

8.6 ANEXOS

Anexo 1: Esquema general de la planificación y control de la producción

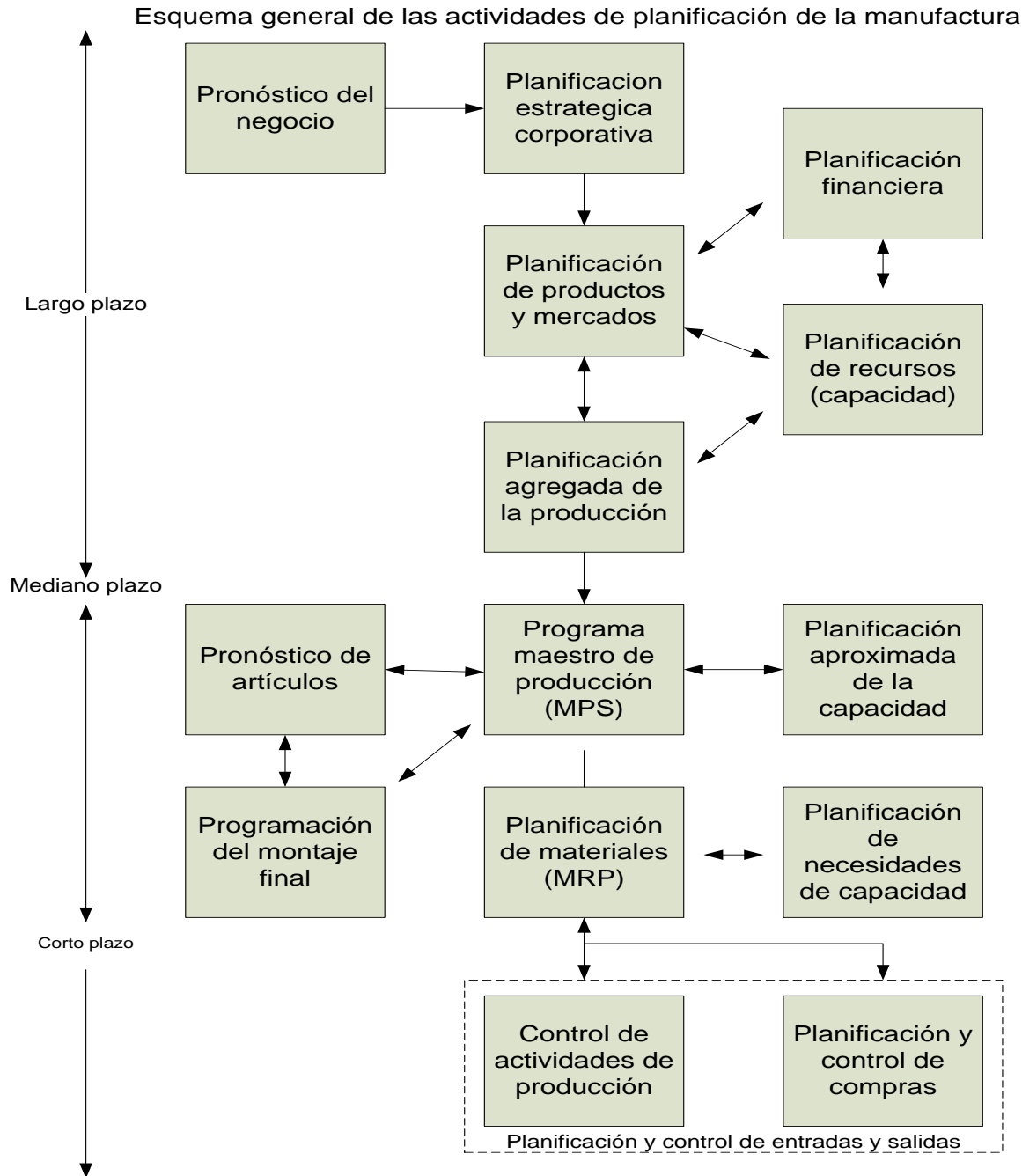


Figura 1: Actividades de planeación, programación y control de la producción¹

¹ Basado en CHASE AQUILANO, *Dirección y Administración de la producción y las operaciones*, Pág. 609

