ambiente adecuado, agradable y seguro.
- Las 5 S's no son los trabajos de limpieza que se organizan ante la visita del Consejo de Administración, políticos, clientes importantes o auditores.
- No es una cuestión de estética sino de funcionalidad y eficacia.
- Puede considerarse un paso previo a la implantación de cualquier proyecto de mejora continua en la organización.

1.3. BENEFICIOS QUE PUEDE APORTAR

- Mejorando el nivel de 5 S's se obtiene mayor productividad debido a que se reducen:

- ✓ Las actividades que no agregan valor.
- ✓ Los desperdicios y productos defectuosos.
- ✓ Las averías.
- ✓ Los accidentes.
- ✓ El nivel de inventarios.
- ✓ Los movimientos y traslados inútiles.
- ✓ El tiempo para localizar herramientas y materiales.
- Con el Orden y la Limpieza se obtiene un mejor lugar de trabajo ya que se consigue:
 - ✓ Más espacio y mayor bienestar.
 - ✓ Más seguridad en las instalaciones.
 - ✓ Mayor orgullo del lugar en el que se trabaja.
 - ✓ Mejor imagen ante los clientes causando una sensación de confianza.
 - ✓ Mayor cooperación, aportaciones y conocimiento.
 - ✓ Mayor trabajo en equipo.
 - ✓ Mayor compromiso y responsabilidad del personal.
 - ✓ Mayor conocimiento del puesto.

2. COMPROMISO, PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

2.1. COMPROMISO

La organización deberá estar convencida y comprometida con la implementación de las 5 S's por lo que todos los niveles de la organización tendrían que formar parte de la implantación. La alta dirección es la principal responsable del Programa, y debería estar firmemente convencida de la importancia de la Organización, el Orden, la Limpieza y los nuevos hábitos. Es la responsable de organizar y proporcionar los recursos necesarios, así como desempeñar un papel activo en el proceso, especialmente en las primeras experiencias de implantación.

Sus funciones son:

- Liderar el Programa 5 S's.
- Mantener un compromiso activo.
- Promover la participación de todos los implicados.
- Dar seguimiento al programa.

2.2. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

La etapa inicial consiste en determinar las áreas a implementar, las etapas y actividades a realizar, su duración, los responsables y los recursos necesarios. Para tal efecto, a continuación se enlistan las principales actividades:

- a) Seleccionar las áreas donde se implementará, y en qué orden.
- b) Designar a los miembros del equipo del proyecto de implementación.
- c) El equipo estará integrado por un coordinador o facilitador, así como por el personal estrechamente relacionado con las áreas seleccionadas.
- d) El coordinador, como líder tendrá las siguientes responsabilidades:
 - Prepararse como un experto de la metodología 5 S's.
 - Preparar a los miembros del equipo en la metodología 5 S's.
 - Apoyar a la Dirección en la planificación y organización del proceso global de

implementación.

- Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios.
 - Asegurar la eficacia de las reuniones y de las actividades de equipo.
 - Coordinar la realización de las actividades y verificar su ejecución.
 - Orientar al equipo, actuando como un consultor.
 - Dar un seguimiento riguroso en la aplicación de la metodología.
 - Informar a la Dirección sobre la evolución del proyecto.
 - Asegurar que estén permanentemente actualizados los indicadores.
 - Asegurarse de que las medidas implementadas se mantienen y mejoran.
 - Transferir su experiencia a otras áreas de la organización, para extender la implementación.
- a) Elaborar un calendario de actividades, siguiendo el orden metodológico de las 5 S's y la secuencia de implementación por áreas.
 - b) Determinar las responsabilidades específicas de los participantes.
 - c) Capacitar a los integrantes del equipo.
 - d) Aplicar la técnica en un área piloto, en la cual se terminará de aprender y realizar cualquier ajuste.
 - e) Implantar el programa de manera secuencial y/o simultánea en las áreas previstas.
 - f) Medir y evaluar los resultados
 - g) Realizar los ajustes que sean necesarios.

Ejercicio 1 : Elabore un programa específico de implementación de las 5 S's para su organización .

3. IMPLEMENTACIÓN DE LA 1ª. S: SEITON (Selección, Clasificación)

Consiste en identificar, clasificar, separar y eliminar del puesto de trabajo los equipos, partes, productos, materiales y documentos innecesarios, conservando sólo los necesarios.

Se selecciona y clasifican los elementos, para tener las cosas en el sitio correcto.

El propósito es retirar de los puestos de trabajo todos los elementos que no son necesarios para el trabajo cotidiano. Los elementos necesarios se deben mantener cerca de la acción, mientras que los innecesarios se deben retirar del sitio o eliminar.

MÉTODO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA 1ª. S

1. Determine los criterios de selección de elementos innecesarios.

Defina las categorías en que se podrán clasificar estos elementos, estas pueden ser:

- ✓ Elementos descompuestos o dañados:

Si es necesaria y viable económicamente su reparación, de lo contrario se desecharán.

- ✓ Elementos obsoletos o caducos:

- Se desecharán.

- ✓ Elementos peligrosos:

- Si son necesarios se ubicaran en un lugar seguro, de lo contrario se desecharán.

- ✓ Elementos de más:

- Se almacenarán en un lugar adecuado, o se transferirán a otra área de

trabajo que lo requiera, o se donará o venderá.

- ✓ Todos los artículos que no se utilicen en el área de trabajo por más de cierto número de días:
 - Se deberá tomar una decisión al respecto.
- ✓ Documentos con mucho tiempo en área de trabajo sin usar o en archiveros:
 - Si tienen más de 15 días en el área de trabajo se archivarán,
 - Si tienen más de un año y hasta 5 años se almacenarán en el archivo muerto,
 - Más de 5 años se desecharán, previo registro.
- ✓ Objetos personales o de adorno:
 - Los personales, como saco, abrigo, paraguas, bolsa, etc. deberán ubicarse en lugares propios, nunca se dejarán al terminar la jornada.
 - Los adornos, no más de un cuadro, planta, florero, o adorno por área.

Ejercicio 2: Elabore un diagrama o tabla practica que especifique los criterios de selección aplicable a su organización.

2. Determine las herramientas a utilizar

Estas pueden ser:

- **Listado de elementos innecesarios:** Esta lista permite registrar los elementos innecesarios, su ubicación, cantidad encontrada, posible causa y acción sugerida para su eliminación. Esta lista es llenada por el responsable de seleccionar durante la campaña de clasificación (Ver Formato 1).
 - **Tarjeta Roja:** Este tipo de tarjeta permite identificar el elemento innecesario y que se debe tomar una acción correctiva. (Ver Formato 2).
 - **Plan de acción para retirar los elementos:** Una vez visualizados y marcados con las tarjetas los elementos innecesarios, se tendrán que hacer las siguientes consultas:
 - Mover el elemento a una nueva ubicación dentro de la planta.
 - Almacenar al elemento fuera del área de trabajo.
 - Eliminar el elemento.
 - El método de eliminación se mostrará en el **anexo 3**.
 - **Control e informe final:** El jefe de área deberá realizar este documento y publicarlo en un tablón informativo

3. Capacite al personal que hará la selección

En esta fase se enseñará de manera práctica, con ejemplos, como reconocer y seleccionar los elementos innecesarios, explicando los criterios de selección y el uso de las herramientas antes presentadas, así como la reubicación temporal de los elementos innecesarios.

Ejercicio 3: Prepare una temática de capacitación.

4. Identifique y clasifique los elementos innecesarios, en el sitio

Estando en el puesto de trabajo para implantar la 5 S, se observarán e identificarán los

elementos innecesarios. En este paso se utilizan las herramientas predefinidas, y se pueden tomar fotografías antes de iniciar la selección.

A los elementos innecesarios se les coloca la etiqueta roja y se les lleva a un área de almacenamiento transitorio, y se registra en la Lista de Elementos Innecesarios. Posteriormente se tomará la decisión del destino final conforme a las políticas establecidas.

Sitios específicos, dentro del área de trabajo, donde se pueden encontrar elementos innecesarios:

- Repisas, casilleros, libreros, (detrás o en la parte más alta o baja).
- Pasillos o esquinas, (objetos arrumbados).
- Puesto de trabajo, (elementos de trabajo obsoletos o descompuestos u otros objetos que en algún momento cayeron o rodaron).
- Almacenes o bodegas, (con inventarios abandonados, chatarra o con excesivo tiempo de no uso).
- Herramientas o instrumentos sobrantes.
- Elementos para contingencias en sitios no adecuados.
- Objetos guardados debajo de escaleras, escritorios, maquinaria o equipos.
- Mobiliario, equipo, herramienta, estantería o instrumentos abandonados en los pisos o encimados.
- Objetos colgados o adheridos en paredes, pizarrones o ventanas.
- Elementos u objetos colocados en barandales, puertas, bardas, mostradores, cortinas, sillas, archiveros, cajones de escritorios, etc.

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA 2ª. S: SEITON (Organizar u Ordenar)

"Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar."

Después de que nos hemos deshecho de los elementos innecesarios, el siguiente paso es ordenar los elementos de trabajo que se utilizan.

El propósito es mantener los elementos de trabajo necesarios en forma ordenada, identificada y en sitios de fácil acceso para su uso.

Lo anterior permite localizar los materiales, herramientas, equipos, instrumentos y documentos de trabajo de forma rápida, además de que se mejora la imagen del área ante el cliente o visitas, "da la impresión de que las cosas se hacen bien".

En áreas administrativas facilita los archivos y la búsqueda de documentos, mejora el control visual de las carpetas y la eliminación de la pérdida de tiempo de acceso a la información.

