

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**ADAPTACIÓN DE HERRAMIENTAS KAIZEN EN LOS PROCESOS
DE “PREPARACIÓN” Y “SERVICIO” PARA AUMENTAR EL NIVEL
DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN LA EMPRESA DE
CÁTERIN “DI EVENTI”**

ADM. CHRISTIAN GABRIEL ANDRADE ANDRADE

DIRECTOR: ING. FRANCISCO VARGAS CARRIÓN, MSc.

QUITO, ABRIL 2016

Director:

Ing. Francisco Vargas Carrión, MSc.

Informantes:

Dr. Antonio Camacho Arteta, MBA.

Ing. Mario Raúl Morales Morales, MBA.

DEDICATORIA

A Jessica Rosero P., por estar siempre a mi lado y a Adamaris Erazo por ser la hija que siempre quise.

AGRADECIMIENTO

Al Ing. Francisco Vargas, profesor de la maestría en Administración de Empresas, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que me abrió nuevos horizontes cuando yo era estudiante.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. PROBLEMÁTICA Y OBJETIVOS.....	3
1.1 Determinación del problema	3
1.2 Justificación	7
1.2.1 Relevancia social	7
1.2.2 Relevancia académica	7
1.2.3 Relevancia personal.....	7
1.3 Objetivos.....	7
1.3.1 General.....	7
1.3.2 Específicos.....	7
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Gestión de procesos en el servicio.....	9
2.1.1 Kaizen.....	9
2.1.1.1 Filosofía Kaizen.....	9
2.1.1.2 Herramientas Kaizen.....	13
2.1.1.3 Cultura organizacional Kaizen	25
2.1.2 Gestión del Proceso	26
2.1.2.1 Definición de Proceso	26
2.1.2.3 Mapa de Procesos	27
2.1.2.4 Categorización de Procesos	28
2.1.2.5 Diagnóstico de procesos.....	29
2.1.2.6 Levantamientos de procesos	36
2.1.2.7 Medición de procesos	38
2.1.2.8 Mejora de procesos	39
2.2 Empresas de servicio de catering.....	45
2.2.1 Definición de servicio.....	45
2.2.2 Características de empresas de catering	45
2.2.3 Estructura de una empresa de catering	46
2.2.4 Medición de satisfacción del cliente en empresas de servicio.....	47

3. DESARROLLO DEL ESTUDIO	52
3.1 Diagnóstico inicial para los procesos de “preparación” y “servicio”	52
3.1.1 Antecedentes.....	52
3.1.2 Datos iniciales de la empresa	53
3.1.3 Diagnóstico inicial de los procesos de “preparación” y “servicio”	55
3.1.3.1 <i>Diagnóstico del proceso de “preparación”</i>	55
3.1.3.2 <i>Diagnóstico del proceso de “servicio”</i>	60
3.2 Propuesta de mejora para los procesos de “preparación” y “servicio”	64
3.2.1 Identificación de causas raíz del proceso de “preparación”	64
3.2.2 Identificación de causas raíz del proceso de “servicio”	65
3.2.3 Priorización de causas-raíz para los procesos de “preparación” y “servicio” ...	66
3.2.4 Preparación al personal para la definición de propuesta de mejora.	66
3.2.4.1 <i>Aplicación de herramientas de participación y sistema de sugerencias</i> <i>(herramientas Kaizen).</i>	66
3.2.5 Definición de propuestas de mejora	71
3.2.6 Implementación de propuestas de mejora	72
3.3 Medición de la satisfacción del cliente.....	103
3.3.1 Análisis porcentual de las dimensiones de calidad de la encuesta SERVQUAL.	106
3.3.1.1 <i>Elementos tangibles</i>	106
3.3.1.2 <i>Fiabilidad</i>	107
3.3.1.3 <i>Capacidad de respuesta</i>	108
3.3.1.4 <i>Seguridad</i>	109
3.3.1.5 <i>Empatía</i>	110
3.3.1.6 <i>Promedio total de las dimensiones</i>	111
3.4 Análisis de la implementación de la propuesta de mejora.....	113
3.4.1 Análisis de los círculos de calidad.....	113
3.4.2 Análisis económico de la aplicación de mejoras en los procesos de “preparación” y “servicio”	116
3.4.3 Estandarización de los procesos luego de la adaptación de las herramientas Kaizen.	118
3.4.3.1 <i>Proceso de “preparación”</i>	118
3.4.3.1.1 <i>Características del proceso</i>	118

3.4.3.1.2 Diagrama de flujo de actividades estándar.....	120
3.4.3.2 Proceso de “servicio”	121
3.4.3.2.1 Características del proceso	121
3.4.3.2.2 Diagrama de flujo de actividades estándar.....	123
3.4.4 Análisis del impacto de las dimensiones de satisfacción del cliente vinculadas a las propuestas de mejora.....	124
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	126
4.1 Conclusiones.....	126
BIBLIOGRFÍA.....	131
ANEXOS	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N 1: Resultado de las encuestas de satisfacción del cliente a través de método SERVQUAL, del período mayo-agosto 2015	3
Tabla N 2: Escala de encuestas.....	4
Tabla N 3: Porcentaje de satisfacción de los clientes de la empresa de catering Di Eventi....	6
Tabla N 4: 3M, manera de emplear los tres puntos de comprobación en las áreas de mejoramiento	15
Tabla N 5: Definición de los valores empresariales más importantes.....	24
Tabla N 6: Estrategias desde FODA	31
Tabla N 7: Ejemplos de posibles oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades	32
Tabla N 8: Estructura de una matriz EFI.....	33
Tabla N 9: Estructura de una matriz EFE.....	34
Tabla N 10: Simbología de un diagrama de flujo de procesos	37
Tabla N 11: Categoría de los indicadores de procesos	39
Tabla N 12: Requisitos que se necesitan para ser considerado PYME en el Ecuador	52
Tabla N 13: Cargos de la empresa de catering “Di Eventi”	54
Tabla N 14: Descripción del proceso de “preparación”	56
Tabla N 15: FODA del proceso de “preparación” de la empresa de catering “Di Eventi” ...	57
Tabla N 16: Descripción del proceso de “servicio”	60
Tabla N 17. FODA del proceso de “servicio” de la empresa de catering “Di Eventi”	61
Tabla N 18: Causas-raíz en los procesos de “preparación” y “servicio” de la empresa de catering “Di Eventi”	66
Tabla N 19: Equipos de trabajadores creados para la correcta adaptación del sistema de sugerencias en la empresa de catering “Di Eventi”	68
Tabla N 20: Descripción y características de la Reunión N 1	69
Tabla N 21: Descripción y características de la Reunión N 2	69
Tabla N 22: Descripción y características de la Reunión N 3	70
Tabla N 23: Descripción y características de la Reunión de contingencia.....	70
Tabla N 24: Causas y propuestas de mejora obtenidas a través del sistema de sugerencias para eliminar la falta de efectividad en los procesos de “preparación” y “servicio”	72
Tabla N 25: Cronograma y temario de los círculos de calidad del catering “Di Eventi”	73
Tabla N 26: Reunión N 1- Elaboración de reglamento interno empresarial	76
Tabla N 27: Reunión N 1- Elaboración de un contrato de trabajo	77
Tabla N 28: Reunión N 2- Definir procesos estandarizados para los procesos de “preparación” y “servicio”.....	79
Tabla N 29: Reunión N 3- Elaborar recetas estándar de los platos fuertes	82
Tabla N 30: Reunión N 3- Establecer el tipo de servicio	83
Tabla N 31: Reunión N 4- Realizar una planificación estratégica Kaizen enfocada en el aumento del nivel de satisfacción del cliente	85
Tabla N 32: Matriz axiológica de valores de la empresa de catering “Di Eventi”.....	86
Tabla N 33: Descripción y características de la reunión N 4 de la empresa de catering “Di Eventi”	87

Tabla N 34: Descripción y características de la reunión N 5 de la empresa de cáterin “Di Eventi”	87
Tabla N 35: Reunión N 5- Realizar cartas de control para verificar el sabor y presentación de los platos antes de salir a ser degustados por los comensales.....	88
Tabla N 36: Resultado del punto de control en el proceso de “preparación” en la cáterin “Di Eventi”	89
Tabla N 37: Resultado del punto de control en el proceso de “servicio” en la cáterin “Di Eventi”	90
Tabla N 38: Reunión N 6- Realizar un organigrama.....	91
Tabla N 39: Nombre del responsable de cada departamento de la empresa de cáterin “Di Eventi”	93
Tabla N 40: Reunión N 7- Establecer roles, funciones y cargos de cada uno de los trabajadores.....	93
Tabla N 41: Rol, funciones y cargo de Gerente	95
Tabla N 42: Rol, funciones y cargo del Jefe de Compras	96
Tabla N 43: Rol, funciones y cargo de la secretaria.....	96
Tabla N 44: Rol, funciones y cargo del Jefe de Cocina	97
Tabla N 45: Rol, funciones y cargo del cocinero	97
Tabla N 46: Rol, funciones y cargo de la capitania de servicio	98
Tabla N 47: Rol, funciones y cargo del mesero	98
Tabla N 48: Rol, funciones y cargo del Supervisor.....	99
Tabla N 49: Rol, funciones y cargo del Jefe de servicio	99
Tabla N 50: Reunión N 7- Planificar para festejar cumpleaños de los trabajadores	100
Tabla N 51: Reunión N 8- Elaborar listas de checklist y hoja de actividades con tiempo para los procesos de “preparación” y “servicio”	101
Tabla N 52: Reunión N 9- Planificación de Kaizen permanente	102
Tabla N 53: Formula que la empresa de cáterin “Di Eventi” utilizó para determinar el tamaño de la muestra	103
Tabla N 54: Resultados de las encuestas de satisfacción del cliente a través de método SERVQUAL.....	104
Tabla N 55: Porcentaje de satisfacción de los clientes del cáterin “Di Eventi”	105
Tabla N 56: Porcentaje de satisfacción de los clientes del cáterin “Di Eventi”	106
Tabla N 57: Análisis porcentual de los elementos tangibles	106
Tabla N 58: Análisis porcentual de la fiabilidad	107
Tabla N 59: Análisis porcentual de la capacidad de respuesta.....	108
Tabla N 60: Análisis porcentual de la seguridad.....	109
Tabla N 61: Análisis porcentual de la empatía.....	110
Tabla N 62: Análisis porcentual del promedio total de las dimensiones.....	111
Tabla N 63: Número de asistentes en cada Círculo de Calidad.....	113
Tabla N 64: Nivel de ausentismo en los Círculos de Calidad del cáterin “DI Eventi”	114
Tabla N 65: Razones para el ausentismo de los Círculos de Calidad en el cáterin “Di Eventi”	115

Tabla N 66: Presupuesto de recursos materiales y tecnológicos para la adaptación de las herramientas Kaizen en el cáterin “Di Eventi”	116
Tabla N 67: Presupuesto de recursos humanos y materiales para la adaptación de las herramientas Kaizen en el cáterin “Di Eventi”	116
Tabla N 68: Resumen del presupuesto necesario para la adaptación de las herramientas Kaizen en el cáterin “Di Eventi”	117
Tabla N 69: Costo-Beneficio de la mejora de los procesos de “preparación” y “servicio” mediante herramientas Kaizen en el cáterin “Di Eventi”	118
Tabla N 70: Características estandarizadas del proceso de “preparación” de la empresa de cáterin “Di Eventi”	119
Tabla N 71: Nomenclatura de las mejoras realizadas en el flujo de actividades estandarizado del proceso de “preparación” de la empresa de cáterin “Di Eventi”	121
Tabla N 72: Características y descripción del proceso estandarizado de “servicio” de la empresa de cáterin “Di Eventi”	121
Tabla N 73: Nomenclatura de las mejoras realizadas en el flujo de actividades estandarizado del proceso de “servicio” de la empresa de cáterin “Di Eventi”	124
Tabla N 74: Vinculación de las propuestas de mejora/sugerencia con las dimensiones de calidad del servicio/satisfacción del cliente de la empresa de cáterin “Di Eventi”	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N 1. Resultado de las encuestas de satisfacción del cliente a través de método SERVQUAL, del período mayo-agosto 2015.	4
Figura N 2. Casa gamba.	10
Figura N 3. Organigrama tradicional o de empresas occidentales.	17
Figura N 4. Organigrama Kaizen o de empresas japonesas.	18
Figura N 5. Diagrama de Ishikawa en forma de espina de pescado.	18
Figura N 6. Relación lineal de las causas posibles y el efecto que se desea erradicar.	19
Figura N 7. Pirámide de la planificación estratégica.	21
Figura N 8. Elementos de un Proceso.	27
Figura N 9. Mapa de Procesos de Empresa de Distribución de Partes Electrónicas.	29
Figura N 10. Estructura y relaciones de un FODA.	31
Figura N 11. Ciclo de Deming o Ciclo de la calidad.	40
Figura N 12. Brechas del modelo SERVQUAL.	49
Figura N 13. Cadena de valor de la empresa de servicio de catering "Di Eventi"	53
Figura N 14. Diagrama del proceso de "preparación" del catering "Di Eventi"	59
Figura N 15. Diagrama del proceso de "servicio" de la empresa de catering "Di Eventi" ..	63
Figura N 16. Diagrama de Ishikawa para el proceso de "preparación" de la empresa de catering "Di Eventi".	64
Figura N 17. Diagrama de Ishikawa del proceso de "servicio" del catering "Di Eventi"	65
Figura N 18. Diagrama de flujo de actividades que la empresa de catering "Di Eventi" decidió utilizar para unir las herramientas de calidad: sistema de sugerencias y círculos de calidad.	68
Figura N 19. Cronograma para la implementación de las propuestas de mejora en los procesos de "preparación" y "servicio".	75
Figura N 20. Diagrama del proceso de "preparación" de la empresa "Di Eventi"	80
Figura N 21. Diagrama del proceso de "servicio" de la empresa "Di Eventi"	81
Figura N 22. Nuevo estándar de servicio de platos en mesa en la empresa "Di Eventi" ...	84
Figura N 23. Estándar para la toma de muestra en el proceso de "servicio"	89
Figura N 24. Carta de control del proceso de "preparación" del catering "Di Eventi"	90
Figura N 25. Carta de control del proceso de "servicio" del catering "Di Eventi"	91
Figura N 26. Nuevo organigrama, con responsables, del catering "Di Eventi".	92
Figura N 27. Resultados de las encuestas de satisfacción del cliente a través de método SERVQUAL.	104
Figura N 28. Análisis porcentual de los elementos tangibles.	107
Figura N 29. Análisis porcentual de la fiabilidad.	108
Figura N 30. Análisis porcentual de la capacidad de respuesta.	109
Figura N 31. Análisis porcentual de la seguridad.	110
Figura N 32. Análisis porcentual de la empatía.	111
Figura N 33. Análisis porcentual del promedio total de las dimensiones.	112
Figura N 34. Número de asistentes en cada Círculo de Calidad.	113

Figura N 35. Diagrama de Ishikawa de ausentismo en los Círculos de Calidad de la empresa de cáterin “Di Eventi”	114
Figura N 36. . Nuevo estándar del diagrama del proceso de “preparación”	120
Figura N 37. Nuevo estándar del diagrama del proceso de “servicio”	123

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio fue realizado en la empresa de catering “Di Eventi”, que es una organización que se encarga de la planificación y ejecución de cualquier tipo de evento social o empresarial, donde el cliente presenta un bajo nivel de satisfacción.

La investigación tiene como afán el adaptar herramientas Kaizen en los procesos de “preparación” y “servicio” para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, además de realizar un diagnóstico inicial de dichos procesos para conocer el nivel de su desempeño actual, debido a que la calidad es inversamente proporcional a la variación; aplicar la estandarización, círculos de calidad y método de sugerencias como herramientas para la definición y mejora del desempeño de los procesos anteriormente mencionados y finalmente evaluar el nivel de satisfacción del cliente al mejorar el desempeño de los procesos.

Para conocer si las propuestas de mejora tuvieron el efecto esperado, se aplicaron encuestas, después de la implementación, bajo método SERVQUAL, a los clientes de la empresa. Los resultados fueron los esperados. La satisfacción de los clientes tuvo un aumento porcentual en cada una de sus dimensiones y en su promedio general pasando de poco satisfactorio a satisfactorio. Contribuyendo a que la organización aumente sus ingresos y clientes, aumentando las posibilidades de su permanencia en el mercado, mejorando y manteniendo continuamente la calidad del servicio.

INTRODUCCIÓN

Los clientes actualmente son mucho más exigentes gracias a la globalización y a una mejor comprensión de calidad; debido a que en la mayoría de países como el Ecuador, el sistema de consumo es el gobernante. Las personas antes de requerir un servicio, analizan consciente o inconscientemente la calidad de este. Es por eso que es de vital importancia la calidad empresarial traducida directamente en la satisfacción del cliente.

La empresa que más clientes posea generará más ingresos y se volverá más rentable y esto se logra con el aseguramiento del cliente o su fidelización. La empresa de servicios de catering “Di Eventi” presenta déficit de satisfacción ya que no cuenta con estándares o sistemas de gestión que aseguren su calidad, es por eso que la misma decide importar un método de aseguramiento de la calidad para mejorar el nivel de satisfacción de los clientes, realizar un diagnóstico inicial de los procesos de “preparación” y “servicio”, conocer el nivel de su desempeño actual de los procesos anteriormente mencionados, aplicar la estandarización, círculos de calidad y método de sugerencias como herramientas para la definición y mejora del desempeño de dichos procesos y finalmente evaluar el nivel de satisfacción del cliente al mejorar el desempeño y la calidad, del país donde la calidad es una forma de vida.

El país con mayor nivel de calidad es Japón, gracias a su sistema de mejora continua, en el cual los mismos trabajadores son los que proponen cambios para mejorar o aumentar la calidad del servicio o producto. El sistema para ser exportado hacia occidente fue llamado “Kaizen” por Masaaki Imai, y consiste en técnicas y herramientas para incentivar el sentido común de los trabajadores y que estos tengan el ímpetu de realizar cada actividad de mejor manera, dando como resultado mayor calidad en todos los procesos.

La empresa “Di Eventi” decide no copiar el modelo “Kaizen” de una forma pragmática, sino adaptarlo a la realidad del Ecuador. Ya que no se puede calcar un sistema que fue creado en diferentes contextos y por personas con idiosincrasias totalmente diferentes. Se empieza describiendo el problema actual, el sustento teórico que respalda este estudio, las actividades que fueron necesarias para que los trabajadores de la organización conozcan sobre “Kaizen” y los procesos que van a ser mejorados, cómo se encuentran dichos

proceso seleccionados, a continuación se formulan y adaptan las herramientas de calidad mediante propuestas de mejora, para finalmente estandarizar los procesos y medir mediante encuestas, bajo método SERVQUAL, el nivel de satisfacción del cliente.

La calidad es percibida directamente por el cliente, y es este, el que juzga si una empresa posee o no calidad, es por eso que para mejorar a una empresa, se debe comenzar por aumentar el nivel de satisfacción del mismo.

1. PROBLEMÁTICA Y OBJETIVOS

1.1 Determinación del problema

La empresa de catering “Di Eventi” es una empresa recientemente creada, que tiene como principal misión, la organización de eventos sociales y empresariales. Inició sus labores en mayo de 2015, sin contar con ningún tipo de planificación estratégica, estándares, estructura organizacional ni gestión de calidad que la ayuden a ser administrada de una manera eficiente y eficaz dando como resultado una baja satisfacción del cliente.

Durante los meses de mayo a agosto 2015, Di Eventi realizó encuestas basadas en las cinco dimensiones del servicio de eventos bajo método SERVQUAL. Su muestra abordó a todos los clientes de la empresa, del período evaluado, dando los resultados presentados en la Tabla N 1 y la Figura N 1. La escala utilizada para esta encuesta se presenta en la Tabla N 2.

Tabla N 1:

Resultado de las encuestas de satisfacción del cliente a través de método SERVQUAL, del período mayo-agosto 2015

Total de encuestados	77
Dimensiones	Promedio
Elementos tangibles	2,76
Fiabilidad	2,95
Capacidad de respuesta	2,94
Seguridad	2,89
Empatía	2,91
Total	2,89

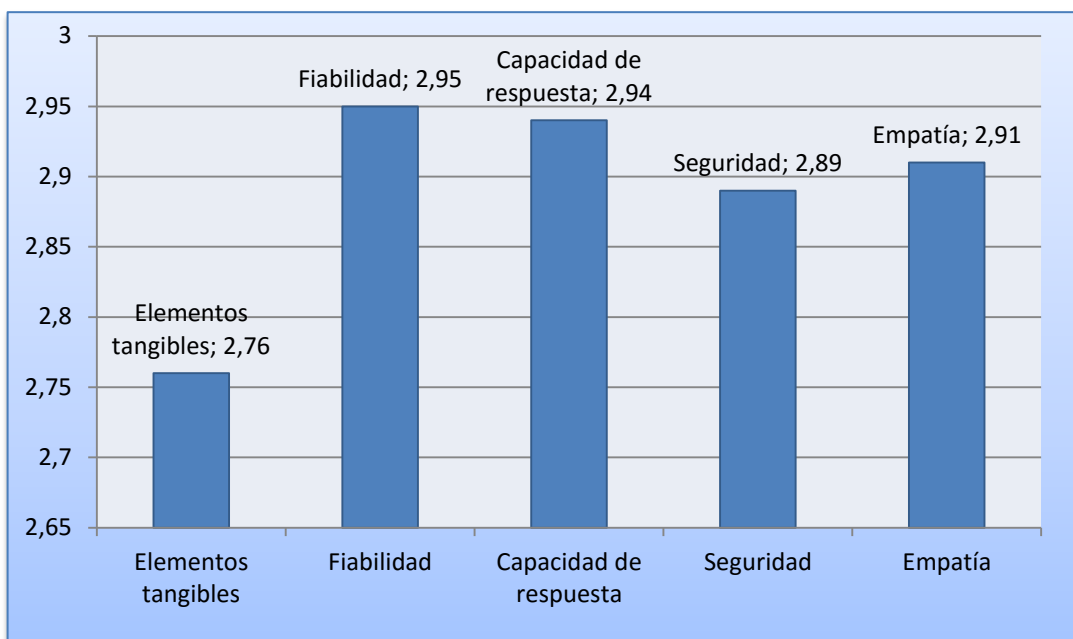


Figura N 1. Resultado de las encuestas de satisfacción del cliente a través de método SERVQUAL, del período mayo-agosto 2015.

Tabla N 2:

Escala de encuestas

<i>Escala</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Significado	Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

La empresa considera las escalas de 4 y 5 (“satisfecho” y “muy satisfecho”) como valores que reflejan la satisfacción del cliente para asegurar la calidad.

Tanto en la Tabla N 1 como en el Gráfico N 1 se observa que todas las brechas obtenidas con el método SERVQUAL son negativas, es decir el servicio presenta defectos de calidad; la dimensión de mayor calificación fue "fiabilidad", lo cual se traduce como que el menor problema de calidad del servicio. Además se pudo constatar que el nivel de satisfacción promedio se encuentra entre poco satisfactorio y medianamente satisfactorio lo que quiere decir que existe una brecha entre el servicio percibido y el servicio entregado.

Las brechas existentes de las dimensiones del servicio están vinculadas a la disminución de la calidad; el promedio obtenido por método SERVQUAL fue de 2,89 sobre 5 lo que representa que solo un 4% está satisfecho con el servicio. Estos datos se presentan en la Tabla N 3.

La empresa de cáterin “Di Eventi” decidió utilizar encuestas bajo método SERVQUAL debido a que dicho método es reconocido por su efectividad gracias a que fue elaborado con el auspicio del Marketing Science Institute en 1988 y en América Latina ha sido validado por el Michelsen Consulting con el apoyo del Instituto Latinoamericano de Calidad en los Servicios. Cuyo estudio concluyó en Junio de 1992, además de ser un modelo estandarizado y el más reconocido en cuanto a calidad en el servicio (Castillo, 2005).

La empresa Di Eventi considera que los procesos que requieren mejora son el proceso de “preparación” y el proceso de “servicio” ya que en estos dos procesos se tiene más contacto con el cliente impactando en su satisfacción y en los resultados de todos los demás procesos.

Tabla N 3:

Porcentaje de satisfacción de los clientes de la empresa de catering Di Eventi

Número de encuesta	Promedio de satisfacción	Dentro del nivel de satisfacción
1	3,5	SI
2	3,2	NO
3	3,0	NO
4	3,1	NO
5	3,3	NO
6	2,1	NO
7	1,5	NO
8	1,2	NO
9	2,8	NO
10	2,8	NO
11	2,5	NO
12	3,1	NO
13	3,0	NO
14	2,5	NO
15	2,7	NO
16	3,1	NO
17	3,0	NO
18	3,0	NO
19	3,3	NO
20	3,0	NO
21	2,9	NO
22	3,0	NO
23	3,5	SI
24	3,3	NO
25	3,0	NO
26	3,1	NO
27	2,8	NO
28	2,9	NO
29	3,0	NO
30	3,2	NO
31	2,9	NO
32	3,5	SI
33	3,3	NO
34	2,7	NO
35	3,1	NO
36	3,0	NO
37	2,8	NO
38	2,5	NO
39	2,9	NO
40	3,2	NO
41	2,6	NO
42	3,0	NO
43	3,0	NO
44	2,7	NO
45	2,9	NO
46	3,1	NO
47	3,0	NO
48	2,8	NO
49	2,7	NO
50	3,0	NO
51	2,8	NO
52	3,2	NO
53	2,8	NO
54	2,9	NO
55	3,0	NO
56	3,0	NO
57	2,7	NO
58	2,7	NO
59	3,2	NO
60	2,9	NO
61	2,6	NO
62	3,2	NO
63	3,0	NO
64	3,2	NO
65	2,6	NO
66	3,2	NO
67	3,1	NO
68	2,8	NO
69	3,3	NO
70	2,9	NO
71	2,5	NO
72	3,1	NO
73	2,8	NO
74	2,8	NO
75	2,5	NO
76	2,5	NO
77	2,5	NO
		Total dentro del nivel

3

% de satisfacción= $\frac{\text{número de encuestas dentro del nivel de satisfacción}}{\text{número total de encuestas}}$

% de satisfacción= $\frac{3}{77}$

% de satisfacción= 4%

1.2 Justificación

1.2.1 Relevancia social

El desarrollo de un país es proporcionalmente directo a la calidad de vida de sus pobladores. El aumento de la satisfacción del cliente contribuye a que los mercados y las empresas tomen el camino de la calidad para volverlos más competitivos. Por ello, este estudio aportará al desarrollo de la industria de servicios de catering.

1.2.2 Relevancia académica

Este estudio se convertirá en un referente de consulta de cómo mejorar la satisfacción del cliente mediante herramientas Kaizen para la industria de servicios de catering y para aquellas empresas que estén interesadas en gestionar la satisfacción del cliente.

1.2.3 Relevancia personal

Poner en práctica y reforzar conocimientos de calidad total y administración de empresas. Además del reto de adaptar métodos japoneses a una empresa ecuatoriana con idiosincrasia totalmente diferentes.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Adaptar herramientas Kaizen a los procesos de “preparación” y “servicio” para aumentar el nivel de satisfacción del cliente en la empresa de catering Di Eventi.

1.3.2 Específicos

- ❖ Realizar un diagnóstico inicial de los procesos de “preparación” y “servicio” para conocer su nivel de desempeño actual.

- ❖ Aplicar la estandarización, círculos de calidad y método de sugerencias como herramientas para la definición y mejora del desempeño de los procesos de “preparación” y “servicio”.
- ❖ Evaluar el nivel de satisfacción del cliente al mejorar el desempeño de los procesos de “preparación” y “servicio”.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión de procesos en el servicio

2.1.1 Kaizen

2.1.1.1 Filosofía Kaizen

El Japón pertenece al denominado grupo G4, el cual está integrado por los países con las economías más fuertes del mundo, ocupando el tercer lugar en el ranking mundial. La filosofía Kaizen mucho tiene que ver con el desarrollo empresarial de este país y la calidad de servicio que sus empresas poseen (Lozada, 2014).

Kaizen significa mejora continua a un bajo costo pero con un gran compromiso de todo el personal pero en especial de la alta gerencia (Imai, 1995).

Kaizen es una filosofía que se puede aplicar en todos los ámbitos de la vida y también en el laboral. Cada empleado puede mejorar continuamente su trabajo ya que, todos sin ninguna excepción son seres en construcción; capaces de desarrollar nuevos métodos que faciliten el trabajo que realicen, pero esto solo puede ser viable si la alta gerencia está comprometida con dicha filosofía ya que es la que proporcionará todos los recursos necesarios para la correcta aplicación de Kaizen.

Kaizen tiene un bajo costo comparado con otros sistemas de mejora continua, ya que no implica la compra de nueva tecnología o de nueva maquinaria más eficiente, más bien tiene que ver con pequeñas mejoras en la manera o forma de trabajar que son expuestas por los mismos trabajadores, ya que son estos los que más conocen y saben cómo mejorar las actividades que realizan a diario (Suárez, 2007).

Existen muchas actividades que una empresa realiza cuando está trabajando bajo filosofía Kaizen, al conjunto de estas actividades se le denomina Casa Gemba (ver Figura N 2). Las actividades que se encuentran en la parte inferior representan la base y son aquellas de mayor importancia y que se sirven de punto de partida para las demás actividades que se desarrollarán hasta llegar a una administración rentable o a la mejor manera de administrar el gemba o lugar de trabajo (Imai, 1998).

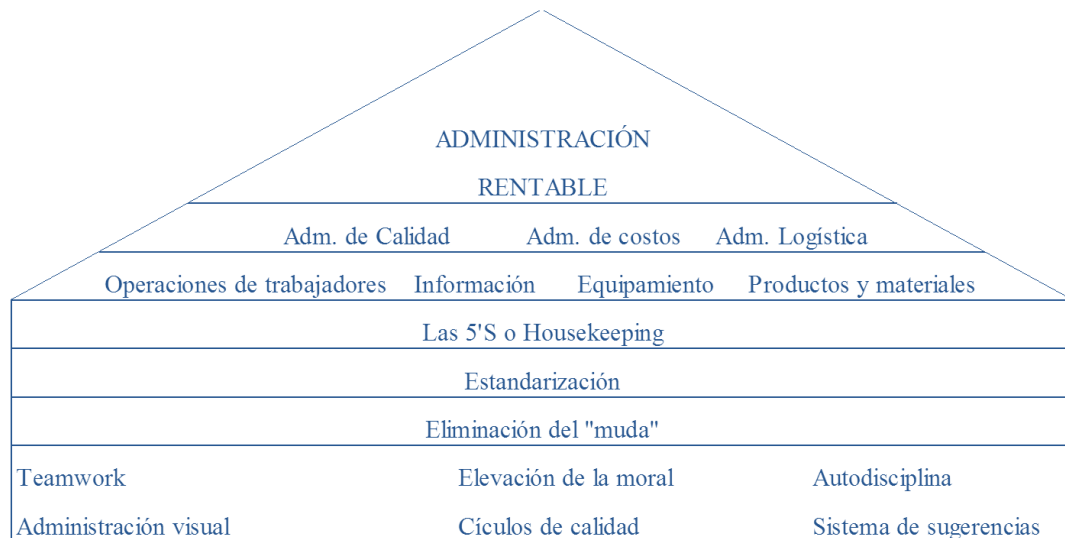


Figura N 2. Casa gemba.

Fuente: (Imai, 1998)

A continuación se describen algunos de los elementos de la casa gemba:

A) Estandarización

La estandarización consiste en definir la mejor manera de trabajar, siempre teniendo en cuenta criterios que puedan ser medidos y controlados ya que gracias a ellos el estándar siempre podrá ser mejorado. Los estándares deben ser utilizados tanto para los trabajadores como por la alta gerencia y deben ser formulados por sus actores, es decir, si los estándares van a ser utilizados en la fábrica, los que deben realizar dichos estándares son los obreros que trabajan en dicha área, claro, que una asesoría de una profesional, aportaría positivamente a la elaboración de los mismos. Lo mismo sucede con su mejoramiento, deben ser elaborados por sus actores. El éxito de una empresa radica en la disciplina que poseen los trabajadores al momento de seguir los estándares. La mejor manera para que los trabajadores aumenten el nivel de autodisciplina es involucrándolos en la elaboración de estándares ya que éstos sentirán que son tomados en cuenta por parte de alta gerencia y su nivel de pertenencia empresarial. Los estándares que deben seguir ya no serán impuestos por mandos superiores ya que son elaborados por ellos mismos (Imai, 1998).

B) Housekeeping

El housekeeping es el nivel de pertenencia empresarial que poseen los trabajadores hacia la empresa. El mismo contribuye a la autodisciplina que hace posible que los trabajadores realicen todas sus actividades de la mejor manera sin ningún tipo de supervisión. Está comprobado por empresas occidentales que trabajadores con bajos niveles de autodisciplina brindan un bajo nivel de calidad en sus productos o servicios. Un ejemplo de autodisciplina es la ejecución de un proyecto 5 S'. La alta gerencia debe transmitir a sus trabajadores que son importantes mediante el aprecio por las sugerencias u opiniones que éstos emitan, siempre que estén enfocadas a la mejora continua. La razón de ser de la organización son los empleados y el lugar de realización es el gemba o lugar de trabajo (Imai, 1998).

C) Eliminación de muda

La muda en las empresas orientales significa desperdicio, es decir, cualquier actividad que no agregue valor al producto final o servicio. Todas las empresas (así éstas no estén conscientes de ello) están determinadas por procesos en los cuales los trabajadores van agregando valor continuamente hasta entregar el producto final o servicio. La eliminación de muda consiste en suprimir estas actividades que no contribuyen en nada o no agregan valor al producto final o servicio.

Las mudas aumentan cuando los estándares o instrucciones que los trabajadores tienen que seguir fueron elaborados por personal que nunca laboró junto a ellos. La alta gerencia occidental tiene aún el paradigma de que los obreros solo deben seguir órdenes ya que no poseen la suficiente inteligencia como para opinar acerca de ideas que ayuden a eliminar actividades que los molesta o que no aportan valor (Suárez, 2007).

D) Círculos de calidad

Los círculos de calidad son reuniones voluntarias de trabajadores que se reúnen después de su jornada laboral sin ningún redito económico para tratar asuntos de interés común o desarrollar proyectos de bienestar laboral.

La cooperación entre trabajadores es de suma importancia para la filosofía Kaizen ya que destruye el paradigma que los compañeros de trabajo son competencia directa a los cuales debemos vencer bajo cualquier método y lo cambia por el paradigma de que todos debemos ayudarnos entre sí para aumentar el grado de satisfacción de los clientes interno. Solo de esta forma se contribuye a que los trabajadores desarrollen una conciencia social-laboral alta que permita el crecimiento empresarial y el desarrollo personal de cada uno de los trabajadores (Suárez, 2007).

E) Sistema de sugerencias

El sistema de sugerencias es un método por el cual los trabajadores pueden opinar de manera voluntaria acerca de varios temas siempre y cuando aporten a:

- Que sus actividades pueden realizarse más fácilmente.
- Realizar el trabajo de una forma más eficaz.
- Que el trabajador se sienta más cómodo en su trabajo.
- Eliminar el riesgo laboral.
- Aumentar el nivel de productividad empresarial.
- Aumentar el nivel de calidad empresarial.
- Eliminación de actividades que no agregan valor o eliminación de muda.
- Realizar el trabajo más rápido y con menos costos.

La alta gerencia debe idear un método por el cual los trabajadores empiecen a sugerir, siempre y cuando éste no sea un sistema de remuneración económico. Una vez implantado dicho método; la misma gerencia debe crear otro método por el cual los trabajadores sigan sugiriendo a lo largo del tiempo y el sistema de sugerencias siempre esté vigente.

El sistema de sugerencia es muy útil ya que permite a los trabajadores opinar de manera libre sobre asuntos que les importa o les molesta, es por eso, que muchas empresas orientales adoptan este método pero las sugerencias son anónimas, para evitar el miedo a represalias. La alta gerencia es la que más se beneficia ya que pueden saber de manera directa los problemas que ocurren en el gemba o lugar de trabajo y actuar sobre ellos. A su vez se benefician de las soluciones que los mismos trabajadores proponen. Y los más

importante los trabajadores sienten que sus ideas son valoradas y apreciadas aumentando el nivel de empoderamiento empresarial (Suárez, 2007).

2.1.1.2 Herramientas Kaizen

Las herramientas son actividades que ayudan a la implementación de una metodología, en este caso, Kaizen. La mayoría de las herramientas Kaizen son para empresas que ofrecen productos pero existen algunas que son para empresas de servicio.

Varias de estas herramientas se encuentran en la casa Gemba, descritas anteriormente (ver Figura N 2), como son: estandarización, housekeeping, eliminación de muda, círculos de calidad y sistema de sugerencias.

Otras herramientas para empresas de servicio que nos ayudan a implementar Kaizen como filosofía empresarial son:

- Kanban.- Es un método por el cual la línea de producción sabe cuanta materia prima debe ser pedida y cuantos productos deben ser elaborados. Estos requerimientos son pedidos de forma escrita en una pequeña tarjeta que es colocada en la línea de producción. Este sistema se basa en la demanda real que se necesita y no en estimaciones o en suposiciones. Es de esta forma las empresas orientales han disminuido el espacio de sus bodegas (Imai, 1998).
- Diagrama de Pareto.- Es una herramienta por la cual se puede determinar cuales son las causas más importantes o que más influyen en un problema o tema específico. Al diagrama se lo construye por medio de barras que representa que el 80% de los problemas son causados por un 20% de las causas previamente detectadas. Si la empresa logra eliminar este 20%, eliminará el 80% de los problemas (Suárez, 2007).
- Histogramas.- Es un herramienta visual estadística en donde se puede determinar u observar la frecuencia de los datos. Este instrumento ayuda a la alta gerencia a tomar mejores decisiones ya que utiliza un método científico (Suárez, 2007).
- Cartas de control.- En toda actividad que una empresa realice siempre existirán variaciones propias de la actividad en sí, a estas variaciones se las denomina variaciones normales o que no afectan la calidad del producto o servicio, pero existen variaciones que si afectan la calidad, y éstas son aquellas que sobrepasan

los límites que la empresa ha establecido para asegurar su calidad. Las cartas de control son representaciones gráficas que nos permiten conocer en qué momento el proceso o actividad se encuentra fuera de control ya que en algún punto está por debajo o por encima de algún límite establecido (Imai, 1998).