Anexo 2: Fotografías de los productos cárnicos



Línea de Jamones



Línea de Salamis y Mortadelas

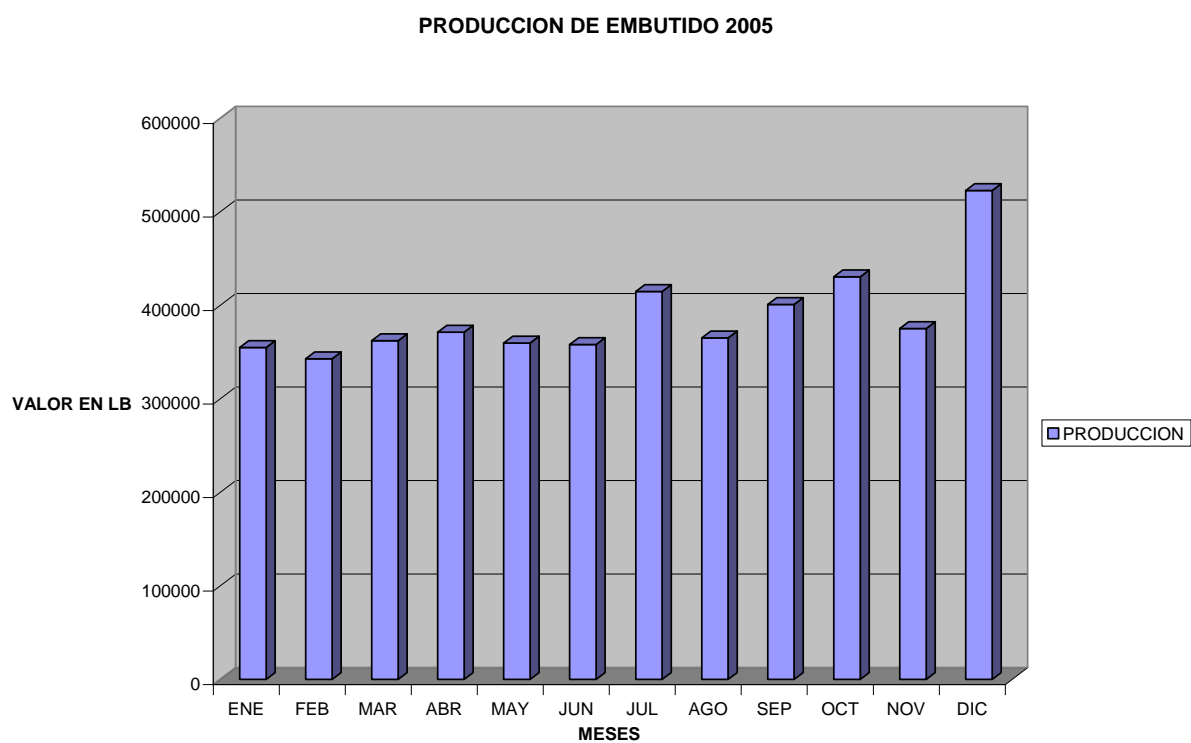


Línea de Salchichas



Línea de Chorizos

Anexo 3: Nivel de producción en el 2005²



² Datos proporcionados por la Empresa Prototipo

Anexo 4: Información general de las empresas del sector de productos cárnicos del área Metropolitana de San Salvador

No.	Nombre Comercial	Razón Social	CIIU	Actividad	Dirección	Municipio	Teléfono	Personal Ocupado
1	SI-HAM	INDUSTRIAS BENDEK, S.A. DE C.V.	311103	PREPARACIÓN DE JAMÓN, TOCINO SALCHICHAS Y SALCHICHONES	CALLE L-3, BLOCK A, POLIGONO 17, ZONA INDUSTRIAL CIUDAD MERLIOT	ANTIGUO CUSCATLAN	2278-1722	154
2	KREEF	EMBUTIDOS DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	311103	PREPARACIÓN DE JAMÓN, TOCINO SALCHICHAS Y SALCHICHONES	PLAN DE LA LAGUNA CALLE CIRCUNVALACIÓN # 17-A	ANTIGUO CUSCATLAN	248-7500	91
3	PRODUCTOS CARNICOS, S.A. DE C.V.	PRODUCTOS CARNICOS, S.A. DE C.V.	311104	PREPARACIÓN DE EMBUTIDOS (CHORIZOS).	CALLE EL PROGRESO # 3320 COL. ROMA	SAN SALVADOR	2298-3800	50
4	PRODUCTOS EMBUTIDOS QUECO'S , S.A. DE C.V.	PRODUCTOS EMBUTIDOS QUECO'S , S.A. DE C.V.	311104	PREPARACIÓN DE EMBUTIDOS (CHORIZOS).	COL. PROVIDENCIA C. SEVILLA # 750	SAN SALVADOR	270-0631	25
5	LA INDIA	ALJANDRO JOSE MAYER REYES	311104	PREPARACIÓN DE EMBUTIDOS (CHORIZOS).	C. CIRCUNVALACIÓN # 557 COL. CAMPESTRE	SAN SALVADOR	2208-4081	42
6	KASAMA ,S.A DE C.V	KASAMA ,S.A DE C.V	311104	PREPARACIÓN DE EMBUTIDOS (CHORIZOS).	CALLE CIRCUNVALACIÓN #557 COL. CAMPESTRE	SAN SALVADOR	2208-4081	3
7	PRODUCTOS CARNICOS REAL, S.A DE C.V	PRODUCTOS CARNICOS REAL, S.A DE C.V	311104	PREPARACIÓN DE EMBUTIDOS (CHORIZOS).	AV. ACOLHUATAN PJE VELASQUEZ Nº 13	DELGADO	2286-2445	37

No.	Nombre Comercial	Razón Social	CIIU	Actividad	Dirección	Municipio	Teléfono	Personal Ocupado
8	JAMONES DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	JAMONES DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	311103	PREPARACIÓN DE JAMÓN, TOCINO SALCHICHAS Y SALCHICHONES	KM. 4.5 CARRETERA TRONCAL DEL NORTE	DELGADO	276-2474	30
9	PRODUCTOS DE CARNE DELICIOSOS, S.A DE C.V	PRODUCTOS DE CARNE DELICIOSOS, S.A DE C.V	311104	PREPARACIÓN DE EMBUTIDOS (CHORIZOS).	2A. CALLE PTE. #1 MEJICANOS ,S.S	MEJICANOS	225-2819	22
10	PRODUCTOS ALIMENTICIOS LA ÚNICA	HERNÁNDEZ HERMANOS , S.A. DE C.V.	311104	PREPARACIÓN DE EMBUTIDOS (CHORIZOS).	FINAL AV. JUAN ABERLE # 20	MEJICANOS	2282-1162	197
11	PROCARSA, S.A. DE C.V.	PRODUCTOS CARNICOS DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	311104	PREPARACIÓN DE EMBUTIDOS (CHORIZOS).	CARRETERA A SAN MARCOS KM. 4 1/2 COLONIA LOS ANDES # 618- A	SAN MARCOS	2220-2468	72
12	CALLEJAS SA. DE C.V	CALLEJAS SA DE CV	311104	PREPARACIÓN DE EMBUTIDOS		SOYAPANGO	2291-0311	95