MÉTODO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA 2ª. S

a) Ordene el área donde están o estarán los elementos necesarios

Se trata de redistribuir los espacios, el mobiliario, los equipos, estantes, gavetas, materiales, las maquinas y todo aquello que es útil para el trabajo que se realiza. De ser necesario cambie o adquiera mobiliario adecuado para ubicar los elementos organizadamente.

b) Determine el lugar donde quedará cada elemento

En este momento habrá que definir en qué lugar quedará cada elemento, esto en razón de la frecuencia de uso, necesidad de cercanía, volumen, peso, cantidad, secuencia en el proceso,

riesgo, etc.

Para determinar el lugar correcto de cada elemento habrá que considerar que los elementos de uso frecuente deberían:

- Estar al alcance del trabajador.
- En una altura que facilite su uso para el trabajador.
- En una posición que requiera del menor movimiento del trabajador.

Los elementos de uso poco frecuente deberían estar más retirados, o en otro lugar.

Para ubicar los elementos en el lugar correcto, marque el sitio seleccionado con números o letras.

Criterios para la ubicación de los elementos (documentos, mobiliario, equipo, materiales, herramienta, etc.)

FRECUENCIA DE USO	CRITERIO DE UBICACIÓN
❖ A cada momento	➤ Colocar lo junto a la persona
❖ Varias veces al día	➤ Colocar lo cerca de la persona
❖ Varias veces a la semana	➤ Colocar lo cerca del área de trabajo
❖ Algunas veces al mes	➤ Colocar lo en áreas comunes
❖ Algunas veces al año	➤ Colocar lo en bodega o archivo
❖ Posiblemente no se use	➤ Colocar lo en archivo muerto

c) Establezca criterios de ordenamiento.

Por ejemplo:

- Por orden numérico, alfabético o alfanumérico.
- Por frecuencia de uso: diario, quincenal, mensual, bimestral, semestral, anual.
- Inmediata localización por cualquiera
- De fácil extracción y devolución
- De fácil identificación de faltantes
- Por el riesgo de seguridad económica, de accidente o daño a la salud.

d) Identifique los elementos

Asigne un nombre a cada elemento y un nombre al lugar donde se coloquen. Este último debe ser descriptivo de los elementos que ahí se colocarán, ser simple y de fácil entendimiento.

Criterios que se podrán aplicar:

- Habrá elementos a los que se les conoce con dos nombres diferentes. Ante esto elija uno. Esto evitará confusión.
- Para facilitar la colocación de los elementos en el sitio adecuado, se podrá dibujar el entorno del elemento en el lugar donde se le ubicará.
- Los pisos podrán ser trazados con líneas y marcas que permitan dividir e identificar los pasillos, lugares reservados para fines específicos, zonas de maniobras, zonas de peligro, rutas de evacuación, extintores, botes de basura, etc.
- Para ordenar los elementos tome en cuenta las siguientes recomendaciones:
 - a) Haga un estudio para aprovechar los espacios.
 - b) Coloque los letreros que sean necesarios, que sean visibles y entendibles:
 - Indicadores de ubicación.

- Indicadores de cantidad.
 - Nombre de las áreas de trabajo.
 - Localización de stocks.
 - Lugar de almacenaje de equipos.
 - Disposición de maquinas.
 - Puntos de limpieza y seguridad.
 - Otros que considere.
- c) Tenga solo un número adecuado de archiveros, anaqueles o repisas.
- d) No deje a la vista alambres ni cajas eléctricas abiertas.
- e) Tenga solo las herramientas y materiales de trabajo necesarias.
- f) Ubique las herramientas y materiales en un el lugar limpio y en el orden en que las utilice.
- g) Proteja adecuadamente los instrumentos de medición.
- h) Aplique también criterios de seguridad, esto es, que los elementos no estén en riesgo de caerse, no estorben y que no estén cerca de actividades o elementos que puedan ocasionar un siniestro.
- i) Que los elementos estén protegidos contra deterioro, como oxidación, golpes, o contaminarse.
- Para determinar la ubicación y organización de los elementos de trabajo, se puede utilizar el **formato del anexo 4**, así como un plano de distribución de oficinas o áreas de trabajo.

Beneficios que se obtendrán:

- Encontraremos fácilmente los objetos de trabajo y documentos.
- Ahorro en tiempos y movimientos.
- Facilidad para regresar a su lugar los objetos o documentos que hemos utilizado.
- Se podrá detectar cuando falta algún elemento.
- Da una mejor apariencia.

5. IMPLEMENTACIÓN DE LA 3ª. S: S E I SO (LIMPIAR)

SEISO significa limpiar el entorno de trabajo, incluidas el mobiliario, equipo, máquinas y herramientas, paredes, pisos y otras áreas del lugar de trabajo, y que todo el personal se haga responsable de las cosas que usa y se asegure de que se encuentren en buenas condiciones; por esto último, Seiso implica también verificar los elementos de trabajo durante la limpieza, para identificar problemas o fallas reales o potenciales.

Por ejemplo, un operador que limpia una máquina puede descubrir defectos de funcionamiento; cuando la máquina está cubierta de aceite, hollín y polvo, es difícil identificar cualquier problema que se pueda estar formando. Así pues, mientras se procede a la limpieza de la máquina podemos detectar con facilidad la fuga de aceite, una grieta que se esté formando en la cubierta, o tuercas y tornillos flojos. Una vez reconocidos estos problemas, pueden solucionarse con facilidad.

Por esta razón, seiso constituye una gran experiencia de aprendizaje para los operadores, ya que pueden hacer muchos descubrimientos útiles mientras limpian las máquinas.

El polvo, suciedad, sustancias externas, basura y otros elementos pueden propiciar fallas en la maquinas, equipos o instalaciones, así como, accidentes y desgaste prematuro.

La limpieza general de las instalaciones es responsabilidad de la empresa, pero, cada quien debe

ocuparse de mantener limpio su puesto de trabajo. La suma del esfuerzo de todos, más el cumplimiento de los deberes del departamento de aseo, lograrán un ambiente agradable para laborar.

MÉTODO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA 3ª. S

Procedimiento recomendado:

- a) Campaña de limpieza.
- b) Identificar problemas o fallas reales o potenciales.
- c) Determinar las causas de suciedad.
- d) Establecer un programa de limpieza.

a. Campaña de limpieza:

Limpié a fondo los pisos, ventanas, cajones, estantes, herramientas, equipos, maquinaria, muebles, etc., que se utilice en las operaciones cotidianas.

Es común que la organización realice una campaña de orden y limpieza como un primer paso para implantar las 5 S's. En esta jornada se eliminan los elementos innecesarios y se limpia el equipo, pasillos, armarios, almacenes, etc.,

Este tipo de limpieza no debe considerarse como un SEISO totalmente desarrollado, más bien es un buen inicio y preparación para la práctica de la limpieza permanente. Esta jornada de limpieza ayuda a obtener un estándar de la forma como deben estar los equipos permanentemente. SEISO debe ayudarnos a mantener el estándar alcanzado el día de la jornada inicial. Esta campaña crea la motivación y sensibilización para iniciar el trabajo de mantenimiento de la limpieza y progresar a etapas subsecuentes.

b. Identifique problemas o fallas reales o potenciales

Verifique la funcionalidad del elemento que fue limpiado. Cualquier derrame, escurrimiento, goteo, descompostura o falla real o potencial debe atenderse de inmediato.

c. Determine las causas de suciedad.

Durante la limpieza debemos observar si la suciedad es normal o anormal, ante esto último, se debe determinar las causas que lo ocasionan con lo cual se podrá desarrollar un plan de solución.

Los cuestionamientos que podríamos realizar para identificar y analizar las causas de la suciedad son:

- ¿Esta suciedad es algo que no debería pasar?
- ¿Sólo fue un descuido?
- ¿Algo se cayó o alguien lo tiro?
- ¿Es causada por un goteo?
- ¿Cómo llegó hasta ahí la suciedad?
- ¿El personal no tiene tiempo de atenderlo?
- ¿Se tiene establecidos límites tolerables?
- ¿Ya se localizó la fuente?
- ¿Se pudo prevenir?
- ¿Por qué es un problema la suciedad?
- ¿Puede ser grave la repercusión de esta suciedad?
- ¿Puede ocasionar un accidente de trabajo?

Estas y otras preguntas tienen que ser respondidas para buscar una solución concreta.

d. Establezca el plan de acción para cada situación

A partir del resultado del análisis de las causas raíz de la suciedad, se establecen opciones de solución, que con la participación de las partes involucradas, desarrollarán un plan de acción para prevenir o reducir las fuentes de suciedad. Se dará prioridad de atención a lo que no

cumpla con lo establecido y a lo que represente un riesgo. **Ver anexo 5**

Algunas acciones pueden ser:

- Cambiar malos hábitos de las personas.
- Modificar el equipo, maquinaria o mobiliario para facilitar su mantenimiento.
- Redistribuir la instalación de tal forma que pueda realizarse la limpieza con facilidad y seguridad.
- Capacitar al personal de conservación, de laboratorios, talleres e instalaciones diversas.
- Establecer programas de mantenimiento preventivo.
- Reparación de las maquinas o equipos que generan suciedad.
- Mejora de la ventilación.
- etc.

e. Establezca un programa de limpieza.

El propósito es integrar la limpieza dentro de las tareas diarias del personal.

Defina la frecuencia de limpieza: diaria o en forma periódica, con un cuadro de tareas para cada lugar específico. Para formalizar y propiciar hábitos para mantener limpio el ambiente de trabajo, es conveniente desarrollar e implementar un manual de limpieza.

El Manual de Limpieza

Este manual debe incluir la asignación de áreas; la forma de utilizar los elementos de limpieza; la frecuencia y tiempo para cada labor; la inspección antes, durante y al final del turno.

Es importante establecer tiempos para estas actividades de modo que lleguen a formar parte natural del trabajo diario.

Contenido del Manual:

- Objetivos de la limpieza.
- Fotografías de cómo se debe mantener las instalaciones y elementos de trabajo.
- Mapa de los puntos de riesgo durante el proceso de limpieza.
- Herramientas de limpieza y de seguridad, así como las precauciones a tomar.
- Áreas que comprende el programa (considerar las áreas externas o al aire libre).
- Procedimientos a seguir (que consideren la calidad del trabajo y la seguridad de quien lo realiza).
- Políticas para mantener y preservar un ambiente de trabajo limpio.