- Diagrama de dispersión.- Es una herramienta gráfica que nos permite determinar el grado de relación entre dos variables, además nos permite entender de mejor manera cómo estas dos variables se afectan (Suárez, 2007).
- Gráficas.- Son representaciones visuales que utiliza figuras para representar datos y que se clasifican de acuerdo a su forma en: graficas de barras, que son aquellas que se sus longitudes son proporcionales a las cantidades que se desea representar. Gráficas circulares, son aquellas que indican la distribución porcentual en relación al total y las gráficas lineales, que son aquellas que representan la tendencia de los datos a ser analizados (Imai, 1998).
- Hojas de comprobación.- Son formatos pre-elaborados que sirven para que el responsable pueda tomar nota fácilmente de ciertos criterios que ocurren durante un proceso o actividad determinada (Suárez, 2007).
- 5 S´.- Es una herramienta utilizada no solo por las empresas sino también por los hogares del Japón y consiste básicamente en crear autodisciplina mediante cinco pasos fáciles de ejecutar y que dan origen a su nombre y son: Seiri, que significa enderezar. Seiton, que quiere decir, poner las cosas en su lugar. Seiso, que quiere decir limpieza. Seiketsu, que quiere decir aseo personal y por último shitsuke, que quiere decir repetición de los anteriores pasos (Imai, 1998).
- 3M.- Es una herramienta que ayuda a la empresa a identificar los desperdicios, la tensión y la discrepancia en sus diferentes departamentos para así aumentar su nivel de productividad y calidad. En la Tabla N 4 se ejemplifica como emplear los tres puntos de comprobación.

Tabla N 4:

3M, manera de emplear los tres puntos de comprobación en las áreas de mejoramiento

Muda (desperdicio)	Muri (tensión)	Mura (Discrepancia)
Personal	Potencial Humano	Potencial Humano
Técnica	Técnica	Técnica
Método	Método	Método
Tiempo	Tiempo	Tiempo
Instalaciones	Instalaciones	Instalaciones
Patrones y herramientas	Patrones y herramientas	Patrones y herramientas
Materiales	Materiales	Materiales
Volumen de producción	Volumen de producción	Volumen de producción
Inventario	Inventario	Inventario
Lugar	Lugar	Lugar
Forma de pensar	Forma de pensar	Forma de pensar

Fuente: (Imai, 1998)

- Cero defectos.- Es una herramienta también llamada a prueba de errores y consiste en que un producto o servicio con falla o con anomalía sea detectado inmediatamente antes que siga avanzando en la línea de producción y llegue hasta el final de la misma con el defecto que no le permitiría ser comercializado.

Este sistema sigue la lógica de que a la empresa le cuesta mucho menos detectar el producto o servicio con falla en el lugar que se produjo antes que emplear un sistema de muestreo que se lo realiza con productos o servicio ya terminados (Perez, 1994).

La mejor manera de aplicar este método en empresas de servicios es haciéndolo bien a la primera, es decir, siguiendo los estándares o políticas de calidad empresarial establecidas. Para lograr un cero defectos en empresas de servicios se requiere de un alto compromiso por parte de todos los trabajadores; que posean gran autodisciplina y dedicación a sus actividades diarias (Sosa, 2003).

- Control Total de la calidad (CTC).- Las actividades del control de la calidad total no solo tiene que ver con el control de la calidad, sino que incorpora muchas más actividades que tiene que ver con todos los departamentos y en cualquier nivel jerárquico que contribuyen al mejoramiento de su sistema administrativo. Algunas de las actividades que se desarrollan en esta herramienta son:
 - Asegurar la calidad de los productos o servicios que se elaboran.
 - Economizar sus costos.
 - Lograr las metas planteadas.
 - No tener inconvenientes con los proveedores.
 - Estabilidad laboral.
 - Innovación en la creación de nuevos productos o servicios.
 - Aumentar la productividad.
 - Tener un sistema de selección de selección de proveedores.

El resto de actividades tienen como objetivo el incrementar mejoras en el gembu o lugar de trabajo (Imai, 1995).

- Despliegue de políticas.- Las políticas son lineamientos generales que son utilizados para que todos los miembros de la empresa tengan el mismo objetivo, es decir, realicen sus actividades diarias para alcanzar el mismo destino. Las políticas Kaizen distan mucho de las políticas occidentales principalmente en dos aspectos: las políticas Kaizen son elaboradas por todo el personal y no solo por la gerencia y que las políticas Kaizen tienen una filosofía de formación de líderes y de cumplimiento de objetivos. Las políticas son necesarias para que la gerencia tenga control sobre los niveles inferiores ya que delimitan la forma de actuar y comportarse de los trabajadores en sus actividades dentro del gembu o lugar de trabajo (Imai, 1998).
- Organigrama Kaizen.- A diferencia de los organigramas occidentales o tradicionales en donde se tiene a los gerentes en lo más alto del orden jerárquico, gracias a su típica estructura piramidal (ver Figura N 3), estos son endiosados por ubicarse en oficinas inaccesibles para el resto de los obreros. En algunas empresas latinoamericanas especialmente sucede un fenómeno particular; los sindicatos han tomado tanto poder dentro de la organización que es imposible establecer un orden jerárquico que imposibilita que la alta gerencia tenga control y pueda dirigir a la organización (Imai, 1998). El organigrama Kaizen tiene la apariencia de una

pirámide invertida (ver Figura N 4) en donde todos los niveles de la gerencia y los supervisores tienen la función de suministrar el respaldo necesario a los trabajadores en el lugar de trabajo para que se puedan desempeñar de una manera más eficaz. Es por eso que la gerencia debe mantener un estrecho contacto con la realidad de la empresa, con el fin de brindarle apoyo en todo momento y poseer la capacidad de solucionar problemas de la manera más eficaz (Imai, 1998). Cuando la gerencia no brinda apoyo a sus trabajadores, debido a su compleja estructura burocrática estos se sienten abandonados y los estándares de cualquier tipo son descuidados completamente, dando como resultado una disminución en el nivel de productividad y calidad. Es importante resaltar que la gerencia no por estar ubicada en la parte inferior sea manejada por los trabajadores sino que los mismos tomen conciencia de su trabajo y se sientan orgullosos de sus empleos gracias al apoyo que la gerencia realiza hacia ellos. La gerencia es la que debe formular las políticas, los objetivos o prioridades, y manejar la asignación de recursos y socializarlos en todos los departamentos que marque el organigrama, y es por eso que la alta gerencia en el organigrama Kaizen es considerada como la base de la estructura ya que proporciona el apoyo y sustento necesario para que los trabajadores puedan ejecutar sus actividades laborales diarias (Suárez, 2007).



Figura N 3. Organigrama tradicional o de empresas occidentales.
Fuente: (Imai, 1998).

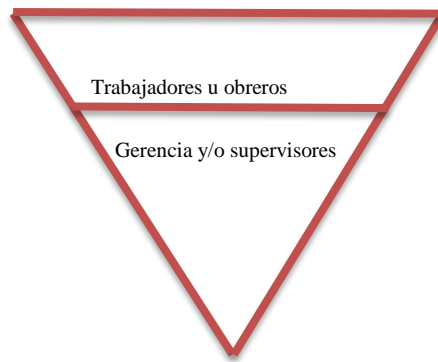


Figura N 4. Organigrama Kaizen o de empresas japonesas.

Fuente: (Imai, 1998).

- Ishikawa.- Es una herramienta gráfica en forma de una espina de pescado (ver Figura N 5) que fue elaborado por el japonés Kaoru Ishikawa y que tiene la finalidad de representar las causas o los factores que influyen de manera directa en un problema o un tema específico (ver Figura N 6). Un proceso empresarial tiene muchos factores que influyen su normal funcionamiento. Cuando dicho proceso presenta fallas es que uno de sus factores no está siendo controlado, es por eso que el diagrama de Ishikawa es de suma importancia, ya que nos permite reconocer cuales factores no están siendo controlados. El diagrama nos permite conocer cuál es el factor que se debe corregir para solucionar el problema (Suárez, 2007). No es necesario controlar todos los factores que influyen en el problema, pero si los más importantes ya que como lo dice Wilfredo Pareto “Todo lo que tenemos que hacer normalizar dos o tres de los factores causales más importantes y controlarlos, pero primero debemos identificarlos”.

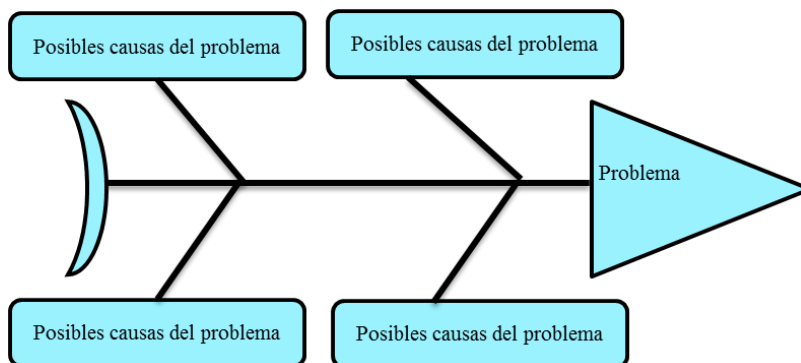


Figura N 5. Diagrama de Ishikawa en forma de espina de pescado.

Fuente: (Suárez, 2007)

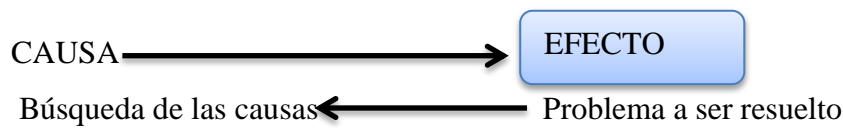


Figura N 6. Relación lineal de las causas posibles y el efecto que se desea erradicar.

Fuente: (Suárez, 2007)

- Gerencia Visual.- Es una herramienta muy práctica la cual consiste en reconocer a simple vista y rápidamente si un proceso está fuera de control o si existe alguna anomalía. El principio fundamental de la gerencia visual radica en que si no existe o no se tiene la capacidad de determinar un problema, nunca se podrá mejorar, es por eso que es fundamental que los trabajadores o la alta gerencia puedan determinar un problema solo con la simple visita al lugar de trabajo. Por ejemplo, las empresas japonesas utilizan las paredes como pizarras para mostrar sus objetivos, misiones, visiones datos y demás, es así como los trabajadores, supervisores, auditores o cualquier persona puede darse cuenta si el proceso o las actividades se están desarrollando de forma normal (Suárez, 2007).

A continuación se detallan algunos ejemplos de gerencia visual que pueden ser colocados para la observación de todos:

- Número de productos defectuosos mensuales o número de quejas mensuales de clientes.
- Objetivos de productividad y calidad.
- Tendencia en ventas.
- Mejores sugerencias presentadas.
- Estándares de las máquinas o de las actividades diarias.
- Requerimiento de producción.
- Reglamento y/o políticas.
- Fechas de cumpleaños.
- Reconocimiento a personas que han contribuido al aumento de calidad o a la disminución de costos.

En una empresa con gerencia visual la alta gerencia debe ser capaz de reconocer cualquier anomalía solo visitando el lugar de trabajo, pero además de reconocer el

problema debe ser capaz de solucionarlo en la marcha o al instante. Para ello puede apoyarse en planes de contingencia que a su vez están colocados en el lugar de trabajo. Estos mismos planes de contingencia pueden ayudar directamente al trabajador, para que solucione problemas sin la necesidad de recurrir a sus jefes o supervisores. El tener estándares a la simple vista ayuda también a los trabajadores a darse cuenta si el trabajo que están realizando lo están haciendo de forma correcta. Si la gerencia visual se está llevando a cabo de manera eficaz se podrá determinar la diferencia que existen entre los objetivos y la realidad actual (Suárez, 2007).

- Reglamento.- El reglamento es un conjunto de reglas que las organizaciones deciden crear con el fin de mejorar la convivencia en el lugar de trabajo. Tiene un cierto parecido con las políticas, pero a diferencia de estas, el reglamento no es flexible y no representa las normas ideológicas empresariales. Para que un reglamento sea ejecutable debe existir un orden jerárquico en la empresa, además de un responsable con el respaldo jurídico para hacerlo cumplir. Cabe recalcar que el reglamento es interno y solo tiene validez dentro de la organización, en este reglamento se puede incluir sanciones o amonestaciones, deberes, obligaciones y demás normas que la empresa crea necesario para que las actividades diarias empresariales se desarrollen con la mayor normalidad (Urquijo, 2004).
- Planificación estratégica Kaizen.-La planificación estratégica Kaizen consiste en desarrollar estrategias o caminos que nos lleven a un gran objetivo general empresarial. Una correcta planificación se la hace a largo plazo, ya que se trata de adivinar el futuro pero con base en el presente. Se debe analizar todos los factores que afectan o influyen a la empresa, para que así la planificación esté asentada en un contexto real al igual que sus objetivos. La planificación no es rígida y puede ser ajustada si así lo amerita, por ejemplo: Una empresa desarrolló una planificación con unos objetivos planteados, pero en el transcurso del tiempo se da cuenta que los factores que influían en ella al momento de plantear los objetivos han cambiado. Es responsabilidad de la organización cambiar dichos objetivos y adaptarlos al contexto real. El éxito de una planificación radica en la correcta elaboración de estrategias que logren cumplir los objetivos planteados. La planificación estratégica tiene dos grandes partes: la primera, que es el sustento filosófico que es en donde se anclarán todos los planes, objetivos y estrategias. La segunda, que es la parte

práctica, en donde ya se desarrollarán las estrategias anteriormente planteadas. El éxito se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos. La planificación debe ser capaz de conducir a toda la organización por el mismo camino y hacia el mismo final proporcionado sustento y guía a todos los trabajadores, debe motivar a todos los grupos de interés a que las metas se lleguen a cumplir. Es el sustento ideológico de la organización (París, 2005).

La planificación estratégica tiene una estructura o unos pasos a seguir que se describen en la Figura N 7.

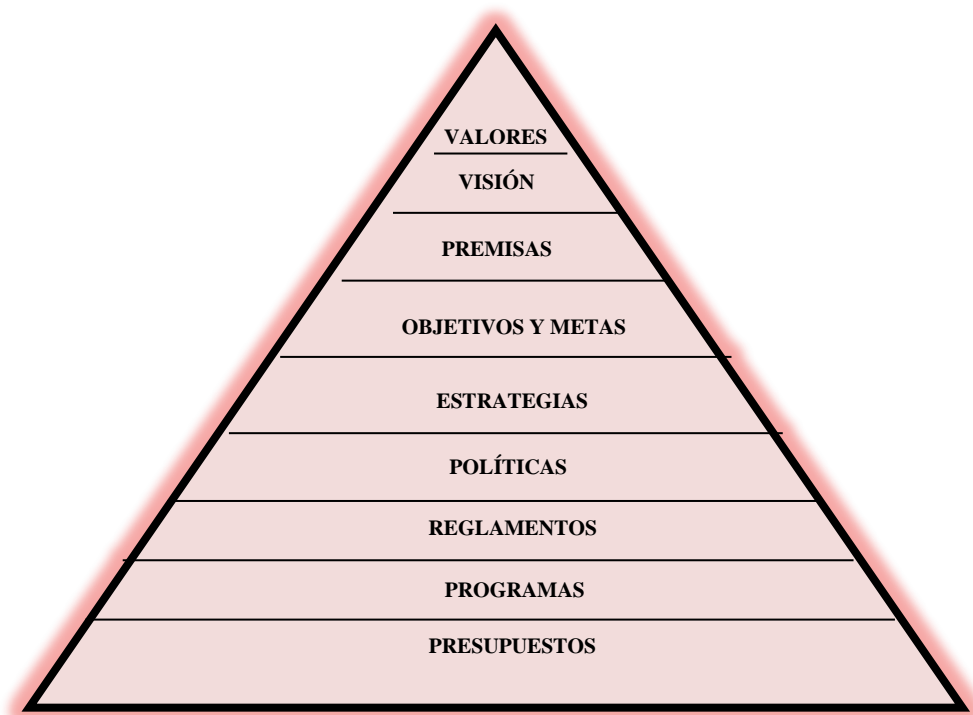


Figura N 7. Pirámide de la planificación estratégica.

Fuente: (París, 2005).

Los pasos o fases para una planificación estratégica son los siguientes:

Presupuesto.- El presupuesto es una herramienta que se utiliza para conocer el valor monetario que se necesitará para la ejecución de un proyecto, o en este caso más específicamente, para que se pueda ejecutar toda la planificación. Es necesario que el presupuesto sea elaborado lo más exacto posible, ya que si no se lo realiza de esta forma, la ejecución de la planeación podría quedar solo en papeles. (Muñiz, 2009).

Programas.- Los programas son planes, directrices, órdenes, secuencias lógicas o instrucciones que están destinadas a guiar a los responsables de ejecutar la planeación. Generalmente es la gerencia la que se encarga de la elaboración, la cual debe tener plazos establecidos, responsables y todos los detalles necesarios para que los encargados de ejecutar puedan realizarlo sin una supervisión o instrucción previa. Es la planificación de las actividades que se desean realizar, es decir, es todo lo que se piensa y se refleja en un escrito antes de iniciar las actividades. (Muñiz, 2009).

Políticas.- Las políticas empresariales definen las líneas generales de actuación y representan la parte filosófica de la planeación (García, 1996), este tema se encuentra descrito en el punto anterior con el título de Despliegue de Políticas.

Estrategias.- Las estrategias son los planes de acción que la empresa ha decidido implementar para todos los trabajadores en donde se detalla las actividades que deben realizar para alcanzar los objetivos previamente planteados. Cabe mencionar que las estrategias deben estar fundamentadas en la misión, visión, valores y políticas ya que estas como anteriormente se mencionó representan la parte filosófica de la planeación. (Muñiz, 2009).

Objetivos y metas.- Los objetivos y las metas son el punto final hacia donde se quiere llegar, es decir, todas las actividades que realizamos nos deberían llevar al punto deseado u objetivo. Todas las actividades deben tener un porqué o una razón de ser y precisamente esa razón de ser son los objetivos y metas. Las metas discrepan un poco de los objetivos ya que estos son más amplios y tienen una visión más general. La capacidad de las metas es direccionar todas las actividades hacia el cumplimiento de un deseo. Los objetivos y metas nacen de un problema al que se le puede llamar contexto actual, y las metas y objetivos representan lo que podemos llamar contexto deseado, entonces lo que los objetivos y metas representan son los deseos o la situación ideal que la organización aspira tener. Los objetivos y metas deben ser reales sin que eso quiera decir que no seamos ambiciosos o soñadores (Abatedaga, 2008).

Premisas.- Las premisas son las presunciones que la organización debe pensar que van a suceder en el futuro para poder contextualizarse a lo largo del tiempo, y en base a estas presunciones realizar toda la planificación estratégica Kaizen.

Por su naturaleza pueden ser: internas y dentro de estas: variación en el presupuesto, ausentismos, puntos fuerte y débiles de la alta gerencia. Externas: de carácter político, económico, sociales, técnicas, de competencia, de posición en el mercado, de cambios en la demanda, de transporte y de fuentes de financiamiento (Muñiz, 2009).

Visión.- La visión empresarial es como la organización se ve en el futuro, es un objetivo muy amplio el cual abarca a los demás objetivos y va más allá de los objetivos financieros o de calidad. Es un objetivo que debe inspirar a los trabajadores a realizar sus actividades diarias mediante la sensibilización de sus conciencias. La visión puede ser de mediano o largo plazo, esto depende del tipo de organización que sea, pero nunca de corto plazo debido a que, si se la formula así, solo sería un simple objetivo más. La misma debe ser clara y no confusa con la finalidad de que todos los trabajadores la puedan entender, debe estar sujeta a la realidad que vive la organización y lo más importante debe ser coherente con las acciones que realiza la alta gerencia. Los trabajadores deben sentirse identificados con la visión y esto se logra cuando la misma es elaborada de acuerdo al sentimiento de todos y no cuando la visión es irreal y pretende alcanzar una situación la cual es imposible de conseguir ya sea porque el contexto en el que se encuentra lo impide o porque los trabajadores simplemente no desean trabajar para ver cumplida la visión (Martínez & Milla, 2012).

Valores.- Los valores se definen como cualidades que se dan a determinadas situaciones, acciones o cosas. La alta gerencia debe tomar decisiones importantes todo el tiempo, como definir estrategias empresariales, realizar alianzas estratégicas, tomar decisiones gerenciales, formular una planificación estratégica y demás. Y a la hora de tomar esa decisión deberá tener en cuenta una serie de valores que tiene o quiere alcanzar, valores que se clasifican en una escala que de alguna manera no deja de ser subjetiva. Sin darnos cuenta, utilizamos los valores, para calificar situaciones, cosas y personas, por ejemplo al adquirir algo utilizamos los valores económicos; al entablar una relación empresarial utilizamos valores morales (Penas, 2008). Existen infinidad de valores, pero los más importantes desde el punto de vista empresarial son los que se describen en la Tabla N 5:

Tabla N 5:

Definición de los valores empresariales más importantes

VALOR	DEFINICIÓN
Justicia:	Capacidad de la alta gerencia para tratar a todos sus trabajadores con la misma consideración, es decir; todos los trabajadores sin importar su nivel jerárquico, deben cumplir con sus derechos y obligaciones.
Honestidad:	Dentro de la organización todos los empleados deben manejarse con la verdad, no importa el error que se haya cometido. La gerencia debe premiar la verdad y no castigar los errores. Toda la empresa debe manejar la información con total veracidad para que así aumente el nivel de credibilidad empresarial.
Pertenencia:	Sentido de apoyarse mutuamente. Los logros o los fracasos son de todo el grupo de trabajadores. El trabajador no se piensa como individuo aislado, sino que se entiende como un ser que contribuye y forma parte de una organización. Su expresión máxima es la consciencia social.
Respeto:	Es la capacidad de los trabajadores de poder convivir sin ofender o agredir a personas con diferentes tipos de pensamiento, diferente orientación sexual, diferentes gustos y demás.
Lealtad:	Característica que consiste en nunca abandonar a sus compañeros de trabajo bajo alguna circunstancia adversa. Además es la capacidad de permanecer fiel a sus convicciones y creencias y no cambiarlas por un rédito económico.
Humildad:	Es la característica que permite reconocer a los compañeros de trabajo como seres humanos en construcción; con defectos y virtudes. Si una trabajador obtiene un reconocimiento, este debe comportarse como lo hacía antes de obtenerlo.
Responsabilidad:	Característica que permite ser consciente y asumir las consecuencias de nuestros actos, así mismo es la capacidad de cumplir de manera eficaz con lo que nos encomendaron.
Sinceridad:	Todos los trabajadores deben ser capaces de pensar y actuar acorde a los lineamientos filosóficos empresariales bajo cualquier circunstancia. Deben manifestarse libremente sin mitos o paradigmas que entorpezcan la manifestación de la verdad.
Tolerancia:	Todos los seres humanos son diferentes, y por lo tanto en el lugar de trabajo se encuentran diversos tipos de personas los cuales merecen el mismo trato y no ser discriminados o tratados de otra manera.
Solidaridad:	Para que una empresa obtenga éxito, es fundamental que tenga la capacidad de trabajar en equipo. De asumir los objetivos o las metas como propias y de trabajar para su cumplimiento. Solidaridad también es ayudar al trabajador en cuanto más se pueda.
Calidad:	El statu quo permite que los trabajadores realicen un trabajo bajo ciertas normativas, la capacidad de ir más allá de lo esperado y romper dichos estándares de manera positiva se define como calidad
Laboriosidad:	Es la capacidad que tiene la empresa para que sus empleados puedan desarrollarse como personas. Es el gusto y placer que sienten los obreros por trabajar.
Perseverancia:	No importa las circunstancias adversas que se presenten o los factores negativos que se encuentren en un momento determinado, los trabajadores deben ser capaces de seguir entregando su mayor esfuerzo para el cumplimiento de lo planificado.
Prudencia:	Se define como la actitud de pensar bien las cosas antes de decirlas, discernir con calma antes de decidir y obrar una acción, de orar antes de hacer una elección, pensando siempre en el bien común para el mayor número de personas posible

Fuente: (Penas, 2008).

Misión.- La misión es la razón de ser de la empresa, en donde se plasma cuáles son las actividades principales de la organización y que necesidad de los consumidores se desea satisfacer. Es la base de todas las actuaciones y actividades de los trabajadores. La misión puede variar al pasar el tiempo ya que la organización se puede ajustar a los nuevos contextos dando un giro de negocio. Es el camino principal para que la visión se haga realidad. La misión debe ser elaborada en conjunto, es decir, por la gerencia (supervisores y personal administrativo) y por los trabajadores, para que funcione como un acta de cooperación entre las dos partes. Sus valores principales son: el respeto mutuo, la confianza y la integridad. Para que la misión se pueda desarrollar de la mejor manera siempre es necesario un ambiente seguro y limpio ya que estos factores permiten disfrutar del trabajo. (Frías, 2001).

2.1.1.3 Cultura organizacional Kaizen

La finalidad de Kaizen como máximo objetivo es la mejora continua en cada una de las actividades hasta que se convierta en una filosofía de cómo realizar el trabajo diario.

Al trabajo se lo debe considerar como una misión, un medio para la satisfacción y el crecimiento personal. Al trabajador se le debe brindar oportunidades de aprender practicando y haciendo, involucrándoles físicamente, utilizando tanto su físico como su intelecto (Imai, 1998).

La implementación de las herramientas Kaizen tiene como objetivo final, que la empresa que las practique, pueda cultivar Kaizen como su forma de pensar, es decir, como su sustento filosófico. Todas las herramientas Kaizen deben estar enfocadas a la satisfacción del cliente ya que no importa lo que haga la administración, no sirve de nada sino conduce a una satisfacción del cliente (Imai, 1995).

Para lograr un cambio en la cultura de la compañía es necesaria que no sea monopolizada por un puñado de altos ejecutivos administrativos. Para que los trabajadores logren vencer la resistencia al cambio, una empresa necesita (Suárez, 2007):

- Educar y entrenar constantemente al personal.
- Motivar el liderazgo en los obreros.
- Fomentar las actividades en los círculos de calidad.

- Reconocimiento y premiación a trabajadores que contribuyan en la implementación de Kaizen.
- Alta gerencia comprometida en crear ambiente laborales donde los trabajadores puedan desarrollar sus metas de vida.
- Convertir al trabajo en una forma de dignificar a la persona.
- Capacitar a los altos mandos en dos aspectos fundamentales: capacidad de comunicación y capacidad de crear ambientes participativos, para así motivar la crítica constructiva empresarial.
- Fomentar la autodisciplina mediante el housekeeping.

Una empresa puede decir que tiene como filosofía Kaizen cuando en cada una de sus actividades el trabajador ya sea un operario o un gerente piensa en la manera de mejorar para eliminar mudas y hacer una empresa más eficiente y eficaz con el resultado final de que el cliente este altamente satisfecho (Imai, 1998).

El gran problema es que Japón y el Ecuador poseen idiosincrasias muy diferentes en donde el surgimiento de un problema en Occidente es visto como una falla y no como una oportunidad de mejora (Ishikawa, 1986). El adaptar Kaizen para que se logre resultados satisfactorios depende en un 100% del compromiso de la alta gerencia a través de la manera de administrar Kaizen.

2.1.2 Gestión del Proceso

2.1.2.1 Definición de Proceso

Proceso es un conjunto de acciones que se relacionan para poder alcanzar un objetivo o un fin, o es una serie de actividades ordenadas que persiguen un mismo destino; un proceso tiene las siguientes características (Muñoz, 1999):

- Su razón de ser es: alcanzar el objetivo planteado. Se debe definir exactamente qué es lo que se desea alcanzar con la ejecución del proceso.
- Es lógico y ordenado, es decir, sus actividades tratan de no cometer errores y ninguna acción puede ser aislado o ejecutarse sin tomar en cuenta las demás.
- Sigue un estándar que la empresa previamente elaboró y eso lo faculta para ser considerado viable y legal.

2.1.2.2 Elementos de un Proceso

Los elementos de un proceso son (ver Figura N 8) (Muñoz, 1999):

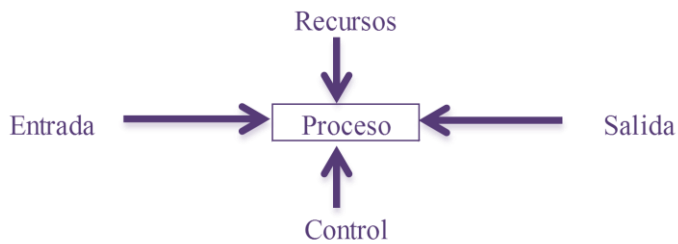


Figura N 8. Elementos de un Proceso.

Fuente: (Muñoz, 1999).

- **Entradas.-** Las entradas son elementos por el cual el proceso comienza a funcionar. Cada proceso tiene sus entradas bien definidas con características, criterios y estándares definidos. Pueden ser materias primas, documentos, elementos humanos o información técnica.
- **Salidas.-** Es el resultado de la ejecución de todas las actividades del proceso. Y constituyen las entradas del siguiente proceso, también son conocidos como outputs.
- **Recursos.-** Medios y elementos que el proceso necesita para poder funcionar correctamente y obtener los elementos deseados.
- **Control.-** Es el elemento cuantificable del proceso y tiene como objetivo conocer si el proceso está controlado o no.

2.1.2.3 Mapa de Procesos

Toda empresa se compone de un conjunto de actividades o procesos (así esta no esté consciente de ello), y todos estos procesos están relacionados para obtener el producto o servicio final que va a ser consumido o prestado por sus clientes. A este conjunto de actividades se le conoce como mapa de proceso. Este ayuda principalmente a identificar las conexiones o relaciones que tiene los procesos de la empresa (Medina, 2005).

Solo mediante la correcta formulación del mapa de procesos, se puede identificar todas las actividades que se necesitan para la lograr la satisfacción del cliente desde el surgimiento de la necesidad por parte de este mismo. Es decir en cada proceso se agrega valor al

servicio para que el cliente reciba lo que necesita. Una vez establecidos todos los procesos podemos definir indicadores que ayuden a controlar o mejorar dicho proceso o implantar métodos o técnicas en algún proceso en específico para mejorarlo y volverlo más eficiente y eficaz (Medina, 2005).

2.1.2.4 Categorización de Procesos

La categorización de procesos por su misión es:

A) Procesos Críticos.- Son los procesos que aportan valor al producto o servicio final. Son los procesos por los cuales se transforma la materia prima en un producto o servicio que satisface al cliente. Si estos procesos funcionan adecuadamente, la empresa podrá cumplir sus objetivos planteados, pero estos se apoyan en otros procesos para poder funcionar de manera eficaz (Pérez J. , 2009).

B) Procesos de Apoyo.- Los procesos de apoyo son aquellos que proporcionan cualquier tipo de recurso ya sea este material, humano o tecnológico a los procesos críticos. Estos recursos deben cumplir ciertos parámetros requeridos por los procesos a los cuales van a brindar apoyo. Los procesos de apoyo no siguen una secuencia clara ya que su función es prestar soporte en diferentes fases y cuando los procesos críticos así lo ameriten. (Pérez J. , 2009).

C) Procesos de Estratégicos.- Los procesos estratégicos son aquellos que controlan y evalúan a los procesos críticos y de apoyo, son los que suministran información y por los cuales se obtiene también información. Información necesaria ya sea para mejorar o para controlar procesos. Al igual que los procesos de apoyo, estos no necesariamente siguen un orden determinado, sino que funcionan de manera transversal en todos los procesos de la organización. Los procesos estratégicos son de suma importancia ya que ayudan a la gerencia en la toma de decisiones para realizar cambios para la mejora (Pérez J. , 2009).

En la Figura N 9 se puede observar un mapa de procesos de una empresa de distribución de componentes electrónicos; por una parte los procesos estratégicos: la planificación y la mejora continua. Los procesos críticos que son los que van contribuyendo con valor al producto final con el objetivo único de la satisfacción del cliente y, por último los procesos de apoyo: la gestión de almacenes y de recursos humanos.

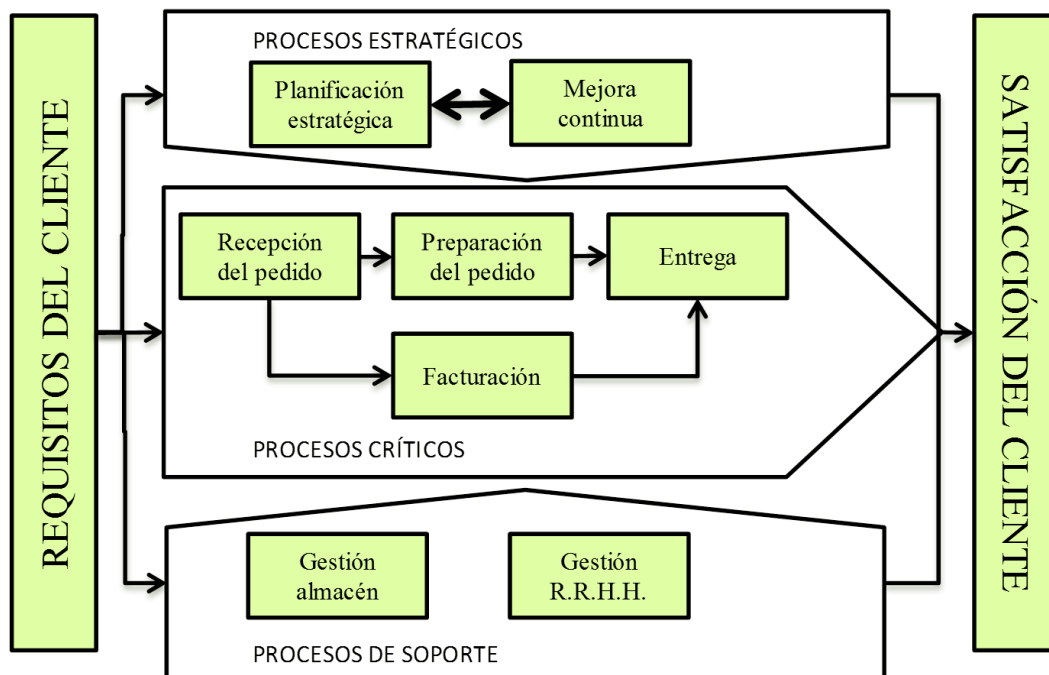


Figura N 9. Mapa de Procesos de Empresa de Distribución de Componentes Electrónicos.

Fuente: (Andreu & Martínez, 2011).

2.1.2.5 Diagnóstico de procesos

El diagnóstico de procesos es un sistema lógico que parte de la observación, comprensión y entendimiento de la realidad, apoyado si es posible en datos que faciliten ubicar a una situación, o en este caso, a un proceso, en un contexto real. Para diagnosticar procesos se poseen las siguientes herramientas (Koenes, 1994):

- FODA.- Sus siglas tienen el siguiente significado: F de fortaleza, O de oportunidades, D de debilidades y A de amenazas. Sirve principalmente para determinar cuáles son los factores tanto internos como externos que influyen en el accionar del proceso. Existen dos tipos de factores: negativos y positivos; los factores positivos son los que contribuyen a que se cumplan con los requerimientos de salida, en cambio los factores negativos dificultan u obstaculizan que se cumplan dichos requerimientos. Tanto los factores negativos como positivos pueden ser de origen externo o interno; los de origen interno, son aquellos que

podemos controlar y modificarlos en cambio los de origen externo no. El FODA nos permite saber con cierto grado de certeza si el proceso tiene verdaderas oportunidades de mejorar; mediante la potencialización de los factores positivos y la neutralización de los factores negativos (ver Figura N 10) (Koenes, 1994).

Las fortalezas son los puntos fuertes o las acciones positivas que el proceso posee y las puede controlar, se habla de positiva ya que dichas acciones ayudan a que se cumplan los elementos de salida que se requieren como requisitos.

Las oportunidades son momentos del exterior que de alguna manera podrían contribuir a la mejora del proceso.

Las debilidades son características internas que posee el propio proceso y que entorpecen, retardan y dificultan que los elementos de salida del proceso cumplan con los requerimientos requeridos, pero que felizmente pueden ser modificadas para la mejora del proceso.

Las amenazas son aquellas características que posee el exterior y que dificultan que los elementos de salida cumplan con los requerimientos deseados y lamentablemente no se las puede controlar. El proceso debe transformar estas amenazas en oportunidades.

Resumiendo; dos factores son internos: las fortalezas y debilidades. Los dos factores restantes son externos: las oportunidades y las amenazas (Koenes, 1994).

El encargado debe analizar muy cuidadosamente cuales son las fortalezas que el proceso tiene y que contribuyen al cumplimiento de los requerimientos de los elementos de salida y cuáles son los que no contribuyen.

Además debe analiza que situaciones o momentos se desarrollan en el exterior que ayudan a que los requerimientos de salida se cumplan y cuales factores dificultan dichos requerimientos.

La matriz FODA es un elemento visual que nos permite desarrollar cuatro tipos de estrategia (ver Tabla N 6): estrategia de debilidades y oportunidades, estrategia de fuerza y debilidades estrategias de fuerzas, amenazas y estrategias de debilidades y amenazas (López & Correa, 2007) .

Es por eso que es de suma importancia que el FODA sea elaborado en conjunto con todos los trabajadores que intervienen en el proceso, con pensamiento estratégico y sistemático, ya que solo así se podrá contextualizar de manera correcta el proceso que se desea estudiar (ver Tabla N 7).