Figura: Empresas del sector de productos cárnicos del Área Metropolitana de San Salvador registradas en la DIGESTIC

Anexo 5: Fotografías del proceso de producción de productos cárnicos

Formulación de materias primas secas:



1. Pesado de materia prima



2. Embolsado y rotulado de aditivos

El proceso de producción de las materias primas cárnicas:



3. Corte de carnes



4. Pesar carnes según fórmula



5. Moler carnes



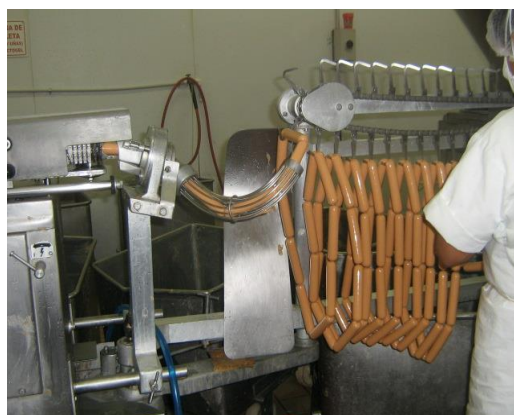
6. Vaciar las carnes en Cutter



7. Mezclar y emulsificar la pasta



8. Trasportar pasta a embutidoras



9. Embutir la mezcla en embutidora según tipo de producto



10. Hornear la pasta



11. Preenfriar el producto terminado



12. Pesar el producto terminado



12. Almacenar en Bodega de PT



14. Despachar Producto Terminado



15. Distribuir a Salas de Venta

Anexo 6: Fotografía de los Buggis.



Anexo 7: Encuesta

ENCUESTA

Objetivo General: Conocer el sector de productos cárnicos, para establecer la situación actual del proceso de planificación, programación y control de la producción de las empresas salvadoreñas del Área Metropolitana de San Salvador.

A: parte I

Objetivo: Conocer acerca de los productos cárnicos que fabrican las empresas en el área metropolitana de San Salvador y las generalidades de los procesos de producción.

1. ¿Que tamaño de empresa se clasifican?

Pequeña () mediana () Grande ()

2. ¿Que tipo de productos cárnicos elaboran?

Embutidos () Carnes frescas () Carnes Marinadas ()

Otros: _____

3. ¿Que variedad de embutido elaboran?

a) Chorizo () d) Salami ()
b) Salchichas () c) Jamones ()

Otros: _____

4. ¿Cuál de los productos tienen mayor demanda? Y porque.

a) Chorizo () d) Salami ()
b) Salchichas () c) Jamones ()

Porque: _____

5. ¿Cuales son los tipos de presentación de sus productos?

Bolsas sellada al vacío () Bandejas () Por unidad ()

Otros: _____

6. ¿Que tipo de materia prima utilizan para elaborar sus productos?

Carnes () Aditivos () Preservantes () Otros ()

Otros: _____

7. ¿De donde proviene su materia prima?

Local () importada () ¿de donde?

8. ¿Que maquinaria o equipo poseen?

Embutidoras ()

Mezcladora ()

Molinos ()

Hornos ()

Sierras ()

Empacadoras ()

Otros ()

Otros:

9. ¿Cuál es el promedio mensual de producción por tipo de producto?

Embutidos:

Carnes Frescas:

Carne Marinadas: _____

Otros:

10. ¿Que cantidad de personas se involucran directamente en la producción por línea o por maquina de los siguientes productos?

Embutidos: _____

Carnes Frescas:

Carne Marinadas: _____

Otros: _____

11. ¿Cuanto es su tiempo de preparación de la maquina y equipo para producción?

Embutidos: _____ min.

Carnes Frescas: min.

Carne Marinadas: _____ min.

Otros: _____

12. ¿A cuanto asciende su Capacidad Productiva?

Embutidos: _____ %

Carnes Frescas: _____ %

Carne Marinadas: _____ %

Otros: _____ %

B: Parte 2

Objetivo: Determinar como se encuentra la aplicación de la planeación de la producción en la empresa.

13. ¿Existe un departamento o sección de planificación dentro de la empresa?

Si () No ()

Si su respuesta es afirmativa, ¿Cuáles son algunas de las funciones del área de planificación?

14. ¿Con base a que se planea la producción?

- a) Pronóstico de Ventas ()
- b) Experiencia Profesional ()
- c) Pedidos ()

15. ¿Con que frecuencia realizan la planeación de la producción?

- a) Diariamente ()
- b) Semanalmente ()
- c) Quincenalmente ()
- d) Mensualmente ()
- e) Anualmente ()
- f) Para cinco años ()

Otros _____

16. ¿Que departamento establece las cantidades a producir en la empresa?

- a) Departamento de Ventas ()
- b) Departamento de Producción ()
- c) Departamento de Despacho ()

Otros _____

17. ¿Con la actual forma de trabajo, se cumple siempre con el programa de producción establecido?

Si () No ()

¿Por qué?: _____

18. ¿Qué método o técnica de planeación utilizan para programar la producción?

a) Planeación a corto plazo ()

b) Balance de Línea ()

c) Diagrama de Gantt ()

Otras: _____

19. ¿Que Controles de Producción tienen establecidos en la empresa?