Factores de éxito:

- Incentivar la actitud de limpieza del sitio de trabajo.
- Mantener la clasificación y el orden de los elementos.
- Apoyar un fuerte programa de entrenamiento.
- Suministrar los elementos necesarios para su realización.
- Dedicar el tiempo requerido para su ejecución.

Beneficios que se obtendrán:

- Aumentará la vida útil del equipo e instalaciones.
- Menos probabilidad de contraer enfermedades.
- Menos accidentes.
- Mejor aspecto.
- Ayuda a evitar mayores daños a la ecología.

6. IMPLEMENTACIÓN DE LA 4ª S: SEIKETSU (Bienestar personal , Estandarización)

Seiketsu tiene dos significados, el primero es el de procurar el bienestar personal de los trabajadores, y el segundo, el de conservar lo que se ha logrado en las tres primeras S's.

BIENESTAR PERSONAL

Consiste en mantener la limpieza de la persona por medio de uso de ropa de trabajo adecuada, elementos de protección personal, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio. Si las máquinas e instalaciones son importantes y por eso las cuidamos y damos mantenimiento, entonces porque no hacer esto con el elemento humano, que es el que agrega valor en los procesos. Por tal motivo, es importante cuidar y mantener su salud y seguridad, a través de descansos, ejercicios físicos livianos, proporcionando buenas condiciones de iluminación, protección contra ruido, buena ventilación, eliminando malos olores, dotando de mobiliario y equipo ergonómico, etc., lo cual se verá compensado al disminuir las ausencias por enfermedades, el agotamiento físico y los accidentes y un incremento de la productividad.

El *bienestar* personal es un estado ideal en el que un individuo puede desempeñar óptimamente todas sus funciones. Es mantener la "limpieza" mental y física. Las preocupaciones personales o conflictos en el trabajo u otros distractores impiden la concentración que requiere el trabajo y que provocan "*malestar*" en los individuos.

El bienestar es un factor crítico para lograr las acciones propuestas ya que si los trabajadores están mal física y/o mentalmente, será difícil mejorar el ambiente de trabajo, por lo que las 5 S's no se alcanzarían por convicción sino por imposición.

Para obtener mejores condiciones de trabajo la organización y el personal deberían tomar acciones, tales como:

Acciones de la organización:

- Mantener una iluminación adecuada de las instalaciones.
- Mantener control del ruido o proporcionar tapones auditivos.
- Eliminar los olores indeseables, sobre todo los tóxicos, y el humo o el polvo a través de una buena ventilación o sistemas de filtrado.
- Mantener la temperatura y la ventilación adecuada.
- Controlar o evitar la exposición de vibraciones.
- Realizar campañas de vacunación y revisar la calidad del servicio médico que se le brinda al personal dentro de las instalaciones.
- Proporcionar equipo de seguridad y protección adecuado.
- Mantener en condiciones de higiene los servicios comunes: comedor, baños, casilleros, utensilios, vestidores, áreas para descanso, etc.
- Adecuar la ergonomía del mobiliario, equipo e instalaciones de trabajo.
- Exhortar al personal a una imagen pulcra, y que cumpla con las normas de higiene y seguridad.

El personal debería:

- Utilizar correctamente el equipo de seguridad y cumplir con las normas.
- Es común que algunos trabajadores no siempre aceptan usar los elementos de protección, es ahí donde la disciplina toma importancia fundamental, por lo que se deberá brindar la información suficiente para crear consciencia de los riesgos.

- Cuidar nuestro aseo personal (baño diario, peinado, ropa limpia, etc.)
- Vestir adecuadamente, acorde a las características del trabajo.
- Eliminar o moderar el consumo de alcohol y de tabaco
- Mantener una alimentación balanceada e higiénica.
- Descansar lo suficiente.
- Conservar una actitud positiva hacia la vida.
- Guardar el equilibrio entre los problemas personales y de trabajo.
- Visitar regularmente al médico, como medida preventiva.
- Tener una vida equilibrada que combine la capacitación, superación personal, deporte, recreación y todo lo que contribuya a la plenitud del ser.
- Mantener una armonía familiar.

Para evaluar y tomar acciones de mejora del ambiente de trabajo se podrá utilizar la **tabla del anexo 6**

ESTANDARIZACIÓN

Se tiende a conservar lo que se ha logrado, aplicando estándares a la práctica de las tres primeras S's. Esta cuarta S está fuertemente relacionada con la creación de los hábitos para conservar el lugar de trabajo en perfectas condiciones.

La organización debe diseñar sistemas y procedimientos que aseguren la continuidad de SEIRI, SEITON Y SEISO.

El compromiso, respaldo e involucramiento de la alta dirección en las 5 S se vuelve algo esencial. Deben determinar con qué frecuencia se llevaran a cabo SEIRI, SEITON Y SEISO, y qué personas deben estar involucradas. Esto debe ser parte del programa anual de planeación.

La estandarización significa crear un modo consistente de realización de tareas y procedimientos.

MÉTODO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTANDARIZACIÓN

Para mantener las condiciones de las tres primeras S's, se deberá:

- a) Determinar y asignar de manera precisa las responsabilidades de lo que tiene que hacer y cuando, donde y como hacerlo. Esto puede ser atreves de un Cuadro o matriz de distribución del trabajo.
- b) Mejorar e Implementar de manera permanente el Manual de limpieza.
- c) Instalar un Tablón donde se registre el avance de cada S implantada.
- d) Elaborar Programa de trabajo para atender problemas no resueltos y para mejorar los métodos de limpieza.
- e) Integrar en los trabajos, como rutina, las acciones de clasificación, orden y limpieza.

Estos estándares ofrecen toda la información necesaria para realizar el trabajo. El mantenimiento de las condiciones debe ser una parte natural de los trabajos regulares de cada día.

Beneficios que se obtendrán:

- Se guarda el conocimiento producido durante años.
- Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito de conservar impecable el sitio de trabajo en forma permanente.
- El personal aprende a conocer con profundidad el equipo y elementos de trabajo.
- Se evitan errores de limpieza que puedan conducir a riesgos laborales.

- Se dan las condiciones para que el personal tenga un mejor desempeño en su trabajo, lo que reedita además, en la productividad.
- Se evitan pérdidas de tiempo al estar localizables y en el lugar adecuado los elementos requeridos.

7. IMPLEMENTACIÓN DE LA 5ª. S: SHITUKE (DISCIPLINA)

Esta "S" constituye la etapa más difícil de alcanzar, ya implica establecer nuevos hábitos de orden y limpieza y modificar aquellos que pueden echar atrás lo que se ha logrado con las 4 S's, tendremos que luchar contra nuestra natural resistencia al cambio.

La 5ª. S consiste en establecer y mantener un nuevo orden de vida en el trabajo, cumpliendo cotidianamente con las normas o estándares de trabajo.

Es común ver organizaciones que después de semanas o meses de haber intentado la implementación de las "5 S's", regresan al ambiente original, donde las áreas están sucias y desordenadas. Existe la tendencia de volver a hacer las cosas como antes.

La indisciplina, ésta se refleja en:

- La impuntualidad.
- El desorden.
- El incumplimiento de normas de seguridad e higiene.
- El retraso de reuniones.
- Las constantes distracciones personales.
- Los cambios constantemente de los programas.
- Los elementos de trabajo fuera de su lugar.
- Los lugares de trabajo están sucios, etc.

Consecuencias de la indisciplina:

- Causa común de los fracasos.
- Afecta a los demás cuando se trabaja en equipo.
- Hace perder la confiabilidad como persona y como empleado.
- Incumplimiento de compromisos
- Pérdida de tiempo para localizar los elementos requeridos

Las 5S's no pueden prosperar sin disciplina.

La disciplina

Disciplina es el apego a una serie de leyes o reglas que norman la vida de una comunidad, de la organización o a nuestra propia vida; la disciplina es orden y control personal que se logra a través de un entrenamiento de las facultades mentales, físicas o morales.

El éxito va acompañado de la disciplina, las casualidades son temporales "la buena suerte no perdura".

Practicando y practicando es como lograremos cambiar nuestros hábitos.

Cuando se practica continuamente SEIRI, SEITON, SEISO Y SEIKETSU se ha adquirido el hábito requerido, por lo que han logrado la disciplina.

Acciones para Promover la Disciplina


La disciplina se puede alcanzar si como trabajadores de la organización nos volvemos conscientes y asumimos un compromiso real, verdadero, genuino legítimo para cambiar

nuestros hábitos y mantener una disciplina de orden y limpieza.

La organización, debería entonces comprometerse a:

- Cumplir y vigilar que se cumpla de manera sistemática con los estándares de trabajo establecidos.
- Asegurarse de que están definidas claramente las responsabilidades y que éstas las conoce y comprende el personal.
- Crear conciencia de la importancia del orden y la limpieza y de cómo contribuye cada trabajador, o bien de los efectos del desorden y la suciedad.
- Educar al personal sobre los principios y técnicas de las 5 S's.
- Hacer partícipe al personal en la búsqueda de soluciones y de acciones de mejora.
- Asegurarse de la eficacia del entrenamiento en las actividades que implica el programa.
- Reconocer el desempeño sobresaliente y estimular a quienes aún no lo logran.
- Retroalimentar de inmediato cuando no se logran los resultados.
- Establecer un proceso y herramientas de seguimiento eficaz para verificar y evaluar el cumplimiento sistemático y el progreso en cada área.
- Propiciar respeto por la preservación del orden y la limpieza de las áreas comunes y de las que visitamos.
- Establecer ayudas visuales que nos recuerden u orienten para mantener el orden y la limpieza.
- Ser congruentes como jefes, demostrando con el ejemplo y con hechos.
- Asumir con entusiasmo la implantación de las 5 S's.
- Crear un equipo promotor o líder para la Implementación en toda la entidad.
- Suministrar los recursos para la implantación de las 5 S's.
- Recorrer las áreas, por parte de los directivos.
- Publicar fotos del "antes" y "después".
- Difundir boletines informativos, carteles, usos de insignias.
- Establecer rutinas diarias de aplicación, por ejemplo, los "5 minutos de 5 S's", eventos mensuales y semestrales.