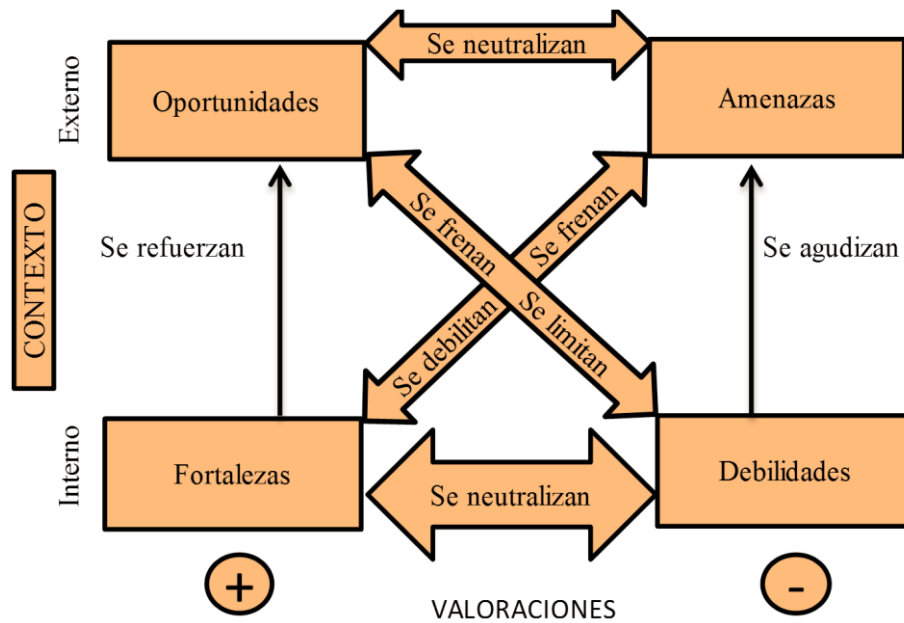


Figura N 10. Estructura y relaciones de un FODA.
Fuente: (Koenes, 1994).

Tabla N 6:

Estrategias desde FODA

Organización	Fortalezas (F) (Lista)	Debilidades (D) (Lista)
Oportunidades (O) (Lista)	Estrategia (FO) Relacionar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias (DO) ¿Cómo superar las debilidades desde las oportunidades?
Amenazas (A) (Lista)	Estrategias (FA) ¿Cómo usar las fuerzas para evitar las amenazas?	Estrategias (DA) ¿Cómo reducir las debilidades y evitar las amenazas?

Fuente: (López & Correa, 2007)

Tabla N 7:

Ejemplos de posibles oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades

EXTERIOR	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Nuevas tendencias de mercado. Facilidad de contar con mejores elementos de entrada (mejores materias primas). Capacidad de cambiar o modificar los elementos de salida. Poca competencia.	Personal más capacitado que el de la propia empresa. Introducción de nuevos elementos de salida que reemplacen los elementos de salida del proceso. Cambios en la conducta de consumo de la demanda.
INTERIOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Personal capacitado y con buena disposición. Experiencia en el proceso. Proceso bien definido y estandarizado. El proceso está controlado. El proceso cumple con lo requerido.	Incapacidad de producir nuevos elementos de salida Las actividades se realizan de una forma incorrecta. Materiales ineficientes o de mala calidad al igual que la maquinaria. Incapacidad de controlar el proceso. Desconocimiento de las características y elementos del proceso. Incapacidad para comercializar los elementos de salida del proceso

Fuente: (López & Correa, 2007)

- **Matriz de análisis de factores internos (EFI) y Matriz de análisis de factores externos (EFE).**- Cabe resaltar y mencionar que estas dos matrices se utiliza en su mayoría para analizar, entender, conocer y diagnosticar el contexto de una empresa en general y son muy pocas las empresa que utilizan dichas matrices para diagnosticar un proceso. La matriz EFI (ver Tabla N 8) inicia colocando la lista de fortalezas y debilidades del proceso. A continuación se coloca un valor que

representa el grado de importancia que tiene dicha fortaleza o debilidad en el proceso, el total de estos valores debe suma 1,00. Después, se asigna otro valor, de 1 a 4, que representa si es una debilidad mayor o menor o si es una fortaleza mayor o menor caso, y finalmente se multiplican los dos valores para obtener el valor ponderado que representa a al proceso en estudio (Koenes, 1994).

Los mismos pasos debemos realizar con los oportunidades y amenazas, que se llama EFE (ver Tabla N 9).

El resultado obtenido de las dos matrices sirve para comparar con datos históricos, de ser posible, o lo ideal, con datos de otra empresa pero del mismo proceso con características similares. Es importante resaltar que estas matrices integran varios elementos como: el peso de cada acción, la importancia y su respectiva ponderación para que así la alta gerencia pueda determinar cuáles son los factores que más afectan al correcto funcionamiento del proceso (Koenes, 1994).

Tabla N 8:

Estructura de una matriz EFI

Factores internos claves del proceso	Peso relativo	Valor	Valor ponderado
FORTALEZAS INTERNAS			
Fortaleza del proceso N X	Valores que sumando den como resultado 1, (incluidas las debilidades)	Valores del 1 al 4	Valor resultante de la multiplicación del peso relativo por el valor.
Fortaleza del proceso N Y			
DEBILIDADES INTERNAS			
Debilidad del proceso N X	Valores que sumando den como resultado , (incluidas las fortalezas)	Valores del 1 al 4	Valor resultante de la multiplicación del peso relativo por el valor.
Debilidad del proceso N Y			
TOTAL	Suma = 1	-----	x

Fuente: (Koenes, 1994)

Tabla N 9:

Estructura de una matriz EFE

Factores externos claves del proceso	Peso relativo	Valor	Valor ponderado
OPORTUNIDADES EXTERNAS			
Oportunidad que afecta al proceso N.-X	Valores que sumando den como resultado 1, (incluidas las debilidades)	Valores del 1 al 4	Valor resultante de la multiplicación del peso relativo por el valor.
Oportunidad que afecta al proceso N.-Y			
AMENAZAS EXTERNAS			
Amenaza que afecta al proceso N.-X	Valores que sumando den como resultado , (incluidas las fortalezas)	Valores del 1 al 4	Valor resultante de la multiplicación del peso relativo por el valor.
Amenaza que afecta al proceso N.-Y			
TOTAL	Suma = 1	-----	x

Fuente: (Koenes, 1994).

Hay que tomar en cuenta que las matrices presentas algunos problemas:

Al comparar el valor resultante de las matrices con otro valor resultante de un proceso similar de otra compañía, hay que tomar en cuenta que los procesos son simplemente similares y no iguales, ya que no existe proceso igual en dos empresas por más similares que sean éstas (al menos que sean empresas franquiciadas), es por eso que los factores y los valores que se seleccionan deben ser pesados en la competencia, para que así la comparación sea más verás y real. (Koenes, 1994).

La elaboración de las matrices deber ser llevada a cabo por los responsables de las diferentes actividades que conforman el proceso y con supervisión o asesoría de profesionales expertos en el tema. Nunca debe ser elaborado solo por una persona ajena a la realidad del proceso, como por ejemplo, un auditor.

La asignación de valores deber ser lo más objetivo posible, para que representen la realidad del proceso, para que así, el valor resultante sirva también para determinar su diagnóstico. La formulación de las matrices debe ser tomado lo más serio posible; con las personas indicadas y los datos necesarios, ya que solo así las

matrices arrojarán datos reales capaces de sustentar el diagnóstico y posterior mejora (Koenes, 1994).

Para formular las matrices se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

1.- Conocer a fondo los objetivos del proceso o los elementos de salida con sus respectivos requerimientos.

2.- Investigar lo más posible cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan o son parte del proceso. En caso de no poder formular dichos factores, se debe contratar asesoría.

3.- Al momento de asignar los valores tomar en cuenta la opinión de todos los trabajadores ya que así se obtiene una visión más global del proceso (Brenes, 2010).

- **Análisis PESTEL.-** El análisis PESTEL o PESTLE al igual que las matrices EFI y EFE son instrumentos que se utilizan para diagnosticar a toda la organización. Si es posible utilizarlo para diagnosticar un proceso, ya que es una herramienta que sirve para determinar todos los factores externos (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos) que afectan a una situación en concreto, o en este caso, a un proceso (Koenes, 1994).

Los factores políticos son aquellos que tiene que ver con las decisiones que toma el gobierno central o su representante y que podrían afectar al proceso en sí; por ejemplo, que los elementos de salida del proceso, sean restringidos o marquen con nuevas tasas de impuesto (Brenes, 2010)

Los factores económicos son situaciones que tienen que ver con niveles de pobreza, desempleo, nivel de brechas entre ricos y pobres, PIB, poder adquisitivo y demás.

Los factores sociales son las actitudes o comportamientos que tiene la sociedad como por ejemplo: roles de hombre y mujer, nuevas formas de expresarse, nuevas ideas religiosas, estereotipos y nuevos mitos.

Los factores tecnológicos, son las nuevas tecnologías disponibles y el grado de accesibilidad que tienen la población para utilizarlas.

Los factores jurídicos, son específicamente leyes o normas legales que alterarían el normal funcionamiento del proceso.

Los factores ambientales, tiene que ver con asuntos de ecosistemas, cambio climático, contaminación y conservación de flora y fauna (Brenes, 2010).

2.1.2.6 Levantamientos de procesos






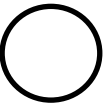


Para levantar un proceso dentro de una organización se puede utilizar un diagrama de flujo de procesos. Un diagrama de flujo de procesos o flujograma es una representación gráfica de un proceso específico en donde se puede observar todas las acciones que se deben realizar, sus conexiones y los subprocessos (Chang & Niedzwiecki, 1999). Cada proceso debe tener su responsable y debe ser de tamaño óptimo para que pueda ser controlado y dirigido. Se inicia con la determinación de las actividades que se desarrollan en el proceso, mediante la observación, y se las plasma de manera lógica, ordena y coherente. El levantamiento a través de diagrama de flujo sirve para:

- Determinar las actividades que se tiene el proceso.
- Facilitar la comprensión del proceso, ya sea para su análisis o para lo que la gerencia lo requiera.
- Poder determinar qué actividades pueden y deben ser mejoradas.

La simbología utilizada para diagramas de flujo se muestra en la Tabla N 10.

Tabla N 10:

Simbología de un diagrama de flujo de procesos

Símbolo	Nombre	Significado
	Inicio/final	Símbolo utilizado para determinar el principio o fin del proceso.
	Proceso	Símbolo utilizado para determinar una actividad, un proceso que agregue valor o modifique el producto o servicio final.
	Decisión	Símbolo utilizado para determinar un proceso de decisión, es decir, es una pregunta con respuesta afirmativa o negativa.
	Línea de flujo	Símbolo utilizado para direccionar las actividades. Se lo utiliza para conocer el rumbo o secuencia de las acciones que tiene el proceso diagramado.
	Documento	Símbolo para determinar que en dicha actividad se requiere o se tiene como elemento de salida un documento.
	Conector interno	Símbolo que se utiliza para representar la conexión entre dos partes del diagrama. Hay un conector de salida y un conector de entrada, siempre y cuando este dentro de la misma página
	Conector externo	Símbolo utilizado para conectar dos partes del diagrama, pero con la condición de que se encuentren en diferentes páginas
	Proceso predefinido	Símbolo que representa un proceso ya previamente definido.

Fuente: (Chang & Niedzwiecki, 1999)

2.1.2.7 Medición de procesos

Se realiza la medición del proceso con el propósito de verificar si en realidad el proceso ha resultado eficaz. Para poder medir un proceso se necesita de indicadores, que son valores cuantitativos, que nos permiten conocer si el proceso ha resultado como se lo planificó o como el cliente así lo requería. Es importante comparar los indicadores que se obtiene con indicadores históricos, para que así el análisis sea más objetivo y veraz. Se debe realizar la medición a todos los procesos de la organización, pero se debe colocar mayor énfasis en los procesos críticos ya que de ellos depende la satisfacción del cliente (Jiménez, 2005).

Jiménez (2005, p.30) define que “un indicador es una medida estadística de un aspecto determinado de la realidad, ya que expresa las propiedades de un fenómeno o situación del que interesa conocer el estado en que se encuentra.” El indicador es una medida que resulta generalmente de la división entre dos valores y que sirve para comprender si el proceso ha tenido avances o retrocesos con respecto a su meta (Jiménez, 2005)

Los principales aspectos que también deben estar definidos juntos con los indicadores son (Rivera, 2010):

- Qué aspecto se está específicamente midiendo.
- Ecuación utilizada para obtener el valor del indicador.
- El valor resultante del indicador debe poseer una unidad claramente definida y determinada.
- Con que frecuencia se va a tomar las muestras o medidas. Se puede realizar, mensualmente, bimensualmente, trimestralmente, semestralmente o anualmente, todo depende qué tan importante es el proceso que medimos. Si el proceso es muy importante se lo debería realizar de forma más periódica que si es un proceso secundario o de menor importancia
- La alta gerencia debe determinar o seleccionar un responsable, que sea el encargado de realizar las medidas necesarias.
- El indicador debe ser comparado con otro valor ya sea este objetivo, histórico, pre-establecido, expectativo o límite.

Las categorías de los indicadores son (ver Tabla N 11):

Tabla N 11:

Categoría de los indicadores de procesos

Parámetros	Significado
<i>Efectividad</i>	Mide la capacidad de producir la salida deseada en el proceso. Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos; esta es, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.
<i>Eficiencia</i>	Capacidad de lograr los resultados con los mejores medios posibles. Es una adecuada relación entre ingresos y gastos.
<i>Tiempo</i>	Evalúan el tiempo requerido del inicio al fin para responder a un producto/servicio.
<i>Calidad</i>	Evalúan las características de un producto que satisfacen las normas establecidas y las expectativas del cliente.
<i>Costes</i>	Evalúan los gastos o costes de cada uno de los procesos.
<i>Flexibilidad</i>	Evalúan la posibilidad de un proceso para adaptarse a cambios internos y externos.

Fuente: (Rivera, 2010)

2.1.2.8 Mejora de procesos

Para mejorar un proceso existen dos métodos principales que son.

A) Ciclo de Deming o ciclo PHVA

El Ciclo PHVA viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, o en inglés, PDCA, “Plan, Do, Check y Act”. También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming su autor. Es un sistema lógico y ordenado que consiste en cuatro etapas cíclicas, que tiene como objetivo primordial, la mejora de un proceso. La forma de mejora no está estandarizada, puede ser por disminución de fallas, aumento de calidad, mayor eficacia o cualquier otra manera, es un sistema tan bien elaborado que integra muchas maneras para mejorar el proceso. Al finalizar la última etapa se comienza nuevamente con la primera, es por eso, que es cíclico, así además se mejora cada etapa constantemente (ver Figura N 11). Este metodología está destinada para mejorar cualquier situación en concreto o cualquier proceso en estudio (Summers, 2008).

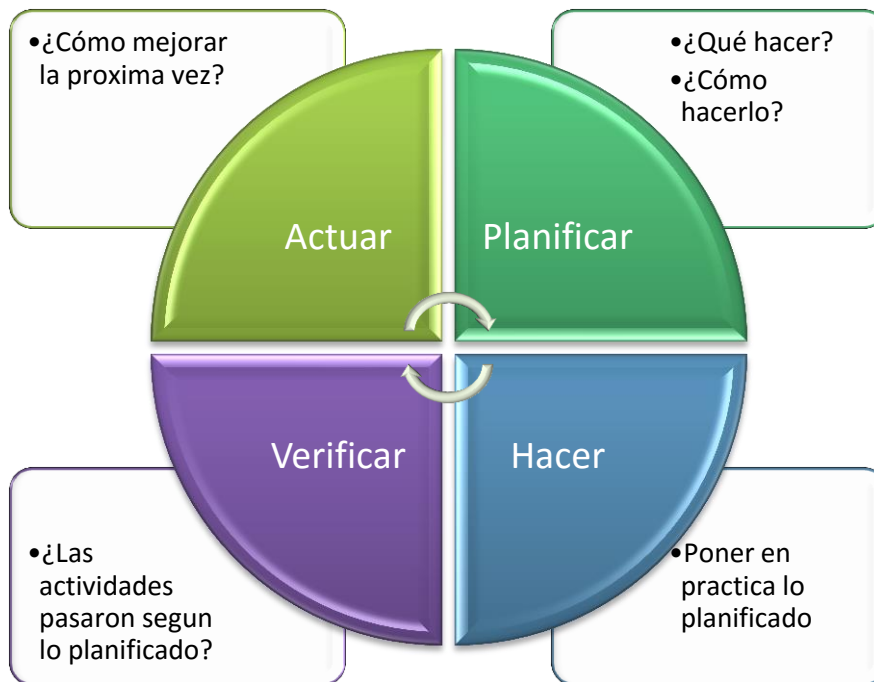


Figura N 11. Ciclo de Deming o Ciclo de la calidad.

Fuente: (Summers, 2008).

Las cuatro etapas que componen el ciclo son las siguientes:

1. Planificar (Plan).- La primera etapa y de la cual dependerán el resto de fases, es planificar, que consiste, en determinar el problema, plantear sus posibles soluciones, definir una estrategia, plantear los objetivos que se desean alcanzar y todo el sustento que necesite en las siguientes etapas. Es por eso que esta etapa debe ser elaborada en conjunto, para considerar todos los aspectos que intervendrían en el ciclo (Summers, 2008).
2. Hacer (Do).- La segunda etapa consiste en poner en práctica lo que se planificó, teniendo en cuenta que se debe seguir al pie de la letra lo planificado, para comprobar si la planificación estuvo elaborado correctamente.
3. Controlar o Verificar (Check).- La tercera etapa es la verificación que consiste en darse cuenta si lo planificado se está llevando a cabo según lo descrito, y si no es así, el comprender el porqué. (Summers, 2008).
4. Actuar (Act).- Una vez comprendido y analizado, si los resultados de la comprobación o verificación coinciden con lo planificado, se debe decidir si se desea implantar lo planificado de manera continua, es decir, convirtiéndola en un estándar o si se necesita

realizar modificaciones o acciones para obtener los resultados anteriormente planificados (Summers, 2008).

El ciclo de Deming es la base de la mejora continua ya que una vez terminado su ciclo, se puede volver a planificar y subir el estatus quo del proceso. Se puede mejorar infinitamente el proceso.

Para comprender si el ciclo PHVA ha tenido éxito, se debe comparar las dos realidades del proceso, la primera o antes de implementar el ciclo y la realidad que se tiene después de la implementación. La alta gerencia junto con los responsables del proceso deben analizar si la mejora ha sido la esperada, en el caso de no serlo, que acciones se necesitan o simplemente se debe desechar el ciclo y comenzar con uno nuevo (Pérez & Múnera, 2007). Muchas empresas utilizan reuniones para implementar el ciclo PHVA. Estas reuniones están conformadas por trabajadores con un interés en común, que coinciden en un tiempo y lugar específico, para conversar, debatir, discutir un tema en concreto. En la mayoría de empresas latinoamericanas las reuniones han sido transformadas en largos espacios de tiempo en donde solo la alta gerencia interviene o donde se tratan tantos temas que los participantes se aburren o pierden su interés. Existen muchas personas que debido a estas malas experiencias han perdido la credibilidad en las reuniones, y no desean trabajar en equipo o colaborar en conjunto. La alta gerencia debe encargarse de estas personas y motivarlas para que adquieran nuevamente espíritu de trabajo en equipo. La mejor manera de que la gerencia así lo determine, es realizando reuniones cortas con órdenes del día específicos y previamente elaborados y motivando la participación de todos (Summers, 2008). Las funciones de las reuniones son:

- Informar de un tema específico.
- Asesoría técnica o legal.
- Recopilar información de los trabajadores que asistan.
- Formar trabajadores en un tema específico.
- Compartir ideas.
- Llegar a un consenso general.
- Espacios para criticar lo establecido.
- Plantear posibles soluciones a un problema determinado.

Vázquez (2008, p.10) menciona que “antes de convocar y desarrollar una reunión de debe tener en cuenta toda una serie de condicionantes que pueden afectar a los objetivos perseguidos por la misma. Entre esta serie de condicionantes, se debe contar con el factor

humano y los diversos roles con los que se puede encontrar, la disposición más idónea para su celebración y sobre todo la necesidad de la misma”.

Otras organizaciones implementan la mejora a través de foros, que consiste en la congregación de varias personas en un mismo lugar, pero con un moderador determinado, que tienen como primer paso, la exposición de un tema específico para su posterior debate. La mayoría de empresas que así lo realizan, es debido a que su estructura es demasiado grande como para implantar la mejora con reuniones. La intervención de cada trabajador debe ser con un límite de tiempo y sin utilizar improperios, se recomienda que el moderador sea un miembro externo al proceso, para evitar cualquier tipo de favoritismo (Vázquez, 2008).

Ya sea que la empresa haya decidido implementar la mejora a través de reuniones o foros, siempre debe existir un facilitador. Para ello debe ser (Vázquez, 2008):

- Buen comunicador con el auditorio.
- Tener una actitud parcial durante todo el debate.
- Motivar la participación y el debate constructivo.
- Incentivar a los participantes a que lleguen a un consenso general.
- Sugerir continuamente con bases bien fundamentadas.
- Ayudar a que los participantes propongan soluciones del tema del foro.
- Conducir el foro de manera que los participantes estén abiertos a nuevas ideas, puedan respetar las demás y lleguen a ideas en común.

El perfil ideal para el facilitador debe ser: con amplios conocimientos de psicología, de pedagogía, de administración, de estadística, de coaching, de cultura general, de calidad y con capacidad para generar aprendizaje. Sus cualidades deben ser: auto-conocimiento, espontaneidad, creatividad, ética personal, respetuoso, amplio de pensamiento, sencillo a la hora de comunicarse, capacidad de escuchar y buenas relaciones intrapersonales (Vázquez, 2008).

El facilitador debe conducir al auditorio para que de allí salgan las mejoras ideas. Debe poseer todas las características de un gerente en donde tenga el don de mando y que sea visto como una persona confiable.(Vázquez, 2008).

En definitiva la principal cualidad que diferencia y hace a un verdadero facilitador es el entusiasmo que transmite durante el desarrollo del foro o reunión.

Finalmente el facilitador deber ser (Fernández, 2009):

- Deductivo e intuitivo.
- Con conocimientos científicos.
- Un modelo de persona a seguir.
- Motivador.
- Inspirador.
- Orientador.
- Con capacidad de domo de grupos.
- Capaz de proveer información veraz y confiable.

B) Ruta de la calidad Kaizen

La ruta de la calidad Kaizen es un formato estandarizado ideado por empresas japonesas de alta calidad y que se la desarrolla en los círculos de calidad. Tiene como objetivo principal mejorar un proceso o encontrar la solución a un tema específico, para así aumentar la calidad de la organización (Imai, 1995). Los pasos son los siguientes (Imai, 1995):

- 1) Definición del tema.- Se debe encontrar el problema que se desea solucionar. Es necesaria la contribución de todas las idea de los trabajadores e inclusive, de ser posible, de un auditor externo.
- 2) Definir meta.- Todos los trabajadores deben llegar al consenso de establecer objetivos que superen el problema encontrado.
- 3) Comprender la situación actual.- Todos los involucrados en la ruta de la calidad deben entender el contexto en el que se encuentra el proceso y para tener una visión más amplia, es recomendable, conocer el contexto empresarial. Para ellos se pueden utilizar varias herramientas como: FODA, matriz EFE y/o EFI, ir donde sucede o se origina el problema, es decir, ir al gemba o utilizando información acerca del problema.
- 4) Análisis de las causas.- Para determinar las causas lo más recomendable es la utilización de una diagrama de Ishikawa, en donde, se puede apreciar todas los posibles factores que contribuyen a la existencia del problema. Después, se debe utilizar un diagrama de Pareto para determinar cuáles son las causas que más frecuencia tienen, para así atacar dichas causas y eliminar el problema.
- 5) Propuesta de soluciones.- Se establecen medidas para eliminar las causas de mayor impacto o influencia que se determinaron.

6) Evaluación.- Consiste en implementar las medidas que se establecieron en el punto anterior y comprobar su eficacia. En este punto se debe tomar las acciones que sean necesarias para corregir cualquier anomalía que impida que la medida correctiva se ejecute de la mejor manera.

7) Abordar los problemas e impedir su reaparición.- Los trabajadores deben ser capaces de implementar herramientas o acciones para que el problema solucionado, no se vuelva a repetir. Por ejemplo: se puede utilizar la estandarización o la creación de reglamentos o manuales.

8) Seguimiento.- La alta gerencia debe determinar un responsable, para que supervise si las acciones que se establecieron anteriormente se sigan llevando a cabo y cumplen con su objetivo de eliminar o solucionar el problema.

La ruta de calidad Kaizen cumple con el ciclo PHVA. Los pasos 1 a 5 se relacionan con planear, el paso 6 con hacer, el paso 7 con verificar y el paso 8 con actuar, este formato estandarizado contribuye a la solución de cualquier problema dentro de una organización. Para que la ruta de calidad sea más eficaz se debe utilizar datos reales del problema. Esta herramienta ayuda a que los trabajadores puedan contribuir con ideas que ayuden a solucionar un problema determinado, implantando inconscientemente filosofía Kaizen (Imai, 1998).

La empresa argentina de calzado “Alpargatas” utilizó metódicamente los 8 pasos de La Ruta de Calidad y descubrió que estos pasos les ayudaban a poder solucionar los problemas de una manera secuencial, lógica y sistemática. Esta empresa es la mayor productora de textiles y calzado deportivo en Argentina y tiene alianzas estratégicas con Nike de Estados Unidos. Tiene ventas de \$200 millones y produce dos millones de pares de zapatos Nike. Al finalizar con la ruta “Alpargatas” pudo sentir los beneficios de la ruta con un ahorro anual de 34000 pesos argentinos (Imai, 1998).

La empresa que utiliza la ruta de la calidad puede desarrollar las siguientes aptitudes (Suárez, 2007):

- Es capaz de utilizar los diagramas de Ishikawa o Pareto, es decir herramientas técnicas y con fundamentación científica.
- Es capaz de obtener datos acerca del problema que ayudan a sustentar ideas, teorías o factores.

- Es capaz de estandarizar procesos que facilitan el trabajo de los obreros, para mantener o incrementar el nivel de calidad de los mimos.
- Es capaz de seguir un orden determinado que contribuye con la autodisciplina empresarial.
- Es capaz de escuchar y utilizar las ideas de los trabajadores, contribuyendo al housekeeping o auto empoderamiento.

Al igual que Kaizen, la alta gerencia es la base de toda la ruta, sin el apoyo de ésta, es imposible la ejecución de la misma. La alta gerencia debe involucrarse de manera directa aportando todos los recursos que sean necesarios y estimulando a sus trabajadores para la ejecución de la misma (Imai, 1998).

2.2 Empresas de servicio de catering

2.2.1 Definición de servicio

El servicio como lo define Juran (Juran, 1987, pág. 42) es “todo trabajo que lo realiza para otra persona” señalando que los servicios se prestan porque satisfacen las necesidades del cliente mejor que si lo haría el mismo.

Un servicio es el producto que proviene de la secuencia de actos o procesos, en un tiempo y lugar determinados que es hecho por un conjunto de recursos (materiales, tecnológicos, económicos y demás), contratado por una persona jurídica o natural, para satisfacer una determinada necesidad con ciertos requerimientos específicos, a cambio de una remuneración económica o por los establecido en el contrato (Juran, 1987).

2.2.2 Características de empresas de catering

Sesmero (Sesmero, 2014, pág. 22) define al catering como “cualquier actividad que tiene como finalidad la producción y la posterior ejecución de un servicio de comidas y bebidas ésta última diferente al centro de producción”.

Las empresas de servicio de catering por lo general tiene la siguiente clasificación de eventos (Sesmero, 2010):

Corporativos:

- Lanzamiento de una marca comercial.
- Cena de bienvenida/despida.
- Aniversarios institucionales.
- Cena navideña.
- Congresos.
- Conferencias.
- Seminarios.
- Cocteles.
- Capacitaciones y/o reuniones.

Familiares:

- Bautizos.
- Primera comunión.
- Bodas.
- Confirmaciones.
- Cumpleaños.
- Graduaciones.

2.2.3 Estructura de una empresa de cáterin

Cada empresa de catering es única en cuanto a su estructura para distinguirse de las demás y asegurar una ventaja competitiva que la permita sobrevivir en el mercado, pero se pueden identificar cuatro grandes áreas que todo cáterin posee y son (Sesmero, 2014):

- **Producción.-** Es el corazón de la organización ya que en ella se transforma la materia prima en el producto o plato que el comensal disfrutará. En este departamento, los trabajadores se encargan de desarrollar nuevos platos, contratar al mejor proveedor y controlar la bodega. Es importante que los trabajadores tengan conocimiento sobre sanitación ya que manipulan directamente alimentos (Sesmero, 2014).
- **Logística.-** El rol consiste en proveer todos los recursos necesarios para que el evento se pueda desarrollar según lo planificado, debe satisfacer tanto a los clientes internos como a los externos. Si en el desarrollo del evento hace falta

cualquier instrumento para el personal como para los invitados es a causa de que existieron fallas en el área logística (Sesmero, 2010).

- **Dirección.-** La dirección está conformada por toda la parte administrativa de la empresa y su representante máximo es el gerente. Su función principal es concretar y definir con el cliente todos los aspectos del contrato. Una vez establecido el contrato, la dirección, debe ser capaz de comunicar a todos los demás departamentos los requerimientos que deben ser cumplidos para que el cliente esté satisfecho (Sesmero, 2010).
- **Comercial.-** Gracias a este departamento es que la empresa tiene trabajo, depende enteramente de éste el marketing necesario para que la empresa pueda captar clientes y concretar contratos que generen ingreso económico a la organización. Si la empresa no posee suficientes ventas para cumplir sus flujos de caja o no tiene clientes es que el departamento de comercialización no está trabajando correctamente (Sesmero, 2014).

2.2.4 Medición de satisfacción del cliente en empresas de servicio

Vavra (Vavra, 2003, pág. 25) define a la satisfacción “como el agregado que experimenta el cliente después de haber consumido un determinado bien o servicio o es el proceso que experimenta por el cual percibe y evalúa dicha experiencia”. La satisfacción del cliente debe ser la base de toda organización, debe ser el objetivo que persigue toda empresa, la satisfacción o el cumplimiento de todas las expectativas del cliente a un 100%. Las actividades diarias de los trabajadores deben contribuir para que el cliente este completamente satisfecho (Aceves & Solórzano, 2013).

Para determinar el nivel de satisfacción del cliente existen varios métodos:

A) Focus Group.- Es una herramienta la cual consiste en agrupar a varios clientes frecuentes de la empresa y obtener información de satisfacción sobre el servicio o el producto que consumieron. Cabe resaltar, que es importante que los clientes no sean nuevos para que la alta gerencia pueda comparar la satisfacción a lo largo del tiempo, sus evoluciones o cambios. En los Focus Group, a veces, se puede invitar a trabajadores para

que perciban el grado de satisfacción de los clientes, además se pueden contestar dudas de los mismos. Los trabajadores pueden preguntar de manera directa a los clientes si están satisfechos con su trabajo o qué deberían hacer para que si lo estén. Es necesario que en el panel de los clientes, siempre se incluya a uno o dos clientes nuevos, para que la empresa pueda conocer de primera mano la primera impresión que tiene acerca de su servicio o producto. El panel no representa a todo el universo de clientes, a causa de que su muestra no tiene un sustento estadísticamente (Soler, 1997).

B) SERVQUAL.- Es un modelo desarrollado en el año de 1985 por los profesores Parasuraman, Zeithaml y Berry que formularon un método de encuesta estandarizada donde incluyen puntos tanto cuantitativos como cualitativos. Esta encuesta tiene el nombre de SERVQUAL; y tiene como objetivo medir el nivel de la satisfacción del cliente desde la propia perspectiva del cliente. La encuesta arroja una percepciones que el cliente percibe del servicio de la empresa, si dichas percepciones igualan o superan las perspectivas de la empresa, entonces al servicio se lo considera bueno, pero si sucede lo contrario entonces el servicio presenta deficiencias, ya que las percepciones de los clientes no igualan a las perspectivas de la empresa (ver Figura N 12) (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007) .

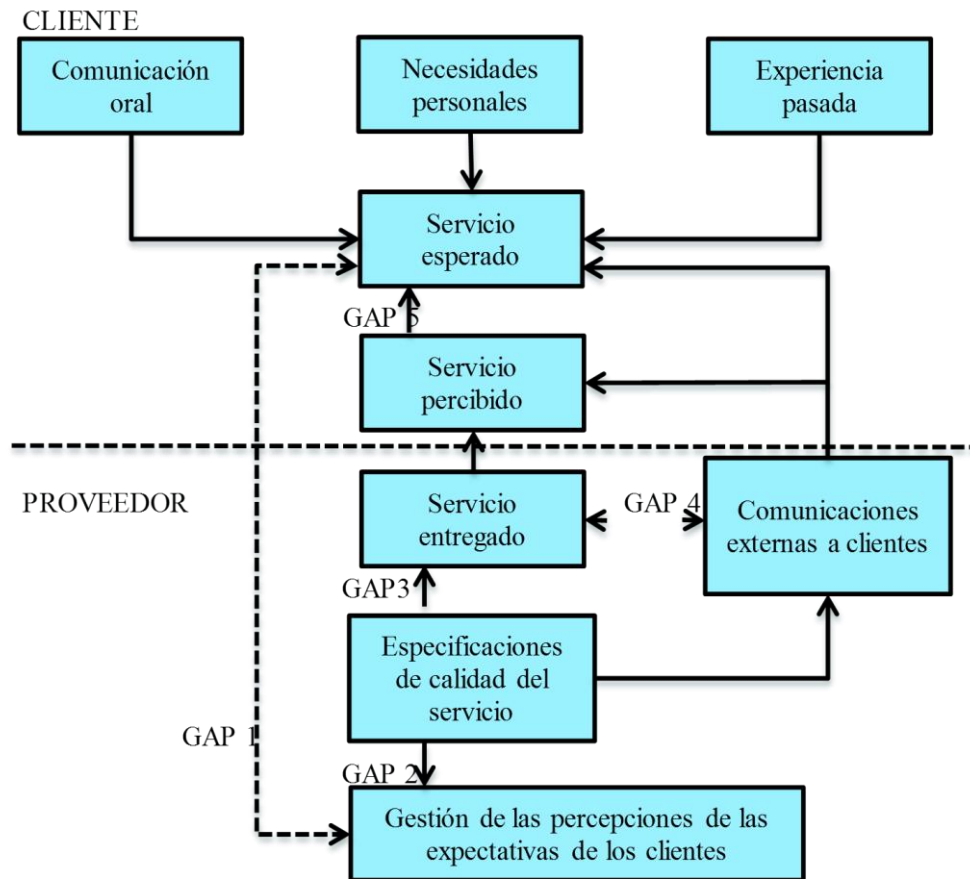


Figura N 12. Brechas del modelo SERVQUAL.

Fuente: (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007)

Los autores sostienen que el servicio está compuesto por 5 dimensiones que componen la experiencia del consumidor y determinan la calidad del mismo. Es por eso que el nivel de satisfacción del cliente es una variable y las dimensiones aplican a cualquier tipo de servicio en cualquier empresa y estas son (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007):

- **Tangibilidad.-** Esta dimensión se refiere a los aspectos físicos de la empresa y que el cliente los puede observar y tocar.
- **Fiabilidad.-** Esta dimensión está compuesta por la capacidad de la empresa por cumplir con lo establecido previamente. Cabe mencionar, que esta dimensión se encuentra también cómo la empresa cumple con lo establecido, si lo cumple con rapidez en los parámetros planificados sin que el cliente tenga la necesidad de acudir a ella para que así lo realice.
- **Capacidad de respuesta.-** Esta dimensión mide el grado de rapidez que tiene una organización para solucionar los problemas que se presentan durante el servicio y la pre-disposición de ayudar a los clientes.

- **Seguridad.-** Esta es la dimensión que mide a los trabajadores y cómo estos transmiten seguridad, honestidad, credibilidad y profesionalismo a los clientes. Estos deben sentir confianza con la empresa de que no van a ser estafados en todas las transferencias que realicen, además de percibir que el servicio que contrataron va a ser el entregado.
- **Empatía.-** En esta dimensión se mide el grado de disponibilidad que tiene los empleados por congraciarse con los cliente, ya sea; solucionando sus problemas, escuchando sus inquietudes, proporcionando la información que necesiten, estableciendo citas de acuerdo al horario disponible de ellos, comunicándose de manera que puedan entender , tratándolos como si fueran únicos y brindádosle una atención individualizada.

Para obtener la puntuación total de la encuesta SERVQUAL se debe ponderar cada una de las cinco dimensiones de acuerdo a la naturaleza y a las necesidades de la organización. Cabe mencionar, que no es necesario ponderar siempre antes de obtener el resultado, se puede asignar el mismo valor a todas las dimensiones si la empresa considera que las dimensiones son iguales de importantes para la misma.

C) SERVPERF.- Este método proviene de las palabras anglosajonas Service y performance y que significan: servicio y desempeño. Es por eso que este método presta especial atención solo al desempeño empresarial. Se compone de los mismos ítems y dimensiones que el SERVQUAL, con la diferencia es que elimina la parte de las expectativas de los clientes, entonces, las preguntas son reducidas a la mitad (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007).

El método SERVPERF no está de acuerdo con la definición de expectativa que SERVQUAL presenta, además sostiene que la percepciones de los clientes cambia al transcurso del tiempo y que las dimensiones se parecen mucho entre sí y son muy redundantes en su concepto (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007).

D) Entrevista.- Es un método que consiste en formular ciertas preguntas previamente elaboradas un grupo de personas de manera directa; las preguntas consisten en determinar las expectativas de los clientes antes de la prestación del servicio y luego del mismo (Seco, 2008). La entrevista no tiene un tiempo definido y pueden ir apareciendo preguntas de acuerdo a las respuesta del cliente. A la empresa le permite conocer de manera más real la

visión de los clientes con respecto al servicio. El problema más grande consiste en la sistematización de los datos obtenidos (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007).

E) Comprador Espía.- Es un sistema muy costoso. Consiste en que una persona actúe como un cliente real, engañando a todos los miembros del personal, desde que se contrata el servicio hasta su finalización. El comprador espía podrá ofrecer un informe altamente detallado del nivel de satisfacción que el servicio desde la perspectiva de un cliente cualquiera (Seco, 2008).