20. ¿Cuales son los mayores problemas referentes a la planeación?

21. ¿Conoce la teoría de restricciones?

Si () No ()

22. ¿Aplican la Teoría de Restricciones en la planeación de la producción?

Si () No ()

¿Cómo?

23. ¿Tienen apoyo de una herramienta informática para la planeación de la producción?

Si () No ()

C. Parte 3

Objetivo: Determinar de que manera se obtiene la información que refleja el cumplimiento de los planes de producción, es decir, como se controlan los planes.

24. ¿Qué tipos de controles existen en la empresa?

- a) Controles de Calidad ()
- b) Controles de Mantenimiento ()
- c) Controles de Materia Prima ()
- d) Controles de Producto en Proceso ()
- e) Controles de Producto terminado ()

Otros: _____

25. ¿De manera específica, ¿Qué métodos o técnicas utilizan para controlar?

- a) Cartas de Control / Hojas de control ()
- b) Planes de Muestreo ()
- c) Control de Inventarios ()
- d) Diagrama de Causa Efecto ()

Otros: _____

26. ¿Qué problemas inciden para la correcta aplicación de las técnicas de control?

27. ¿Se tiene algún control para disminuir las averías y desperdicios del proceso de producción?

Si () No ()

Explique: _____

28. ¿Se tienen establecidos Puntos Críticos de Control?

Si (), ¿Cuáles son? No (), ¿Por qué?

D. Parte 4

Objetivo: Identificar las relaciones y el flujo de información del departamento de producción con las demás áreas de la empresa

29. Indique que tipo de relación (directa o indirecta) el área de producción con las áreas de la empresa para llevar a cabo la planeación y control.

ÁREA	RELACIÓN
Bodegas	
Compras	
Control de Calidad	
Finanzas	
Investigación, diseño y desarrollo de productos	
Mantenimiento	
Recursos Humanos	
Ventas	

30. Escriba el nombre de los formularios que utilizan para relacionarse con las diferentes áreas de la empresa.

AREA	NOMBRE DEL (LOS) FORMULARIOS
Bodegas	
Compras	
Control de Calidad	
Finanzas	
Investigación, diseño y desarrollo de productos	
Mantenimiento	
Recursos Humanos	
Ventas	

¡Muchas Gracias por su colaboración!

Anexo 8: Entrevista

Entrevista sobre Sistemas de Planeación y Control de la Producción.

OBJETIVO GENERAL: Obtener información que ayude a complementar o ampliar ciertas preguntas que el cuestionario contiene.

PARTE I:

Objetivo: Conocer acerca de los productos cárnicos que fabrican las empresas en el área metropolitana de San Salvador y las generalidades de los procesos de producción.

1. ¿Cuál es la temporada de mayor demanda los productos?

2. ¿Por qué utilizan ese tipo de presentación y si lo podrían sustituir?

3. ¿Tienen capacidad para producir más productos? ¿Por qué no lo hacen?

4. ¿Han tenido algún problema con el abastecimiento de la materia prima?

5. ¿Como manejan y controlan los inventarios?

PARTE II

Objetivo: Determinar como se encuentra la aplicación de la planeación de la producción en la empresa.

1. ¿Por que no existe un departamento de planificación dentro de la empresa?

2. ¿A que se debe que se programe la producción a diario?

3. ¿Cuáles son los problemas mas comunes en la planificación de la producción?

4. ¿Como funciona la herramienta informática?

PARTE III

Objetivo: Determinar de que manera se obtiene la información que refleja el cumplimiento de los planes de producción, es decir, como se controlan los planes.

5. ¿Que acciones se toman para disminuir las averías y desperdicios?

6. Específicamente, ¿En donde se tienen establecidos los puntos críticos de control?

PARTE IV

Objetivo: Identificar las relaciones y el flujo de información del departamento de producción con las demás áreas de la empresa.

7. ¿Como realizan el proceso de planeación de la producción?

8. ¿Como realizan el proceso de programación de la producción?

9. ¿Como realizan el proceso de control de la producción?

Anexo 9: Funciones principales de los puestos de trabajo:

Gerente de Fabrica: sus funciones principales son las siguientes:

- Administrar el Departamento de la Fabrica de Embutidos
- Mantener una rápida y activa coordinación entre los jefes de Departamentos y además mantener una cordial relación con ellos y entre ellos.
- Responsable de proyección de la producción
- Administración de Recursos Humanos.
- Autorización de gastos
- Negociación con proveedores(compras de materia prima)
- Velar por el cumplimiento de normas sanitarias.

Sub-Gerente: sus funciones son las siguientes:

- Colaborar a la administración del departamento de la Fabrica de Embutidos
- Administrar el departamento de la Fabrica de Embutidos
- Mantener una rápida y activa coordinación entre los jefes de Departamentos y además mantener una cordial relación con ellos y entre ellos.
- Responsable de proyección de la producción
- Administración de Recursos Humanos
- Negociación con Proveedores (compra de materia prima)
- Velar por el cumplimiento de normas sanitarias

Asistente Administrativo: sus funciones son digitar los reportes elaborados, facturas de proveedores locales o importados provenientes de todas las áreas (carnicería, producción, área de empaque, bodega de producto terminado, producto terminado) acompañados de la firma del Jefe de Producción.

Operador de remisiones y transmisiones: sus funciones son:

- Imprimir las transmisiones de los supermercados según lo que corresponde a las rutas programadas.
- Digitar la información de las unidades y pesas de las planillas elaboradas en despacho de embutidos y en despacho de carnes.
- Imprimir remisores y hacer match de la información impresa contra las plantillas elaboradas en despacho de embutidos y en despacho de carnes.
- Elaborar reporte de control de número de remisiones por cada transportista.