Anexo 3-3: Cumplimiento de auditorias

	DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN CORPORATIVA	Codigo: DSGC
	Cumplimiento de auditorias	Versión: 001

Nota: Llene el cuadro de registro, introducción el equipo al que pertenece.

Los datos se registran automáticamente en la lista de cumplimiento

Equipo:		Fecha designada			Fecha realizada		
		Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
	<input checked="" type="checkbox"/>	4			4		
Realizo la primera auditoria	<input checked="" type="checkbox"/>						
Realizo la segunda auditoria	<input checked="" type="checkbox"/>						
Realizo la tercera auditoria	<input checked="" type="checkbox"/>						
Realizo la cuarta auditoria	<input checked="" type="checkbox"/>						
Realizo la quinta auditoria	<input checked="" type="checkbox"/>						
Realizo la sexta auditoria							

LISTA DE CUMPLIMIENTO

EQUIPO	Cumplimiento de auditorias Sobre el 70%	Cumplimiento de fechas Sobre el 30%	CUMPLIENTO TOTAL
1	Sin evaluación	Sin evaluación	0 %
2	Sin evaluación	Sin evaluación	0 %
3	70	30	100 %
4	Sin evaluación	Sin evaluación	0 %
5	Sin evaluación	Sin evaluación	0 %
6	Sin evaluación	Sin evaluación	0 %
7	Sin evaluación	Sin evaluación	0 %
8	Sin evaluación	Sin evaluación	0 %
9	Sin evaluación	Sin evaluación	0 %
10	Sin evaluación	Sin evaluación	0 %

Fuente: Programa – Diseño de Gestión Corporativa – Compañía de Alimentos “Delizia”

Anexo 3-4: Base de datos auditoria cruzada- metodología 5°s

AUDITORIA				1
El equipo	1	es auditada po	8	
El equipo	2	es auditada po	7	
El equipo	3	es auditada po	6	
El equipo	4	es auditada po	5	
El equipo	5	es auditada po	4	
El equipo	6	es auditada po	3	
El equipo	7	es auditada po	2	
El equipo	8	es auditada po	1	
El equipo	9	es auditada po	10	
El equipo	10	es auditada po	9	

AUDITORIA				4
El equipo	1	es auditada po	9	
El equipo	2	es auditada po	6	
El equipo	3	es auditada po	10	
El equipo	4	es auditada po	7	
El equipo	5	es auditada po	1	
El equipo	6	es auditada po	2	
El equipo	7	es auditada po	3	
El equipo	8	es auditada po	4	
El equipo	9	es auditada po	8	
El equipo	10	es auditada po	5	

AUDITORIA				2
El equipo	1	es auditada po	10	
El equipo	2	es auditada po	9	
El equipo	3	es auditada po	5	
El equipo	4	es auditada po	6	
El equipo	5	es auditada po	3	
El equipo	6	es auditada po	4	
El equipo	7	es auditada po	1	
El equipo	8	es auditada po	2	
El equipo	9	es auditada po	7	
El equipo	10	es auditada po	8	


AUDITORIA				5
El equipo	1	es auditada po	4	
El equipo	2	es auditada po	8	
El equipo	3	es auditada po	1	
El equipo	4	es auditada po	10	
El equipo	5	es auditada po	9	
El equipo	6	es auditada po	7	
El equipo	7	es auditada po	6	
El equipo	8	es auditada po	5	
El equipo	9	es auditada po	3	
El equipo	10	es auditada po	2	

AUDITORIA				3
El equipo	1	es auditada po	5	
El equipo	2	es auditada po	10	
El equipo	3	es auditada po	9	
El equipo	4	es auditada po	8	
El equipo	5	es auditada po	2	
El equipo	6	es auditada po	1	
El equipo	7	es auditada po	4	
El equipo	8	es auditada po	3	
El equipo	9	es auditada po	6	
El equipo	10	es auditada po	7	

AUDITORIA				6
El equipo	1	es auditada po	2	
El equipo	2	es auditada po	3	
El equipo	3	es auditada po	8	
El equipo	4	es auditada po	9	
El equipo	5	es auditada po	6	
El equipo	6	es auditada po	10	
El equipo	7	es auditada po	5	
El equipo	8	es auditada po	7	
El equipo	9	es auditada po	1	
El equipo	10	es auditada po	4	

Fuente: Bajo en Modelo de Signación de tarea en base A la asignación operativas

Anexo 3-5: Diseño de SLAs

	DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN CORPORATIVA DESCRIPCIÓN DE NEGOCIO (DB) SLA (Acuerdo de Nivel de Servicio)	Código: IIC-04 Versión :001
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------

PROPOSITO Y OBJETIVOS

Este acuerdo resalta los términos y condiciones a partir de los cuales el Área de Infraestructura, Almacenamiento y Respaldo proporcionara los servicios de respaldo y recuperación de la información en atención a los usuarios y dueños de las aplicaciones. El objetivo es proporcionar las bases y un marco de entrega de óptimos servicios que satisfagan los requerimientos que el negocio demanda.

PARTES DEL ACUERDO

Este acuerdo es realizado entre dos areas, a la atención de los usuarios y dueños de aplicaciones que integran la empresa

FECHA DE INICIO

Este acuerdo iniciara el <día de Mes de año>

DURACIÓN DEL ACUERDO

Este acuerdo inicia conjuntamente con el inicio del servicio y finalizara:

DEFINICIONES

REVISIONES PERIODICAS

Este acuerdo es válido desde la fecha de firma del contrato y es válido hasta la fecha de expiración o la fecha de terminación prematura del mismo (la más temprana de ambas). Este acuerdo deberá ser revisado en un mínimo de [una vez] al año; sin embargo, bajo la ausencia o falta de cualquier revisión en cualquier período, este acuerdo deberá permanecer vigente.

DESCRIPCION DEL SERVICIO

Ref Numerica	Nombre del servicio	Descripción	Especificación

Tabla1. Descripción del servicio

RESPONSABILIDADES DE LOS USUARIOS

Responsabilidades de los usuarios	
	Revisión Periodica de Los Servicios
	Preparacion de los requerimientos de servicios necesarios y sus especificaciones generales.

Tabla2. Responsabilidades de los usuarios

RESPONSABILIDADES DE INFRAESTRUCTURA ALMACENAMIENTO Y RESPALDOS

Responsabilidades de infraestructura almacenamiento y respaldos	
	Proporcionar los servicios especificados en el acuerdo
	Reportar cualquier brecha del servicio

Tabla3.Responsabilidades de infraestructura almacenamiento y respaldos

ADMINISTRACIÓN DEL SERVICIO DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO

Se establece una atención ininterrumpida del servicio de respaldo 24x7 a lo largo de todo el año, por lo que el Usuario podrá ponerse en contacto con el equipo. Se establece como norma que el Usuario tendrá que ponerse en contacto con el área por medio de del correo electrónico, el número fijo del equipo de áreas el número móvil de respaldo antes de reclamar la no disponibilidad del servicio.

Nombre del Servicio	Periodo de Disponibilidad	Ventana de Ejecución	Disponibilidad %	Restricciones

Tabla4.Disponibilidad de servicio

MANTENIMIENTO DEL SISTEMA

A los fines de satisfacer el nivel de servicio, el mantenimiento es un proceso obligatorio. En ocasiones el mantenimiento derivado por la actualización de algún componente como Software, Hardware, resultara en la no disponibilidad del servicio para los beneficiarios. Constituye una buena práctica acordar estos espacios de mantenimiento en el SLA a los fines de excluirlos como no disponibilidades. Se le notificara con anticipación a todos los beneficiarios del servicio especificando la justificación, con el fin de programar la ventana de mantenimiento y resolver el problema

METRICAS DEL SERVICIO

La medida utilizada para garantizar el óptimo desempeño y calidad del servicio se realizara mediante el llenado de una bitácora.

Responsable: Administrador de Respaldos
 Documentos: Bitácora Respaldos Dp-
 Etiquetas


TIEMPO DE RESPUESTA DEL SERVICIO

En respaldo a los servicios resutados en este acuerdo, responderá a servicios relacionados con restauraciones y/o solicitudes remitidas por los usuarios en base a los siguientes marcos o para metros de tiempo.