3. DESARROLLO DEL ESTUDIO

3.1 Diagnóstico inicial para los procesos de “preparación” y “servicio”

3.1.1 Antecedentes

La empresa de catering “Di Eventi” es una empresa dedicada a la planificación y ejecución de eventos ya sean estos sociales o empresariales, que inicia en mayo de 2015, gracias a la iniciativa de 4 emprendedores que hicieron realidad la idea de iniciar su propio negocio. El capital inicial de la empresa fue la suma de los ahorros de sus socios fundadores.

La empresa es considerada una PYME según la superintendencia de compañías ya que cumple con los siguientes requisitos que se explican en la Tabla N 12.

Tabla N 12:

Requisitos que se necesitan para ser considerado PYME en el Ecuador

Requisitos:	PYMES
	Activos totales inferiores a cuatro millones de dólares.
	Registro un valor bruto de ventas anuales inferior a cinco millones de dólares
	Tengan menos de 200 trabajadores, de personal asegurado.

Fuente: (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2011)

La alta gerencia de la empresa no cuenta con los conocimientos necesarios para determinar un modelo administrativo que le permita brindar un buen servicio que se refleje en la satisfacción de los clientes, además no tiene la experiencia necesaria para solucionar problemas que se presentan en el diario funcionamiento de la empresa.

La empresa tiene un mapa de procesos que se presentan en la Figura N 13:

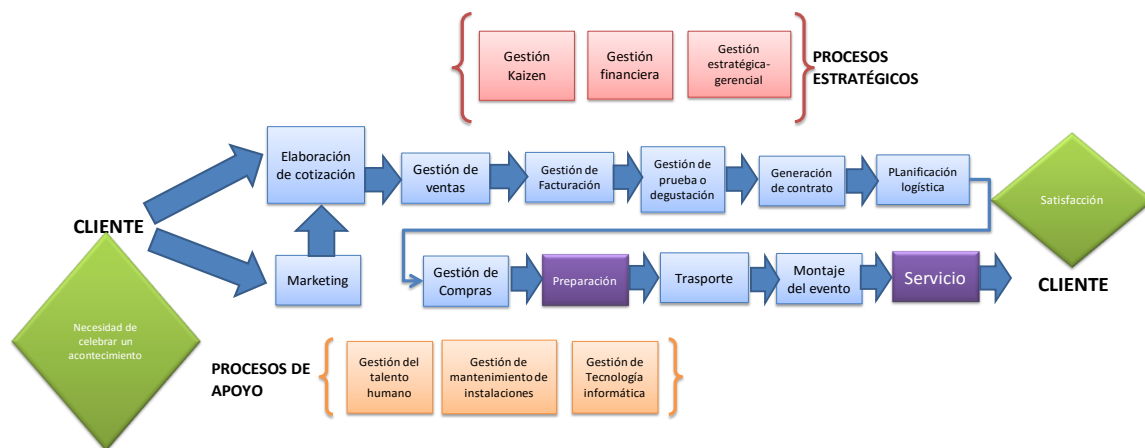


Figura N 13. Cadena de valor de la empresa de servicio de catering “Di Eventi”.

Los procesos que más influyen en la satisfacción del cliente son los procesos de “preparación” y “servicio” (en estos procesos se tiene el mayor contacto con el cliente, el servicio se plasma y se refleja físicamente lo que el cliente espera). Por ello, la empresa decidió priorizar la investigación hacia estos dos procesos.

A continuación se describen los procesos indicados:

- *Servicio.*- Este proceso está dado por servir los alimentos y/o bebidas en las mesas de los comensales, para su disfrute y posteriormente retirar los platos para su limpieza y almacenaje. Además de atender cualquier requerimiento y/o necesidad del cliente mientras dure todo el evento.
- *Preparación.*- Es la transformación de la materia prima, y que da como producto final todos los platos que van a ser degustados por los clientes; es realizado por los cocineros.

3.1.2 Datos iniciales de la empresa

- Cargos de la empresa.

La empresa cuenta con nueve empleados (ver Tabla N 13):

Tabla N 13:

Cargos de la empresa de catering “Di Eventi”

Cargo o puesto	N°-	Nivel de instrucción	de	Involucrados en el proceso de “preparación”	Involucrados en el proceso de “servicio”
Gerente	1	Título de tercer nivel	de	SI	SI
Jefe de compras	1	Bachiller		SI	NO
Secretaria	1	Bachiller		SI	SI
Jefe de cocina	1	Título de tercer nivel	de	SI	SI
Cocineros	2	Título de tercer nivel	de	SI	SI
Capitán de meseros	1	Bachiller		NO	SI
Meseros	2	Bachiller		NO	SI

- Ubicación de la empresa:

Las oficinas de la empresa están ubicadas en la ciudad de Quito en las calles Luxemburgo y Holanda.

- Competencia de empresa

La competencia de la empresa de catering “Di Eventi” está constituida, según el último Censo Económico realizado por el INEC en el año 2013, por 51.552 empresas a nivel nacional. Estas empresas representan el 1,2% de la participación en ventas a nivel nacional (INEC, 2014).

- Factibilidades para proyectos de mejora

Factibilidad Administrativa.

La adaptación para proyectos de mejora es factible ya que la empresa cuenta con documentación bibliográfica necesaria para respaldar cualquier proyecto de mejora que se seleccione, mucho mejor si es un proyecto Kaizen. Los espacios destinados para la realización son los mismos de la empresa, lo que ayuda substancialmente a reducir costos.

La factibilidad administrativa tiene que ver con lo relacionado con los recursos necesarios para llevar la adaptación, mismos que se resumen en un espacio designado por la empresa de catering “Di Eventi”, proyectores, laptop, materiales de apoyo y el tiempo designado para que los trabajadores asistan a los diferentes proyectos de mejora.

Factibilidad Política.

La adaptación de proyectos de mejora, como su planificación tendrá el respaldo de la alta dirección de la empresa, quien es la que autoriza y evalúa dichos proyectos.

Factibilidad Financiera.

El financiamiento para la realización de cualquier proyecto de mejora siempre es respaldado y auspiciado por la gerencia de la empresa de catering “Di Eventi”.

3.1.3 Diagnóstico inicial de los procesos de “preparación” y “servicio”

3.1.3.1 Diagnóstico del proceso de “preparación”

- Descripción del proceso de “preparación”

A continuación se presenta la descripción del proceso de “preparación”, definido junto los responsables (ver Tabla N 14):

Tabla N 14:**Descripción del proceso de “preparación”**

Nombre del proceso:	Proceso de “preparación”
Responsable:	Jefe de cocina
Proceso previo:	Gestión de compras
Proceso posterior:	Trasporte
Misión del proceso:	Preparar toda la comida necesaria (entrada, plato fuerte y postre) para la ejecución del evento
Actividades principales:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vestirse con los uniformes. 2. Comprobar si los ingredientes están completos. 3. Preparar menaje y equipos. 4. Entregar los ingredientes. 5. Mise en place. 6. Cocinar. 7. Empacar. 8. Limpiar y lavar equipos y utensilios. 9. Cambiarse de ropa
Registros:	No existen
Indicadores:	No existen
Requisitos legales:	No existen
Entradas del proceso:	-Ingredientes -Recetas
Salidas del proceso:	-Comida empacada
Recursos	Personal -Jefe de compras -Cocineros -Jefe de cocina -Supervisor
	Infraestructura -Cocina
	Equipos -Cocina -Bandejas -Calentadores -Tablas -Menaje
	Insumos -Ingredientes

- FODA del proceso.

Seguidamente se presenta un FODA del proceso de “preparación”, realizado con todos los trabajadores (ver Tabla N 15):

Tabla N 15:

FODA del proceso de “preparación” de la empresa de cáterin “Di Eventí”

EXTERIOR	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	-Demanda no conoce sobre protocolo y etiqueta gastronómica.	-Nuevas tendencias en la preparación de los platos. -Cocineros de la competencia mejor preparados en habilidades culinarias. -Cáterin de hoteles con normas internacionales. -Cáterin con grandes capitales financieros.
INTERIOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	-Personal con ganas de aprender. -Alta gerencia altamente comprometida -Personal apto al cambio. -Alta gerencia capacitada universitariamente.	-No existen estándares de ningún tipo -Desconocimiento de herramientas para la solución de problemas. -Personal sin estudios superiores. -El proceso no está definido. -No existen recetas estándar. -No existen normas de sanitación. -El personal no tiene experiencia. -No cuenta con salón de eventos propios.

Como se puede observar en la Tabla N 15, el proceso de “preparación” de la empresa de cáterin “Di Eventí” cuenta con más amenazas y debilidades en comparación a las oportunidades y fortalezas. Los factores negativos son mayores que los factores positivos tanto interna o como externamente, lo que quiere decir, que el proceso presenta muchas deficiencias y pocos puntos fuertes a su favor. La empresa debe transformar y aprovechar

las amenazas y debilidades, tratándolos como problemas existentes que deben ser solucionados para así mejorar el proceso.

- Levantamiento del flujo de actividades del proceso de “preparación”.

El investigador junto con el gerente, asistieron en el mes de agosto de 2015, a la cocina del cáterin “Di Eventi”, donde se realiza el proceso de “preparación”, para levantar el flujo de actividades del proceso que ahí se desarrolla conjuntamente con el personal que ejecuta el proceso (ver Figura N 14).

Como se puede observar en la Figura N 14, y más las anotaciones tomadas por el investigador y gerente el mismo día en que se realizó el levantamiento del proceso se puede concluir que este presenta un problema principal:

Existen actividades que se repiten y no estandarizadas con resultados de bajo nivel en la calidad del plato.

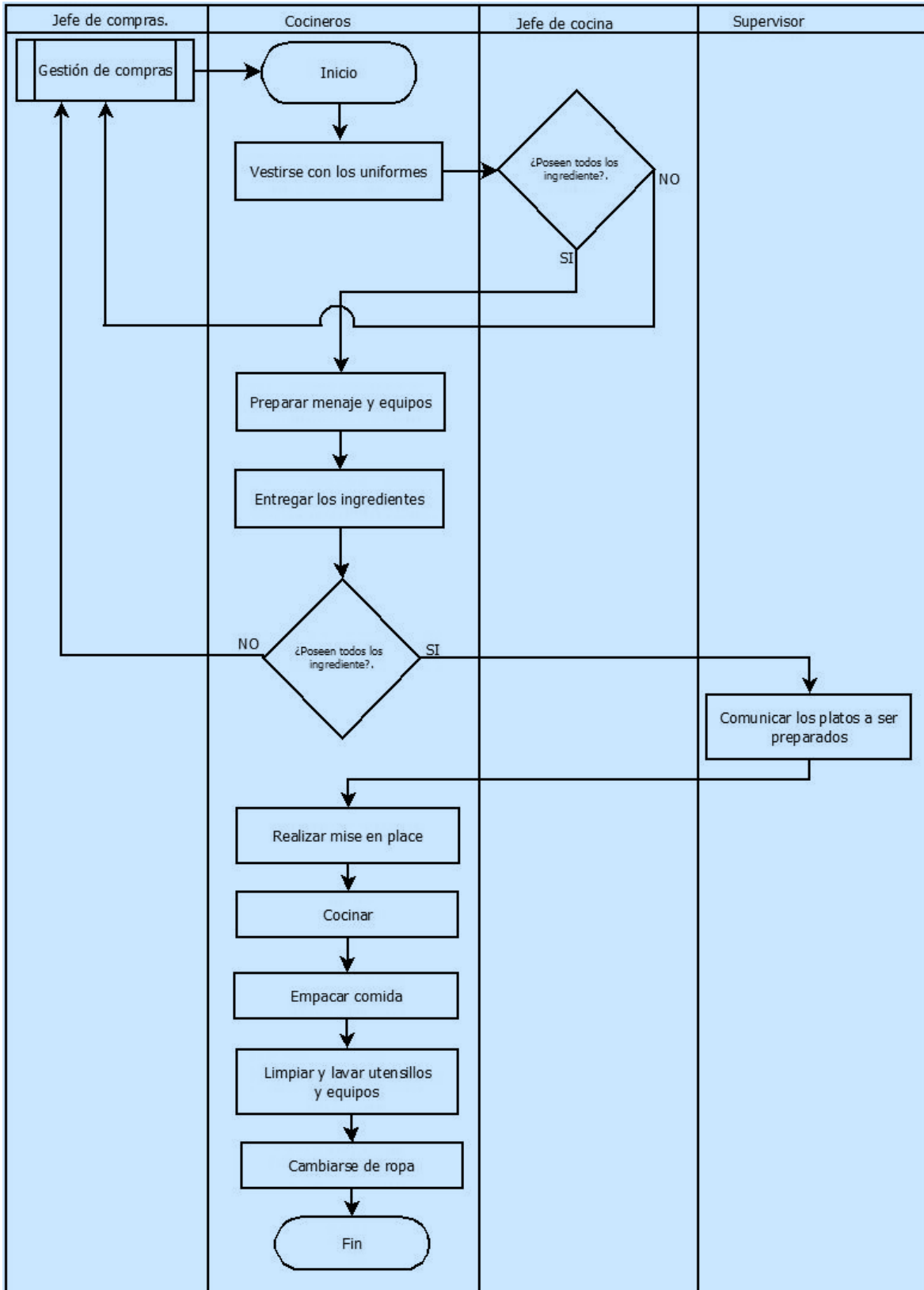


Figura N 14. Diagrama del proceso de “preparación” de la empresa de cáterin “Di Eventí”.

3.1.3.2 Diagnóstico del proceso de “servicio”

- Descripción del proceso de “servicio”.

A continuación se presenta la descripción del proceso de “servicio”, definido junto los responsables (ver Tabla N 16):

Tabla N 16:

Descripción del proceso de “servicio”

Nombre del proceso:	Proceso de servicio	
Responsable:	Jefe de servicio	
Proceso previo:	Montaje del evento	
Proceso posterior:	Satisfacción del cliente	
Misión del proceso:	Trasladar todos los alimentos y/o bebidas a la mesa de los comensales, para ser degustados, con un protocolo y normas establecidas	
Actividades principales:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación de calentadores. 2. Colocación de menaje. 3. Montar comida fría. 4. Preparar mesas. 5. Montar platos. 6. Servir platos. 7. Retirar los desechos. 8. Lavar platos. 9. Retirar menaje. 10. Lavar cubiertos. 11. Lavar y secar menaje e instrumentos. 12. Guardar todos los instrumentos y demás. 13. Guardar platos y equipos. 	
Registros:	No existen.	
Indicadores:	No existen.	
Requisitos legales:	No existen.	
Entradas del proceso:	Salón y mesa de bebidas montadas	
Salidas del proceso:	Ejecución del evento	
Recursos	Personal	-Jefe de servicio -Meseros -Cocineros
	Infraestructura	-Local del evento -Mesas/sillas -Carpas
	Equipos	-Calentadores -Cafetera -Hielera -.Nevera
	Insumos	-Menaje -Comida -Bebidas frías y/o calientes

- FODA del proceso.

Seguidamente se presenta un FODA del proceso de “servicio”, realizado con todos los trabajadores (ver Tabla N 17):

Tabla N 17.

FODA del proceso de “servicio” de la empresa de cáterin “Di Eventi”

EXTERIOR	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	-Servicio de la competencia no definido.	-Competencia con nuevas tendencia de servicio en mesa. -Personal con estudios en el exterior sobre eventos.
INTERIOR	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	-Personal con ganas de aprender. -Alta gerencia altamente comprometida y capacitada universitariamente. -Personal apto al cambio. -Trabajadores impetuosos de mejorar.	-No existen estándares de ningún tipo. -Incapacidad de solucionar problemas. -Meseros sin estudios superiores. -El proceso no está definido. -Inexistencia de forma de servicio. -No existen normas de sanitación. -Solo los capitanes de servicio son los que solucionan todos los problemas. -Se realiza el servicio de forma empírica.

El proceso de “servicio” al igual que el proceso de “preparación” posee más factores negativos que factores positivos, lo que quiere decir, que existen muchas oportunidades para mejorar, utilizando determinadas herramientas que tienen como objetivo solucionar los problemas existentes.

- Levantamiento del flujo de actividades del proceso de “servicio”.

Al igual que el anterior levantamiento del flujo de actividades de proceso de “preparación”, este levantamiento fue realizado con el investigador, el gerente y los

trabajadores que intervienen en el proceso (ver Figura N 15). El levantamiento se lo realizó en el mes de agosto de 2015.

Como se puede observar en la Figura N 15, y más las observaciones del investigador y gerente, que fueron tomadas el día del levantamiento del proceso. Se puede concluir que el proceso de “servicio” posee el siguiente problema:

Servicio variable y actividades sin estándar.

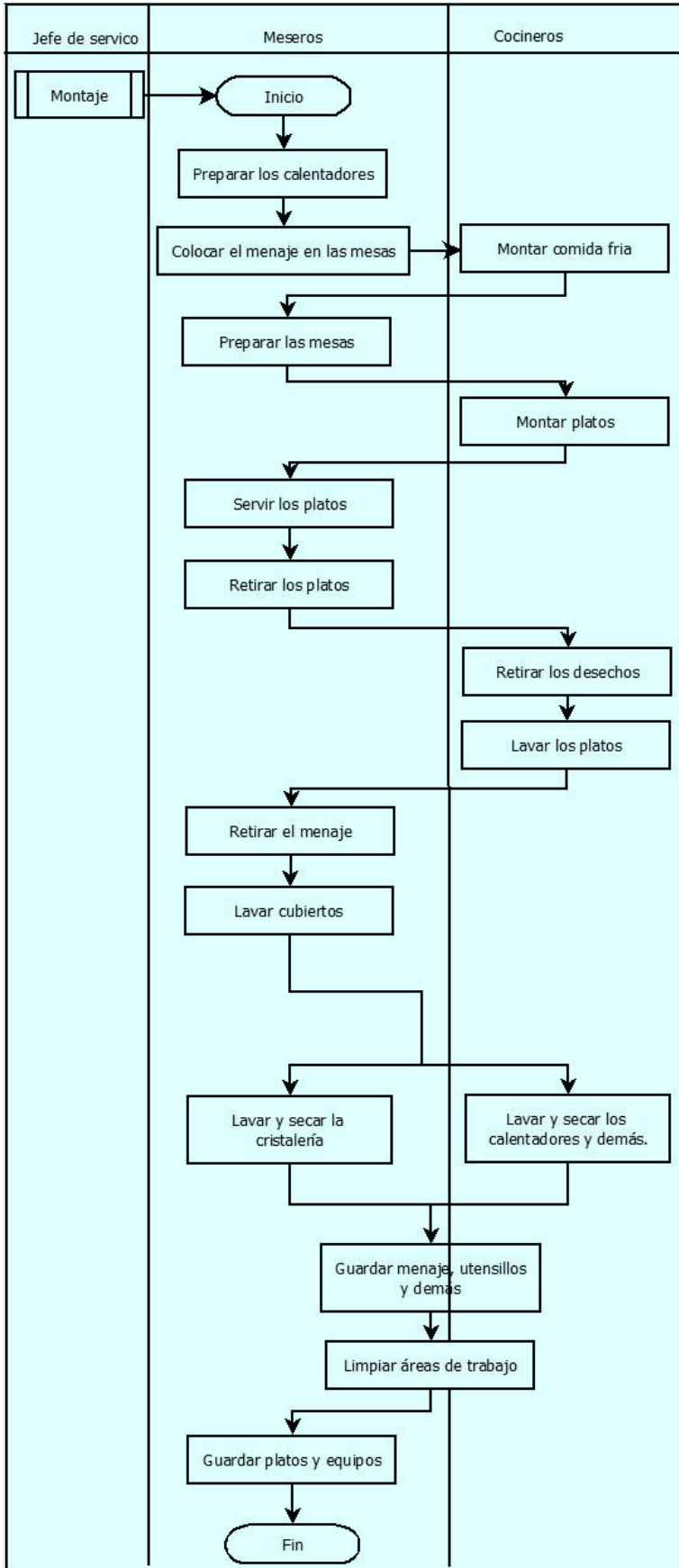


Figura N 15. Diagrama del proceso de “servicio” de la empresa de cáterin “Di Eventi”

3.2 Propuesta de mejora para los procesos de “preparación” y “servicio”

La empresa de catering “Di Eventi” como se mencionó anteriormente, decidió utilizar herramientas Kaizen para mejorar la satisfacción del cliente, mediante la mejora de los procesos de “preparación” y “servicio”

3.2.1 Identificación de causas raíz del proceso de “preparación”

El primer paso es identificar las causas del problema anteriormente. Para ello, la empresa organizó una reunión, al mando del gerente y del investigador. Se utilizó el diagrama de Ishikawa, donde todos los trabajadores aportaron ideas de las posibles que generan el problema. Adicionalmente se consideró el FODA del proceso realizado.

A continuación se describe las causas del problema identificado por el grupo de trabajo utilizando el diagrama de Ishikawa o espina de pescado (ver Figura N 16).

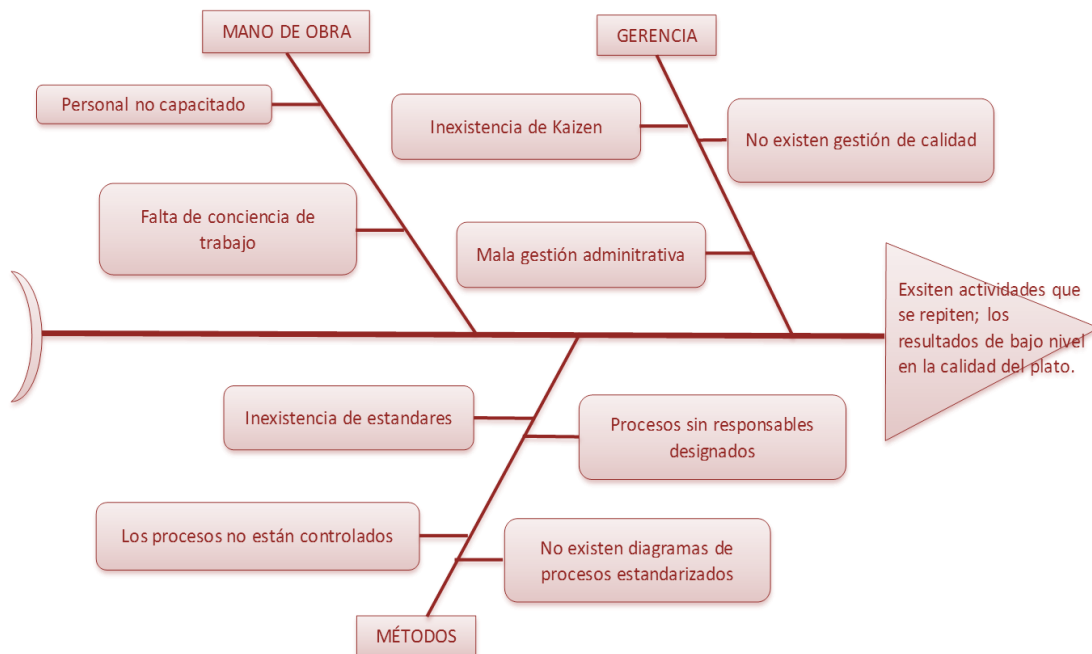


Figura N 16. Diagrama de Ishikawa para el proceso de “preparación” de la empresa de catering “Di Eventi”.

3.2.2 Identificación de causas raíz del proceso de “servicio”

En la misma reunión en la que se formuló el diagrama de Ishikawa para el proceso de “preparación” se formuló también el diagrama de Ishikawa para el proceso de “servicio”. Todos los trabajadores aportaron con ideas de las posibles causas que provocan u originan la falta de efectividad del proceso.

A continuación se describe las causas del problema identificado por el grupo de trabajo utilizando el diagrama de Ishikawa o espina de pescado (ver Figura N 17).

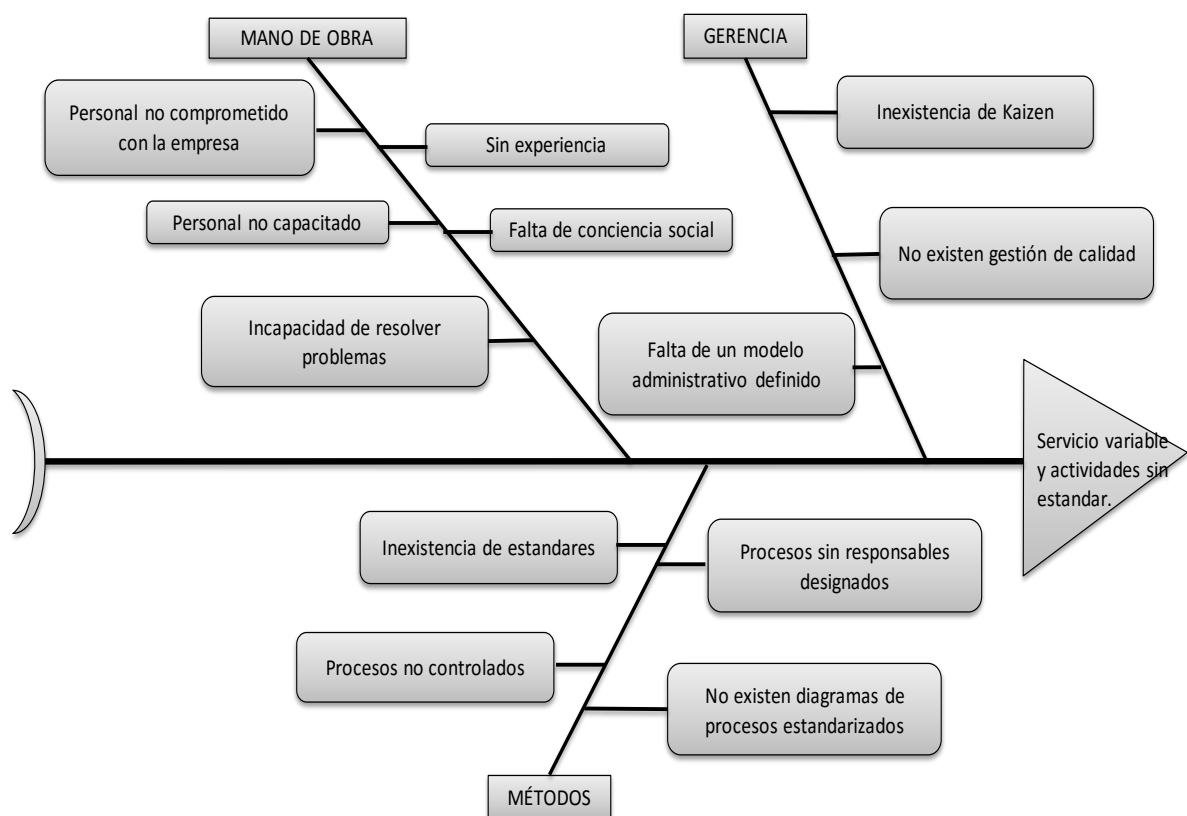


Figura N 17. Diagrama de Ishikawa del proceso de “servicio” de la empresa de cáterin “Di Eventi”.

3.2.3 Priorización de causas-raíz para los procesos de “preparación” y “servicio”

Debido a causas comunes en los dos procesos, el equipo de mejora, mediante un consenso con todos los trabajadores incluida la gerencia decidió unir las causas en común y las más importantes para la organización según las mayores necesidades empresariales y comprendiendo el contexto en el cual la empresa se encontraba y que generan los problemas en los dos procesos.

El resultado se presenta en la Tabla N 18:

Tabla N 18:

Causas-raíz en los procesos de “preparación” y “servicio” de la empresa de catering “Di Eventi”

Nº-	CAUSA
1	Personal no comprometido.
2	Inexistencia de diagrama de flujo de actividades.
3	No existen estándares de trabajo.
4	No existe gestión de calidad.
5	Falta de controles en los procesos.
6	Falta de un modelo administrativo definido.
7	Personal sin conciencia social.
8	Los procesos no cuentan con un responsable designado.
9	Incapacidad de los trabajadores por resolver problemas.

3.2.4 Preparación al personal para la definición de propuesta de mejora.

3.2.4.1 Aplicación de herramientas de participación y sistema de sugerencias (herramientas Kaizen).

La empresa de catering “Di Eventi” decidió implementar el sistema de sugerencia, para que sean los mismos trabajadores los que planteen la mejora, sugerencia y/o solución para cada una de las causas que origina el problema, debido a que Kaizen, asegura que, para que una empresa mejore sus ideas, estas deben nacer de las bases, ya que son los trabajadores

quienes conocen y hacen el negocio. El tiempo que los trabajadores tienen para presentar las sugerencias fue desde el jueves 9 de Octubre de 2015 hasta el lunes 19 de octubre de 2015. El sistema de sugerencias tuvo las siguientes características:

- Cualquier empleado, no importa su cargo o nivel fue libre de presentar una sugerencia y ésta se pudo realizar de manera escrita, bajo el formato presentado en el Anexo N 1 o de forma verbal al encargado del proyecto Kaizen.
- Desde el 9 de octubre hasta el 18 de octubre de 2015 cada empleado presentó mínimo 2 sugerencias.
- No existió ninguna sanción para aquel empleado que no presente ninguna sugerencias, pero si existió una recompensa no monetaria para aquella persona que presente las 2 sugerencias o más.
- Las sugerencias fueron entregadas al representante Kaizen, utilizando el formato del Anexo N 1, de forma personal o depositada en un buzón de sugerencias Kaizen.
- Las sugerencias pudieron ser anónimas, ya que muchas veces los trabajadores sintieron miedo al momento de sugerir o de presentar algún problema, es por eso, que la empresa prefiere precautelar la imagen del trabajador.
- Las sugerencias fueron evaluadas por el Consejo Kaizen (ver Tabla N 19), asignándole un valor, mediante un formato pre-establecido en el Anexo 2, para posteriormente mediante promedio, designar a la persona ganadora con la/s mejor/es sugerencia.
- Las sugerencias validas fueron aquellas que se las pueda aplicar en la procesos de “preparación” y “servicio” de la empresa de catering “Di Eventi” y que solucionen o mitiguen las causas que provocan la falta de efectividad de los procesos.
- El premio para aquellas personas que presenten mínimo 2 sugerencias durante el periodo establecido fueron acreedoras a una almuerzo tipo buffet en la pizzería “Papa John’s” ubicado en la calle Juan León Mera y Av. Colón, con un costo por persona de \$7 incluido impuestos.
- EL premio para aquella persona que después del cálculo respectivo, obtenga el mejor puntaje, es decir, el que tiene la mejor sugerencia, fue ganador de una cena de sushi tipo buffet, en el restaurante Saito, con un costo de \$25 (es de suma importancia que a los empleados se les recompense por sus sugerencias, ya que

gracias a ellos, la empresa mejora aumentando a la vez su calidad y dando como resultado final un mayor nivel de satisfacción del cliente).

- El siguiente diagrama (ver la figura N 18), elaborado por el investigador, fue el que la empresa de cáterin “Di Eventí” decidió utilizar para desarrollar el sistema de sugerencias.

Tabla N 19:

Equipos de trabajadores creados para la correcta adaptación del sistema de sugerencias en la empresa de cáterin “Di Eventí”

Nombre	Integrantes	Funciones
Representante Kaizen	Investigador	Administrar toda la implementación y mejora de las herramientas Kaizen. Recibir las sugerencias ya sea de forma verbal o escrita.
Consejo Kaizen	Investigador Gerente	Decidir si las sugerencias son viables y aplicables.

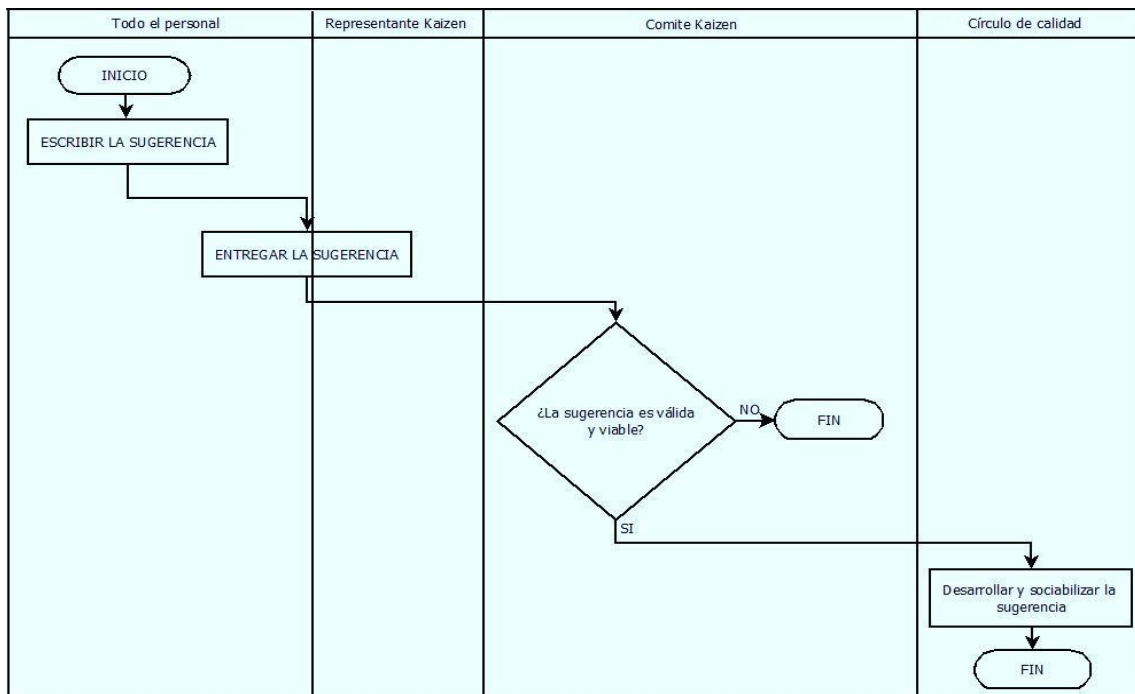


Figura N 18. Diagrama de flujo de actividades que la empresa de cáterin “Di Eventí” decidió utilizar para unir las herramientas de calidad: sistema de sugerencias y círculos de calidad.

Para que los trabajadores puedan comprender y puedan realizar de manera efectiva el sistema de sugerencias Kaizen, aplicar su filosofía y entender cuáles son los procesos en donde van a ser implementada la mejora, la empresa de catering "Di Eventi" decidió realizar tres reuniones las cuales se las describe en la Tabla N 20, Tabla N 21 y Tabla N 22.

Tabla N 20:

Descripción y características de la Reunión N 1

Objetivo	Resultados Esperados	Actividades	Día de la reunión	Responsable	Recursos	Presupuesto
Sociabilizar a todos los empleados de la empresa "Di Eventi" sobre filosofía Kaizen.	Que todos los empleados tengan los conocimientos básicos acerca de la filosofía Kaizen.	Charla magistral sobre: fundamentos de Kaizen, Masaaki Imai, calidad total y mejora continua (ver Anexo N 3).	Jueves 1 de Octubre de 2015	Investigador	Una laptop, un proyector, 9 hojas y 9 esferos.	\$ 5

Tabla N 21:

Descripción y características de la Reunión N 2

Objetivo	Resultados Esperados	Actividades	Día de la reunión	Responsable	Recursos	Presupuesto
Sociabilizar a todos los empleados de la empresa "Di Eventi" sobre herramientas Kaizen.	Que todos los empleados tengan los conocimientos acerca de herramientas Kaizen y las puedan aplicar.	Charla magistral sobre: herramientas Kaizen, círculos de calidad y sistema de sugerencias (ver Anexo N 4).	Martes 6 de Octubre de 2015	Investigador	Una laptop, un proyector, 9 hojas y 9 esferos.	\$ 5

Tabla N 22:**Descripción y características de la Reunión N 3**

Objetivo	Resultados Esperados	Actividades	Día de la reunión	Responsable	Recursos	Presupuesto
Explicar a todos los trabajadores la cadena de valor de la empresa y los procesos de "preparación" y "servicio".	Que todos los empleados comprendan los procesos de "preparación" y "servicio"	Charla magistral sobre los procesos de "preparación" y "servicio" y de la cadena de valor (ver Anexo N 5).	Jueves 8 de octubre de 2015	Comité Kaizen	Una laptop, un proyector, 9 esferos y 9 hojas	\$ 5

Todas las reuniones terminaron con una pequeña evaluación, a excepción de la Reunión N 3, (ver Anexo N 6 y Anexo N 7). Las mismas que tuvieron un tiempo de duración de 10 minutos, en donde se verificó si los conocimientos fueron comprendidos por los trabajadores. Se diseñó un plan de contingencia, el cual consistía, en realizar una cuarta reunión (ver Tabla N 23), donde se reforzaría los conocimientos a aquellas personas que obtendrían en sus evaluaciones una nota ≤ 6 , con los temas de las reuniones anteriores. No fue necesaria realizar la reunión del plan de contingencia, debido a que todos los trabajadores obtuvieron notas mayores a 7.

Tabla N 23:**Descripción y características de la Reunión de contingencia**

Objetivo	Resultados Esperados	Actividades	Día de la reunión	Responsable	Recursos	Presupuesto
Cubrir todos los vacíos conceptuales que se ven reflejados en las evaluaciones.	Que todos los empleados comprendan al 100% los conocimientos acerca de herramientas y filosofía Kaizen	Charla magistral sobre los vacíos que reflejan las evaluaciones (ver Anexo N 8 y Anexo N 9).	Miércoles 7 de Octubre de 2015	Investigador	Una laptop, un proyector, 9 esferos y 9 hojas	\$ 5

Todas las reuniones se las realizó dentro del horario de trabajo, desde las 10 a.m. hasta las 11:10 a.m. (ver Anexo N 10) debido a las siguientes razones:

- Para crear conciencia en los trabajadores que también las actividades de aprendizaje son parte del trabajo.
- Para que la empresa no tenga que recurrir en el pago de horas extras ni suplementarias, si las reuniones fueran después de la jornada laboral.
- La asistencia a las reuniones fueron obligatorias (ver Anexo N 11).