Jefe de Producción: sus funciones principales son:

- Supervisar los reportes diarios de carnes utilizadas en la producción
- Revisar los reportes de producto terminado.
- Generar los reportes de inventario de producto en proceso.
- Generar los reportes de consumo interno de otras materias primas utilizadas como verduras, utensilios de limpieza y otros.
- Firmar de revisado los reportes generados en Carnicería, producción y bodega de formulación.
- Supervisar que los reportes de producción, producto terminado, carnicería, sean elaborado diariamente y contenga la información veraz.
- Firmar de revisado los reportes de todas las áreas anteriores y entregar al Asistente de Gerencia para que digite la información en el sistema de inventarios.
- Supervisar que el producto terminado disponible haya tenido entrada en el reporte diario de producción.
- Supervisar que los despachadores respeten el proceso y no tomen producto que esta en transito.

Auxiliar de Producción: sus funciones son:

- Pedir autorización para la entrada del producto en proceso a la bodega de producto terminado.

- Reportar al Supervisor los pesos de los productos que son terminados a través del reporte.
- Informar al supervisor general las verduras y otros materiales.
- Pedir autorización para la salida de materiales de bodega de formulación.
- Operar maquinas asignadas en el proceso de producción.

Supervisor de Carnicería: sus funciones son:

- Recibir las carnes procesadas de proveedores y salas de ventas.
- Entregar facturas firmadas de recibidas en oficina para ser procesadas.
- Entregar remisiones firmadas de carnes procedentes de salas de ventas.
- Generar reporte de deshuese diario (cerdo y ternera).
- Generar los reportes de las carnes utilizadas en producción (consumo de carnes).
- Entregar los reportes al Jefe de Producción.

Formulador: sus funciones son:

- Generar reportes de salida de los materiales (consumo de materias primas).
- Entregar materiales al personal que entregue requisiciones firmadas por el Jefe de Producción o el Subgerente de Fabrica.
- Firmar de recibido la mercadería de proveedores nacionales e importados.
- Entregar documentación en oficina a través del Supervisor General de Producción.

Supervisor Bodega de Producto Terminado: sus funciones son:

- Generar el reporte de las unidades de paquetería y peso de producto terminado a granel.
- Ordenar la ubicación física del producto para que la rotación sea correcta.
- Etiquetar y fechar los requerimientos de los productos.
- Ejecutar la toma de inventarios físicos del producto terminado a granel y paquetes.

Supervisor Despacho Embutidos: sus funciones son:

- Chequear en báscula las libras de los productos a despachar, de igual manera hace el conteo de los productos que se despachan por unidades (paquetería), y anota los valores en la planilla de las transmisiones.
- La carga que ha sido chequeada debe físicamente embodegarse en los caminos o estacionarse en área de carga restringida.
- Entregar en oficina la planilla con la remisión impresa.
- Hacer match de la plantilla con la remisión impresa.
- El supervisor y el Vigilante deben firmar de despachado la remisión.
- El supervisor debe exigir la firma de transportado a los motoristas.

Vigilante Controlador Despacho de Embutidos: Sus funciones son:

- Chequear en báscula dando fe de los productos y de las anotaciones por parte del Supervisor de Despacho.
- Decidir la estación física de los pedidos chequeados y restringe la manipulación.
- Hacer match de la planilla con la remisión impresa.
- El vigilante y el Supervisor deben firmar de despachado la remisión.
- Supervisar que las remisiones lleven firmas de transportado y entregado.
- Recibir las devoluciones de productos, verificando el peso contra la cantidad descrita en la remisión.

Motorista Despacho Embutidos: sus funciones son:

- Recibir la remisión después que el Supervisor o Vigilante hizo match con las plantillas de transmisión.
- Firmar de transportado la documentación.
- Entregar en las salas de ventas y velar porque le reciban las cantidades correctas.
- Pedir firma de recibida la mercadería en la sala de ventas.

Auxiliares Despacho de Embutidos: sus funciones son:

- Recolectar los productos solicitados en las planillas de transmisión.
- Pesar el producto frente al Supervisor o Vigilante para que sea anotado en la planilla.
- Tomar solo producto terminado que este registrado en el reporte de entrada de producto terminado.

Supervisor Despacho de Carnes: sus funciones son:

- Chequear en báscula las libras de los productos a despachar y anotar los valores en la planilla de las trasmisiones.
- La carga que ha sido chequeada debe físicamente embodegarse en los camiones o estacionarse en área de carga restringida adentro del cuarto frío.
- Entregar en oficina la plantilla para que se imprima la remisión.
- Hacer match de la planilla con la remisión impresa.
- El supervisor y el Vigilante pueden firmar de despacho la remisión.
- El supervisor debe conseguir exigir la firma de transportado a los motoristas.

Auxiliares Despacho de Carnes: sus funciones son:

- Recolectar los productos solicitados en las planillas de transmisión.
- Pesar el producto frente al Supervisor o Vigilante para que sea anotado en la planilla.
- Tomar solo las carnes que el Supervisor de Carnicería haya controlado en el cuadro de deshuese.

Vigilante Controlador Despacho de Carnes: sus funciones son:

- Chequear en báscula dando fe de los productos despachados por parte del Supervisor de Despacho.
- Decidir la estación física de los pedidos chequeados y restringe la manipulación.
- Hacer match de la plantilla con la remisión impresa.