* Respuesta inmediata (durante horas laborales y no laborales) para situaciones clasificadas como incidencia.
* Una (1) hora (durante horas laborales) para situaciones clasificadas Críticas.
* Dos (2) horas (durante horas laborales) para situaciones clasificadas como de alta prioridad
* Cuatro (4) horas (durante horas laborales) para situaciones clasificadas como prioridad media
* Ocho (8) horas (durante horas laborales) para situaciones clasificadas como prioridad baja
* Veinte y Cuatro (24) horas (durante horas laborales) para solicitudes de servicio general

Fuente: Programa – Diseño de Gestión Corporativa – Compañía de Alimentos “Delizia”

Anexo 3-6:Control y seguimiento de SLAs

	DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN CORPORATIVA DESCRIPCIÓN DE NEGOCIO (DB) Control y Seguimiento	Código: IIC-05 Versión :001
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------

Paso 3: Cumplimiento

Cada sección debe cumplir con la realización de :

SLA (Modelo de acuerdo de Nivel de Servicio)

BD (Descripción de Negocio)

Matriz

Paso 4: Seguimiento

Para realizar el seguimiento de si cumple o no cada sección con lo asignado debe llenar el siguiente cuadro

Sección

Equipo


Responsable

	Capacitación	Plantilla modelo	Ejemplo
SLA (Modelo de acuerdo de Nivel de Servicio)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
BD (Descripción de Negocio)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Matriz	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Sección	Calificación
A	66.67 %
B	FALSO %
C	FALSO %

Fuente: Programa – Diseño de Gestión Corporativa – Compañía de Alimentos “Delizia”

Anexo 3-7: Procedimiento Operativo Estandar _Ejemplo

	Procedimiento: PROCEDIMIENTO PARA LA CODIFICACION Y ELABORACION DE SOPS	CODIGO: IIF-03
	INSTANCIAS DE CONTROL Y REVISION	Versión: 001

PROCEDIMIENTO PARA LA CODIFICACION Y ELABORACION DE SOPS

INSTANCIAS DE CONTROL Y REVISION

Instancia de Aprobación

Fecha

Prohibida cualquier reproducción parcial o total de este SOPs sin autorización

CONTENIDO

1. OBJETIVO
2. ALCANCE
3. SOPSS DE REFERENCIA
4. DEFINICIONES
5. RESPONSABLES
6. PROCEDIMIENTO
7. REGISTROS
8. ANEXOS
9. CONTROL DE CAMBIOS

PROCEDIMIENTO PARA LA CODIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DE SOPs

INSTANCIAS DE CONTROL Y REVISIÓN

1. OBJETIVO

El presente procedimiento establece la metodología para estructurar cada tipo de SOPs, su forma de presentación, y formatos para la elaboración de SOPs s y registros Delizia involucrada en el Sistema de Gestión Corporativa.

2. ALCANCE

El presente procedimiento, describe la metodología para la elaboración de los SOPs y es de aplicación obligatoria en todos los niveles, secciones, áreas y sub áreas parte del Sistema de Gestión Corporativa.

3. SOPSS DE REFERENCIA

- Manual de técnicas normativas, Decreto Supremo N° 25350 del 8 de abril de 1999.
- Norma NB ISO 9001: 2008 Sistema de Gestión de la Calidad - (4.2.1, 4.2.3. y 4.2.4.).
- Guía para la redacción y presentación de las normas bolivianas, NB-000, julio 2001.
- Normas Básicas del Sistema de Gestión Corporativa (AB Inbev –Herramientas VPO)

4. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- **SGCorp:** Sistema de Gestión Corporativa
- **INFORMACIÓN:** Datos que poseen significado y su medio de soporte
- **MEDIO DE SOPORTE:** Puede ser papel, disco magnético, óptico o electrónico, fotografía, patrón o combinación de éstos.
- **FORMATO:** SOPs empleado para el registro de información necesaria para realizar un procedimiento operativo Estándar o actividad específica
- **LISTADO MAESTRO DE SOPSS:** Guía en la que se registra la versión actualizada y la identificación exacta de los SOPs del Sistema de Gestión Corporativa de Delizia
- **POLITICA:** SOPs que define directrices.
- **PROCEDIMIENTO:** SOPs interno en el que se describe y se presenta de manera gráfica empleando un diagrama de flujo, una tabla, la secuencia de las etapas para el desarrollo de uno o varios componentes de un proceso e identifica el responsable por el desarrollo de cada actividad.
- **REVISIÓN:** Actividad que consiste en verificar que el contenido de un SOPs corresponde a lo que se hace.

5. RESPONSABLES

Todo el personal de la mesa de trabajo, equipos están involucradas en el SGCorp de Delizia, son responsables de la aplicación del presente procedimiento asumiendo la responsabilidad sobre el Control de los SOPs en su dependencia.

El Mesa De Gestión, Compuesto por: El Gerente General de Delizia, Las Gerencias y Jefaturas, actúan como instancias de control y revisión del presente procedimiento obligatorio del SGCorp.

Gerencia General como máxima autoridad, es el que **Aprueba** este procedimiento que se encuentra dentro de los documentados, obligatorios del SGCorp

El Asesor de Gestión Corporativa es responsable de actuar como instancias que verifican la correcta aplicación, difusión e implementación de este procedimiento obligatorio del SGCorp.

6. PROCEDIMIENTO

6.1 Principios para la Elaboración de SOPs s

La elaboración de todo SOPs debe estar enfocada a facilitar el funcionamiento y la comunicación dentro de Delizia e Instituciones, involucradas en el SGCorp, a través del cumplimiento de los principios descritos a continuación. Todo SOPs debe:

- a) Ser tan completo como sea necesario, dentro de los límites establecidos en su alcance.
- b) Ser coherente, claro y preciso, para facilitar la comprensión por todos los lectores.
- c) Ser comprensible por personas calificadas que no hayan participado en su elaboración.
- d) Mantener un estilo de redacción y de terminología, no solo dentro de cada SOPs, sino también entre los SOPs asociados, en lo referente a: magnitudes, unidades y sus símbolos, abreviaturas, referencias y símbolos utilizados.
- e) Ser elaborado de manera que permita su aplicación directa.
- f) A lo largo del texto se debe garantizar uniformidad en la terminología y en la redacción, empleando un mismo término para designar cada concepto. El texto debe estar libre de términos subjetivos como “suficientemente, generalmente, adecuadamente, apropiadamente” o similares.
- g) Las frases de cualquier párrafo se deben construir en orden directa: sujeto, verbo y complemento. En la redacción del texto se deben usar frases cortas para facilitar el entendimiento.

6.2 Estructura y Contenido Mínimo de SOPs s.

Todo SOP deberá ser elaborado bajo la siguiente estructura: **Estructura y**

contenido mínimo de los SOP

Estructura		Contenido	Numeral
a) Preliminar		Caratula	
		Código del SOPs	
		Contenido o índice	
b) Normativa	Generales	Título	
		Objeto	1
		Alcance	2
		SOPs de Referencia	3
		Definiciones y Abreviaturas	4
		Responsables	5
	Técnicos	Contenido del SOP ó Procedimiento	6
		Registros	7
		Control de cambios	8
c) Suplementos	Anexos	9	

a) **Parte preliminar**, aquella que identifica el SOPs dentro SGCorp que adelanta su contenido.

b) **Parte normativa**, aquella que establece la forma, métodos y criterios para la realización de una o varias actividades. En el caso de SOPs s que se encuentran dentro de alcance del SGCorp, esta parte establece además los requisitos que se deben cumplir para poder demostrar su conformidad con la herramienta VPO

c) **Parte suplementaria**, aquella que suministra una información adicional, para facilitar la comprensión o el uso del SOPs .

6.3 Codificación de SOPs

Todo SOPs emitido por el VPIMG ó MDPyEP, para las Empresas e Instituciones, que entran al SGC, deberá estar identificado con un código único alfanumérico bajo las siguientes características.**Estructura de codificación de SOP s**

Código de la Institución, Empresa, Agencia, Servicio	Sistema	Tipología Nivel	Sección	CODIGO
-------------------------------------------------------------	----------------	------------------------	----------------	---------------

Ejemplo:

DELIZIA / SGCorp / I / C IC-01

a) El nombre de cada SOPs debe iniciar con la sigla que identifica Código Secciones

Código	Nombre de la Institución (Unidad Productiva)
A	Fundamentales
B	5 s
C	Descripción del Negocio
D	Mapeo de Proceso
E	Indicadores de Proceso y Producción
F	Estándares de Ejecución
G	Proceso de Evaluación de desempeño
H	Elaboración de Objetivos Cascada
I	Problemas resueltos
J	Manejo de proyectos
K	Manejo de Conocimiento
L	Ejecución MCRS

b) Los siguientes dígitos representan la sigla que identifica al Sistema y/o Procesos al que corresponde el SOPs

Sistema	Código
FUNDAMENTALES	I
MANEJO DE LA SOSTENIBILIDAD	II

MEJORA CONTINUA		III
<p>c) La numeración que sigue son asignados correlativamente, a los Códigos y Nomenclatura de los Procesos o Sistemas</p> <p>d) La Codificación de los Formatos ó Registros y Anexos, tiene la siguiente estructura de codificación: XY- Zdonde:</p> <p style="padding-left: 40px;">XX-Y-ZZZ-### = Código del SOPs al que pertenece el formato</p> <p style="padding-left: 40px;">Ejemplo: IID-01</p> <p>Si existen formatos de registros ya establecidos, de algunos procesos que no pueden codificarse, solo se identifican con el nombre, teniendo el mismo proceso de control. Para los Formatos, que no tienen una confección estandarizada, sólo deben incorporar una viñeta superior, o solo código en la viñeta inferior la cual se muestra a continuación.</p> <p><u>Con Carimbo en la Parte Superior</u></p>		
	SISTEMA DE DESTINO CORPORATIVO	Código-. IIF-01
	FORMATO (FORMULÁRIO) PARA REGISTRO (IDENTIFICACION DE LA TIPOLOGIA DEL SOPs)	Versión 01
<p>Firma (del / los que realizo(n) el llenado) Revisado por..... Fecha.....</p> <p><u>Sin Carimbo en la Parte Inferior</u></p> <p>Firma (del / los que realizo(n) el llenado) Revisado por..... Fecha.....</p> <p><u>Nota:</u> Los registros deben ser firmados por el Responsable de elaboración y cuando corresponda el Responsable de revisión, registrando la fecha de elaboración y fecha de revisión (cuando corresponda).</p> <p>6.4 Elaboración De SOPs</p> <p>6.4.1 Carátula de Control</p> <p>En la parte superior de la carátula de control se deberá establecer claramente la siguiente información:</p>		
	IDENTIFICACIÓN DEL SISTEMA	Código del SOPs

Identificación de la institución	TITULO	Versión:
-----------------------------------------	---------------	-----------------

- a) **Identificación de la Institución:** Característica que permite identificar al SOPs como propiedad del MDP y EP o VPIMG, y de la INSTITUCION ó EMPRESA a través del nombre y logo tanto del Ministerio VICEMINISTERIO como de la EMPRESA ó INSTITUCION.
- b) **Tipo de SOPs ó Tipología:** Espacio donde se determina si el SOPs es un Reglamento, Manual, Procedimiento, Instructivo, Plan, Programa u otros. (Ver Tabla N° 5).
- c) **Título:** Espacio destinado al rótulo con el que se indica el nombre del SOPs , escrito en mayúsculas, Arial tamaño 12 y en negrilla (Ej. **CONTROL DE LOS SOPSS**)
- d) **Código del SOPs :** Espacio donde se establece la identificación, el campo de aplicación, el sistema o proceso y el correlativo del SOPs , escrito en letra Arial tamaño 8, tipo título en negrilla.
- e) **Versión:** Espacio donde se establece la versión a la que corresponde el SOPs , escrito en letra Arial tamaño 8, tipo título en negrilla.