Fue importante recordarles a los trabajadores que las evaluaciones no tienen nada que ver con su permanencia en el trabajo, sino que únicamente sirven para mejorar sus condiciones laborales y hacer que el trabajo sea una forma de desarrollo personal y que contribuya a proporcionar mejores condiciones de vida.

Los trabajadores que presentaron 2 o más sugerencias y que se hicieron acreedoras al premio del almuerzo tipo bufet fueron:

- Gerente.
- Jefe de compras.
- Secretaria.
- Un cocinero.
- Dos meseros.

El trabajador que consiguió el mayor promedio de las sugerencias, fue la secretaria, con un puntaje de 16 y se hizo acreedora al respectivo premio.

3.2.5 Definición de propuestas de mejora

Una vez transcurrido el periodo dispuesto para que los trabajadores puedan presentar sus sugerencias, el investigador y el comité Kaizen evaluaron y seleccionaron las mejores sugerencias para mitigar o eliminar una causa específica (ver Tabla N 24).

Tabla N 24:

Causas y propuestas de mejora obtenidas a través del sistema de sugerencias para eliminar la falta de efectividad en los procesos de “preparación” y “servicio”

N°-	CAUSA	PROPUESTA DE MEJORA (SUGERENCIA)
1	Personal no comprometido.	1.1.- Elaboración de reglamento interno empresarial. 1.2.- Elaboración de un contrato de trabajo.
2	Inexistencia de diagrama de flujo de actividades.	2.1.- Definir procesos estandarizados para los procesos de “preparación” y “servicio”.
3	No existen estándares de trabajo.	3.1.- Tener recetas estándar de los platos fuertes. 3.2.- Establecer el tipo de servicio.
4	No existe gestión de calidad.	4.1.- Realizar una planificación estratégica enfocada en el aumento del nivel de satisfacción del cliente
5	Falta de controles en los procesos.	5.1.- Realizar cartas de control para verificar el sabor y presentación de los platos antes de salir al servicio.
6	Falta de un modelo administrativo definido.	6.1.- Realizar un organigrama Kaizen.
7	Personal sin conciencia social.	7.1.- Establecer roles, funciones y cargos de cada uno de los trabajadores. 7.2.- Planificar para realizar un cumpleaños.
8	Los procesos no cuentan con un responsable designado.	8.1.- Elaborar listas de checklist y hoja de actividades con tiempo para los procesos de “preparación” y “servicio”
9	Incapacidad de los trabajadores por resolver problemas.	9.1.- Planificación de Kaizen permanente.

Como se mencionó anteriormente, debido a causas comunes que generan los problemas en los dos procesos, el equipo de mejora, mediante un consenso con todos los miembros de la organización, decidió unir dichas causas en común y las más importantes para la organización según las necesidades empresariales y de los trabajadores existentes y comprendiendo el contexto en el cual la empresa se encontraba.

3.2.6 Implementación de propuestas de mejora

El comité Kaizen decidió que cada propuesta de mejora va a ser desarrollada en un círculo de calidad. Los cuales tuvieron las siguientes características:

- Es por norma que los círculos de calidad sean después de las horas laborales y de forma voluntaria (**Imai, 1998**), pero la adaptación que la empresa de catering “Di Eventí” decidió realizar, es que, los círculos de calidad sean de manera obligatoria, pero dentro de la jornada laboral, para que la empresa no aumente el gasto debido al pago de horas extras o suplementarias.
- Los círculos de calidad se desarrollaron cada jueves a partir del 22 de Octubre, con una duración de una hora desde las 10:00 a.m. hasta las 11:00 a.m. Con un total de nueve reuniones.
- Los círculos de calidad tendrán un orden del día pre-establecido que se puede ver en el Anexo 12.

Así mismo, el comité Kaizen decidió elaborar un cronograma (ver Tabla N 25 y Figura N 19), en el cual se detalla las fechas de los círculos de calidad, y los temas que fueron trabajados.

Tabla N 25:

Cronograma y temario de los círculos de calidad de la empresa de catering “Di Eventí”

N°- Círculo de calidad:	Acciones propuestas:	Fechas:
1	Elaboración de reglamento interno empresarial. Elaboración de un contrato de trabajo.	22 de octubre de 2015
2	Definir procesos estandarizados para los procesos de “preparación” y “servicio”.	29 de octubre de 2015
3	Tener recetas estándar de los platos fuertes. Establecer el tipo de servicio.	5 de noviembre de 2015
4	Realizar una planificación estratégica enfocada en el aumento del nivel de satisfacción del cliente	12 de noviembre de 2015
5	Realizar cartas de control para verificar el sabor y presentación de los platos antes de salir al servicio	19 de noviembre de 2015
6	Realizar un organigrama Kaizen.	26 de noviembre de 2015
7	Establecer roles, funciones y cargos de cada uno de los trabajadores. Planificar para realizar un cumpleaños.	3 de diciembre de 2015

8	Elaborar listas de checklist y hoja de actividades con tiempo para los procesos de “preparación” y “servicio”.	10 de diciembre de 2015
9	Planificación de Kaizen permanente.	17 de diciembre de 2015

A continuación se detallan las reuniones (círculos de calidad) que fueron desarrolladas por los trabajadores de la empresa de catering “Di Eventi” y en las cuales se trataron las acciones propuestas/sugerencias.

❖ **Reunión N 1**

A continuación se presenta el desarrollo de la acción de mejora N°- 1.1 y N°- 1.2, vinculada a la causa N°-1 (ver Tabla N 26 y Tabla N 27).

Tabla N 26:

Reunión N 1- Elaboración de reglamento interno empresarial

Causa N°-	1	Causa a ser mitigada:	Personal no comprometido.
Acción propuesta:	Elaboración de reglamento interno empresarial.		N°- 1.1
Responsable:	Investigador		
Justificación:	Para que la alta gerencia pueda administrar la empresa de una mejor manera es importante delimitar los derechos, obligaciones, multas y sanciones de todos los trabajadores. Todos reunidos en un mismo documento legal y aplicable. Que sirva de base para disminuir cualquier discusión o disputa en un futuro.		
Acciones previas para el desarrollo de la acción de mejora:	El responsable Kaizen fue el encargado de crear un borrador del reglamento y de todos los formatos que se necesitan para que el reglamento se pueda ejecutar correctamente. Tomando como base que solo puede existir un reglamento, debido a que según Kaizen, todos los empleados sin importar su jerarquización, tienen los mismos derechos y obligaciones y son la razón de ser de la organización (Imai, 1998).		
Desarrollo de acciones de mejora:	<p>Se pudo verificar por parte del representante Kaizen que el reglamento es verdaderamente aplicable y que los formatos se los puede aplicar de una manera eficaz.</p> <p>En base a una inquietud que tuvo el Gerente de la empresa de catering “Di Eventi” acerca de la legitimidad del reglamento, se pudo conocer lo siguiente:</p> <p>Para que un reglamento sea oficial y valido jurídicamente el Ministerio de Trabajo necesita:</p> <p>REQUISITOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Documentos escaneados: ❖ Petición dirigida al Director Regional de Trabajo firmada por el Representante Legal, apoderado o Propietario de la empresa de acuerdo a formato. ❖ Nombramiento del representante legal o poder. ❖ Registro Único de Contribuyentes ❖ Cédula de identidad y certificado de votación vigente del representante legal, apoderado o propietario. ❖ Certificado de Cumplimiento de Obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) o convenio de purga de mora. ❖ Autorización de funcionamiento otorgado por la Dirección Regional de trabajo para el caso de Actividades Complementarias ❖ Anexar como documento adjunto: ❖ Proyecto de Reglamento (en formato Word). <p>Bajo el siguiente procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El empleador debe enviar la documentación detallada en los requisitos al correo electrónico: reglamentosinternos@trabajo.gob.ec 		

	<p>2. El Ministerio del Trabajo revisará la documentación y en caso de existir observaciones, se remitirán vía correo electrónico al empleador, para que sean subsanadas en un plazo máximo de 72 horas, caso contrario el trámite se archivará.</p> <p>3. Una vez aceptado el Reglamento Interno de Trabajo se procederá a emitir la resolución de aprobación y registro por parte del Ministerio del Trabajo.</p> <p>Una vez conocido como se debe proceder para que el reglamento sea oficial, el Gerente de la empresa de catering "Di Eventi" empezó a realizar todas las actividades para que se lleve a cabo la oficialización del mismo.</p> <p>Actualmente se espera la respuesta por parte del Ministerio de Trabajo para conocer si el reglamento interno de la empresa de catering "Di Eventi" esta oficializado y legalizado.</p> <p>Una vez que se sociabilizó el reglamento y todos sus formatos se procedió a aprobarlo. Se entregó una copia a todos los trabajadores en papel bond tamaño A4. Una copia permanente se encuentra en la oficina del catering "Di Eventi" para ser utilizado cuando lo amerite por quien lo necesite.</p> <p>Una vez aprobado el reglamento entró inmediatamente en vigencia y es aplicado en la empresa a todos sus trabajadores.</p>
Resultados obtenidos:	Reglamento (ver Anexo N 13). Formatos que se necesitan para la correcta ejecución del reglamento (ver Anexo N 14 al Anexo N 19).
Observaciones:	Este Círculo de calidad tuvo una duración de dos horas debido a que la sociabilización y su aprobación demandaron más tiempo que los anteriores Círculos de calidad.

Tabla N 27:

Reunión N 1- Elaboración de un contrato de trabajo

Causa N°-	1	Causa a ser Mitigada:	Personal no comprometido.
Acción propuesta:	Elaborar un contrato de trabajo		N°- 1.2
Responsable:	Investigador		
Justificación:	En este Círculo de calidad se trató sobre la creación de un contrato de trabajo, ya que los trabajadores sintieron que no poseen seguridad jurídica al saber que no contaban con un contrato de trabajo legal y oficial. La empresa de catering "Di Eventi" tiene como filosofía que lo más importante y la razón de ser son sus trabajadores y para disminuir la inseguridad que existía, la organización debió elaborar un contrato de trabajo legal y oficial que ayudó a disminuir dicha inseguridad.		
Acciones	Una vez más el responsable Kaizen fue el encargado de elaborar el		

Continúa

previas para el desarrollo de la acción de mejora:	<p>borrador de contrato de trabajo, pero esta vez se requirió la ayuda de un abogado ya que el representante Kaizen no tiene conocimientos acerca de elaboración de contrato de trabajo oficial y legal, es por eso, la empresa contrató los servicios del abogado Marcos Ramos con licencia número de matrícula 17-2015-205.</p> <p>La elaboración del borrador del contrato, se la realizó el día martes 8 de diciembre de 2015, en la oficina del abogado ubicado en la calle R. Robles y Av. Amazonas, oficina 394, edificio Proinco; conjuntamente con el abogado, el gerente y el representante Kaizen. Afortunadamente se logró negociar con el abogado que su colaboración no tuviera remuneración.</p>
Desarrollo de acciones de mejora:	<p>El responsable Kaizen pudo verificar que todos los trabajadores estuvieron satisfechos con los contratos además que su temor de inestabilidad por la falta de seguridad jurídica disminuyó. Los contratos de trabajo están bien elaborados ya que hasta el término de esta investigación, no existió ningún problema, anomalías o situación que deba ser modificada. El mismo día de la reunión se procedió con la debida sociabilización y aprobación del mismo por parte de los trabajadores presentes. Se imprimió 10 copias para que los trabajadores procedan inmediatamente con la firma de los mismos. La copia restante fue transcrita a Word para que, se lo pueda imprimir cuando así lo amerite.</p>
Resultados obtenidos:	<p>Contrato de trabajo (ver Anexo N 20)</p>
Observaciones:	<p>Todos los trabajadores asistieron a la reunión y pudieron firmar el contrato de trabajo.</p>

❖ Reunión N 2

A continuación se presenta el desarrollo de la acción de mejora N°- 2.1, vinculada a la causa N°-2 (ver Tabla N 28).

Tabla N 28:

Reunión N 2- Definir procesos estandarizados para los procesos de “preparación” y “servicio”

Causa N°-	2	Causa a ser mitigada:	Inexistencia de diagrama de flujo de actividades	
Acción propuesta:	Definir procesos estandarizados para los procesos de “preparación” y “servicio”.		N°-	2.1
Responsable:	Investigador			
Justificación:	Como se pudo concluir anteriormente los procesos de “preparación” y “servicio” presentan muchas fallas o anomalías es por eso que en este reunión se analizó, discutió y se re-formuló los nuevos procesos para que estos ayuden a aumentar el nivel de satisfacción de los clientes y sean estandarizados.			
Acciones previas para el desarrollo de la acción de mejora:	La empresa ya contaba con procesos diagramados y estos fueron utilizados como base para los nuevos que fueron estandarizados. El representante Kaizen fue el encargado de llevar borradores de los procesos de flujos diagramado de actividades a la reunión. Los mismos que fueron discutidos, analizados y debatidos			
Desarrollo de acciones de mejora:	A partir del 29 de Octubre, cada vez que la cocina tuviera pedidos que realizar, el jefe de cocina en el caso del proceso de “preparación” y el jefe de servicio en el caso del proceso de “servicio” fue el encargado de verificar o supervisar que los procesos se cumplan de acuerdo al diagrama establecido, para esto contaron con los diagramas de los procesos impresos en hojas de papel bond, tamaño A4.			
Resultados obtenidos:	Diagrama de flujo de actividades del proceso de “preparación” (ver Figura N 19). Diagrama de flujo de actividades del proceso de “servicio” (ver Figura N 20).			
Observaciones:	No fue necesaria ninguna modificación en los nuevos diagramas de flujo reformulados de actividades, gracias a que su diagramación fue realizada correctamente y representan la mejor forma de realizarlos. Los diagramas de flujos de actividades se convirtieron en estándares que ayudan a asegurar la calidad y a la vez a aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.			

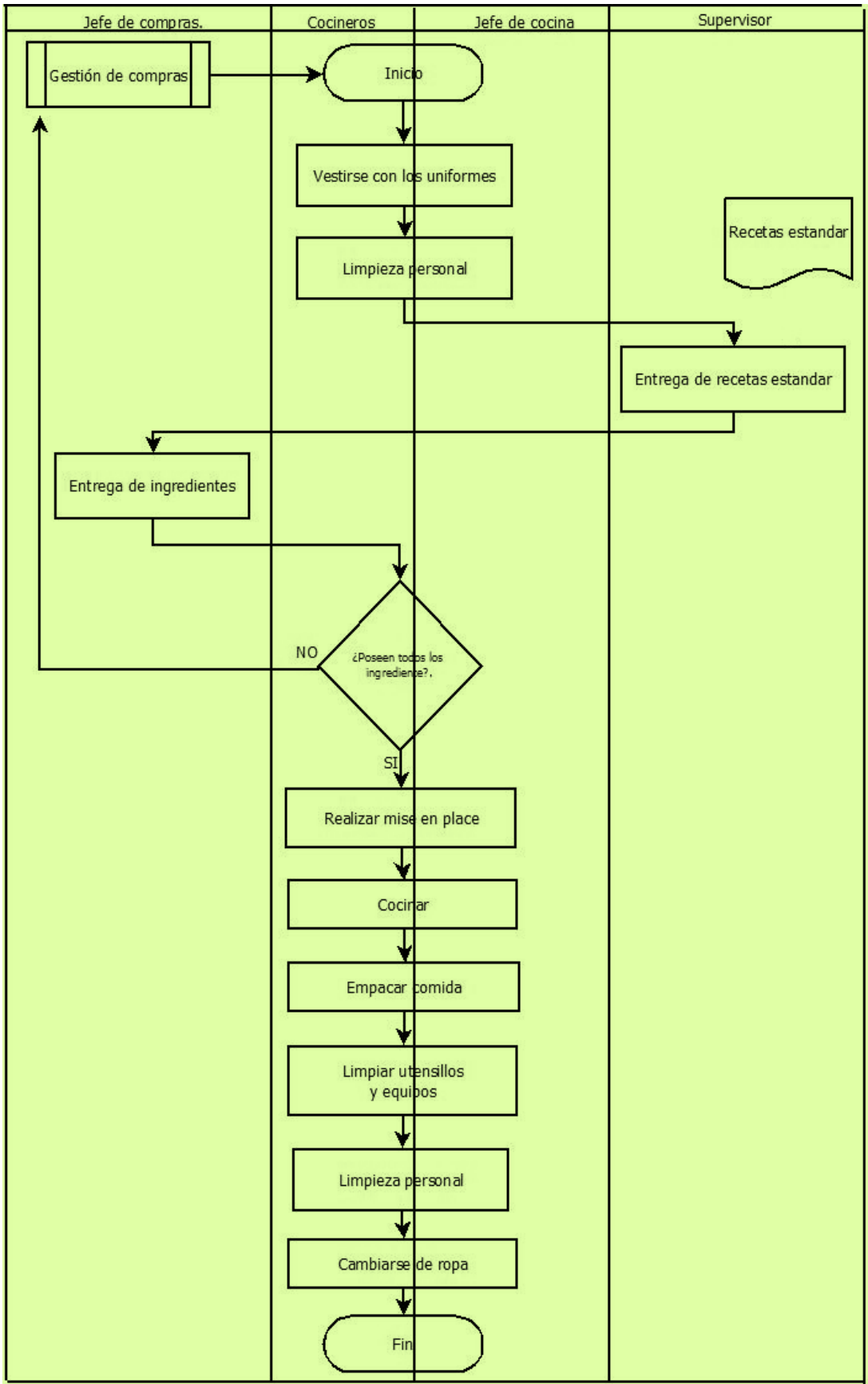


Figura N 20. Diagrama del proceso de “preparación” de la empresa “Di Eventi”.

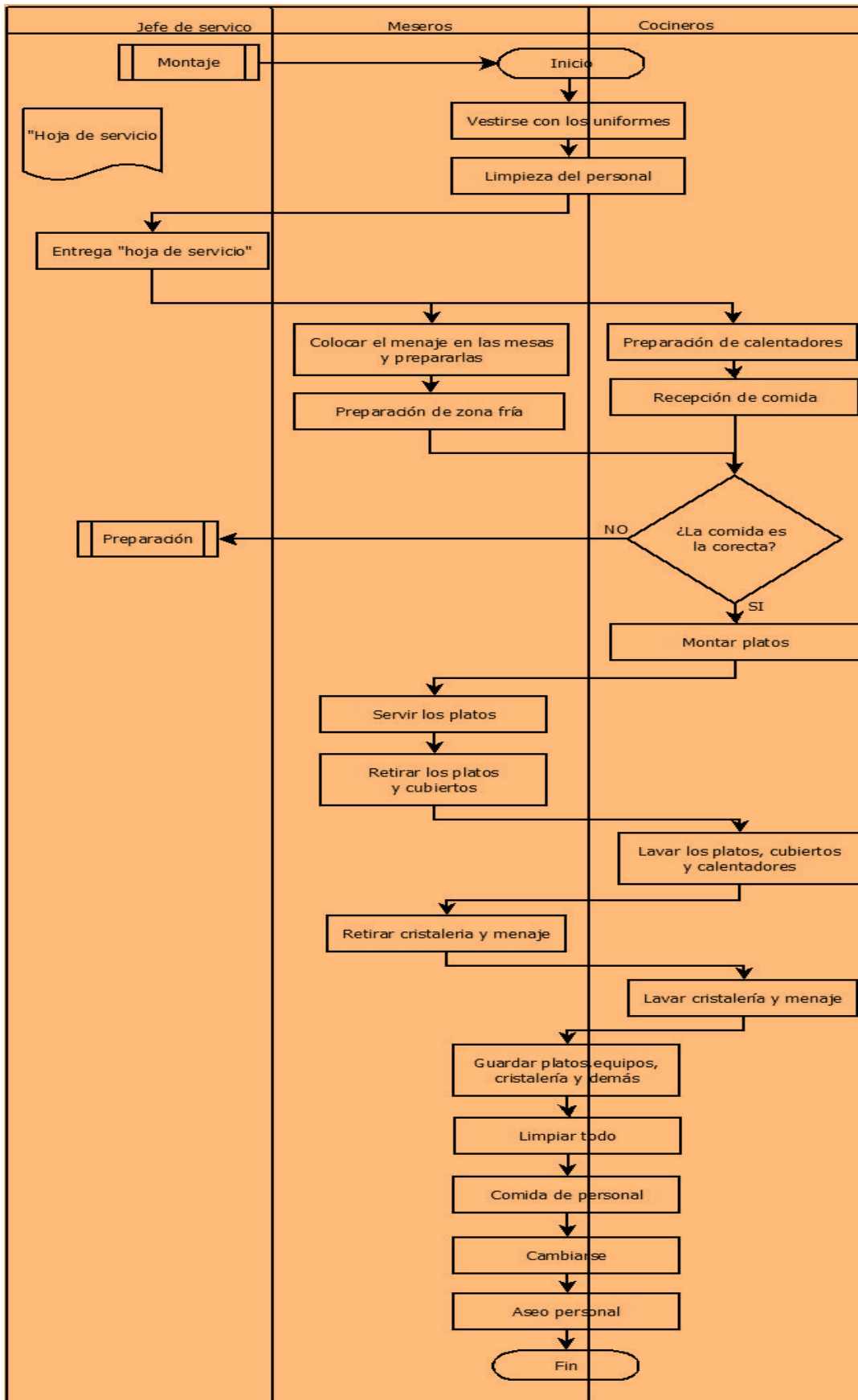


Figura N 21. Diagrama del proceso de “servicio” de la empresa “Di Eventi”.

❖ Reunión N 3

A continuación se presenta el desarrollo de la acción de mejora N°- 3.1 y N°- 3.2, vinculada a la causa N°-3 (ver Tabla N 29 y Tabla N 30).

Tabla N 29: Reunión N 3-

Elaborar recetas estándar de los platos fuertes

Causa N°-	3	Causa a ser mitigada	No existen estándares de trabajo.	
Acción propuesta:	Elaborar recetas estándar de los platos fuertes.		N°-	3.1
Responsable:	Investigador			
Justificación:	<p>Los platos fuertes son los que más tiempo demandan, mayores costos representan y su preparación es un tanto compleja.</p> <p>Se debe estandarizar los platos fuertes mediante “recetas estándar”. Las recetas estándar son recetas propias acompañadas de instrucciones precisas sobre la preparación y la cocción de casa plato (Cooper, Floody, & McNeill, 2000).</p> <p>Hay varias razones importantes para estandarizar las recetas:</p> <p>Consistencias: los clientes esperan que cada plato del menú que previamente seleccionaron se vea y sepa lo mismo para todos los comensales. Si la empresa tuviera problemas de rotación de personal, tener recetas estándar asegura la consistencia durante esos cambios.</p> <p>Costos: Para un mejor manejo de control de costos es necesario conocer exactamente cuánto cuesta preparar casa plato. Las recetas estándar facilitan esto, pues dicen cuánto se necesita de cada ingrediente.</p> <p>Compras: Para saber cuánto hay que comprar, hay que saber exactamente la cantidad y el costo de los productos requeridos.</p> <p>Fijación de precios: Esta depende de los costos. Se fija el precio de un plato de acuerdo con el margen de ganancia que espera que le produzca. Por tanto tiene que saber cuánto costaron sus ingredientes.</p> <p>Entrenamiento: Entrenar a su personal de cocina es más fácil ya que la receta debe estar por escrito, de forma clara y precisa y que quede a disponible para referencia en la cocina.</p> <p>La receta estándar se elabora con la colaboración de todos los trabajadores de la cocina, incluyendo el chef y con un especialista que garantice que al receta estándar este hecha correctamente.</p>			
Acciones previas para el desarrollo de la acción de mejora:	<p>El especialista que elaboró las recetas estándar tuvo conocimientos de estandarización, sanitación y gastronómicos, y fue, el Investigador.</p> <p>Durante los días de producción de comida, es decir durante el 20 y 21 de octubre de 2015, el especialista se ubicó en la cocina para ver cómo se preparaban los platos, a su vez corregirlos, para después elaborar la receta estándar junto con todos los cocineros.</p> <p>El responsable Kaizen elaboró borradores de las recetas estándar para que el día de la reunión fueran discutidas y sociabilizadas. Los trabajadores en el día de la reunión realizaron todos los cambios necesarios y que creyeron convenientes.</p>			
Desarrollo de acciones de mejora:	El investigador pudo verificar que las recetas estándar estaban bien elaboradas y formuladas y no necesitaban ninguna modificación a excepción de los precios de los ingredientes que debían ser actualizados cada cierto tiempo.			
Resultados obtenidos:	Recetas estándar (ver Anexo N 21) impresas en hojas de papel bond tamaño A4 y emplastadas para evitar su deterioro, además las recetas estándar se colocaron dentro de la cocina para que así cualquier trabajador			

	<p>tenga acceso a ellas de una forma sencilla y rápida.</p> <p>Figura del plato (ver en el Anexo 22), en donde se indica cómo se debe presentar el plato, es decir, como o donde se ubica las carnes o proteína, las ensaladas y la porción de carbohidratos.</p> <p>Se estableció como norma, que el jefe de compras junto con el jefe de cocina sean los encargados de actualizar los precios de los ingredientes de manera bimensual.</p>
Observaciones:	<p>Es muy importante que todos los cocineros cumplan con esta receta ya que solo así se asegurará la calidad.</p> <p>El chef es el encargado de supervisar que todos cumplan con los procedimientos establecidos en dicha receta.</p> <p>Es estricta responsabilidad del chef que los cocineros cumplan con la receta y que los platos estén como la receta estándar lo dice.</p>

Tabla N 30:

Reunión N 3- Establecer el tipo de servicio

Causa N°-	3	Causa a ser Mitigada:	No existen estándares de trabajo.	
Acción propuesta:	Establecer el tipo de servicio.		N°-	3.2
Responsable:	Investigador			
Justificación:	Los meseros no poseen una formación universitaria, es por eso, que el servicio lo realizan de acuerdo a su experiencia. La empresa debe garantizar la uniformidad del servicio en todos los eventos y para todas las personas.			
Acciones previas para el desarrollo de la acción de mejora:	El investigador elaboró un borrador en el que constaba el tipo de servicio que se pretendía adoptar y sus características.			
Desarrollo de acciones de mejora:	El representante Kaizen es el responsable de que los estándares que se aprobaron en la reunión se los aplique de una forma correcta. El mismo pudo constatar que no se puede seguir el orden de servicio, debido a que existen muchas mesas que al mismo tiempo deben ser atendidas y a los meseros se les dificulta saltarse de cliente en cliente para cumplir el estándar establecido, es por eso que el representante Kaizen decide modificar el orden de servicio, y que se explica en la Figura N 21:			
Resultados obtenidos:	<p>Estándar del tipo de servicio que la empresa de catering "Di Eventi" utiliza en sus eventos (ver Anexo N 23).</p> <p>Los estándares se imprimieron en papel bond formato A4, y se entregó a todos los trabajadores, para ayudar a que estos se conviertan en estándares de calidad.</p>			

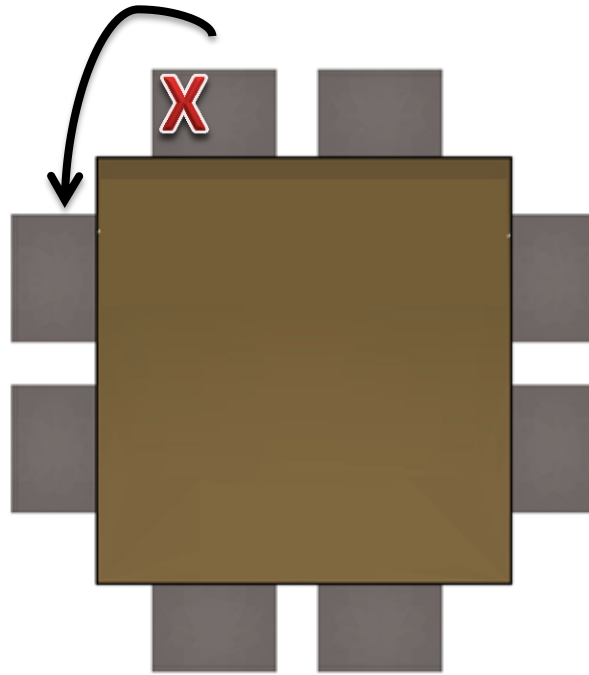


Figura N 22. Nuevo estándar de servicio de platos en mesa en la empresa “Di Eventi”.

Nota. El mesero selecciona un comensal arbitrariamente y a partir de éste y teniendo en cuenta la derecha del mismo se comienza con el servicio, siendo el primero en recibir el servicio la persona que fue seleccionada arbitrariamente y la persona que se encuentra a lado izquierdo del comensal, la última en recibir el servicio. Resumiendo; el servicio tiene un sentido anti-horario. Se puede observar que las mesas son cuadradas y que cada mesa tiene espacio para 8 pax, como las mesas del cáterin “Di Eventi”. Fuente: Datos empresa bajo estudio (Di Eventi).

❖ **Reunión N 4**

A continuación se presenta el desarrollo de la acción de mejora N°- 4.1, vinculada a la causa N°-4 (ver Tabla N 31).

Tabla N 31:

Reunión N 4- Realizar una planificación estratégica Kaizen enfocada en el aumento del nivel de satisfacción del cliente

Causa N°-	4	Causa a ser Mitigada:	No existe gestión de calidad.	
Acción propuesta:	Realizar una planificación estratégica Kaizen enfocada en el aumento del nivel de satisfacción del cliente.	N°-	4.1	
Responsable:	Investigador			
Justificación:	Toda acción o propuesta de mejora debe poseer un sustento filosófico, ya que es la base que nos ayuda a difundir y a entender el porqué de las acciones que se realizan. Es así como, la planificación estratégica representa la parte filosófica de la mejora.			
Acciones previas para el desarrollo de la acción de mejora:	El responsable Kaizen fue el encargado de presentar el borrador correspondiente a toda la planificación estratégica, para la respectiva discusión, sociabilización y aprobación a excepción de la misión, visión y valores ya que dichos temas fueron directamente elaborados en conjunto con los trabajadores el día del círculo de calidad. Toda la planificación estará basada en las premisas que el comité Kaizen elaboró y que se lo pude ver en el Anexo N 24.			
Desarrollo de acciones de mejora:	Una vez aprobada la planificación, se la imprimió en papel bond, tamaño A4 y se entregó una copia a cada trabajador para su respectivo estudio y sociabilización. Debido a que, la planificación estratégica no fue puesta en práctica, el representante Kaizen decidió que la misma debe ir acompañada de gerencia visual, es decir, la misión, visión, valores y políticas fueron impresos en señalética y se las colocó en la cocina, bodega y oficinas. Se realizó la reunión N 4 y reunión N 5; para que los trabajadores expongan como están viviendo los valores y políticas implementados y como estos contribuyen a la misión y a la visión las cuales se realizaron el miércoles 25 de noviembre y el miércoles 9 de diciembre, desde las 10 a.m. (ver la Tabla N 33 y la Tabla N 34). El formato de cómo se realizarán dichas reuniones se encuentran en el Anexo N 25.			
Resultados obtenidos:	<p><u>Matriz axiológica de valores</u> (ver Tabla N 32). Como se puede observar en la Tabla N 32, los valores con mayor puntaje fueron:</p> <p><i>Respeto.</i>- Cada vez que un compañero de trabajo se dirija a otro compañero o a cualquier persona sea esta cliente, proveedor y demás debe hacerlo con palabras elegantes y no vulgares, siempre mantener la cordura y nunca caer en peleas o discusiones soeces, mantener en todo momento el buen trato hacia las demás personas.</p> <p><i>Calidad.</i>- Cada actividad que se realice debe ser ejecutada de la mejor manera, evitando los errores, disminuyendo el tiempo y viendo cómo mejorarla constantemente. Nunca entregar un servicio/producto defectuoso al cliente, proveedor, superior o compañero, sino dar todo el esfuerzo en cada actividad y que la actividad se perfecta.</p> <p><u>Misión de los procesos de “preparación y “servicio”</u> Realizar todas las actividades necesarias con respeto y calidad para que se cumplan con todas las exigencias del cliente.</p> <p><u>Visión de los procesos de “preparación y “servicio”</u> Para mediados del 2016 ser de los procesos de “preparación y “servicio” los que satisfacen al cliente en un 100%</p> <p><u>Políticas para los procesos de “preparación y “servicio”</u> - Todos los empleados deberán aportar con ideas de mejora con las actividades que realicen</p>			

	<p>diariamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sino existen problemas, no existe oportunidad de mejorar. Es obligación de los trabajadores encontrar problemas. - No importa la jerarquía, todos son trabajadores y se merecen respeto. - No referirse a los demás con los títulos profesionales, sino simplemente por el nombre. - Dirigirse con respeto hacia los trabajadores. - Pagar los sueldos y todos los beneficios de ley el día que es. - Tratar a los trabajadores como seres humanos y no como recursos. - No explotar a los trabajadores
Observaciones:	<p>La planificación estratégica Kaizen solo es enfocada solo a los procesos de “preparación” y “servicio” y no a toda la empresa como se acostumbra en la mayoría de organizaciones.</p> <p>La redacción de toda la planificación fue elaborada con una redacción fácil de comprender; para que no exista dificultad por parte de los trabajadores en ser entendida y aplicada.</p>

Tabla N 32:

Matriz axiológica de valores de la empresa de cáterin “Di Eventi”

Grupos de interés	Proveedores Sobre /5	Clientes Sobre /5	Trabajadores Sobre /5	Estado Sobre /5	Gerencia Sobre /5	Total Sobre /25
Valores						
Inocuidad	4	5	3	2	4	18
Respeto	5	5	5	4	5	24
Compromiso	5	5	5	2	4	21
Calidad	5	5	5	5	5	25
Laboriosidad	4	5	5	3	5	22

Tabla N 33:**Descripción y características de la reunión N 4 de la empresa de cáterin “Di Eventí”**

Objetivo	Resultados Esperados	Actividades	Día de la reunión	Responsable	Recursos	Presupuesto
Implantar mediante la sociabilización los valores, misión y visión de la empresa.	Que todos los empleados sepan cómo practicar los valores de la empresa además de su misión para alcanzar la visión.	Cuatro empleados por sorteo contará un anécdota de un momento en el que practicó o pudo practicar un valor o la misión de la empresa y su respectivo porque.	Miércoles 25 de Noviembre de 2015	Christian Andrade	Sillas, Excel	\$1

Tabla N 34:**Descripción y características de la reunión N 5 de la empresa de cáterin “Di Eventí”**

Objetivo	Resultados Esperados	Actividades	Día de la reunión	Responsable	Recursos	Presupuesto
Implantar mediante la sociabilización la política de la empresa.	Que todos los empleados se sientan conforme con las políticas y se las practique diariamente.	Cuatro empleados por sorteo contará si las políticas empresariales se las está aplicando o no, y si está de acuerdo en las políticas o cuales se las debería modificar.	Miércoles 9 de Diciembre de 2015	Christian Andrade	Sillas, Excel	\$1

❖ Reunión N 5

A continuación se presenta el desarrollo de la acción de mejora N°- 5.1, vinculada a la causa N°-5 (ver Tabla N 35).

Tabla N 35:

Reunión N 5- Realizar cartas de control para verificar el sabor y presentación de los platos antes de salir a ser degustados por los comensales

Causa N°-	5	Causa a ser mitigada:	Falta de controles en los procesos.
Acción propuesta:	Realizar cartas de control para verificar el sabor y presentación de los platos antes de salir a ser degustados por los comensales.	N°-	5.1
Responsable:	Investigador Para el proceso de “preparación” el supervisor Para el proceso de “servicio” el jefe de servicio.		
Justificación:	Todo proceso que pretenda ser mejorado, debe estar controlado. El proceso debe arrojar datos estadísticos que ayuden a deducir, como se encuentra el mismo. Además, debe ayudar a entender, si las propuestas de mejora han tenido el efecto que se esperaba o no.		
Acciones previas para el desarrollo de la acción de mejora:	El responsable Kaizen fue el encargado de crear los puntos de control y de socializarlos en la reunión. El primer punto de control fue entre las actividades de “cocinar” y “empacar comida” (ver en el Anexo 26), en el cual el supervisor fue el encargado de tomar una muestra de cada producto elaborado y degustarlo de acuerdo a un formato (ver Anexo N 27) para posteriormente evaluarlo. El segundo control es en el proceso de “servicio” y está entre las actividades de “montar los platos” y “servir los platos” (ver anexo N 28). El jefe de servicio fue el encargado de llevar a cabo la evaluación mediante el formato que se encuentra en el Anexo N 29. Se escogió tres muestras de los platos que estaban listos para ser servidos, ya que los mismos antes de ser servidos se colocan en una mesa para su montaje. Los controles se realizaron cada vez que hubo un evento, dentro del período comprendido entre el viernes 20 de noviembre, hasta el domingo 20 de diciembre.		
Desarrollo de acciones de mejora:	Para tomar las muestras en el proceso de “servicio” se toman las muestras al azar, utilizando la función aleatoria de Excel y que se explica mejor en el Figura N 24.		
Resultados obtenidos:	Diagramas de puntos de control impreso en papel bond y entregado a cada uno de los trabajadores (ver Tabla N 36, Figura N 22, Tabla N 37 y Figura N 23).		
Observaciones:	La empresa ya contaba con diagramas de flujo de procesos de actividades, y en base a estos se ubicó los puntos de control para verificar su sabor y su presentación.		