- El vigilante y el supervisor de Despacho deben firmar de despachado la remisión.
- Supervisar que las remisiones lleven firmas de transportado y entregado.

Motorista Despacho de Carnes: sus funciones son:

- Recibir la remisión después que el Supervisor o Vigilante hizo match con las plantillas de transmisión.
- Firmar de transportado la documentación.
- Entregar en las salas de venta y velar porque le reciban las cantidades correctas.
- Pedir firma de recibida la mercadería en la sala de venta.

Jefe de Mantenimiento: sus funciones son:

- Ejecutar las tareas de mantenimiento correctivo y preventivo de las maquinarias de producción.
- Llevar registros de los mantenimientos realizados por proveedores externos.
- Solicitar cotizaciones de repuestos y materiales.
- Supervisar el mantenimiento general de las instalaciones y edificios de la fábrica

Anexo 10: Formato del Programa de Producción de la Empresa Prototipo

FECHA:					
FABRICA DE EMBUTIDOS DANY					
No.	CANTIDAD BATCH	LANZ	CIERRE 1		PROGRAMA DE PRODUCCIÓN SIGES.
				Barra	Descripción
83				290420	CHICHARRONES LIBRA
2				290635	CHORIZO ARGENTINO DANY LIBRA
12				291456	CHORIZO DEL CAMPO DANY
15				291148	CHORIZO DESAYUNO DANY LIBRA
80				293788	CHORIZO ESPAÑOL LIBRA LA RIOJA
115				294008	CHORIZO PARRILLERO
14				291338	CHORIZO MEXICANO DANY LIBRA
22				290725	CHULETA DE CERDO AHUMADO DANY LIBRA
26				290951	COSTILLA AHUMADA DE CERDO LIBRA
85				291492	HUEZO AHUMADO DE CERDO DANY
1				293620	JAMON CAPICOLA LIBRA LA RIOJA
8				292346	JAMON DE PAVO AHUMADO LIBRAS
6				291636	JAMON DE PAVO DANY LIBRA
82				293602	JAMON DE PIERNA LIBRA LA RIOJA
9				290636	JAMON DE POLLO DANY LIBRA
10				291185	JAMON DE RES DANY LIBRA
13				292347	JAMON FAMILIAR DANY LIBRA
18				290237	JAMON FINO DANY LIBRA
20				291182	JAMON GRUESO POPULAR DANY LIBRA
21				292348	JAMON PASTEL LIBRAS DANY
19				291184	JAMON PIC NIC DANY LIBRA
91				293793	JAMON PREMIUM LIBRA LA RIOJA
23				291953	JAMON VIRGINIA GRANEL DANY LIBRA
84				290759	MANTECA DE CERDO LIBRA
5				290897	MORTADELA CON QUESO DANY LIBRA
11				292368	MORTADELA CON TOCINO A GRANEL
16				290233	MORTADELA CON VEGETALES DANY LIBRA
24				290632	MORTADELA CORRIENTE POPULAR DANY LIBRA
28				290236	MORTADELA DE POLLO DANY LIBRAS

FECHA:					
FABRICA DE EMBUTIDOS DANY					
32				292350	MORTADELA FAMILIAR LIBRAS
39				290953	MORTADELA JAMONADA DANY LIBRA
38				293621	MORTADELA SUPERIOR LIBRA DANY
42				293603	PECHUGA DE PAVO LIBRA LA RIOJA
25				291798	PEPERONI AL GRANEL DANY
				293604	PIERNA MECHADA LIBRA LA RIOJA
87				293787	ROAST BEEF LIBRA LA RIOJA
				293606	SALAMI EXTRA LIBRA LA RIOJA
30				290242	SALAMI SECO DANY LIBRA
29				290243	SALCHICHA ALEMANA DANY LIBRA
33				291176	SALCHICHA CHEVERE DANY LIBRA
31				292352	SALCHICHA CON QUESO LIBRAS DANY
35				299946	SALCHICHA DE PAVO LIBRA
27				291782	SALCHICHA DE POLLO DANY
34				291911	SALCHICHA ESPAÑOLA DANY
36				291912	SALCHICHA ESPECIAL DANY
37				292354	SALCHICHA FAMILIAR DANY LIBRAS
81				293789	SALCHICHA FRANKFURT LIBRA LA RIOJA
40				290633	SALCHICHA ROJA DANY LIBRA
41				292353	SALCHICHAS DE POLLO CON QUESO LIBRAS
90				291186	TOCINO AHUMADO DANY LIBRA
<p>JEFE DE PRODUCCIÓN</p> <p>ING. ASCENCIO</p>					