En la parte central de la carátula de control deberá establecerse claramente:

- f) **El Título del SOPs:** en letra Arial tamaño 28 y en negrilla En la parte inferior de la carátula de control deberá establecerse claramente:

- g) **Instancia de control y de revisión:** Espacio para la firma y fecha de conformidad de las instancias de control y revisión. Para fines del presente procedimiento, y cuando se trate de los procedimientos generales, obligatorios del SGC, se aplica el siguiente formato:

INSTANCIAS DE REVISION Y CONTROL

Esto se refiere al Comité de la calidad del Ministerio que esta constituido por: El Director General de Planificación del MDPyEP , el Director General de Desarrollo Industrial a Mediana y Gran Escala, el Gerente General de las

Empresas (mediante delegación del Directorio) ó Director General Ejecutivo de las Instituciones (en el caso de instituciones dependientes del Ministerio o Viceministerio) de cada Entidad, del MDPyEP o Empresas del VPIMG.

h) **Autorización del SOPs para su aprobación:** El SOPs luego de la revisión realizada, tiene un espacio para la rúbrica del Director **General de Planificación del MDPyEP**, como representante de la máxima autoridad del ~~Vice~~ Ministerio para la aprobación, del SOPs (en el caso exclusivo de los 6 Procedimientos Generales Obligatorios del SGC (6 procedimientos)).

Fecha

i) **Autorización de SOPs s de cada Institución, para su aprobación:** Como: Manual de la Calidad, otros Manuales, Procedimientos, Instructivos, Planes y otros de cada Institución, o Empresa, son aprobados por el Director General Ejecutivo (en caso de Instituciones) y por el Presidente del Directorio y/o Gerente General (en caso de Empresas Públicas).Donde lleva escrito en letra Arial tamaño 11, lo siguiente

	ELABORADO	REVISADO	APROBADO
	POR:	POR:	POR:
Nombre:			
Cargo:			
Firma:			
Fecha:			

Los SOPss como Planes, Listas y Programas, deberán identificar quien elaboró, revisó, aprobó y la fecha, pudiendo tener el siguiente formato.

Realizado por: Revisado por..... Aprobado.....
 Fecha.....

NOTA: La documentación vigente del SGC de cada institución y empresa (elaborada, revisada y aprobada), debe entregarse al MDPyEP con el fin de verificar el cumplimiento del proceso de implementación.

j) **Autorización para la Reproducción del SOPs:** Espacio destinado para autorizar la reproducción de SOPs s dentro de cada Entidad ó Empresa del

MDPyEP ó VPIMG, que son parte del SGC (es coherente si es procedimiento, manual) llevará lo siguiente:

Prohibida cualquier reproducción parcial o total de este SOPs sin autorización de..... (Ej. LACTEOSBOL). si es SOPss obligatorios del SGC se pondra:(MDPyEP ó VPIMG)

En la segunda página deberá establecerse el:**CONTENIDO:** Espacio destinado para detallar el contenido general del SOPs (subtítulos de primer nivel como máximo).

6.4.2 Descripción del SOPs

La elaboración del SOPs deberá elaborarse de acuerdo a la siguiente estructura:

- a) **SISTEMA:** Rótulo con el que se indica el nombre del SOPs , compuesto por la palabra o frase que permite su identificación y diferenciación.
- b) **OBJETO:** Descripción de la finalidad del tema o aspectos tratados en el SOPs .
- c) **ALCANCE:** Establece los límites de aplicabilidad del SOPs. Para evitar reiteraciones, el objeto y el alcance pueden combinarse bajo un subtítulo compuesto denominado “*Objeto y alcance*”. Sin embargo, la determinación del objeto y el alcance es de carácter obligatorio para cualquier tipo de SOPs , ya sea por separado o bajo un mismo subtítulo.
- d) **SOPS DE REFERENCIA:** Listado de todos los SOPss s u otros (título y/o código), que son indispensables en su cumplimiento, estén citados en el texto, y se hagan indispensables para la aplicación del SOPs .
- e) **DEFINICIONES Y ABREVIATURAS:** Conceptos descriptivos y/o explicativos necesarios para la comprensión de ciertos términos empleados en el SOPs . Las definiciones son opcionales de acuerdo a lo que se considere pertinente el (los) proyectista(s) del SOPs . Las abreviaturas son representaciones abreviadas de la palabra en la escritura. Signos o representación convencional, para simplificar la escritura.
- f) **RESPONSABLES:** Identificación de personal designado como responsables de la aplicación del SOPs .
- g) **PROCEDIMIENTO O CONTENIDO DEL SOPS:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. El contenido debe establecer claramente las actividades, los responsables y los mecanismos de control necesarios para su adecuada aplicación.
Debe contener lo estrictamente necesario, haciendo referencia a los SOPs

vinculados.

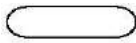

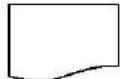
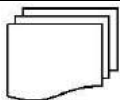


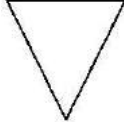

INDICADORES: Al finalizar el procedimiento (si aplica), es importante poner los indicadores que lleva para realizar el seguimiento y cumplimiento.

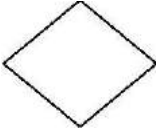

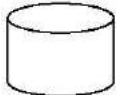

INDICADOR	UNIDAD	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	REGISTRO	RESPONSABLE
-----------	--------	--------------------	------	------------------------	----------	-------------

FLUJOGRAMA Describe y presenta de manera gráfica empleando un diagrama de flujo, una tabla, la secuencia de las etapas para el desarrollo de uno o varios componentes de un proceso.

Cuando se considere necesario explicar de manera gráfica, se utilizan los flujogramas o diagramas de flujo. Cuando se incluyan flujogramas, se inserta el símbolo correspondiente de la actividad a realizar según lo establecido en las convenciones aprobadas para la elaboración de los diagramas de flujo descritas en el siguiente cuadro:

Simbología para la Elaboración de Diagramas de Flujo

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	Inicio / Fin	Representa el inicio o fin del proceso
	Actividad / Operación	Representa la realización de una operación o actividad de un proceso
	SOPs	Representa un SOPs
	SOPs con Copias	Representa un SOPs con copias
	Conector dentro de la Página	Se utiliza para representar la conexión entre símbolos dentro de la misma página
	Conector fuera de la Página	Se utiliza para representar la conexión entre símbolos entre diferentes páginas
	Archivo	Representa el archivo de SOPs
	Dirección de la	Une los símbolos señalados y la secuencia

	Línea de Flujo	en que se deben realizar las diferentes actividades
	Alternativa de Decisión	Punto del proceso donde se debe anotar una decisión entre dos o más alternativas
	Cruce o Puente	Se utiliza para la representación de saltos en las direcciones del proceso
	Base de Datos	Se utiliza para la representación de una Base de Datos en un sistema informático
	Medio Magnético	Se utiliza para la representación de medios magnético (cinta, disquete, disco fijo, disco compacto)

- h) **REGISTRO:** SOPs que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- i) **ANEXOS:** Información agregada que apoya al contenido del SOPs . Este puede incluir flujos tablas, formulas, formatos, etc. Directamente relacionados con el contenido del SOPs y/o que apoyan al mismo. Este acápite es opcional de acuerdo a las características del SOPs .
- j) **CONTROL DE CAMBIOS:** Cada SOPs debe tener identificado lo que se excluye, mediante el tachado. El cambio efectuado, se resalta con subrayado. Identificando también la versión, y fecha de cambio, de acuerdo con el siguiente formato.

Revisión	Fecha	Cambio Efectuado
1	1-03-2016	- j) Control de Cambios. Cada SOPs debe tener identificado el cambio efectuado <u>lo que se excluye mediante tachado. El cambio efectuado se resalta con subrayado. Identificando también juntamente en la versión y se enuncia fecha de cambio,....</u>

6.4.3 Formatos

Para la elaboración de SOPs, se deben CUMPLIR CON LOS FORMATOS establecidos en el tipo de letra, tamaño, márgenes en los SOPSS QUE PRESENTAN:

- a) **Tamaño y tipo de letra:** Todo SOPs se elabora en letra Times New Roman 12. En caso de cuadros y tablas se podrán reducir hasta un tamaño

de letra en el que los textos y/o cifras se mantengan legibles.

- b) **Títulos:** Todos los títulos del texto del SOPs deben ser elaborados en mayúscula con letra Times New Roman 12.
- c) **Subtítulos:** Todos los subtítulos del texto del SOPs deben ser elaborados las primeras letras en mayúscula con letra Arial tamaño 11 y negrilla.