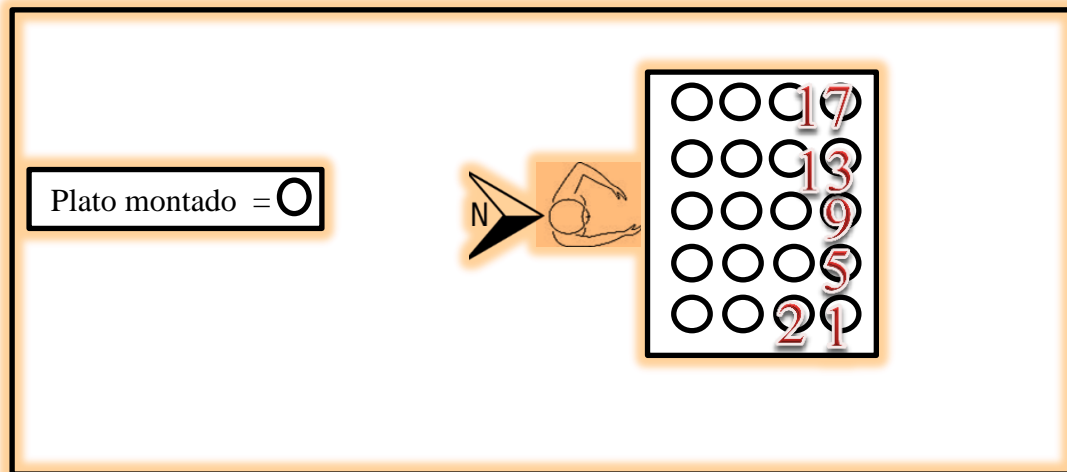


Figura N 23. Estándar para la toma de muestra en el proceso de “servicio”.

Nota. La persona se ubica viendo siempre al norte y de frente a la mesa, el plato de la esquina superior derecha es el número uno, el número dos es el de abajo y así continúa con la siguiente columna.

Tabla N 36:

Resultado del punto de control en el proceso de “preparación” en la cáterin “Di Eventí”

Fecha	Muestra	LCS	LCI	LCS Natural	LCI Natural
20/11/2015	8,8	10	6	9,22	6,94
21/11/2015	8,3	10	6	9,22	6,94
22/11/2015	8,5	10	6	9,22	6,94
26/11/2015	5,3	10	6	9,22	6,94
27/11/2015	7,3	10	6	9,22	6,94
28/11/2015	6,3	10	6	9,22	6,94
29/11/2015	7,0	10	6	9,22	6,94
03/12/2015	8,8	10	6	9,22	6,94
04/12/2015	9,3	10	6	9,22	6,94
05/12/2015	7,8	10	6	9,22	6,94
09/12/2015	7,3	10	6	9,22	6,94
10/12/2015	9,5	10	6	9,22	6,94
11/12/2015	9,0	10	6	9,22	6,94
12/12/2015	8,5	10	6	9,22	6,94
17/12/2015	9,5	10	6	9,22	6,94
18/12/2015	8,8	10	6	9,22	6,94
19/12/2015	7,8	10	6	9,22	6,94
20/12/2015	8,3	10	6	9,22	6,94

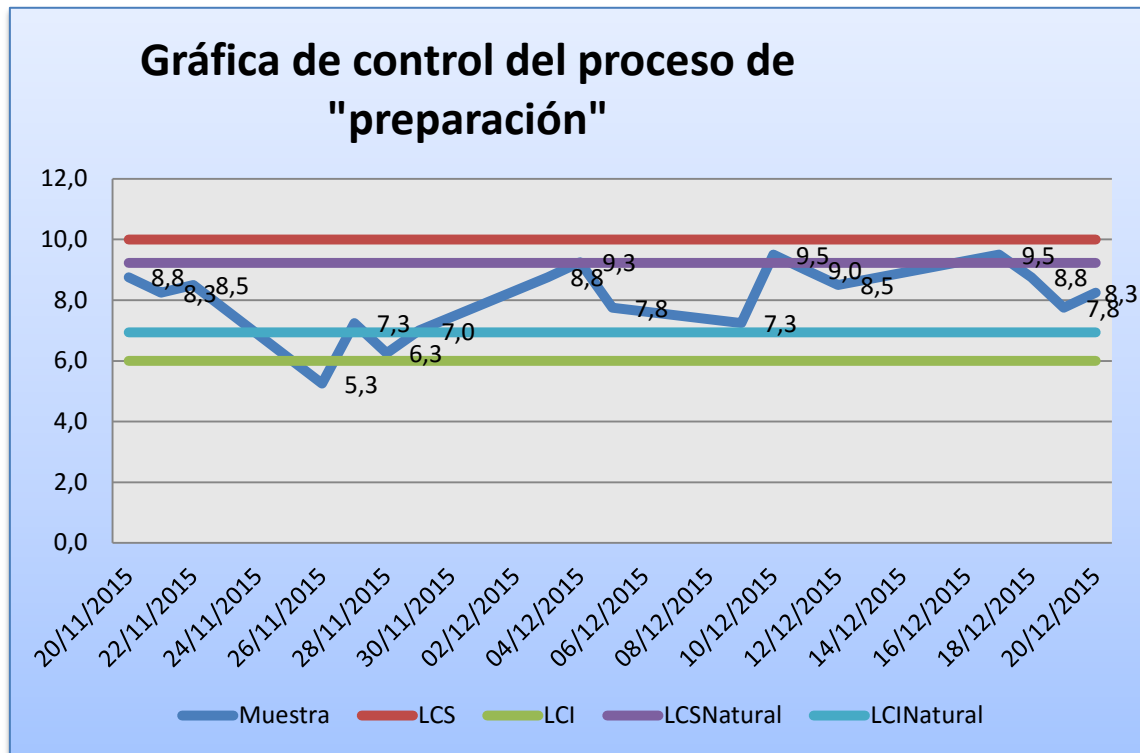


Figura N 24. Carta de control del proceso de “preparación” del cáterin “Di Eventí”.

Tabla N 37:

Resultado del punto de control en el proceso de “servicio” en la cáterin “Di Eventí”

Fecha	Muestra 1	Muestra 2	Muestra 3	Promedio	LCS	LCI	LCSNatural	LCINatural
20/11/2015	10	10	10	10,0	10	5	10,49	6,95
21/11/2015	9	9	9	9,0	10	5	10,49	6,95
22/11/2015	9	9	9	9,0	10	5	10,49	6,95
26/11/2015	9	8	8	8,3	10	5	10,49	6,95
27/11/2015	9	8	8	8,3	10	5	10,49	6,95
28/11/2015	9	9	9	9,0	10	5	10,49	6,95
29/11/2015	10	10	10	10,0	10	5	10,49	6,95
03/12/2015	10	10	10	10,0	10	5	10,49	6,95
04/12/2015	10	10	10	10,0	10	5	10,49	6,95
05/12/2015	10	10	10	10,0	10	5	10,49	6,95
09/12/2015	7	8	7	7,3	10	5	10,49	6,95
10/12/2015	9	8	8	8,3	10	5	10,49	6,95
11/12/2015	7	8	7	7,3	10	5	10,49	6,95
12/12/2015	7	8	7	7,3	10	5	10,49	6,95
17/12/2015	9	8	8	8,3	10	5	10,49	6,95
18/12/2015	9	8	8	8,3	10	5	10,49	6,95
19/12/2015	10	10	9	9,7	10	5	10,49	6,95
20/12/2015	10	10	9	9,7	10	5	10,49	6,95

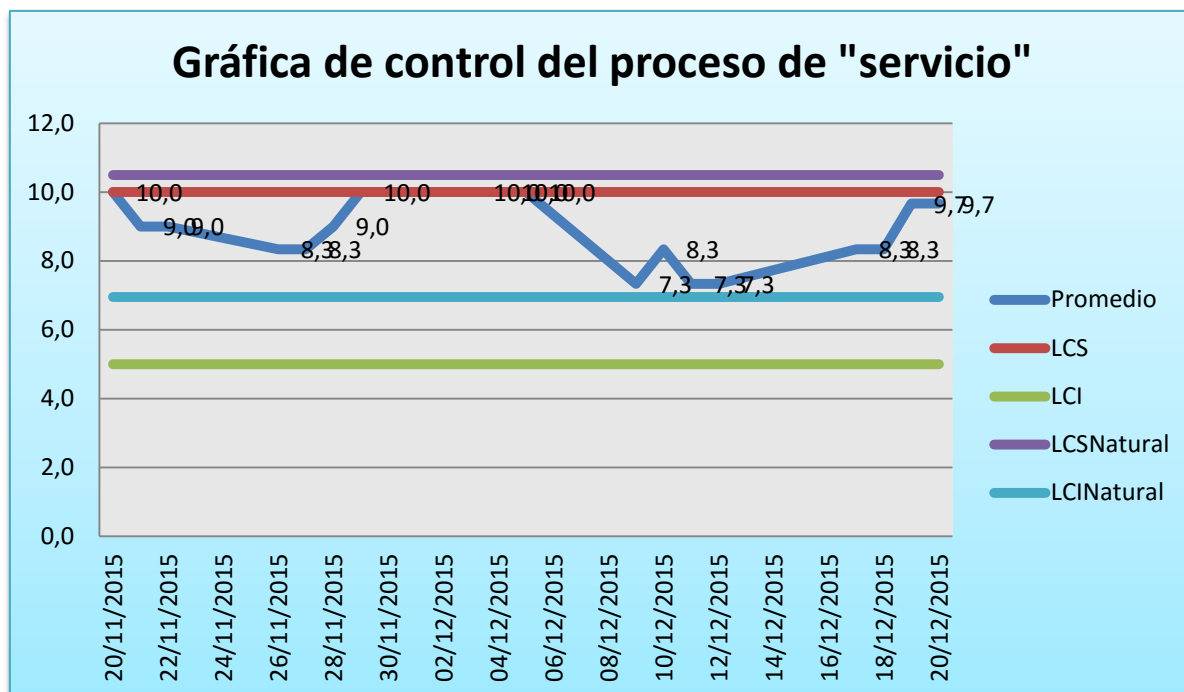


Figura N 25. Carta de control del proceso de “servicio” del cáterin “Di Eventi”.

❖ **Reunión N 6**

A continuación se presenta el desarrollo de la acción de mejora N°- 6.1, vinculada a la causa N°-6 (ver Tabla N 38).

Tabla N 38:

Reunión N 6- Realizar un organigrama

Causa N°-	6	Causa a ser mitigada:	Falta de un modelo administrativo definido.	
Acción propuesta:	Realizar un organigrama Kaizen.		N°-	6.1
Responsable:	Investigador			
Justificación:	Toda empresa que maneje filosofía Kaizen debe contar con un instrumento que ayude a visualizar la jerarquización de sus empleados y las relaciones de los diferentes departamentos.			

Acciones previas para el desarrollo de la acción de mejora:	Todos los trabajadores elaboraron individualmente un borrador del organigrama para ser discutido y sociabilizado en la reunión.
Desarrollo de acciones de mejora:	Los organigramas fueron discutidos y sociabilizados en el día de la reunión llegando a un consenso.
Resultados obtenidos:	Organigrama empresarial Kaizen (ver Figura N 25). Responsables de cada departamento (ver Tabla N 39).
Observaciones:	El organigrama de la empresa no es un organigrama convencional, es decir, no es un organigrama en forma de pirámide. El organigrama empresarial Kaizen tiene la forma de pirámide invertida.

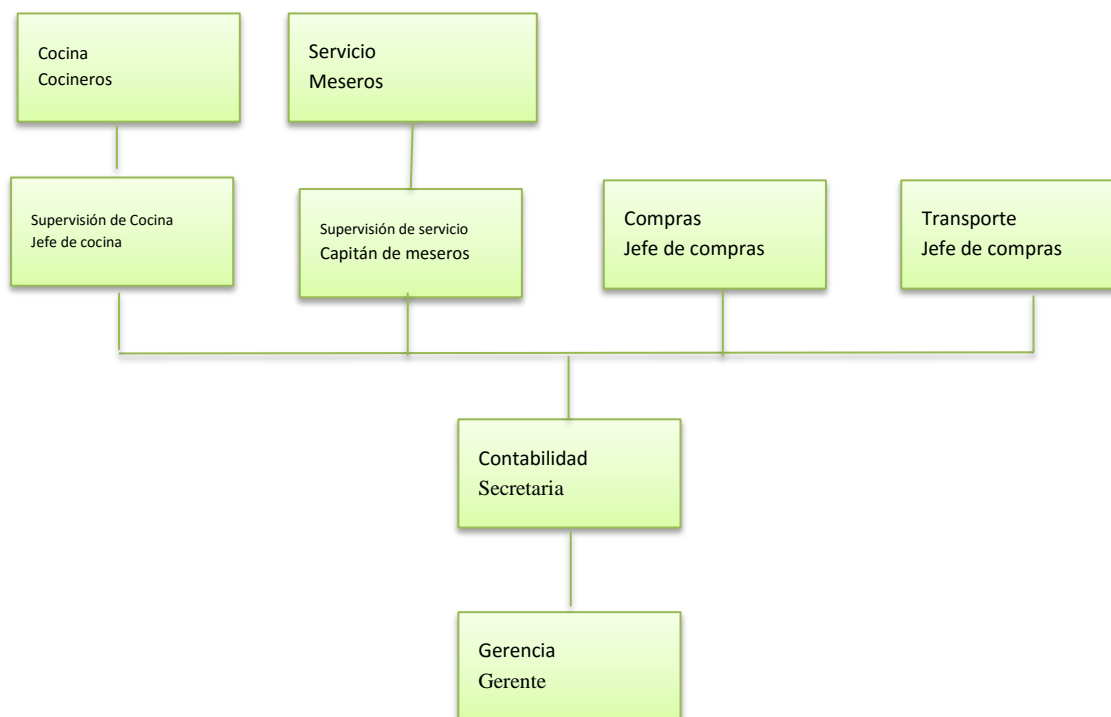


Figura N 26. Nuevo organigrama, con responsables, de la empresa de catering “Di Eventi”.

Tabla N 39:

Nombre del responsable de cada departamento de la empresa de catering “Di Eventi”

Departamento	Responsable
Gerencia	Gerente
Contabilidad	Secretarias
Supervisión de cocina	Jefe de cocina
Supervisión de servicio	Capitán de meseros
Compras	Jefe de compras
Transporte	Jefe de compras
Cocina	Cocineros
Servicio	Meseros

❖ **Reunión N 7**

A continuación se presenta el desarrollo de la acción de mejora N°- 7.1 y N°-7.2, vinculada a la causa N°-7 (ver Tabla N 40 y Tabla N 50).

Tabla N 40:

Reunión N 7- Establecer roles, funciones y cargos de cada uno de los trabajadores

Causa N°-	7	Causa a ser mitigada:	Personal sin conciencia social.
Acción propuesta:	Establecer roles, funciones y cargos de cada uno de los trabajadores.	N°-	7.1
Responsable:	Investigador		
Justificación:	Para evitar discusiones, para poder delegar tareas de una manera más efectiva, e identificar responsables es importante que los trabajadores conozcan cuáles son sus responsabilidades y/o funciones dentro de la organización. Así, cada obrero conoce, que debe hacer dentro de la organización y cuáles son sus actividades diarias.		
Acciones	El investigador elaboró un formato (ver Anexo N 30) para que los		

previas para el desarrollo de la acción de mejora:	trabajadores sean los que elaboren sus funciones, roles y cargos.
Desarrollo de acciones de mejora:	Los trabajadores tuvieron 10 minutos dentro la de la reunión del Círculo de Calidad para elaborar sus roles, funciones y cargos Una vez que se terminó de llenar el formato, en base al Anexo N 30, se procedió con su corrección y sociabilización.
Resultados obtenidos:	Roles, funciones y cargos de los trabajadores de la empresa de cáterin “Di Eventi” y del representante Kaizen (ver Tabla N 41, Tabla N 42, Tabla N 43, Tabla N 44, Tabla N 45, Tabla N 46, Tabla N 47, Tabla N 48 y Tabla N 49) impresos y entregados a los trabajadores.
Observaciones:	Este Círculo de Calidad tuvo una duración de dos horas.

Tabla N 41:

Rol, funciones y cargo de Gerente

Puesto: gerencia		
Cargo	Rol	Funciones
Gerente	Administrar la empresa	Coordinar con los respectivos supervisores los eventos. Firmar el contrato con el cliente para confirmar el evento. Atender, escuchar y atender cualquier problema de los trabajadores. Solucionar problemas diarios con respecto a la logística del evento. Coordinar con partes externas asuntos de la empresa y de los eventos. Concretar nuevas alianzas estratégicas con grupos de interés. Satisfacer a los trabajadores. Apoyar y dirigir Kaizen. Planifica proyectos y hace realidad estrategias. Lidera, toma decisiones y es el vocero de la empresa. Enseña los valores con su ejemplo. Utiliza el ciclo de Deming para cualquier actividad. Mejora la calidad de la empresa. Sugerir soluciones Kaizen. Hacer todo bajo filosofía Kaizen. Responsable del cumplimiento del contrato

Tabla N 42:

Rol, funciones y cargo del Jefe de Compras

Puesto: Jefe de compras

Cargo	Rol	Funciones
Jefe de compras	Comprar los insumos necesarios para los eventos	Comprar todos los ingredientes, insumos, menaje y demás que los supervisores necesiten para el correcto funcionamiento de evento. Cotizar continuamente los insumos necesarios para tener base de datos y poder comparar cotizaciones. Realizar alianzas con proveedores. Entregar los insumos a quien corresponda. Hacer que los insumos lleguen a quien corresponda. Sugerir soluciones Kaizen. Hacer todo bajo filosofía Kaizen.

Tabla N 43:

Rol, funciones y cargo de la secretaria

Puesto: Secretariado

Cargo	Rol	Funciones
Secretaria	Cotizar pedidos y realizar asuntos contables	Cotiza y/o enviar cotizaciones a los clientes. Pagar a proveedores y trabajadores. Realizar informes financieros y contables. Atender todos los asuntos contables. Sugerir soluciones Kaizen. Hacer todo bajo filosofía Kaizen.

Tabla N 44:

Rol, funciones y cargo del Jefe de Cocina

Puesto: Jefe de cocina		
Cargo	Rol	Funciones
Jefe de cocina	Cocinar y supervisar la cocina	Hacer que se cumplan las recetas estándar y normas de sanitación básicas. Cocinar, rectificar los platos y hacer que se cumplan todos los estándares. Atender todas las necesidades de los cocineros. Sugerir soluciones Kaizen. Comunicar cualquier novedad a sus superiores. Hacer todo bajo filosofía Kaizen.

Tabla N 45:

Rol, funciones y cargo del cocinero

Puesto: Cocinero		
Cargo	Rol	Funciones
Cocinero	Cocinar	Sugerir soluciones Kaizen. Cocinar y preparar toda la comida. Lavar menaje y equipos. Limpiar cocina. Cumplir los estándares establecidos. Colaborar con todos los trabajadores y en especial con los de su área. Hacer todo bajo filosofía Kaizen.

Tabla N 46:

Rol, funciones y cargo de la capitanía de servicio

Puesto: capitanía de servicio

Cargo	Rol	Funciones
Capitán de meseros	Servir platos y supervisar el servicio	Hacer que se cumplan las recetas estándar y normas de sanitación básicas. Servir los platos, coordinar con todos los meseros como se va a realizar el servicio y hacer que se cumplan todos los estándares. Atender todas las necesidades de los meseros. Sugerir soluciones Kaizen. Comunicar cualquier novedad a sus superiores. Hacer todo bajo filosofía Kaizen.

Tabla N 47:

Rol, funciones y cargo del mesero

Puesto: Mesero

Cargo	Rol	Funciones
Mesero	Servir platos	Sugerir soluciones Kaizen. Servir todos los platos durante el servicio. Lavar menaje y equipos. Limpiar salón de eventos y mesas. Cumplir los estándares establecidos. Colaborar con todos los trabajadores y en especial con los de su área. Hacer todo bajo filosofía Kaizen.

Tabla N 48:

Rol, funciones y cargo del Supervisor

Nombre: Supervisor		
Cargo	Rol	Funciones
Supervisor del proceso de "preparación"	Facilitar y ayudar al proceso de "preparación"	Entregar las recetas estándar al jefe de cocina. Solucionar cualquier anomalía o inconveniente dentro del proceso. Apoyar en todo momento al personal. Sugerir soluciones Kaizen. Hacer todo bajo filosofía Kaizen.

Tabla N 49:

Rol, funciones y cargo del Jefe de servicio

Nombre: Jefe de servicio		
Cargo	Rol	Funciones
Jefe del proceso de "servicio"	Facilitar y ayudar al proceso de "servicio"	Entregar las hojas de servicio. Solucionar cualquier anomalía o inconveniente dentro del proceso. Apoyar en todo momento al personal. Sugerir soluciones Kaizen. Hacer todo bajo filosofía Kaizen.

Tabla N 50:

Reunión N 7- Planificar para festejar cumpleaños de los trabajadores

Causa N°-	7	Causa a ser mitigada:	Personal sin conciencia social.
Acción propuesta:	Planificar para festejar cumpleaños de los trabajadores.	N°-	7.2
Responsable:	Investigador		
Justificación:	Para la filosofía Kaizen, lo más importante es el bienestar de sus empleados es por eso que la empresa debe contar con un calendario especificando la fecha de cumpleaños de todos los trabajadores y el tipo de celebración que se llevará a cabo.		
Acciones previas para el desarrollo de la acción de mejora:	El investigador elaboró un calendario con las fechas de cumpleaños e ideas de celebración (ver Anexo N 31).		
Desarrollo de acciones de mejora:	El día de la reunión se llegó a un consenso para elegir la forma de festejar los cumpleaños y se aprobó el calendario.		
Resultados obtenidos:	La idea o la manera escogida o ganadora de cómo se va a festejar al cumpleaños es: la gerencia entregará \$40 al cumpleañosero.		
Observaciones:	<p>Para entregar el presente, el homenajeadado será llamado a la oficina del gerente y este entregará el dinero, previamente el Gerente dará un pequeño discurso de agradecimiento por su trabajo y lo felicitará por su onomástico.</p> <p>En caso de que la fecha de cumpleaños sea un día no laborable, se procederá a entregar el presente el día inmediato de labores.</p>		

❖ **Reunión N 8**

A continuación se presenta el desarrollo de la acción de mejora N°- 8.1, vinculada a la causa N°-8 (ver Tabla N 51).

Tabla N 51:

Reunión N 8- Elaborar listas de checklist y hoja de actividades con tiempo para los procesos de “preparación” y “servicio”

Causa N°-	8	Causa a ser mitigada:	Los procesos no cuentan con un responsable designado.	
Acción propuesta:	Elaborar listas de checklist y hoja de actividades con tiempo para los procesos de “preparación” y “servicio”.		N°-	8.1
Responsable:	Investigador			
Justificación:	Los trabajadores son más efectivos cuando tienen estándares que determinan las actividades que deben realizar y el tiempo máximo y mínimo que pueden utilizar.			
Acciones previas para el desarrollo de la acción de mejora:	<p>Para esta reunión el investigador elaboró dos borradores los cuales consisten en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Un borrador de las listas “checklist” para los procesos de “preparación” y “servicio”. ❖ Un borrador y utilizando los diagramas, colocar el máximo de tiempo de cada actividad. 			
Desarrollo de acciones de mejora:	En el día de la reunión se socializó y se llegó a un consenso para aprobar los “checklist” de los procesos de “preparación” y “servicio” y el máximo de tiempo de cada actividad del diagrama de flujo de los dos procesos.			
Resultados obtenidos:	<p>Checklist de los procesos de “preparación” y “servicio” (ver Anexo N 32 al Anexo N 35).</p> <p>El máximo de tiempos cada actividad del diagrama de flujo del proceso de “preparación” y “servicio” (ver Anexo N 36 Y Anexo N 37) impresos y entregados a todos los trabajadores.</p>			
Observaciones:	No existen.			

❖ **Reunión N 9**

A continuación se presenta el desarrollo de la acción de mejora N°- 9.1, vinculada a la causa N°-9 (ver Tabla N 52).

Tabla N 52:

Reunión N 9- Planificación de Kaizen permanente

Causa N°-	9	Causa a ser mitigada:	Incapacidad de los trabajadores por resolver problemas.	
Acción propuesta:	Planificación de Kaizen permanente.		N°-	9.1
Responsable:	Investigador			
Justificación:	El Círculo de calidad N 9 constituye el último círculo de calidad realizado, y es por eso, que en este se desarrolló un plan que permita perpetuar Kaizen en el futuro, es decir, se creó un plan maestro que permita que todas las herramientas Kaizen se sigan ejecutando para así sustentar la filosofía a lo largo del tiempo.			
Acciones previas para el desarrollo de la acción de mejora:	El responsable Kaizen junto con el Gerente fueron los encargados de elaborar el borrador en el cual se describa dicho plan			
Desarrollo de acciones de mejora:	En la reunión/círculo de calidad se procedió con la sociabilización y aprobación por consenso, por parte de todos los trabajadores, del plan maestro de continuidad Kaizen.			
Resultados obtenidos:	Plan maestro (ver Anexo N 38) impreso en hojas papel bond tamaño A4			
Observaciones:	El plan maestro tendrá una duración de 6 meses. El representante Kaizen es el responsable de tener el borrador en un archivo digital para su impresión o modificación en un futuro. Se delega a la secretaria, para que sea la encargada de informar con un día de anticipación al gerente que el plan maestro debe iniciar el día siguiente, es decir, la secretaria debe informar a la gerencia el domingo 3 de enero del 2016.			

3.3 Medición de la satisfacción del cliente.

Después de realizar la adaptación de las herramientas Kaizen, la empresa de catering “Di Eventi” realizó encuestas basadas en las cinco dimensiones del servicio de eventos bajo método SERVQUAL, el mismo que se utilizó para realizar el planteamiento del problema. La muestra se la obtuvo mediante la fórmula para calcular el tamaño de la muestra (ver Tabla N 61), tomando como universo los clientes de la empresa, desde diciembre 2015 hasta enero 2016.

Los resultados presentados en la Tabla N 53, y en la Figura N 27.

La escala utilizada para esta encuesta se presenta en la Tabla N 2.

Tabla N 53:

Fórmula que la empresa de catering “Di Eventi” utilizó para determinar el tamaño de la muestra

FÓRMULA PARA CALCULAR EL TAMAÑO DE LA MUESTRA		
$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$		
N	Tamaño de la población	54
Z	Valor estandarizado	1,96
P	Probabilidad de ocurrencia	0,5
Q	Probabilidad de no ocurrencia	0,5
e	Erros muestral	0,05
N	Tamaño de la muestra	47,45

Tabla N 54:

Resultados de las encuestas de satisfacción del cliente a través de método SERVQUAL

Total de encuestados	48
<u>Dimensiones</u>	<u>Promedio</u>
Elementos tangibles	3,78
Fiabilidad	3,56
Capacidad de respuesta	3,64
Seguridad	3,32
Empatía	3,38
Total	3,54

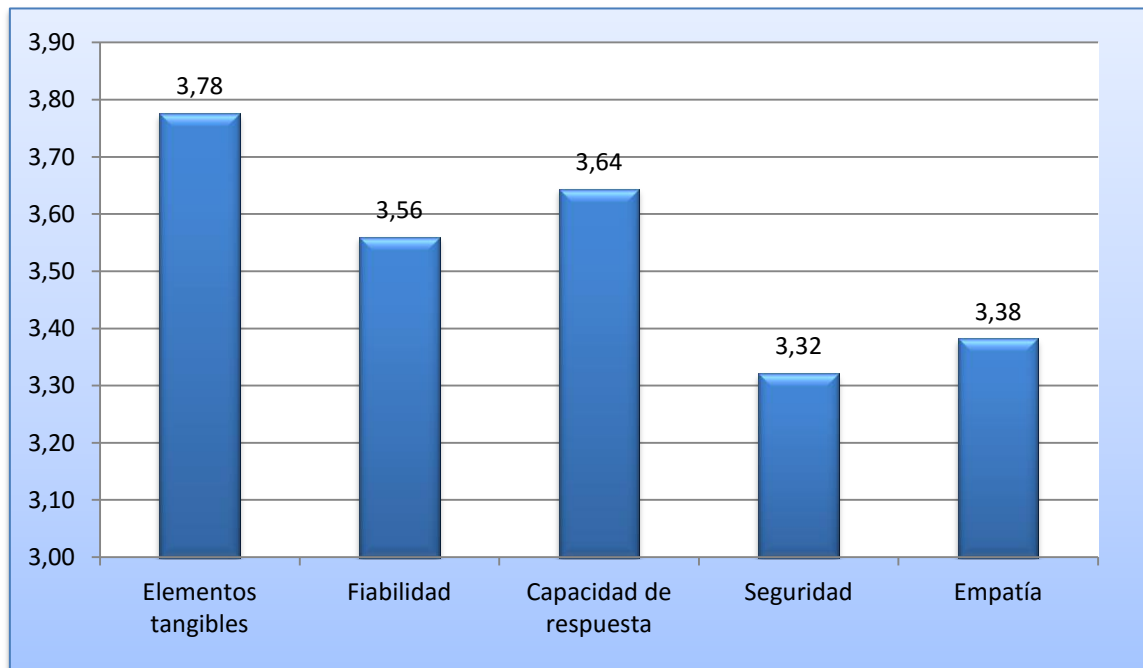


Figura N 27. Resultados de las encuestas de satisfacción del cliente a través de método SERVQUAL.

Las dimensiones de la encuesta SERVQUAL están relacionadas directamente proporcional al nivel de calidad del servicio, es por eso, que el promedio total fue de 3,54 sobre 5, lo que representa que un 52,08% está satisfecho con el servicio. Estos datos se presentan en la Tabla N 55 y Tabla N 56.

Tabla N 55:**Porcentaje de satisfacción de los clientes de la empresa de catering “Di Eventi”**

Nº- encuesta	Promedio de satisfacción	Dentro del nivel de satisfacción
1	3,77	SI
2	3,50	SI
3	4,05	SI
4	3,86	SI
5	3,27	NO
6	3,95	SI
7	3,73	SI
8	3,77	SI
9	3,82	SI
10	3,45	NO
11	3,68	SI
12	3,45	NO
13	3,09	NO
14	3,50	SI
15	3,45	NO
16	3,59	SI
17	3,09	NO
18	3,59	SI
19	3,50	SI
20	3,59	SI
21	3,36	NO
22	3,41	NO
23	3,32	NO
24	3,14	NO
25	3,59	SI
26	3,05	NO
27	4,05	SI
28	3,23	NO
29	3,50	SI
30	3,73	SI
31	3,68	SI
32	3,91	SI
33	3,00	NO
34	3,14	NO
35	3,18	NO
36	3,55	SI
37	3,36	NO
38	3,36	NO
39	3,32	NO
40	3,55	SI
41	3,36	NO
42	3,36	NO
43	3,32	NO
44	3,55	SI
45	3,68	SI
46	3,23	NO
47	3,55	SI
48	3,36	NO
Total dentro del nivel		25
Desviación estandar		0,2598437

Tabla N 56:

Porcentaje de satisfacción de los clientes de la empresa de catering “Di Eventi”

$\% \text{ de satisfacción} = \frac{\text{Número de encuestas dentro del nivel de satisfacción}}{\text{Número total de encuestas}}$
$\% \text{ de satisfacción} = \frac{25}{48}$
$\% \text{ de satisfacción} = 52,08$

3.3.1 Análisis porcentual de las dimensiones de calidad de la encuesta SERVQUAL.

3.3.1.1 Elementos tangibles

A continuación se presenta el análisis porcentual de los elementos tangibles (ver Tabla N 57 y Figura N 28).

Tabla N 57:

Análisis porcentual de los elementos tangibles

Elemento Tangible	
Antes de la implementación	Después de la implementación
2,76	3,78
AUMENTO PORCENTUAL	
$\text{Aumento porcentual} = \frac{\text{Cifra final} * 100}{\text{Cifra inicial}} - 100$	
Aumento porcentual	36,95%

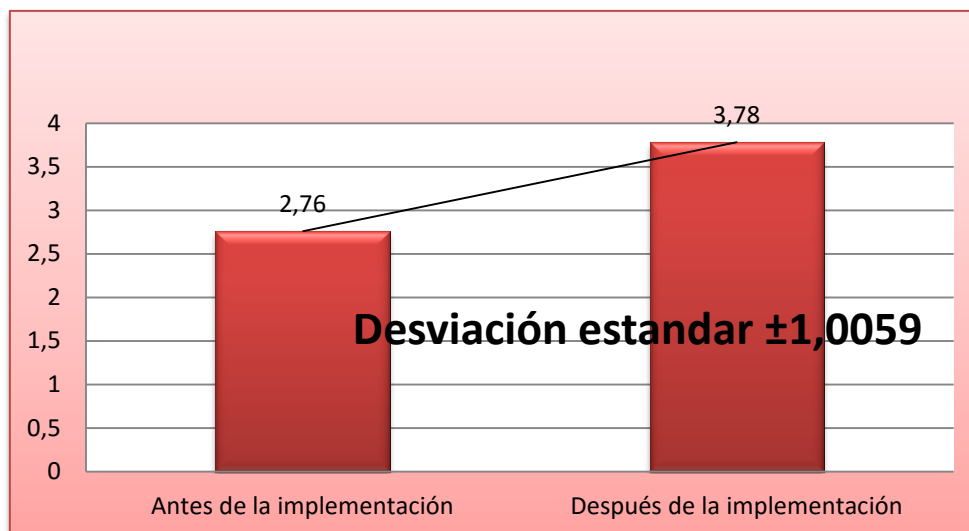


Figura N 28. Análisis porcentual de los elementos tangibles.

3.3.1.2 Fiabilidad

A continuación se presenta el análisis porcentual de la fiabilidad (ver Tabla N 58 y Figura N 29).

Tabla N 58:

Análisis porcentual de la fiabilidad

Fiabilidad	
Antes de la implementación	Después de la implementación
2,95	3,56
AUMENTO PORCENTUAL	
$Aumento\ porcentual = \frac{Cifra\ final * 100}{Cifra\ inicial} - 100$	
Aumento porcentual	20,67%

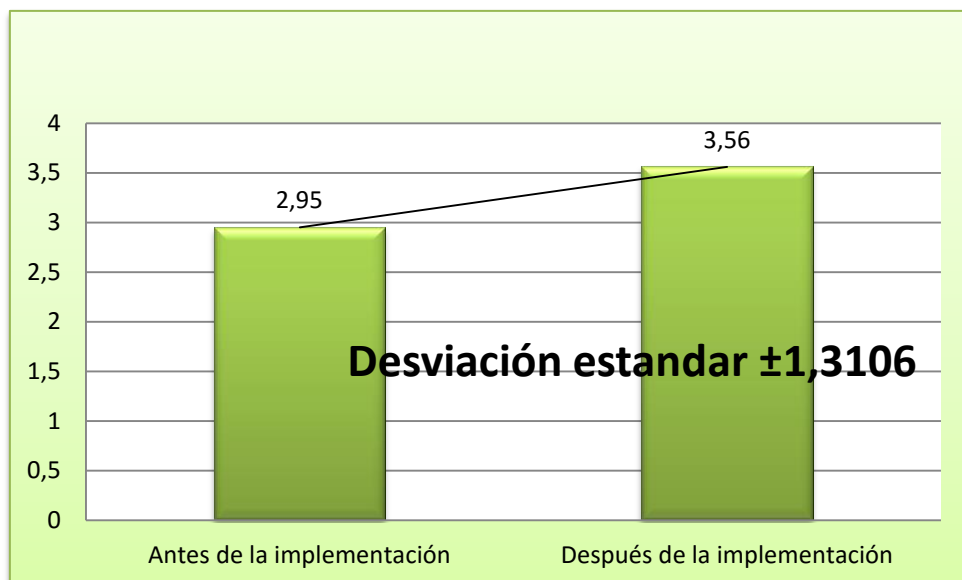


Figura N 29. Análisis porcentual de la fiabilidad.

3.3.1.3 Capacidad de respuesta

A continuación se presenta el análisis porcentual de la capacidad de respuesta (ver Tabla N 59 y Figura N 30).

Tabla N 59:

Análisis porcentual de la capacidad de respuesta

Capacidad de respuesta	
Antes de la implementación	Después de la implementación
2,94	3,64
AUMENTO PORCENTUAL	
$Aumento\ porcentual = \frac{Cifra\ final * 100}{Cifra\ inicial} - 100$	
Aumento porcentual	23,80%

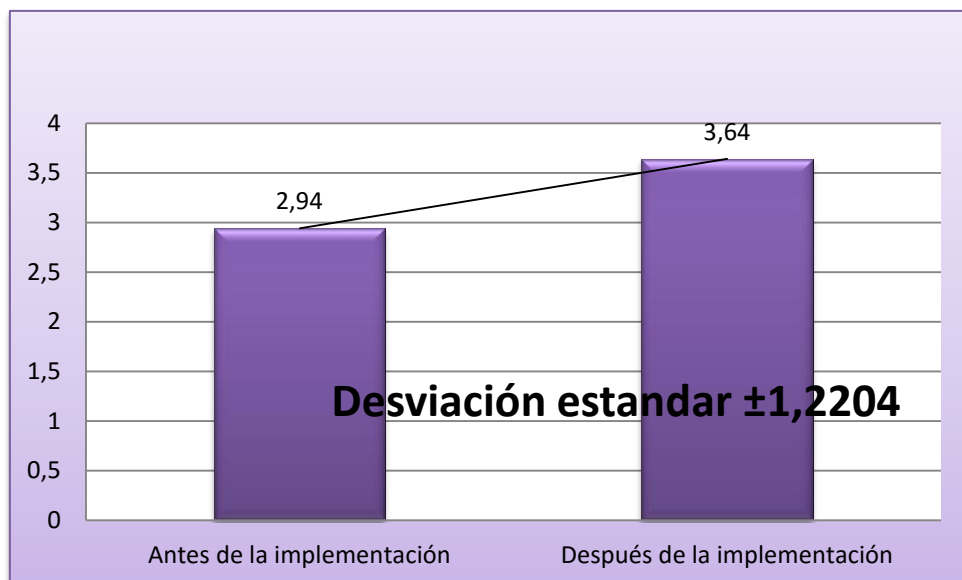


Figura N 30. Análisis porcentual de la capacidad de respuesta.

3.3.1.4 Seguridad

A continuación se presenta el análisis porcentual de la seguridad (ver Tabla N 60 y Figura N 31).