Anexo 11: Porcentajes de Participación de los productos

P.L.U	PRODUCTOS A GRANEL	CANTIDAD (lbs)	% PARTICIPACION
290420	CHICHARRONES	667.10	
290635	CHORIZO ARGENTINO C,32	162649.40	
291456	CHORIZO DEL CAMPO	10141.90	
291148	CHORIZO DESAYUNO C,21	2664.00	
293179	CHORIZO GRILL		
291338	CHORIZO MEXICANO	2431.80	
290759	MANTECA DE CERDO	1254.00	
293788	CHORIZO ESPAÑOL, LA RIOJA		
294008	CHORIZO PARRILLERO, LA RIOJA	4686.30	
	TOTAL	184494.50	38%
292346	JAMON DE PAVO AHUMADO	1836.30	
291636	JAMON DE PAVO CORRIENTE	31626.70	
290636	JAMON DE POLLO	2847.70	
291185	JAMON DE RES	1178.50	
292347	JAMON FAMILIAR	68540.50	
290237	JAMON FINO	646.60	
291182	JAMON GRUESO	1167.10	
292348	JAMON PASTEL	1230.10	
291184	JAMON PIC NIC	9399.20	
291953	JAMON VIRGINIA	1680.00	
293620	JAMON CAPICOLA, LA RIOJA		
293602	JAMON DE PIERNA, LA RIOJA		
293793	JAMON PREMIUN, LA RIOJA	3561.60	
	TOTAL	123714.30	25%
290897	MORTADELA CON QUESO	652.50	
292368	MORTADELA CON TOCINO	324.50	
290233	MORTADELA CON VEGETALES	594.70	
290632	MORTADELA CORRIENTE	647.30	
290236	MORTADELA DE POLLO	10473.80	
292350	MORTADELA FAMILIAR	16673.00	
290953	MORTADELA JAMONADA	2592.20	
293621	MORTADELA SUPERIOR (USO INT)	6500.80	
	TOTAL	38458.80	8%
290243	SALCHICHA ALEMANA	3433.00	
291176	SALCHICHA CHEVERE	111.80	
292352	SALCHICHA CON QUESO	548.40	
299946	SALCHICHA DE PAVO	14883.80	
291782	SALCHICHA DE POLLO	43884.20	
292353	SALCHICHA DE POLLO C/POLLO	1074.20	
291911	SALCHICHA ESPAÑOLA	3959.70	
291912	SALCHICHA ESPECIAL	4788.80	
292354	SALCHICHA FAMILIAR	40041.60	

P.L.U	PRODUCTOS A GRANEL	CANTIDAD (lbs)	% PARTICIPACION
290633	SALCHICHA ROJA	770.60	
293789	SALCHICHA FRANKFURT, LA RIOJA	116.20	
	TOTAL	113612.300	23%
290725	CHULETA AHUMADA	17294.20	
290951	COSTILLA AHUMADA	5341.80	
291492	HUESO AHUMADO	431.90	
291186	TOCINO AHUMADO GRANEL	825.00	
291798	PEPERONI	2826.10	
A-247901	PIERNA HORNEADA		
290242	SALAMI SECO	4544.80	
293606	SALAMI EXTRA LA RIOJA		
	TOTAL	31263.800	6%
293605	PASTRAMI DE RES, LA RIOJA		
293603	PECHUGA DE PAVO, LA RIOJA	163.90	
293604	PIERNA MECHADA, LA RIOJA		
293787	ROAST BEEF, RIOJA	259.40	
	TOTAL	423.30	0.1%
	TOTAL GENERAL	491967.00	100%

Anexo 12: Casos de empresas que han aplicado TOC

Caso A: FASHION LABELS

La compañía antes de entrar al programa de Desarrollo empresarial Colombiano CED-USAID, presentaba problemas de atrasos en la línea de producción que le implicaba incrementos en sus costos de operación, además no tenía una clara percepción de la rentabilidad de sus líneas y por tanto de la forma de direccionar sus esfuerzos comerciales, así como la necesidad de diferenciarse de la competencia frente a sus clientes e identificar las restricciones de la compañía.

Por ello la USAID decidió apoyar el proyecto ANCLA – LEONISA dirigido al desarrollo de competencias de la cadena proveedor –fabricante de Leonisa con la participación de 25 empresas. Este programa permitió iniciar un proceso en la compañía de implementación de soluciones bajo Teoría de Restricciones –TOC para las áreas de operaciones, finanzas, mercadeo - ventas y proyectos, en la modalidad de implementación inmediata con participación activa entre competidores y la empresa Ancla. La compañía implementó un sistema de medición del tambor primario mediante metodología TAC (tambor-amortiguador-cuerda), la determinación de amortiguadores y diseño de un plan de contingencias para administrar las urgencias y eliminar los cuellos de botella en la línea de producción.

RESULTADOS: Una vez se implementó el proyecto de expansión por parte de Carana Colombia, la empresa ejecutora del Programa CED- USAID, la empresa logró obtener reducción en los pedidos con atrasos en la línea de producción pasando del 50% al 1% en el primer mes, logró incrementar el Truput (velocidad de retorno de la riqueza) en un 15% respecto al año anterior, se contrataron 5 nuevos empleos directos y se generaron 14 empleos indirectos, Igualmente, la compañía incrementó sus ventas en un 22% y utilidad neta del 12% en el primer trimestre del año 2005 comparado con el mismo trimestre del año anterior. La compañía logro construir un sistema eficiente de medición de la rentabilidad por línea, la construcción de una oferta no rechazable basada en las entregas bueno, completo y a tiempo a

sus clientes mejorando su situación competitiva y anticiparse a los deseos de los clientes presentando colecciones anticipadas.

Finalmente, fashion Labels ha experimentado un cambio de pensamiento, una nueva forma de hacer gerencia, conociendo sus restricciones y anticipando las soluciones adecuadamente.

Caso B: AZUL K S.A.

Empresa familiar constituida en 1958 con sede en Bogotá D.C. dedicada a la manufactura y comercialización de jabones de lavandería, tocador, industriales, glicerina y productos de limpieza. Cuenta con una gran trayectoria en la elaboración de productos para otras Compañías como UNILEVER ANDINA, PROCTER & GAMBLE, JOHNSON & JOHNSON, RECKITT BENCKISER, COLSUBSIDIO y PRODUCTOS TAPA AMARILLA de Venezuela entre otras.