6.4.4 Formatos para la elaboración de formularios.

- a) **Presentación de Formularios o Registros:** Todo formulario necesariamente debe formar parte de un SOPs para poder ser aplicado dentro de las SGCOrpo. Los formularios pueden ser presentados de forma horizontal o vertical de acuerdo a las necesidades
- b) **Identificación del Formulario:** Todo formulario que es utilizado en Delizia, debe llevar el logotipo de la institución, para ser reconocido como un formulario valido para su aplicación dentro y/o fuera de Delizia. Todo formulario (cuando sea aplicable) debe presentar casillas que identifiquen a los responsables de elaboración, aprobación, y otros que se requiera.
- c) **Código** de acuerdo al rango del sistema o proceso al que pertenece.
- d) **Aplicación:** Los SOPs s que incluyan formularios, podrán incluir en el mismo o en un anexo los criterios generales que permitan la comprensión y llenado del formulario. En los casos de que la explicación del llenado del formulario haya sido considerada dentro del contenido del SOPs , no será necesaria la elaboración de la aplicación.

7. REGISTROS

No Aplica

8. ANEXOS

9. CONTROL DE CAMBIOS

Version	Fecha	Cambio Efectuado
		-

Fuente: Elaborado con base a los datos de producción y planificación “Delizia”

Anexo 3-8: ADFs-Productividad

	DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN CORPORATIVA MCRS de Rutina-ADFs-Productividad	CÓDIGO:IIG-03 VERSIÓN:001
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	------------------------------

ADF:		Maquina:					
AUTÓNOMO	Qué paso?				Quienes intervinieron?		
	Parte de la maquina		Modo de Fallo <input checked="" type="checkbox"/> Accidental		Detectores	Reparadores	
	Problema		<input checked="" type="checkbox"/> Repetitivo				
	Como se detectó el problema?			Cuánto duró?			
	<input type="checkbox"/> Ruidol	<input checked="" type="checkbox"/> Juego/Desgaste	<input checked="" type="checkbox"/> Alarmas		Fecha	Hora	
	<input checked="" type="checkbox"/> Vibraciónl	<input type="checkbox"/> Pérdidas/Fugasl	<input checked="" type="checkbox"/> Suciedad	Inicio del Fallo			
	<input type="checkbox"/> Temperatural	<input type="checkbox"/> Corrosiónl	<input checked="" type="checkbox"/> Fricción	Puesta en Marcha			
<input checked="" type="checkbox"/> Otros			Tiempo de reparación?				


REPARADORES	Cómo ocurrió el fallo?(Dibujo)	Qué puntos se examinaron		Resultados de lo Examinado	Que acciones se tomaron
	Como crees que se podria evitar que vuelva a ocurrir				
	Te ocurrió en otras oportunidades?	SI	NO	Con que frecuencia?	

MANTENIMIENTO PLANEADO	Quiénes Analizan?				Cuándo se analizan?								
	Descripción del Fenómeno:5W-1H				Resumen del FENOMENO								
	Qué?												
	Cuándo?												
	Dónde?												
	Quién?												
	Cuál?												
	Cómo?												
	BUSQUEDA DE LA CAUSA RAIZ												
	PARTES DE LA MÁQUINA Y ASPECTO HUMANO							1er POR QUE?	2do POR QUE?	3er POR QUE?	4to POR QUE?	5to POR QUE?	6to POR QUE?
ACCIONES PARA QUE NO VUELVA A OCURRIR													
Cómo?		Cuál?		Quién?	Cuándo está previsto ?	Cuándo se cumplió ?							
		Título	Código(s) i aplica)										
Acciones Inmediatas													
Correcciones al diseño													
Capacitación (OPL, actividades o modificaciones en la matriz de habilidades)													
Punto adicional o modifíc	Estándar de mantenimiento Autónomo												
	Inspección de Mant. Planeado												
Replicación externa de aprendizajes													

Inversiones/Proyectos					
Otras Acciones					
Cierre del ADF			Líder del Equipo		
			Mantenimiento Planeado		


Fuente: Elaborado en base al modelo propuesto (InBev, 2015)

Anexo 3-9: ADFs HSMA

	DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN CORPORATIVA MCRS de Rutina-ADFs-HSMA	CÓDIGO:IIG-04 VERSIÓN:001
SEGURIDAD ANTE TODO!	ALERTA DE SEGURIDAD	Nuestro sueño=0 accidentes
Dónde?	Qué?	Por qué (Causas)?
Zona:	-	-
Pais:	-	-
Planta	-	-
Departamento	-	-
:	-	-
Equipo:	-	-
Cuándo	Lesión/Daño	-
Fecha:	-	-
Hora:	-	-
Medidas preventivas y correctivas		-
-		-

Fuente: Elaborado en base al modelo propuesto www.abinbev.org.com_AB InBev Management Pillar (ABI MP)

Anexo 3-10: Fijación de Objetivos en Cascada_Fortaleza y Debilidades

	DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN CORPORATIVA	CÓDIGO:IIIH-01
	Fortalezas y debilidades	VERSIÓN:001
DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES		

AREA:

GASTOS POR MANTENIMIENTO

Escala de calificación del Grado de Impacto del área sobre las demás áreas respecto de la Fortaleza o Debilidad

1: CONSIDERABLE

2: IMPORTANTE

3: MUY ALTO

INFRAESTRUCTURA & ADMINISTRACION	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Seguridad en las instalaciones	x		3
2.- Grado de competencia de la información	x		2
3.- Sistema y proceso de gestión		x	2
RECURSOS HUMANOS	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Capacitación continua		x	1
2.- Obreros tercerizados		x	2
3.- Relaciones interpersonales entre trab. Y jefes	x		3
TECNOLOGIA & SISTEMAS DE INFORMACION	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.-Alta tecnología en los procesos de manufactura	x		3
2.- Diligencias del persona de Sistemas		x	1
3.- Restricciones en los puertos de salida	x		1
ABASTECIMIENTO	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Abastecimiento de materia prima	x		1
2.- Abastecimiento de producto terminado	x		2

3.- Productos ordenados en las bodegas	x		2
LOGISTICA DE ENTRADA	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Buen manejo de materiales	x		2
2.- Control de calidad	x		3
3.- Control de inventario		x	1
MANUFACTURA & OPERACIONES	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Control de calidad	x		3
2.- Generación de exceso de desperdicio	x		2
3.- Gestión para la prevención de accidentes	x		3
LOGISTICA DE SALIDA	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Entrega justo a tiempo de los prod. Terminados	x		1
2.- Buen almacenaje de productos terminados	x		2
3.- Programación de pedidos		x	3
MERCADEO & VENTAS	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Facilitar a los compradores los procesos de compra		x	3
2.- Créditos a clientes		x	3
SERVICIO AL CLIENTE	FORTALEZA	DEBILIDAD	GRADO
1.- Servicio de transporte		x	3
2.- Ajuste del producto		x	3
3.- Atención al Cliente		x	2

Fuente: Elaborado en base al modelo propuesto www.abinbev.org.com_AB InBev Management Pillar (ABI MP)


Anexo 3-11: Fijación de Objetivos en Cascada_FODA

	DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN CORPORATIVA FODA	CÓDIGO:IIIH-02 VERSIÓN:001
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	-------------------------------

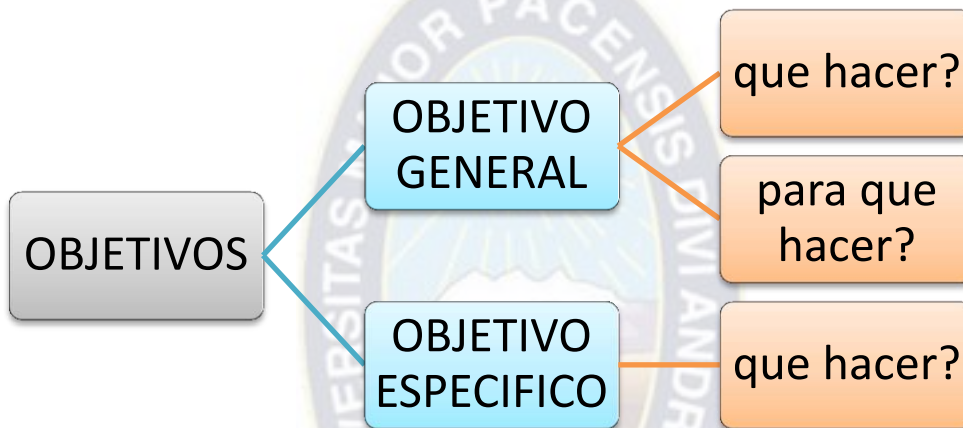
ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANALISIS FODA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS FODA Printoc S.A	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr el mantenimiento preventivo 2. Buscar metas de control de mantenimiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variaciones en los impuestos 2. Surgimiento de paradas no planificadas 3. Sobrepasar el presupuesto
FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad en las instalaciones 2. Cumplir con los objetivos 3. Sistema y proceso de gestión 4. Capacitación continua 5. Relaciones interpersonales entre trabajador y jefe 	implementación de PDCA	descentralización
DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Obreros tercerizados 2. Generación de exceso de desperdicio 3. Falta de seguimiento de mantenimiento 4. Gestión de cumplir con el presupuesto 	reformulación del manual de mantenimiento respecto de lo presupuestado	recorte presupuestario

Fuente: Elaborado en base al modelo propuesto www.abinbev.org.com_AB InBev Management Pillar (ABI MP)

Anexo 3-12: Fijación de Objetivos en Cascada_Evaluación

	DISEÑO DE SISTEMA DE GESTIÓN CORPORATIVA Evaluación de objetivos	CÓDIGO:IIH VERSIÓN:001
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	---------------------------