Tabla N 60:

Análisis porcentual de la seguridad

Seguridad	
Antes de la implementación	Después de la implementación
2,89	3,32
AUMENTO PORCENTUAL	
$Aumento\ porcentual = \frac{Cifra\ final * 100}{Cifra\ inicial} - 100$	
Aumento porcentual	14,87%

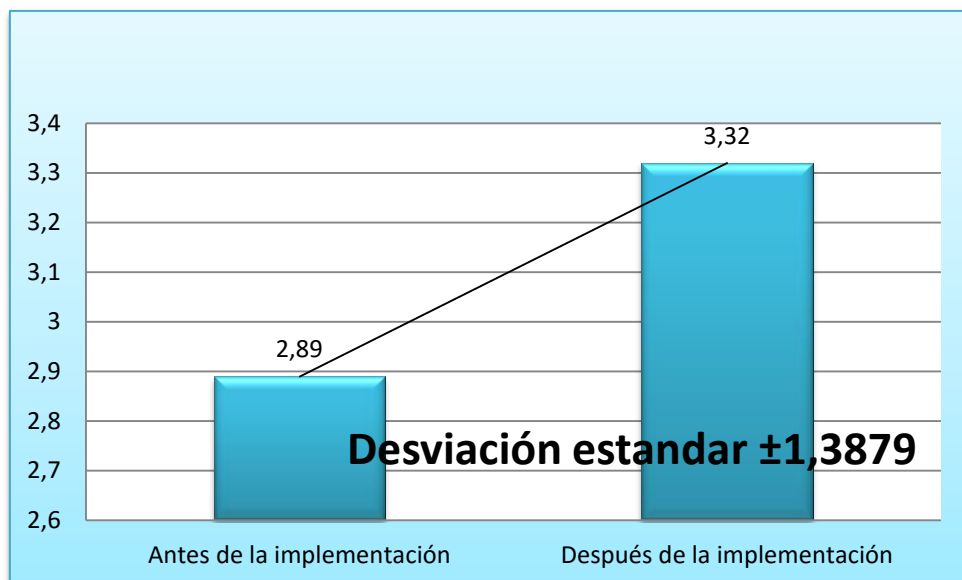


Figura N 31. Análisis porcentual de la seguridad.

3.3.1.5 Empatía

A continuación se presenta el análisis porcentual de la empatía (ver Tabla N 61 y Figura N 32).

Tabla N 61:

Análisis porcentual de la empatía

Empatía	
Antes de la implementación	Después de la implementación
2,91	3,38
AUMENTO PORCENTUAL	
$Aumento\ porcentual = \frac{Cifra\ final * 100}{Cifra\ inicial} - 100$	
Aumento porcentual	16,15%

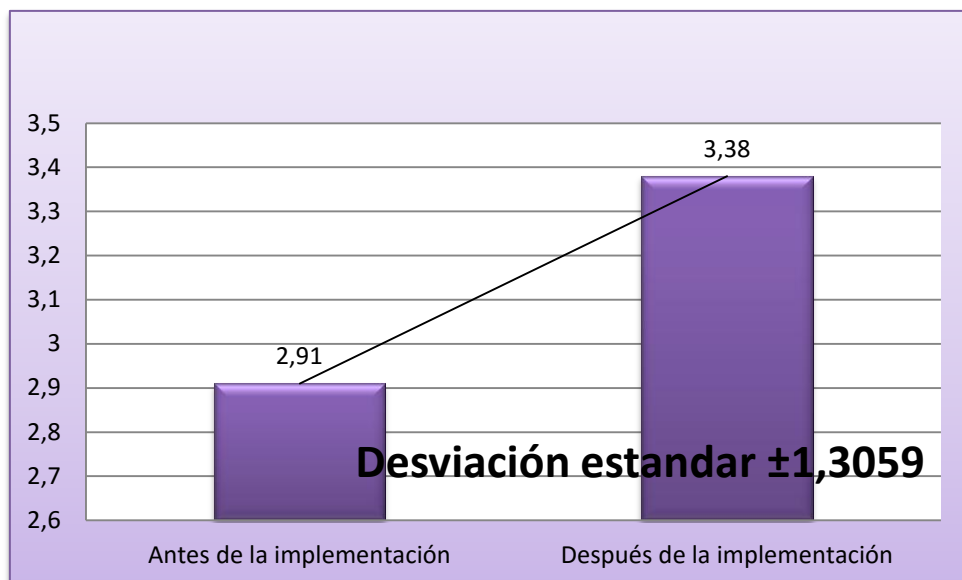


Figura N 32. Análisis porcentual de la empatía.

3.3.1.6 Promedio total de las dimensiones

A continuación se presenta el análisis porcentual del promedio total de las dimensiones (ver Tabla N 62 y Figura N 33).

Tabla N 62:

Análisis porcentual del promedio total de las dimensiones

Promedio total de las dimensiones	
Antes de la implementación	Después de la implementación
2,89	3.54
AUMENTO PORCENTUAL	
$Aumento\ porcentual = \frac{Cifra\ final * 100}{Cifra\ inicial} - 100$	
Aumento porcentual	22,49%

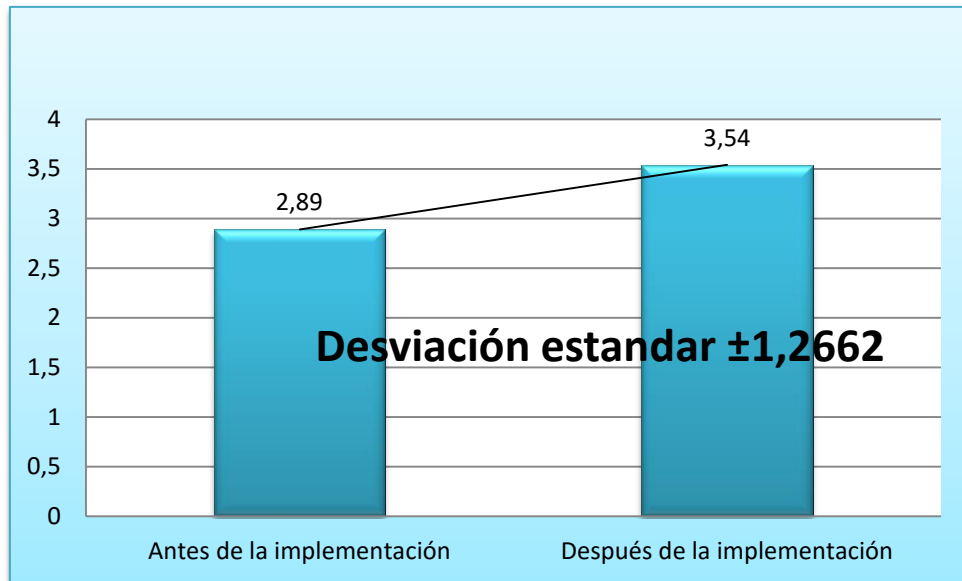


Figura N 33. Análisis porcentual del promedio total de las dimensiones.

3.4 Análisis de la implementación de la propuesta de mejora.

3.4.1 Análisis de los círculos de calidad.

Una vez realizada la implementación y mejora de los procesos de “preparación” y “servicio” se verificó por parte del investigador que existió ausentismo en los Círculos de Calidad y se la presenta en la Tabla N 63 y Figura N 34.

Tabla N 63:

Número de asistentes en cada Círculo de Calidad

Círculo de calidad N.-	Número de trabajadores presentes
1	9
2	9
3	6
4	9
5	8
6	8
7	6
8	9
9	9

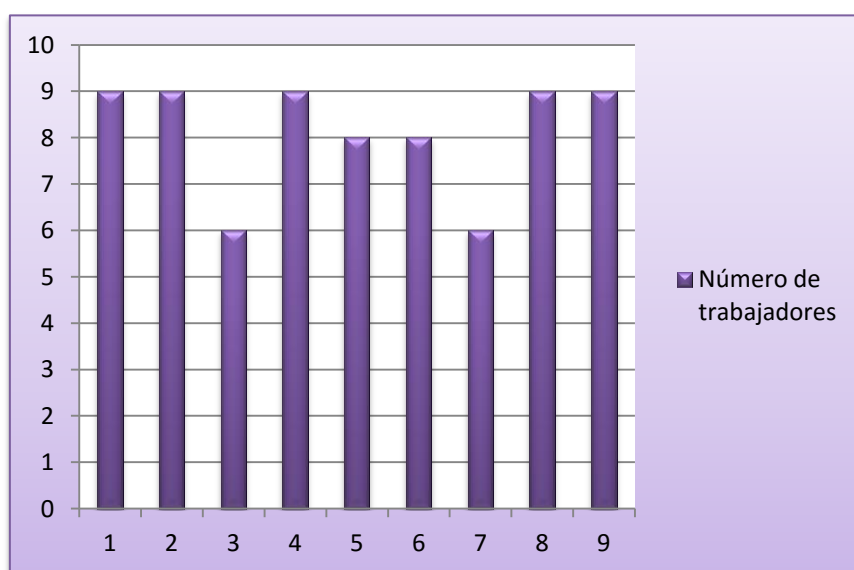


Figura N 34. Número de asistentes en cada Círculo de Calidad.

El nivel de ausentismo, de los Círculos de Calidad es del 9% y se presenta en la Tabla N 64.

Tabla N 64:

Nivel de ausentismo en los Círculos de Calidad de la empresa de cáterin “DI Eventi”

Fórmula	%	de	$\frac{\text{Horas perdida}}{\text{Jornada del C.de C.} \times \text{Total de trabajadores}} \times 100$
Horas perdidas			9 horas
Horas del C. de C. por total de trabajadores			99
Resultado			9%

A continuación, el representante Kaizen, junto con todos los trabajadores, realizó una espina de pescado (ver Figura N 35) para determinar el porqué de la ausentismo de los trabajadores, luego preguntó a los trabajadores que no asistieron a los Círculos de Calidad cuál era su razón (ver Tabla N 65).

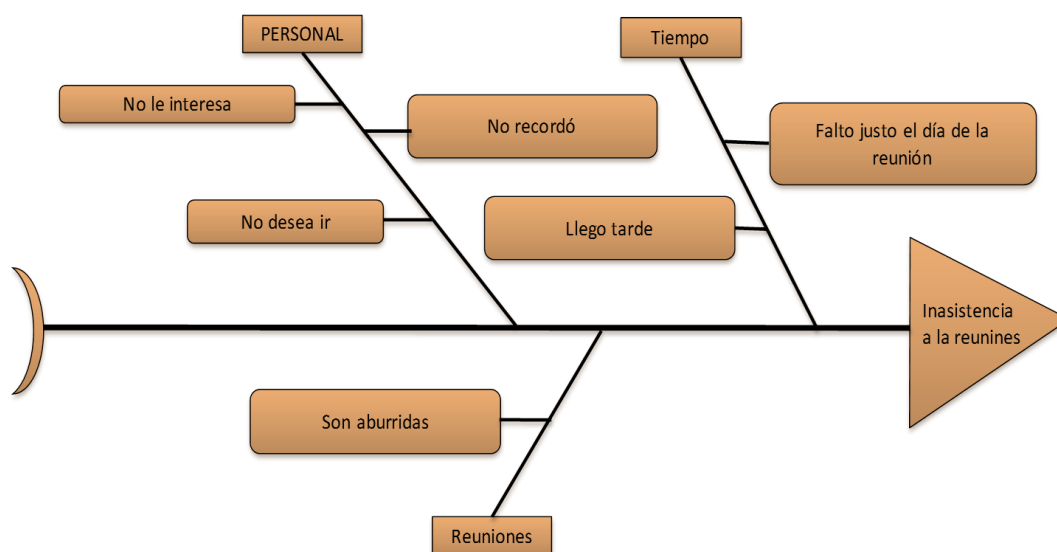


Figura N 35. Diagrama de Ishikawa de ausentismo en los Círculos de Calidad de la empresa de cáterin “Di Eventi”.

Tabla N 65:

Razones para el ausentismo de los Círculos de Calidad en el cáterin “Di Eventi”

Causa	Cantidad	Porcentaje
No recordó	3	33%
Le parece aburrido	0	0%
Llegó tarde	4	50%
No le interesa	0	0%
Falto el día de la reunión	0	0%
No desea ir	1	17%
Total de encuestados		8

Al observar la Figura N 35 y la Tabla N 65 se puede concluir que los empleados llegan tarde debido a que no desean asistir a la reunión, pero ponen como excusa que no recordaron.

Para mitigar el ausentismo y las excusas en las reuniones/círculos de calidad, la empresa utilizará los siguientes procedimientos:

1.- La secretaria es la encargada de enviar un mensaje de texto y un e-mail a todos los trabajadores, al final de la jornada laboral, con el siguiente formato, “Di Eventi le recuerda que mañana se desarrollará el Circulo de calidad de 10 am. a 11 am., su presencia es obligatoria, se ruega puntualidad”. La secretaria debe recordar el día ya que posee en su archivo, donde se detallan las reuniones de la empresa. Además si existiera un evento, la secretaria es igualmente la encargada de comunicar a los trabajadores con el siguiente formato “Di Eventi le recuerda que mañana se desarrollará el evento de __ am. a __ am., su presencia es obligatoria, se ruega puntualidad”

2.- El Gerente es el encargado de comunicar a la secretaria de las reuniones un día antes de la misma, al inicio de la jornada, asimismo es el encargo de comunicar de forma verbal a todos los trabajadores de las reuniones un día antes a la hora de salida y resaltar que el no asistir representa una multa económica de \$20, tal como lo estipula el reglamento interno de la empresa. El Gerente tiene digitalmente un borrador de las reuniones y eventos empresariales planificados, y por eso debe recordar las mismas.

3.4.2 Análisis económico de la aplicación de mejoras en los procesos de “preparación” y “servicio”

El costo que se necesitó para la implementación y mejora de los procesos de “preparación” y “servicio” fue de \$ 246,35 (doscientos cuarenta y seis dólares con treinta y cinco centavos) cuyo desglose se puede observar en la Tabla N 66, Tabla N 67 y Tabla N 68:

Tabla N 66:

Presupuesto de recursos materiales, técnicos y tecnológicos para la adaptación de las herramientas Kaizen en el cáterin “Di Eventi”

Recursos Materiales	Cantidad
Papel bond	1 resma
Fotocopias	90
Libreta de apuntes	1
Recursos técnicos y tecnológicos	Cantidad
Laptop	1
Impresora	1
Copiadora	1

Tabla N 67:

Presupuesto de recursos humanos y materiales para la adaptación de las herramientas Kaizen en el cáterin “Di Eventi”

Recursos Humano	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Responsable Kaizen	1	\$ 200	\$ 200
Total			\$ 200
Recursos Materiales	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Papel bond	1 resma	\$ 3,50	\$ 3,50
Fotocopias	90	\$ 0,015	\$ 1,35
Transporte	-	-	\$ 10,00
Libreta de apuntes	1	\$ 1,50	\$ 1,50
Imprevistos	-	-	\$ 30,00
Total			\$ 46,35

Tabla N 68:

Resumen del presupuesto necesario para la adaptación de las herramientas Kaizen en el cáterin “Di Eventi”

Resumen	Valor
Total recursos humanos	\$ 200
Total recursos materiales	\$ 46,35
Total	\$ 246,35

La alta dirección de la empresa del cáterin “Di Eventi” fue la que facilitó los espacios físicos necesarios para la implementación y mejora de los procesos de “preparación” y “servicio”, mediante las diferentes reuniones que se mantuvo con los trabajadores y asumió el costo total de la implementación y mejora.

El costo que la empresa utilizó para la implementación y mejora de los procesos de “preparación” y “servicio” mediante la adaptación de herramientas Kaizen fue de \$ 246,35 (doscientos cuarenta y seis dólares con treinta y cinco centavos), pero la empresa incremento su promedio de ingresos gracias al aumento de clientes en un 13,48% lo que equivale a \$1298 más de ingresos en promedio mensual. La empresa tuvo un beneficio neto de \$1051,65 y se lo explica en la Tabla N 69:

Tabla N 69:

Costo-Beneficio de la implantación y mejora de los procesos de “preparación” y “servicio” mediante herramientas Kaizen en el cáterin “Di Eventí”

Número de clientes promedio mensual antes de la implantación y mejora:	24	Número de clientes promedio mensual después de la implantación y mejora:	27
Ventas promedio mensual antes de la implantación y mejora:	\$9622	Ventas promedio mensual después de la implantación y mejora:	\$10920
DIFERENCIA			
\$1298			
BENEFICIO O PERDIDA DE LA IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA			
Beneficio/pérdida= Diferencia – costo			
Beneficio/pérdida=1298-246,35			
Beneficio=1051,65			

3.4.3 Estandarización de los procesos luego de la adaptación de las herramientas Kaizen.

Una vez adaptadas las herramientas Kaizen los procesos de “preparación” y “servicio”, estos se estandarizaron de la siguiente forma:

3.4.3.1 Proceso de “preparación”

3.4.3.1.1 Características del proceso

A continuación se presenta las características y se describe el proceso estandarizado de “preparación” (ver Tabla N 70).

Tabla N 70:

Características y descripción del proceso estandarizado de “preparación” de la empresa de catering “Di Eventi”

Nombre del proceso:	Proceso de “preparación”	
Responsable:	Jefe de cocina	
Proceso previo:	Gestión de compras	
Proceso posterior:	Trasporte	
Misión del proceso:	Preparar toda la comida necesaria (entrada, plato fuerte y postre) para la ejecución del evento, bajo normas de sanitación y calidad.	
Actividades principales:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vestirse con los uniformes. 2. Limpieza del personal. 3. Entregar los ingredientes. 4. ¿Se tiene todos los ingredientes? 5. Mise en place. 6. Cocinar. 7. ¿La comida está bien elaborada? 8. Empacar. 9. Limpiar y lavar utensilios y equipos. 10. Cambiarse de ropa 	
Registros:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Receta estándar. 2. “Formato de sabor”. 3. Registro de asistencia. 	
Indicadores:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de recetas estándar. 2. Platos rechazados. 	
Registro legales:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contrato. 2. Reglamento 	
Entradas del proceso:	<ul style="list-style-type: none"> -Ingredientes -Recetas estándar -Orden del evento 	
Salidas del proceso:	<ul style="list-style-type: none"> -Comida empacada -Orden del evento -Recetas estándar 	
Recursos	Personal	<ul style="list-style-type: none"> -Jefe de compras -Cocineros -Jefe de cocina -Supervisor
	Infraestructura	-Cocina
	Equipos	<ul style="list-style-type: none"> -Cocina/Bandejas -Calentadores/Tablas -Menaje
	Insumos	-Ingredientes

3.4.3.1.2 Diagrama de flujo de actividades estándar

A continuación se presenta diagrama de flujo de actividades estándar del proceso de “preparación” (ver Figura N 29 y Tabla N 71).

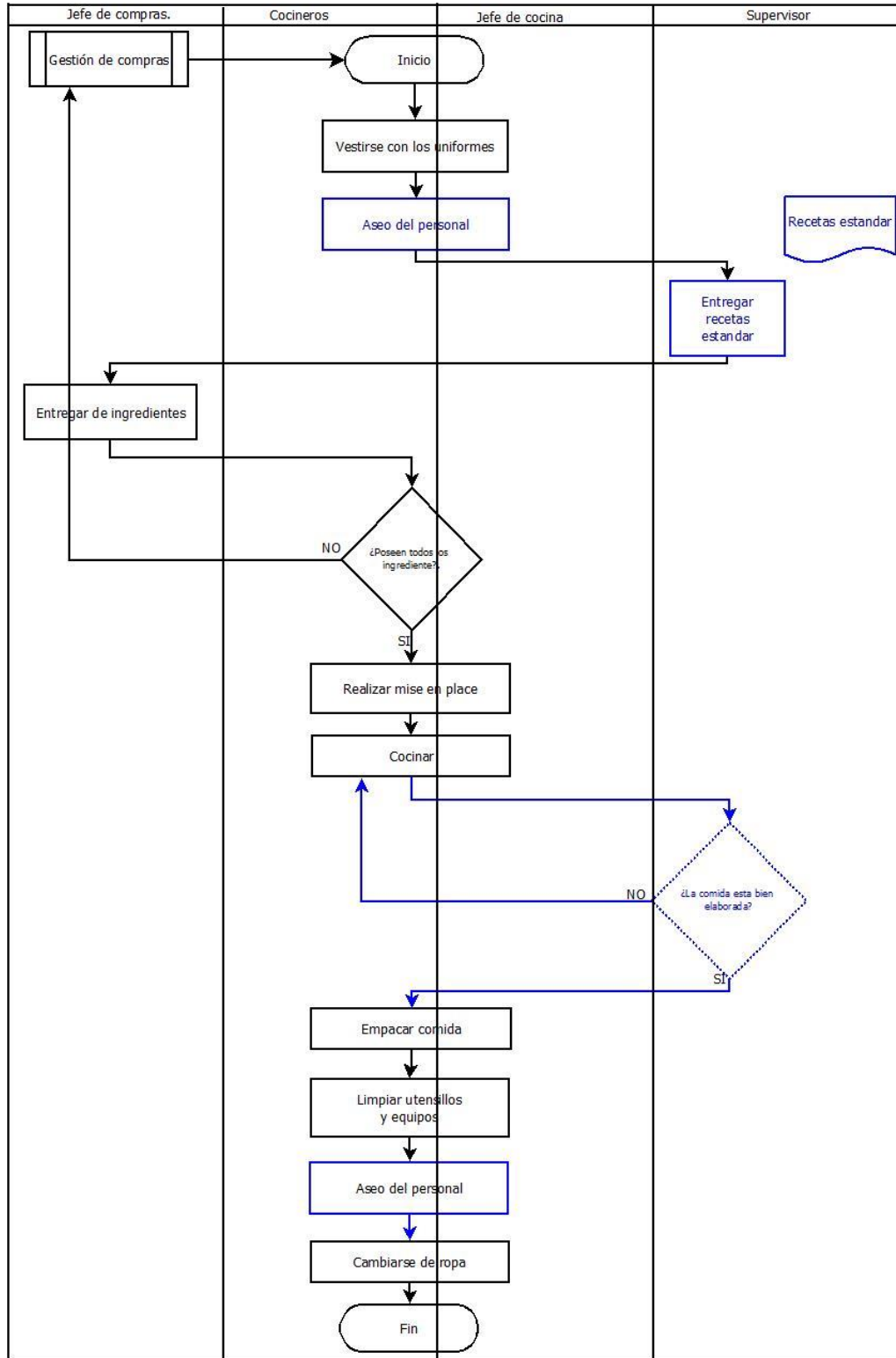






Figura N 36. . Nuevo estándar del diagrama del proceso de “preparación”.

Tabla N 71:

Nomenclatura de las mejoras realizadas en el flujo de actividades estandarizado del proceso de “preparación” de la empresa de catering “Di Eventi”

NOMENCLATURA	
Símbolo	Significado
	Nueva dirección del proceso.
	Nueva actividad principal.
	Punto de control
	Documento

3.4.3.2 Proceso de “servicio”

3.4.3.2.1 Características del proceso

A continuación se presenta las características y se describe el proceso estandarizado de “servicio” (ver Tabla N 60).

Tabla N 72:

Características y descripción del proceso estandarizado de “servicio” de la empresa de catering “Di Eventi”

Nombre del proceso:	Proceso de servicio
Responsable:	Jefe de servicio
Proceso previo:	Montaje del evento
Proceso posterior:	Satisfacción del cliente

Misión del proceso:	Trasladar todos los alimentos y/o bebidas a la mesa de los comensales, para ser degustados siguiendo estrictamente un protocolo y normas establecidas. Atender de manera efectiva las necesidades del cliente durante el desarrollo del evento.
Actividades principales:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vestirse con los uniformes. 2. Limpieza del personal. 3. Entrega “hoja de servicio” 4. Colocar el menaje en las mesas y prepararlas. 5. Preparación de zona fría. 6. Preparación de calentadores. 7. Recepción de comida 8. ¿La comida es la correcta? 9. Montar platos. 10. ¿Los platos pueden ser servidos? 11. Servir los platos. 12. Retirar los platos y cubiertos. 13. Lavar platos, utensilios y menaje.
Registros:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Receta estándar. 2. “Hoja de servicio” 3. Registro de aprobación de platos. 4. Registro de asistencia.
Indicadores:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recetas estándar 2. Número de platos no aprobados
Registro legales:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratos. 2. Reglamento.
Entradas del proceso:	<ul style="list-style-type: none"> -Salón y mesa de bebidas montadas. -Orden de “servicio”. -Recetas estándar. -Comida preparada. -Platos y menaje listos.
Salidas del proceso:	<ul style="list-style-type: none"> -Clientes satisfechos. -Menaje, instrumentos listos y empacados.
Recursos	Personal <ul style="list-style-type: none"> -Jefe de servicio -Meseros -Cocineros
	Infraestructura <ul style="list-style-type: none"> -Local del evento -Mesas -Sillas -Carpas
	Equipos <ul style="list-style-type: none"> -Calentadores -Cafetera -Hielera -Nevera
	Insumos <ul style="list-style-type: none"> -Menaje -Comida -Bebidas frías y/o calientes

3.4.3.2.2 Diagrama de flujo de actividades estándar

A continuación se presenta diagrama de flujo de actividades estándar del proceso de “servicio” (ver Figura N 30 y Tabla N 73).

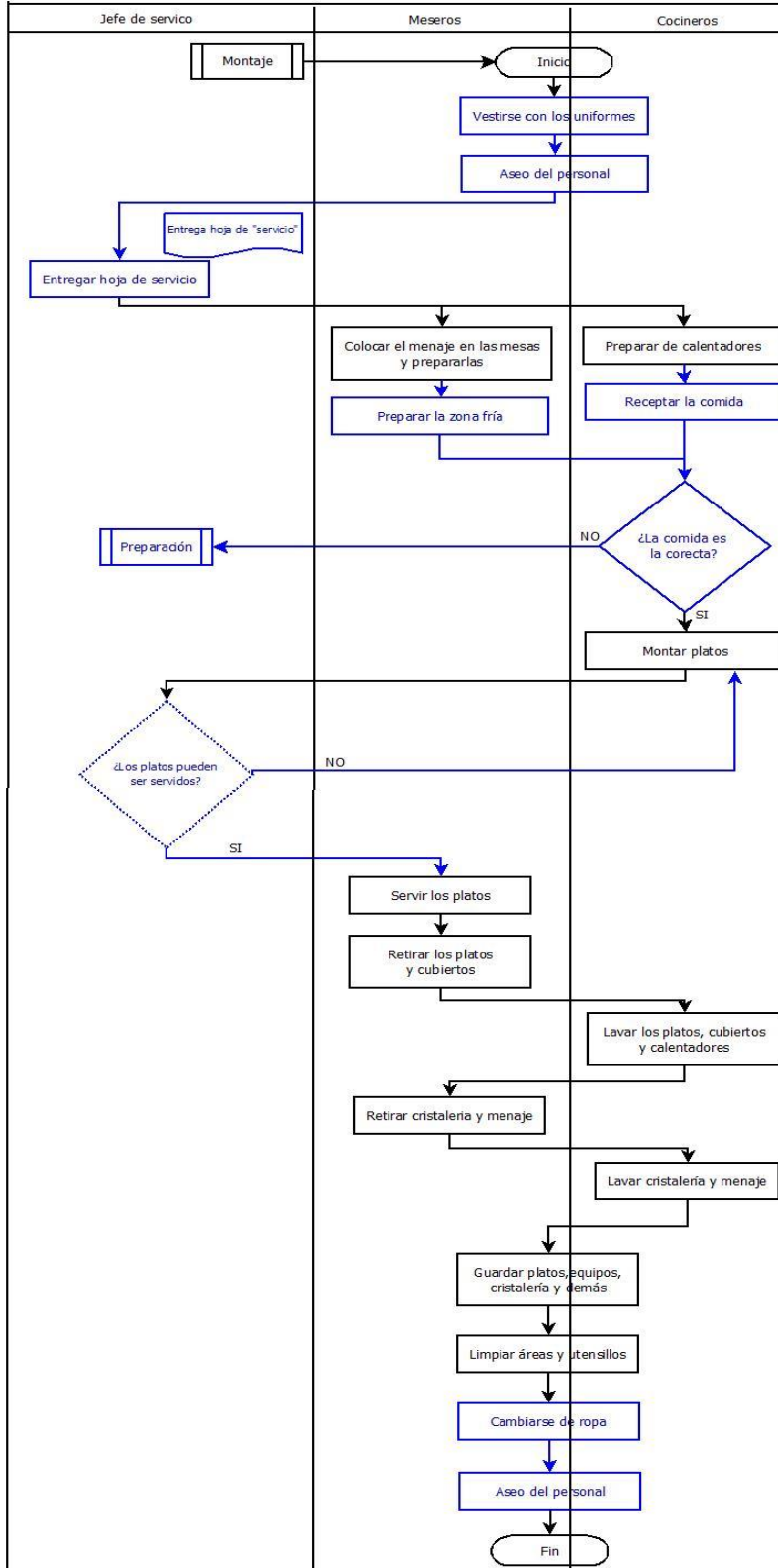






Figura N 37. Nuevo estándar del diagrama del proceso de “servicio”.

Tabla N 73:

Nomenclatura de las mejoras realizadas en el flujo de actividades estandarizado del proceso de “servicio” de la empresa de cáterin “Di Eventi”

NOMENCLATURA	
Símbolo	Significado
	Nueva dirección del proceso.
	Nueva actividad principal.
	Punto de control
	Documento

3.4.4 Análisis del impacto de las dimensiones de satisfacción del cliente vinculadas a las propuestas de mejora.

Cada sugerencia o propuesta de mejora influye en una dimensión de la calidad del servicio y contribuye directamente para aumentar el nivel de satisfacción del cliente (ver Tabla N 74).

Tabla N 74:

Vinculación de las propuestas de mejora/sugerencia con las dimensiones de calidad del servicio/satisfacción del cliente de la empresa de catering “Di Eventi”

Propuesta de mejora/sugerencia	Dimensión de calidad en el servicio
1.1.- Elaboración de reglamento interno empresarial.	Empatía
1.2.- Elaboración de un contrato de trabajo.	Empatía
2.1.- Definir procesos estandarizados para los procesos de “preparación” y “servicio”.	Elementos tangibles
3.1.- Tener recetas estándar de los platos fuertes.	Elementos tangibles
3.2.- Establecer el tipo de servicio.	Elementos tangibles/Capacidad de respuesta
4.1.- Realizar una planificación estratégica enfocada en el aumento del nivel de satisfacción del cliente	Fiabilidad/Seguridad
5.1.- Realizar cartas de control para verificar el sabor y presentación de los platos antes de salir al servicio.	Elementos tangibles/Capacidad de respuesta
6.1.- Realizar un organigrama.	Fiabilidad/Capacidad de respuesta
7.1.- Establecer roles, funciones y cargos de cada uno de los trabajadores.	Fiabilidad/Capacidad de respuesta
7.2.- Planificar para realizar un cumpleaños.	Empatía/Elementos tangibles
8.1.- Elaborar listas de checklist y hoja de actividades con tiempo para los procesos de “preparación” y “servicio”	Elementos tangibles/fiabilidad
9.1.- Planificación de Kaizen permanente.	Capacidad de respuesta/Empatía

La dimensión de la calidad en el servicio más vinculada fueron los elementos tangibles, seguido de la capacidad de respuesta, empatía, fiabilidad y por último seguridad. Pero todas contribuyeron en manera conjunta a incrementar el nivel de la calidad en el servicio.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Adaptar herramientas Kaizen en los procesos de “preparación” y “servicio” en una empresa de catering aumenta el nivel de satisfacción del cliente de un 4% inicial a un 52,08% después de la adaptación, tomando en cuenta el número de clientes que reportaron su satisfacción en el rango 4 a 5.
- Realizar un diagnóstico inicial de los procesos de “preparación” y “servicio” permite entender el contexto general de la situación y su desempeño, mediante el reconocimiento del problema y de las causas que lo generan, para tomar acciones de mejora a ser implementadas.
- Aplicar sistema de sugerencias, círculos de calidad y estandarización en los procesos de “preparación” y “servicio” mejoró su desempeño, reflejándose en el aumento de la satisfacción del cliente. De un promedio de las dimensiones de la calidad en el servicio, bajo método SERVQUAL, de 2,89 sobre 5 a 3,54 sobre 5; ubicando la satisfacción del cliente entre moderadamente satisfecho y satisfecho.
- Implementar y mejorar los procesos de “preparación” y “servicio” aumenta en un 22,49% el promedio de las dimensiones de la calidad del servicio de la encuesta SERVQUAL. Así mismo aumentó en un 36,95% en los elementos tangibles, en un 20,67% la fiabilidad, en un 23,80% la capacidad de respuesta, en un 14,87% la seguridad y finalmente en un 16,15% la empatía. La adaptación de herramientas Kaizen aumentó el nivel de satisfacción del cliente.
- La calidad en el servicio de catering se ve reflejado directamente y en mayor proporción en los aspectos tangibles que para este caso son: los platos de comida que son servidos y en el servicio de los meseros. El promedio de los elementos tangible pasó de 2,76/5 a un 3,78/5, siendo la dimensión que mayor aumento porcentual tuvo, gracias a que las sugerencias o propuestas de mejora estuvieron más vinculadas a esta dimensión.

- En una empresa de catering existen trabajadores con diferente grado de educación, pero todos tienen el mismo grado de comprensión, entendimiento y puede llevar a cabo la adaptación de herramientas Kaizen y ejecutar planes de mejora, siempre y cuando exista una correcta sociabilización de los mismos. Todos los empleados de la empresa bajo estudio pudieron superar las diferentes evaluaciones de conocimientos planificadas; gracias a que obtuvieron notas mayores a 7/10 y no se necesitó utilizar un plan de contingencia para afianzar conocimientos.
- Las herramientas Kaizen no necesitan grandes presupuestos o financiamientos, gracias a que no implica la implementación de nuevas tecnologías sino que contribuyen al desarrollo del sentido común de los trabajadores. La organización solo necesitó de \$ 246,35 (doscientos cuarenta y seis dólares con treinta y cinco centavos), para la implementación de las propuestas de mejora.
- Los trabajadores desarrollan un sentido de pertenencia a la empresa, cuando son respetados y empoderados; esto se logró con la creación de contratos de trabajo, reglamentos y políticas que tengan como objetivo el desarrollo empresarial y de los trabajadores.
- Para que los trabajadores desarrollen todo su potencial, estos deben ser tratados como personas o seres humanos, es decir: con necesidades, con deseos de superación y reconocimiento y con ánimo de opinar. Las herramientas Kaizen aplicadas permitieron a los mismos trabajadores de la empresa bajo estudio que encuentren problemas y a su vez sugieran los planes de acción/sugerencias para eliminar dichos problemas específicamente en los procesos de “preparación” y “servicio”, mismas que fueron sociabilizadas y desarrolladas en los Círculos de Calidad. Esto es un factor de éxito para el estudio ejecutado.
- Mediante la formulación e implementación del organigrama Kaizen (pirámide invertida), que permite visualizar la jerarquización y la estructura empresarial, los supervisores y/o la alta gerencia fueron percibidos por los trabajadores como entes no desvinculados de la realidad, y capaces de escuchar y dirigirse entre ellos.

- La formulación y aplicación de una política empresarial basada en la completa satisfacción del cliente, elaborada por todos los miembros de la organización, y con el pleno respaldo de la alta gerencia de la empresa bajo estudio hace que la satisfacción del cliente se convierta en una ventaja competitiva, aumentando el nivel de ventas en un 13,49%.
- Para facilitar el trabajo y volverlo más efectivo la alta gerencia fue la que proporcionó todos los recursos necesarios para implementar las propuestas de mejora y adaptar las herramientas Kaizen, esto también constituye un factor de éxito para el estudio ejecutado.

4.2 Recomendaciones

- Las herramientas Kaizen que mejor se adaptarían a empresas de servicios son: círculos de calidad, sistema de sugerencias y estandarización; ya que son herramientas muy fáciles de aplicar y de fácil comprensión por parte de los trabajadores.
- Se recomienda que para la implementación de los círculos de calidad, estos sean regulados y para ello se deben establecer reglas internas de comportamiento, para así lograr paulatinamente que el trabajador se sienta parte de la empresa y ayude a las mejoras de la misma.
- Se recomienda que un sistema de sugerencias sea opcional, ya que los trabajadores aportan mejores ideas voluntariamente, caso contrario, la sugerencia no cumplirá con el objetivo de mejora y solo será una pérdida de recursos y/o tiempo. Las sugerencias deben tener como objetivo facilitar el trabajo de los trabajadores y aumentar su bienestar laboral.
- Se recomienda que la estandarización debe ser realizada por profesionales que conozcan del tema para así evitar el desperdicio de recursos con personas que no tiene experiencia en dicho tema.

- Kaizen es mejorar continuamente a través de encontrar soluciones prácticas a los problemas diarios para asegurar una calidad y satisfacción total del cliente. Por ello, cuando se implementen sus herramientas, se requiere que la gerencia de la empresa formule planes maestros que permitan la perpetuidad de la filosofía Kaizen.
- La empresa debe garantizar el desarrollo personal de todos los trabajadores, mediante el aumento de su dignidad. Para ello se recomienda que la alta gerencia fomente políticas de no culpar, juzgar o señalar a ningún trabajador por haber sugerido u opinado erróneamente. Cuando un trabajador da una idea errónea, es porque aún no posee la suficiente capacitación como para realizarlo correctamente. La alta gerencias debe proporcionar el suficiente conocimiento para que los trabajadores puedan desarrollar su sentido común y así estos puedan exponer sugerencias altamente válidas y aplicables aumentando la calidad en el servicio.
- Se recomienda que supervisores, jefes o alta gerencia permanezcan en el lugar donde se desarrolla el servicio cuando se apliquen herramientas de mejora, para el caso de una empresa de cáterin, donde se esté desarrollado el evento, ya que así los trabajadores sentirán el apoyo directamente. Además es la única forma para que los altos mandos realmente comprendan las necesidades y los problemas de la organización.
- La única forma para que el sector ecuatoriano empresarial cambie verdaderamente, será cuando los gerentes dejen de pensar que los trabajadores son simples objetos a los cuales se los debe aprovechar y explotar hasta la última fuerza vital y a los cuales se les debe dar un ambiente laboral donde puedan alcanzar su plenitud como personas. Esto se podrá conseguir a través de políticas públicas que instrumentalicen estos procesos de cambio.
- Las empresas de servicio deberían fomentar la conciencia social hacia los trabajadores mediante el trabajo en equipo, ya que, mediante esta conciencia social, se cambia la perspectiva de considerar al compañero de trabajo como un competidor hacia la perspectiva de considerarlo como un hermano que necesita de

ayuda y que a su vez, este, me puede ayudar para llegar a cambiar los niveles de calidad empresarial.