AZUL K - COSTRUYENDO UN FUTUTO MEJOR

Mauricio Vanegas - Gerente General

La situación antes de TOC:

1. Dependencia de muy pocos clientes.
2. Grandes devoluciones de producto.
3. Desequilibrio y desorden de precios en el mercado.
4. Síndrome del final de mes.
5. Cartera y recaudos totalmente inciertos.
6. Seguimiento al líder de turno.
7. Percepción de debilidad y de falta de conocimiento del mercado.
8. Pérdida de credibilidad frente al sector financiero y proveedores.
9. Malestar interno de los trabajadores.
10. Malestar total de los accionistas con los resultados de la Compañía.
11. Ultimo renglón del balance en rojo.
12. Futuro incierto.

La Compañía adopta la TEORIA DE RESTRICCIONES como FILOSOFIA DE TRABAJO en todas sus tareas. Aplica un METODO para garantizar la mejora continua. Define unos MEDIDORES E INDICADORES CLAROS Para evaluar su desempeño. Utiliza ESTRATEGIAS PODEROSAS para lograr una ventaja competitiva en el mercado.

Resultados Obtenidos

Amplia distribución y presencia en las zonas atendidas: La compañía ha acelerado notablemente su desarrollo comercial ampliando su red de distribución. Esto se refleja en el incremento en el número de clientes activos que pasó de 2042 en el año 1997 a cerca de 4.000 en el año 2.002.

Ventas y producción equilibradas a lo largo del mes por manejo de amortiguadores: Se han desarrollado varios proyectos para MODERNIZAR LA PLANTA DE PRODUCCION logrando, en 5 años, duplicar el número de kilos producidos.

Crecimiento en la participación de mercado que demuestra la aceptación de los productos por parte del consumidor final: La Compañía ha desarrollado su portafolio de productos para ser competitiva dentro del mercado. Hemos pasado de fabricar 90 referencias diferentes en el año 1998 a 122 en el año 2001.

Estructura organizacional más plana que permite la rápida toma y ejecución de decisiones.

Generación de Empleo (directo) al pasar de 202 a 410 personas.

Negociaciones equilibradas con los clientes y precios ordenados en el mercado.

Incremento en el número de clientes con compra por mes del 50% al 85% sobre la base de clientes activos.

Reducción de la incertidumbre respecto a la cartera y el recaudo.

Mejora sustancial en el desempeño financiero ganando credibilidad frente a bancos y otras entidades.

Confianza de los proveedores.

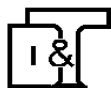
Cambio radical en la percepción de los accionistas frente al desempeño de la Compañía.

Utilidades crecientes: Hemos incrementado sustancialmente el valor de las ventas y logrado, durante los últimos 3 años, generar mayores utilidades.

"TOC nos devolvió la sencillez e importancia de utilizar el sentido común para la rápida, clara y oportuna toma de decisiones con muy pocos pero valiosísimos indicadores para el manejo y desempeño global de la Compañía".

Mauricio Vanegas

Gerente General



I n s a f o r p

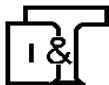
Capacitación sobre:

**“SISTEMA DE PLANEACION,
PROGRAMACION Y CONTROL DE LA
PRODUCCION APLICANDO TOC”.**

Requerimiento No. 03-00-05-3492-2007

(Oferta Económica)

San Salvador, Julio de 2007



I. GENERALIDADES

Acción Formativa	<u>SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD.</u>
Empresa a capacitar	<u>FABRICA DANY</u>
Tamaño de la empresa	GRAN EMPRESA
Requerimiento No.	03-00-05-2727-2007

II. COSTO DEL PROYECTO

El facilitador se compromete desarrollar las actividades contenidas en la Propuesta Técnica y entregar los productos descritos a un costo de TREINTA (\$30,00) DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA por HORA, suma que totaliza por 16 horas de capacitación CUATROCIENTOS OCHENTA 00/100 (US \$ 480) DÓLARES. La anterior cifra incluye el impuesto a la transferencia de bienes y prestación de servicios (IVA) y abarca únicamente honorarios.

Juan Antonio Montero
Representante Legal

Anexo 14: Fuentes de Financiamiento

Las condiciones que ofrecen los diferentes bancos en la línea de crédito para el otorgamiento de adquisición de mobiliario y equipo.



- Monto \$ 1,000
- Plazo 5 años.
- Tasa 9 %
- Garantía Hipotecaria
- Cubre el 100% del financiamiento.
- Los desembolsos se realizan de forma total al momento de escriturar y por lo general su forma de pago es por medio de cuotas comprensivas de capital e intereses, pudiéndose adecuar la periodicidad de pago al flujo de efectivo de cada proyecto.



- Monto \$ 1,000
- Plazo 5 años.
- Tasa 10 %
- Garantía Hipotecaria
- Cubre el 100% del financiamiento.
- Forma de pago: Cuota mensual compuesta de capital mas intereses.



ASOCIACIÓN DE AHORRO Y CRÉDITO VICENTINA DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA, ACCOVI DE R.L

- Monto \$ 1,000
- Plazo 5 años.
- Tasa 12 %
- Garantía Hipotecaria O Fianza Personal
- Cubre el 100% del financiamiento.
- Forma de pago: Cuota mensual compuesta de capital mas intereses



- Monto \$ 1,000
- Plazo 5 años.
- Tasa 10.5 %
- Garantía Hipotecaria
- Cubre el 100% del financiamiento.
- Forma de pago: Cuota mensual compuesta de capital mas intereses

Todas las instituciones financieras tendrán que verificar la calificación que tiene el solicitante en el sistema financiero.