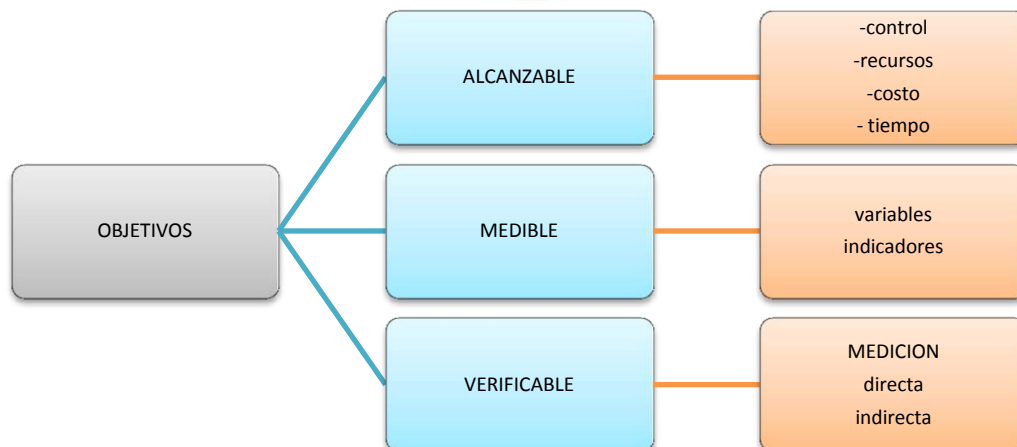
DEFINICIÓN DE OBJETIVOS



REDACCIÓN DE UN OBJETIVO

- Un verbo que indique cambio del estado actual; ejecutar, incrementar, disminuir, generar, eliminar, transformar, realizar
 No se deben utilizar los verbos: elaborar, tratar, estudiar
- La precisión de la condición que se busca cambiar
- La identificación de la variable o indicador de medida

PROPIEDADES DE LOS OBJETIVOS



CONTROL tomar aquellos que si se pueden controlar e identificar aquellos que no como el cambio climatológico

RECURSOS de acuerdo a lo previsto

ANÁLISIS DE OBJETIVOS

PREGUNTAS

EN QUE CIRCUNSTANCIAS LA EMPRESA NO INTENTARÍA CUMPLIR EL OBJETIVO?

POR QUE LA EMPRESA QUIERE CUMPLIR EL OBJETIVO?

SI LA EMPRESA NO CUMPLIERE EL OBJETIVO DEJARÍA DE EXISTIR?

RESPUESTAS

BAJO NINGUNA CIRCUNSTANCIA

POR QUE ES LA RAZÓN DE SER DE LA EMPRESA

SÍ

Fuente: Elaborado en base al modelo propuesto www.abinbev.org.com_AB InBev Management Pillar (ABI MP)

Anexo 4-1: Cálculo de Costos para la Implementación del proyecto

ASESOR EN IMPLEMENTACION GESTIÓN CORPORATIVA (AREA VPO)											
OCUPACIÓN QUE DESEMPEÑA	DIAS PAGADOS	HABER BASICO	BONO DE ANTIGÜEDAD (de 2 a 4=5%)	BONOS		TOTAL GANADO	DESCUENTOS			TOTAL DESC Anexo UENTOS	LIQUIDO PAGABLE
				PRODUCCIÓN	OTROS		AFP (12.71%)	RC-IVA (13%)	OTROS DSCTOS (0,15004)		
Asesor en implemntacion Gestión Corporativa (area VPO)	26.00	9000.00	450.00	0.00	0.00	9450.00	1201.10	#####	1417.88	3847.47	5602.53

Fuente: haber basico promedio mensual del asesor en Implementación de Gestión Corporativa para Cerveceria

Total

Ganado= 9450.00 Bs/mes = 56700.00 Bs/semestral = 8302.58 \$/semetre

tipo de

cambio= 0.15

CAPACITACIÓN OPERARIOS

#Operarios= 156.00 operarios encargados= 66.00 auxiliares= 90.00

Tiempo = 1.00 hr/sem

4.33 hr/mes

OCUPACIÓN QUE DESEMPEÑA	DIAS PAGADOS	HABER BASICO	BONO DE ANTIGÜEDAD (de 5 a 7= 11%)	BONOS		TOTAL GANADO	DESCUENTOS			TOTAL DESCUENTOS	LIQUIDO PAGABLE
				PRODUCCIÓN (5%)	OTROS (2%)		AFP (12.71%)	RC-IVA (13%)	OTROS DSCTOS (0,15004)		
Cpacitación Operarios	26.00	2000.00	220.00	100.00	40.00	2360.00	299.96	0.00	354.09	654.05	1705.95

Fuente: haber básico promedio mensual del operario de la Compañía de Alimentos Ltda "Delizia"

Total

Ganado= 2360.00 Bs/mes= 90.77 Bs/dia= 11.35 Bs/hora= 22.69 Bs/hora extra

Costo

capacitación= 15328.20 Bs.operario/mes = 91969.20 Bs/semestral= 13467.05 \$/semestral

CAPACITACIÓN SUPERVISORES MANTENIMIENTO Y JEFATURAS

Supervisores = 10.00
 Mantenimiento= 2.00
 Jefaturas= 4.00
 Total capacitar 16.00
 Tiempo= 1.00 hr/sem
 4.33 hr/mes

OCUPACIÓN QUE DESEMPEÑA	DIAS PAGADOS	HABER BASICO	BONO DE ANTIGÜEDAD (de 5 a 7= 11%)	BONOS		TOTAL GANADO	DESCUENTOS			TOTAL DESCUENTOS	LIQUIDO PAGABLE
				PRODUCCIÓN (5%)	OTROS (2%)		AFP (12.71 %)	RC-IVA (13%)	OTROS DSCOTOS (0,1500 4)		
Supervisores, mantenimiento y jefaturas	26.00	7000.00	770.00	350.00	140.00	8260.00	1049.85	0	1239.33	3362.98	4897.02

Fuente: haber básico promedio mensual de supervisores, mantenimiento y jefaturas de la Compañía de Alimentos Ltda "Delizia"

Total Ganado= 8260.00 Bs/mes 317.69 Bs/día 39.71 Bs/hora 79.42 Bs/hora extra
 5502.43 Bs.op/mes = 33014.58 Bs/semestral= 4834.33 \$/semestral

AUDITOR IMPLEMENTACION GESTIÓN CORPORATIVA (AREA VPO)

Promedio de sueldo= 20000.00 \$/anual

Fuente: haber básico promedio mensual del asesor en Implementación de Gestión Corporativa paraCBN

Sueldo anual 10000.00 \$/semestre

COMPRA COMPUTADOR

Precio= 2000.00 \$
 tipo de cambio = 6.83
 13658.40 Bs

Bolivia, La Paz
 Depreciación en = 5.00 años

Valor residual= 100.00 \$
 tipo de cambio = 6.83
 682.92 Bs

Depreciación anual= 2595.10 Bs

Depreciación mensual= 216.26 Bs = 1297.55 Bs/semestral = 190.00 \$/semestral



GASTOS VARIOS

Copias	4000.00 Bs/mes =	24000.00 Bs/semestral	3514.32 \$/mes
Carpetas	1000.00 Bs/mes =	6000.00 Bs/semestral	878.58 \$/mes
Cds	500.00 Bs/mes =	3000.00 Bs/semestral	439.29 \$/mes
impresiones	500.00 Bs/mes =	3000.00 Bs/semestral	439.29 \$/mes

Anexo 4-2: Ahorros Generados por el proyecto

REDUCCIÓN DE AGUA

SIN PROYECTO	4,6	hectolitro de agua utilizado	x		1 hectolitro de producto terminado	
CON PROYECTO	2,8	hectolitro de agua utilizado	x		1 hectolitro de producto terminado	
Volumen de producción		=		$\frac{7500000 \text{ litros} * (1 \text{ hecto litro})}{100 \text{ litros}}$	=	$\frac{75000 \text{ hecto litros} * (0.1 \text{ m}^3)}{1 \text{ hecto litro}} = 7500 \text{ m}^3$
MEJORA	$\frac{1,8 \text{ hectolitros de agua utilizada}}{\text{hectolitros de producto terminado}}$	x		75000 hecto litros de prproducto terminado=		135000 hectolitros de agua utilizada
	135000 hectolitros de agua utilizada		$\frac{(0.1 \text{ m}^3)}{1 \text{ hecto litro}}$	=	13500 m ³	la AAPS emitió la Resolución 282, que fija el precio del m ³ en Bs 2,9 para las empresas grandes, medianas y pequeñas que cuentan con sistemas de autoabastecimiento.
	Costo de m ³ de agua para la empresa=			2,9 Bs		
	Utilización del agua =		13500 m ³		$\frac{2,9 \text{ Bs}}{\text{m}^3} =$	$\frac{39150 \text{ Bs}}{5732,7345 \text{ \$/mes}} = 34396,407 \text{ \$/semestral}$
tipo de cambio=	0,14643					

REDUCCIÓN DE GAS

SERVICIOS	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14	ene-15	feb-15
	Delizia	Delizia	Delizia	Delizia	Delizia	Delizia	Delizia	Delizia
MPC	4.968,7	4.969,7	4.970,7	4.971,7	4.971,7	4.528,0	5.034,7	4.883,7

SIN PROYECTO	71.2	Megajulios utilizado	x		1 hectolitro de producto terminado	dia
CON PROYECTO	67.7	Megajulios utilizado	x		1 hectolitro de producto terminado	dia
Volumen de producción		=		$\frac{7500000 \text{ litros prod terminado} * (1 \text{ hecto litro})}{100 \text{ litros- mes}}$	=	$\frac{75000 \text{ hecto litros de prod terminado}}{1 \text{ hecto litro}}$
MEJORA	$\frac{3.5 \text{ Megajulios de gas utilizada}}{\text{hectolitros de producto terminado}}$			75000 hecto litros de producto terminado =		262500 mega julios de gas utilizados
	262500 mega julios de gas utilizados		$\frac{0.000000922 \text{ millones de pies cubicos}}{1 \text{ megajulios}}$	=	$\frac{0.242025 \text{ millones/mes}}{1 \text{ megajulios}}$	= 242.025 millares de pies cubicos
	Costo de MPC de gas para la empresa=			1.7 \$/millar de pie cubico		Decreto Supremo N° 2267, 18 de febrero de 2015
	Utilización del agua =			411.4425 \$/mes	=	2468.655 \$/semestre