- Se recomienda que para implementar planes de mejora en empresas de servicio, los gerentes de las mismas, deben poseer conocimientos sobre calidad previos y que sean partícipes de su desarrollo. .

BIBLIOGRFÍA

- Abatedaga, N. (2008). *Comunicación Epistemología y Metodologías para planificar por Consensos*. Buenos Aires: Brujas.
- Aceves, J., & Solórzano, G. (2013). *Calidad del Servicio al Cliente para el Funcionameinto de las Empresas*. Sonora: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Andreu, E., & Martínez, R. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. Madrid: ESIC Editorial.
- Brenes, L. (2010). *Dirección Estratégica Para Organizaciones Inteligentes*. Madrid: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Castillo, E. (2005). *Gestiópolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/escala-servqual-para-medir-la-calidad-en-el-servicio/>
- Chang, R., & Niedzwiecki, M. (1999). *Las Herramientas para la Mejora Continua de la Calidad*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Cooper, B., Floody, B., & McNeill, G. (2000). *Cómo iniciar y administrar un restaurante*. Bogotá: Norma.
- Fernández, M. (2009). *Outdoor Training y la Educación en Valores*. Sevilla: Wanceulen Editorial Deportiva, S.L.
- Frías, P. (2001). *Desafíos de Modernización de las Relaciones Laborales: Hacia una nueva cultura y concertación empresarial*. Buenos Aires: LOM.
- García, D. (1996). *La Ética Como Instrumento de Gestión Empresarial*. Barcelona: Universitat Jaume.
- Imai, M. (1995). *Kaizen La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa*. Ciudad de México: Continental .
- Imai, M. (1998). *Cómo Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo Gemba*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- INEC. (2014). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá: Norma.

- Jiménez, A. (2005). *ISO 9000:2000 Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua*. Madrid: Limusa Noriega Editores.
- Juran, J. (1987). *Manual de Control de Calidad*. Barcelona: Reverté.
- Koenes, A. (1994). *Guías de Gestión de la Pequeña Empresa, El Plan de Negocios*. Madrid: Diaz de Santos, S. A. .
- López, M., & Correa, J. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Manizales : Editorial Universidad de Caldas.
- Lozada, V. (2014). *Japón-Harajuku: y el Mundo Occidental*. Bogotá: Vanessa Lozada.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Metas Estratégicas*. Madrid: Diaz de Santos .
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario, Planificación, Elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Profit.
- Muñoz, A. (1999). *La Gestión de la Calidad Total, en la Administración Pública*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- París, F. (2005). *La Planificación estratégica en las Organizaciones Deportivas*. Barcelona: PAIDOTRIBO.
- Penas, S. (2008). *Aproximación a los Valores y Estilo de Vidas de los Jovenes de 13 y 14 años del Provincia de A Coruña*. La Coruña, La Coruña, España: Santiago de Compostela.
- Pérez, J. (1994). *Gestión de la Calidad Empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez, J. (2009). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Pérez, P., & Múnera, F. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria (documento de trabajo)*. Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia .
- Rey, F. (2005). *5S Orden y Limpieza en el Lugar de Trabajo*. Madrid: FC Editorial.
- Rivera, J. (2010). *Gestión de la RSC*. Coruña: Gesbiblo, S.L.

- Seco, C. (2008). *Cómo Hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos*. La Coruña: Gesbiblo, S.L.
- Sesmero, J. (2010). *Servicio de Catering*. Málaga: Publicaciones Vértice S.L.
- Sesmero, J. (2014). *Aprovisionamiento y Montaje para Servicios de Catering*. Madrid : IC EDITORIAL .
- Soler, P. (1997). *La investigación cualitativa en marketing y publicidad*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Sosa, P. (2003). *Atención Telefónica al Público*. Málaga: Innovación y Cualificación, S.L.
- Suárez, M. (2007). *El Kaizen: La Filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Admnsitración por Calidad Total*. México, D.F.: Panorama.
- Summers, D. (2008). *Administración de la calidad*. Ciudad de Mexico: Pearson Educación.
- Superintendencia de Compañías del Ecuador*. (30 de Diciembre de 2011). Obtenido de NIIF:
http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/niif/Material%20de%20charlas%20Partidas%20Contables%20segun%20NIIF.pdf
- Urquijo, J. (2004). *Toría de las Relaciones Sindicato-Gerenciales*. Caracas: Departamento de Estudios Laborales, IIES-UCAB.
- Vavra, T. (2003). *Cómo Medir la Satisfacción del Cliente, según la ISO 9001:2000*. Ciudad de Mexico: F C Editorial.
- Vázquez, R. (2008). *Habilidades Directivas*. Madrid: Publicaciones Vértice S.L.

ANEXOS

**Anexo N 1. FORMATO DE LAS SUGERENCIAS DEL PERSONAL DE LA
EMPRESA DE CÁTERIN “DI EVENTI”**

<i>SUGERENCIA</i>		
Nombre (opcional):	Tema de la sugerencia:	Hora:
Sugerencia: _____		

Firma:	No llenar este espacio. N.-	<i>Para “Dí Eventí” lo más importante son sus trabajadores, es por eso que su opinión es primordial.</i>

El espacio donde dice “No llenar este espacio”, no debe ser llenado por los trabajadores sino por el representante Kaizen con un número único que identifique a la sugerencia.

Anexo N 2. FORMATO PARA EVALUAR LAS SUGERENCIAS

NÚMERO DE LA ENCUESTA:									FECHA:			
Valuación:	Ligera		Regular			Considerable			Mucha		Grande	
A.- Impacto económico	0	1	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
B.- Originalidad	0	1	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
C.- Adaptabilidad	0	1	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
D.- Viabilidad	0	1	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
E.- Impacto de mejora	0	1	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
F.-Pertinencia del puesto	Gerente o jefe					Secretaria			Mesero o cocinero			
	0,5					0,7			1			
PUNTOS TOTALES	(A+B+C+D+E)*F=					<input type="text"/>						
Firma:	Comentario: _____											

El formato para evaluar la sugerencia toma en cuenta que no es lo mismo que un alto mando sugiera a que un trabajador común lo haga, ya que Kaizen prioriza más la opinión de los trabajadores ya que son ellos los que más conocen a los procesos de la empresa, debido a que todos los día laboran en donde verdaderamente se agrega valor al servicio.

Anexo N 3. FORMATO PARA LA REALIZACIÓN DE LA REUNIÓN N 1.

<i>ACTA DE COMPROBACIÓN</i>	
Reunión N 1	Fecha: Jueves 1 de Octubre de 2015
Temas que DEBEN ser sociabilizados para que la reunión se considere satisfactoria y terminada:	
Bases y fundamentos de filosofía Kaizen. <input type="checkbox"/>	
Biografía de Masaaki Imai. <input type="checkbox"/>	
Calidad total. <input type="checkbox"/>	
Mejora continua. <input type="checkbox"/>	
Responsable Kaizen: Christian Andrade	
Firma: _____	
Nota: Marque con un X en el cuadrado los temas que se trataron.	

Anexo N 4. FORMATO PARA LA REALIZACIÓN DE LA REUNIÓN N 2

<i>ACTA DE COMPROBACIÓN</i>	
Reunión N 2	Fecha: Martes 6 de Octubre de 2015
Temas que DEBEN ser sociabilizados para que la reunión se considere satisfactoria y terminada:	
Herramientas de mejora continua Kaizen. <input type="checkbox"/>	
Sistema de sugerencias Kaizen <input type="checkbox"/>	
Círculos de calidad Kaizen. <input type="checkbox"/>	
Responsable Kaizen: Christian Andrade	
Firma: _____	
Nota: Marque con un X en el cuadrado los temas que se trataron.	

Anexo N 5. FORMATO PARA LA REALIZACIÓN DE LA REUNIÓN N 3.

<i>ACTA DE COMPROBACIÓN</i>	
Reunión N 3	Fecha: Jueves 8 de Octubre de 2015
Temas que DEBEN ser sociabilizados para que la reunión se considere satisfactoria y terminada:	
Fundamentos y definición de una cadena de valor. <input type="checkbox"/>	
Cadena de valor de la empresa de catering "Di Eventi". <input type="checkbox"/>	
Proceso de "preparación". <input type="checkbox"/>	
Proceso de "servicio". <input type="checkbox"/>	
Responsable Kaizen: Christian Andrade	
Firma: _____	
Nota: Marque con un X en el cuadrado los temas que se trataron.	

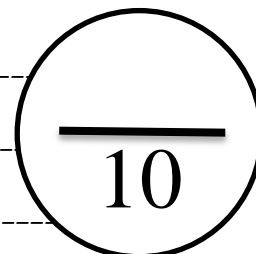
Anexo N 6. FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DE LA REUNIÓN N 1

Evaluación de Conocimientos N 1

Nombre y Apellido:

Cargo:

Fecha:



1.- *¿Cuál es el principal autor de la filosofía Kaizen? (1 punto)*

.....

2.- *¿Cuál es el principal país en donde se aplica Kaizen? (1 punto)*

.....

3.- *¿Cuál es la semejanza entre calidad total y mejora continua? (2 punto)*

.....

.....

4.- *¿Qué es Kaizen? (3 punto)*

.....

.....

5.- *Enuncie 4 características para saber que una empresa utiliza Kaizen? (3 puntos)*

.....

.....

6.- *¿Cree que en la empresa "Di Eventí" se puede adaptar Kaizen, y por qué? (1 punto)*

.....

.....

.....

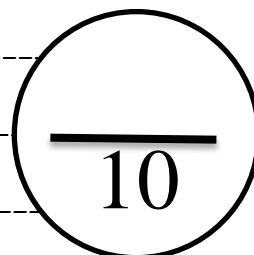
Anexo N 7. FORMATO PARA LA EVALUACIÓN DE LA REUNIÓN N 2

Evaluación de Conocimientos N 2

Nombre y Apellido:

Cargo:

Fecha:



1.- *¿Qué son los círculos de calidad? (2 puntos)*

.....
.....
.....

2.- *¿Qué son los sistemas de sugerencias? (2 puntos)*

.....
.....
.....

3.- *¿Por qué cree que es importante la opinión de los trabajadores? (2 puntos)*

.....
.....

4.- *Diga una actividad que puede hacer usted en su lugar de trabajo para mejorar lo que hace (2 puntos)*

.....
.....
.....

5.- *¿Por qué es importante el control? (2 puntos)*

.....
.....
.....

Anexo N 8. FORMATO PARA LA REALIZACIÓN DE LA REUNIÓN DE CONTINGENCIA.

<i>ACTA DE COMPROBACIÓN</i>	
Reunión de contingencia	Fecha: Miércoles 7 de Octubre de 2015
Temas que DEBEN ser sociabilizados nuevamente para que la reunión se considere satisfactoria y terminada, los mismos que deben ser obtenidos de las fallas que demuestran las evaluaciones.	
.....	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>
Responsable Kaizen: Christian Andrade	
Firma: _____	
Nota: Marque con un X en el cuadrado los temas que se trataron.	

Anexo N 9. FORMATO DE REGISTRO DE ASISTENCIA PARA LA REUNIÓN DE CONTINGENCIA.

Este formato deberá ser llenado por el responsable Kaizen antes del inicio de la reunión con los nombres de las personas que en las evaluaciones obtuvieron una nota ≤ 6 .

Por favor sírvase firmar en el casillero correspondiente a la reunión.

N	Nombre y apellido	Reunión de contingencia.
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

Anexo N 10. FORMATO DEL ORDEN DEL DÍA PARA TODAS LAS REUNIONES.

ORDEN DEL DÍA

- 1.- 10:00 a.m. Comprobar si los equipos tanto el proyector como la laptop funcionan correctamente.
- 2.- 10:05 a.m. Tomar lista o comprobar la asistencia.
- 3.- 10:10 a.m. Empezar con la charla magistral de los temas establecidos.
- 4.- 10:40 a.m. Preguntas por parte de los participantes.
- 5.- 10:50 a.m. Evaluaciones a los participantes.
- 6.- 11:00 a.m. Agradecimiento y despedida.

Nota: por favor seguir estrictamente el orden establecido.

**Anexo N 11. FORMATO ÚNICO DE REGISTRO DE ASISTENCIA PARA TODAS
LAS REUNIONES**

<u>Por favor sírvase firmar en el casillero correspondiente a la reunión del día.</u>				
N	Nombre y apellido	Reunión N1	Reunión N2	Reunión N3
1	Gerente			
2	Jefe de compras			
3	Secretaria			
4	Jefe de cocina			
5	Cocinero 1			
6	Cocinero 2			
7	Capitán de meseros			
8	Mesero 1			
9	Mesero 2			

Una vez que los asistentes firmen y terminada la reunión el responsable Kaizen marcará con una X en el lugar de la firma para aquellas personas que no asistieron para así demostrar la inasistencia del trabajador.

Anexo N 12. FORMATO DEL ORDEN DEL DÍA PARA TODOS LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

ORDEN DEL DÍA

- 1.- 10:00 a.m. Comprobar si los equipos tanto el proyector como la laptop funcionan correctamente.
- 2.- 10:05 a.m. Tomar lista o comprobar la asistencia.
- 3.- 10:10 a.m. Empezar la sociabilización, discusión, debate y sugerencias de los temas pre-establecidos en la planificación y con los borradores de los mismos.
- 4.- 10:50 a.m. Lectura de los nuevos estándares o acuerdos llegados en el Círculo de Calidad.
- 5.- 11:00 a.m. Agradecimiento y despedida.

Nota: por favor seguir estrictamente el orden establecido.

Anexo N 13. REGLAMENTO PARA TODO EL PERSONAL DE CÁTERIN “DI EVENTI”

Reglamento de la empresa de Cáterin “Di Eventu”

CAPÍTULO I

OBJETO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN Y OBJETIVO DEL REGLAMENTO

Objetivo.-El presente reglamento tiene como objetivo principal clarificar y regular en forma justa los intereses y las relaciones laborales existentes entre la empresa de Cáterin “Di Eventu” y sus trabajadores. Estas normas, tienen fuerza obligatoria para ambas partes.

CAPÍTULO II

VIGENCIA, CONOCIMIENTO, DIFUSIÓN Y AMBITO DE APLICACIÓN

Vigencia.- Este reglamento Interno comenzará a regir desde el 22 de Octubre del 2015 fecha en que es aprobado por todos los trabajadores

Conocimiento y difusión.- La Empresa dará a conocer y difundirá este Reglamento Interno a todos sus trabajadores, para lo cual colocará un ejemplar en un lugar visible de forma permanente Además entregará un ejemplar del referido Reglamento a todos los trabajadores. En ningún caso, los trabajadores, argumentarán el desconocimiento de este Reglamento como motivo de su incumplimiento.

Ordenes legítimas.- Con apego a la ley y dentro de las jerarquías establecidas en el organigrama de la Empresa, los trabajadores deben obediencia y respeto a sus superiores, a más de las obligaciones que corresponden a su puesto de trabajo, deberán ceñirse a las instrucciones y disposiciones legítimas, sea verbal o por escrito que reciban de sus jefes inmediatos.

Ámbito de aplicación.- El presente Reglamento Interno es de aplicación obligatoria para todos los trabajadores, que actualmente o a futuro laboren para la Empresa de cáterin “Di Eventu”.

CAPÍTULO III

DEL REPRESENTANTE LEGAL

Art.- 1.El Representante legal es el gerente de la empresa, teniendo facultad para nombrar, promover o remover empleados o trabajadores, con sujeción a las normas legales vigentes.

Art.- 2.Se considerarán oficiales los oficios, debidamente suscritos por el Gerente, quien lo subrogue, o las personas debidamente autorizadas para el efecto.

Sin perjuicio de lo anterior, las amonestaciones y llamados de atención, serán suscritas por el Gerente.

CAPÍTULO IV

DE LOS TRABAJADORES, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Art.- 3. Se consideran empleados o trabajadores de la empresa de catering “Di Eventi” las personas que por su educación, conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes, luego de haber cumplido con los requisitos de selección e ingreso, presten servicios con relación de dependencia en las actividades propias de la empresa.

Art.- 4. La admisión e incorporación de nuevos trabajadores, sea para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades de la Empresa es de exclusiva potestad del gerente.

Como parte del proceso de selección, la empresa podrá exigir a los aspirantes la rendición de pruebas teóricas o prácticas de sus conocimientos, e incluso psicológicas de sus aptitudes y tendencias, sin que ello implique la existencia de relación laboral alguna.

Art.- 5. El aspirante que haya sido declarado apto para cumplir las funciones inherentes al puesto, en forma previa a la suscripción del contrato correspondiente, deberá llenar un formulario (ver Anexo N 14) de “datos personales del trabajador”; entre los cuáles se hará constar la dirección de su domicilio permanente, los números telefónicos (celular y fijo) que faciliten su ubicación y números de contacto referenciales para prevenir inconvenientes por cambios de domicilio.

Para la suscripción del contrato de trabajo, el aspirante seleccionado deberá presentar los siguientes documentos actualizados:

- a) Hoja de vida actualizada.
- b) Exhibir originales y entregar 2 copias legibles y a color de la cédula de ciudadanía.
- c) Presentar los originales y entregar copias de los certificados o títulos legalmente conferidos, con el correspondiente registro de la autoridad pública competente.
- d) Certificados de trabajo y honorabilidad.

En lo posterior, el trabajador informará, por escrito y en un plazo máximo de cinco días laborables, al Gerente respecto de cambios sobre la información consignada en la compañía, de no hacerlo dentro del plazo señalado se considerará falta grave.

La alteración o falsificación de documentos presentados por el aspirante o trabajador constituye falta grave que faculta al empleador a solicitar visto bueno ante el Inspector del Trabajo competente; sin perjuicio, de la obligatoria remisión de la información y documentos a las autoridades penales que corresponda.

CAPÍTULO V

DE LOS CONTRATOS

Art.- 6. **CONTRATO ESCRITO.**- Todo contrato de trabajo se realizará por escrito; y, luego de su suscripción, deberá ser inscrito ante el Inspector de Trabajo, en un plazo máximo de treinta contados a partir de la fecha de suscripción.

Art.- 7. **TIPOS DE CONTRATO.**- De conformidad con sus necesidades, la Empresa celebrará la modalidad de contrato de trabajo que considere necesaria, considerando aspectos técnicos, administrativos y legales.

CAPÍTULO VI

JORNADA DE TRABAJO, ASISTENCIA DEL PERSONAL Y REGISTRO DE ASISTENCIA.

Art.- 8. De conformidad con la ley, la jornada de trabajo será de 8 horas diarias y 40 horas semanales a las que deben sujetarse todos los trabajadores de la Empresa, en los centros de trabajo asignados.

Sin embargo, respetando los límites señalados en el Código del Trabajo, las jornadas de labores podrán variar y establecerse de acuerdo con las exigencias del servicio o labor que realice cada trabajador y de conformidad con las necesidades de los clientes y de la Empresa.

Art.- 9. Los trabajadores tienen la obligación personal de registrar su asistencia utilizando los sistemas de control que sean implementados por la Empresa. La falta de registro de asistencia al trabajo, se considerará como falta leve.

Si por fuerza mayor u otra causa, el trabajador no puede registrar su asistencia, deberá justificar los motivos por escrito ante el Gerente.

Art.- 10. El trabajador que requiera ausentarse de las instalaciones de la empresa durante la jornada de trabajo, deberá solicitar el permiso respectivo de su superior inmediato. La no presentación del permiso al Gerente, será sancionada como falta leve.

Art.- 11. Si por enfermedad, calamidad doméstica, fuerza mayor o caso fortuito, debidamente justificado, el trabajador no concurre a laborar, en forma obligatoria e inmediata deberá comunicar por escrito el particular al Gerente. Superada la causa de su ausencia, deberá presentar los justificativos que corresponda ante el Gerente.

El Gerente procederá a elaborar el respectivo formulario de faltas y permisos (ver Anexo N 15), con el fin de proceder a justificar o sancionar de conformidad con la ley y este reglamento

Art.- 12.Las faltas de asistencia y puntualidad de los trabajadores de la compañía serán sancionadas con \$5 los mismos que serán entregados a la Secretaria de la empresa y dispuestos en un fondo común de la Caja de Ahorros de la empresa.

Art.- 13.Debido a la obligación que tienen los trabajadores de cumplir estrictamente los horarios indicados, es prohibido que se ausenten o suspendan su trabajo sin previo permiso del Jefe Inmediato y al Gerente.

Art.- 14.Las alteraciones del registro de asistencia, constituyen falta grave al presente Reglamento y la serán causal para solicitar la terminación de la relación laboral, previa solicitud de visto bueno de conformidad con la ley.

Art.- 15.No se considerarán trabajos suplementarios los realizados en horas que exceden de la jornada ordinaria, ejecutados por los trabajadores que ejercen funciones de confianza y dirección por así disponerlo el artículo 58 del Código del Trabajo, así como también los trabajos realizados fuera de horario sin autorización del jefe inmediato, por lo que para el pago de horas extras se deberá tener la autorización del Gerente.

Art.- 16.No se entenderá por trabajos suplementarios o extraordinarios los que se realicen para:

- a) Recuperar descansos o permisos dispuestos por el gobierno, o por la Empresa.
- b) Recuperar por las interrupciones del trabajo, de acuerdo al artículo 60 del Código de Trabajo.

Art.- 17.La Empresa llevará el registro de asistencia (Ver anexo N 16) de los trabajadores.

En este sistema el trabajador marca el inicio y la finalización de la jornada.

Si por cualquier razón no funcionare este sistema, los trabajadores notificarán este particular a su Jefe Inmediato, el mismo que dispondrá la forma provisional de llevar el control de asistencia mientras dure el daño.

Art.- 18.El trabajador que tenga la debida justificación por escrito de su Jefe Inmediato y del Gerente, para ausentarse en el transcurso de su jornada de trabajo, deberá marcar tanto al salir como al ingresar a sus funciones.

Art.- 19.La omisión de registro de la hora de entrada o salida, hará presumir ausencia a la correspondiente jornada, a menos que tal omisión fuere justificada por escrito con la debida oportunidad al departamento de Recursos Humanos; su Representante, o en su defecto a su Jefe Inmediato

Art.- 20.El Gerente, llevará el control de asistencia.

El horario establecido para el almuerzo será definido con su jefe inmediato, el cual durará una hora, y podrá ser cambiado solo para cumplir con actividades inherentes a la empresa, y este deberá ser notificado por escrito al Gerente.

Art.- 21.Si la necesidad de la empresa lo amerita, los Jefes Inmediatos podrán cambiar el horario de salida al almuerzo de sus subordinados, considerando, siempre el lapso de 1 hora, de tal manera que el trabajo y/o departamento no sea abandonado.

CAPÍTULO VII

DE LAS VACACIONES, LICENCIAS, FALTAS, PERMISOS Y JUSTIFICACIONES

DE LAS VACACIONES

Art.- 22.De acuerdo al artículo 69 del Código del Trabajo los trabajadores tendrán derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de vacaciones, las fechas de las vacaciones serán definidas de común acuerdo entre el jefe y trabajador, en caso de no llegar a un acuerdo el jefe definirá las fechas a tomar.

Art.- 23.Las vacaciones solicitadas por los trabajadores, serán aprobadas por los Jefes inmediatos, o Gerencia.

Art.- 24.Para hacer uso de vacaciones, los trabajadores deberán cumplir con los siguientes requisitos:

a) Cumplir con la entrega de bienes y documentación a su cargo a la persona que suplirá sus funciones, con el fin de evitar la paralización de actividades por efecto de las vacaciones, cuando el caso así lo amerite.

DE LAS LICENCIAS

Art.- 25.Sin perjuicio de las establecidas en el Código del Trabajo, serán válidas las licencias determinados en este Reglamento, que deberán ser solicitadas por escrito (ver Anexo N 17) y llevar la firma del Gerente.

Se concederá licencias con sueldo en los siguientes casos:

a. Por motivos de maternidad y paternidad

b. Por matrimonio civil del trabajador, tendrá derecho a tres días laborables consecutivos, a su regreso obligatoriamente el trabajador presentará el respectivo certificado de matrimonio.

c. Para asistir a eventos de capacitación y/o entrenamiento, debidamente autorizados por la Empresa.

d. Tres días por calamidad doméstica, debidamente comprobada, como por ejemplo: incendio o derrumbe de la vivienda, que afecten a la economía de los trabajadores.

e. Cualquier otra licencia prevista en el Código del Trabajo.

Art.- 26. La falta de justificación en el lapso de 24 horas de una ausencia podrá considerarse como falta injustificada, haciéndose el trabajador acreedor a la sanción de amonestación por escrito y el descuento del tiempo respectivo.

DE LOS PERMISOS

Art.- 27. Se concederá permisos para que el trabajador atienda asuntos emergentes y de fuerza mayor, hasta por cuatro horas máximo durante la jornada de trabajo, en el periodo de un mes, que serán recuperadas en el mismo día o máximo en el transcurso de esa semana; y, en el evento de no hacerlo, descontará el tiempo no laborado, previa autorización del Gerente.

CAPÍTULO VIII

DE LA REMUNERACIÓN Y PERÍODOS DE PAGO

Art.- 28. Para la fijación de las remuneraciones de los trabajadores, la Empresa se orientará por las disposiciones o normas establecidas en el mercado laboral relativo a la clasificación y valoración de puestos; y no podrán ser inferiores a los mínimos sectoriales determinados para esta empresa.

Art.- 29. La empresa pagará la remuneración mensual directamente de contado a sus trabajadores

Art.- 30. La Empresa efectuará descuentos de los sueldos del Trabajador solo en casos de:

- a) Aportes personales del IESS;
- b) Dividendos de préstamos hipotecarios o quirografarios, conforme las planillas que presente el IESS;
- c) Ordenados por autoridades judiciales.
- d) Valores determinados por las Leyes o autorizados expresamente por el trabajador así como por compras o préstamos concedidos por la empresa a favor del trabajador.
- e) Multas establecidas en este Reglamento
- f) Descuentos autorizados por consumos del trabajador, cancelados por la empresa como tarjetas de comisariato, seguro médico privado, consumo de celulares, repuestos, servicios, mantenimiento, etc.

Art.-31. Cuando un trabajador cesare en su trabajo por cualquier causa y tenga que realizar pagos por cualquier concepto, se liquidará su cuenta; y antes de recibir el valor que corresponde se le descontará todos los valores que esté adeudando a la Empresa, como préstamos de la Empresa debidamente justificados y los detallados en el artículo anterior.

Art.- 31.Los beneficios voluntarios u ocasionales de carácter transitorio que la Empresa otorgue al trabajador pueden ser modificados o eliminados cuando a juicio de ella hubiese cambiado o desaparecido las circunstancias que determinaron la creación de tales beneficios.

CAPÍTULO IX

ÍNDICES MÍNIMOS DE EFICIENCIA

Art.-32. Los trabajadores deberán cumplir estrictamente con la labor objeto del contrato; caso contrario la Empresa se acogerá al derecho previsto en el numeral 5 del artículo 172 del Código del Trabajo.

Art.- 33.Todos los trabajadores de la Empresa precautelarán que el trabajo se ejecute en observancia a las normas técnicas aplicadas a su labor específica y que redunde tanto en beneficio de la Empresa, como en el suyo personal.

CAPÍTULO X

DE LAS BECAS, CURSOS, SEMINARIOS, EVENTOS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO EN GENERAL

Art.- 34.El departamento de Recursos Humanos de acuerdo con sus requerimientos, brindará capacitación y entrenamiento a los trabajadores, conforme al Plan Anual de Capacitación que será elaborado por el Departamento de Recursos Humanos y/o su Representante.

CAPÍTULO XI

TRASLADOS Y GASTOS DE VIAJE

Art.- 35.Todo gasto de viaje dentro y fuera del país que se incurra por traslado, movilización será previamente acordado con el trabajador y aprobado por el Jefe Inmediato y por Recursos Humanos y/o su Representante. Para el reembolso deberá presentar las facturas o notas de ventas debidamente legalizadas de acuerdo con las normas tributarias que sustenten el gasto.

Art.- 36.No se cancelará gastos que no sean consecuencia del desempeño de las labores encomendadas al trabajador, o contradigan las políticas de viáticos y viajes establecidos por la empresa.

Art.- 37.La Compañía y el trabajador podrá acordar el traslado temporal a su personal a cualquier sitio del territorio nacional, según lo estime conveniente y según las funciones que el puesto lo requieran con el fin de cumplir los objetivos de la empresa.

CAPITULO XII

LUGAR LIBRE DE ACOSO

Art.- 38.Lugar De Trabajo Libre De Acoso.- La empresa se compromete en proveer un lugar de trabajo libre de discriminación y acoso. Quien cometa alguno de estos hechos será sancionado de acuerdo al presente reglamento.

Discriminación incluye uso de una conducta tanto verbal como física que muestre insulto o desprecio hacia un individuo sea por su raza, color, religión, sexo, nacionalidad, edad, discapacidad, con el propósito de:

- a) Crear un lugar de trabajo ofensivo;
- b) Interferir con las funciones de trabajo de uno o varios individuos;
- c) Afectar el desempeño laboral; y,
- d) Afectar las oportunidades de crecimiento del trabajador.

Art.- 39.La Empresa estrictamente prohíbe cualquier tipo de acoso sexual en el lugar de trabajo, en el caso de llevarse a cabo se constituirá causal de Visto Bueno. Se entenderá acoso sexual lo siguiente:

- ❖ Comportamiento sexual inadecuado.
- ❖ Pedido de favores sexuales cuando se intenta conseguir una decisión de cualquier tipo.
- ❖ Interferir en el desempeño de labores de un individuo.
- ❖ Acoso verbal donde se usa un vocabulario de doble sentido que ofende a una persona.

Art.- 40.Si alguien tiene conocimiento de la existencia de los tipos de acoso ya mencionados tiene la responsabilidad de dar aviso al Gerente para que se inicie las investigaciones pertinentes y tomar una acción disciplinaria.

Art.- 41.Todo reclamo será investigado y tratado confidencialmente.

Art.- 42.Durante la Jornada de Trabajo diaria o cumpliendo funciones asignadas por la empresa, dentro o fuera del país, se establece como particular obligación de los trabajadores, observar disciplina y Kaizen. En consecuencia queda expresamente prohibido, en general, todo cuanto altere el orden y la disciplina interna.

CAPÍTULO XIII

OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR

DE LAS OBLIGACIONES

Art.-43. Además de las obligaciones constantes en el artículo 45 del Código de Trabajo, las determinadas por la ley, las del Contrato de Trabajo, Código de Conducta y este Reglamento, son obligaciones del Trabajador las siguientes:

1. Cumplir las leyes, reglamentos, instructivos, normas y disposiciones vigentes en la Empresa; que no contravengan al presente reglamento y código de conducta.
2. Ejecutar sus labores en los términos determinados en su contrato de trabajo, y en la descripción de funciones de cada posición, según consta en el Manual de Funciones, desempeñando sus actividades con responsabilidad, esmero y eficiencia;
3. Ejecutar su labor de acuerdo a las instrucciones y normas técnicas que se hubieren impartido; y, cumplir estrictamente con las disposiciones impartidas por la Empresa y/o autoridades competentes, sin que en ningún caso pueda alegarse su incumplimiento por desconocimiento o ignorancia de la labor específica confiada.
4. Observar en forma permanente una conducta armónica, respetuosa, y de consideraciones debidas en sus relaciones con sus compañeros de trabajo, superiores, subalternos, clientes y particulares.
5. Comunicar cualquier cambio de su dirección domiciliaria, teléfono dentro de los cinco primeros días siguientes de tal cambio.
6. Presentarse al trabajo aseado y en aptitud mental y física para el cabal cumplimiento de sus labores.
7. Velar por los intereses de la empresa de catering “Di Eventi”, y por la conservación de los valores, documentos, útiles, equipos, maquinaria, muebles, suministros, uniformes y bienes en general confiados a su custodia, administración o utilización. Y usarlos exclusivamente para asuntos de la compañía, o en caso de extrema emergencia para asuntos particulares.
8. En el caso de desaparición de cualquier herramienta, instrumento o equipo entregado al trabajador por parte de la Empresa, sea este de propiedad de la empresa de catering “Di Eventi”, ésta procederá a su reposición a costo del trabajador. Cuando tal hecho se deba a su culpa, negligencia, o mala fe previamente comprobada.
9. En caso de enfermedad, es obligación del trabajador informar lo ocurrido al inmediato superior o representante legal de la compañía, se justificará las faltas, previa comprobación de la enfermedad, mediante el correspondiente certificado médico extendido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
10. Guardar absoluta reserva respecto a la información confidencial, secretos técnicos, comerciales, administrativos, e información del cliente sobre asuntos relacionados con su trabajo, y con el giro del negocio de la Empresa. . Esta información confidencial o no pública, no debe ser revelada a nadie fuera de la Empresa, incluidos familiares y amigos, en el cual pueda existir conflicto de intereses.

11. Abstenerse de realizar competencia profesional con la Empresa o colaborar para que otros lo hagan, mientras dure la relación laboral.
12. Registrar su ingreso a la empresa en el sistema de control de asistencia, cuando el trabajador esté listo para empezar con sus labores, de igual forma al salir de su jornada de trabajo.
13. Cumplir con puntualidad con las jornadas de trabajo, de acuerdo a los horarios establecidos por la compañía.
14. Una vez terminada la jornada laboral todo el personal deberá mantener bajo llave toda documentación correspondiente a datos confidenciales o reservados de la Empresa.
15. Desplazarse dentro o fuera de la ciudad y del país, de acuerdo con las necesidades de la empresa de catering “Di Eventi”, para tal efecto la Empresa reconocerá los gastos de transporte, hospedaje y alimentación en que se incurra, según el Art. 42 numeral 22 del Código del Trabajo.
16. Asistir a cursos, seminarios, y otros eventos que se consideren necesarios, como parte de su entrenamiento y capacitación.
17. Todos los trabajadores deberán prestar esmerada atención a los clientes de la Empresa, con diligencia, cortesía y con filosofía Kaizen, contestando en forma comedida las preguntas que le formulen.
18. Mantener los lugares de trabajo en perfecto orden y limpieza, así como los documentos, correspondientes y todo el material usado para desempeñar su trabajo.
19. Devolver los bienes, materiales y herramientas que recibieren ya sean de propiedad del empleador o sus clientes, cuidar que estos no se pierdan, extravíen o sufran daños.
20. Sujetarse a las medidas de prevención de riesgo de trabajo que dicte la Empresa, así como cumplir con las medidas sanitarias, higiénicas de prevención y seguridad como el uso de aparatos y medios de protección proporcionados por las mismas.
21. Utilizar y cuidar los instrumentos de prevención de riesgos de trabajo, entregados por la Empresa, como: cofias, guantes y demás.
22. Comunicar a sus superiores de los peligros y daños materiales que amenacen a los bienes e intereses de la Empresa o a la vida de los trabajadores, así mismo deberá comunicar cualquier daño que hicieren sus compañeros, colaborar en los programas de emergencia y otros que requiera la Empresa, independientemente de las funciones que cumpla cada trabajador.
23. Informar inmediatamente a sus superiores, los hechos o circunstancias que causen o puedan causar daño a la Empresa.

24. En caso de accidente de trabajo, es obligación dar a conocer de manera inmediata al Jefe Inmediato, o al Gerente, conforme lo establece el Código del Trabajo.
25. Facilitar y permitir las inspecciones y controles que efectúe la Compañía por medio de sus representantes, o auditores.
26. Cuidar debidamente los vehículos asignados para el cumplimiento de sus labores.
27. Cumplir con la realización y entrega de reportes, informes que solicite la empresa en las fechas establecidas por la misma.
28. Firmar los roles de pago en todos sus rubros al percibir la remuneración o beneficio que sea pagado por parte de la Empresa.
29. Trabajar siempre con Filosofía Kaizen.
30. Presentar sugerencias y asistir a los círculos de calidad previamente establecidos.

DE LOS DERECHOS

Art.- 44.Serán derechos de los trabajadores de la empresa de cáterin “Di Eventí”

- a) Percibir la remuneración mensual que se determine para el puesto que desempeñe, los beneficios legales y los beneficios de la Empresa.
- b) Hacer uso de las vacaciones anuales, de acuerdo con la Ley y las normas constantes de este Reglamento.
- c) Recibir ascensos y/o promociones, con sujeción a los procedimientos respectivos, y de acuerdo con las necesidades y criterios de la Empresa.
- d) Ejercer el derecho a reclamo, siguiendo el orden correspondiente de jerarquía, cuando considere que alguna decisión le puede perjudicar.
- e) Recibir capacitación o entrenamiento, de acuerdo con los programas de desarrollo profesional que determine la Empresa, tendiente a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.
- f) Ser tratado como ser humano digno con las debidas consideraciones, no infringiéndoles maltratos de palabra y obra.
- g) Las demás que estén establecidos o se establezcan en el Código del Trabajo, Leyes y Código de Conducta.
- h) A que sus sugerencias sean debidamente escuchadas y tratadas.

DE LAS PROHIBICIONES

Art.-45. A más de las prohibiciones establecidas en el artículo 46 del Código del Trabajo, que se entienden incorporadas a este Reglamento y Código de Conducta, y las determinadas por otras Leyes, está prohibido al Trabajador:

a) Mantener relaciones de tipo personal, comercial o laboral, que conlleven un conflicto de intereses, con las personas naturales o jurídicas que se consideren como competencia o que sean afines al giro de Empresa. El trabajador deberá informar al empleador cuando pueda presentarse este conflicto.

b) Exigir o recibir primas, porcentajes o recompensas de cualquier clase, de personas naturales o jurídicas, proveedores, clientes o con quienes la Empresa tenga algún tipo de relación o como retribución por servicios inherentes al desempeño de su puesto.

c) Alterar los precios de los productos o servicios que ofrece la Empresa a cambio de recompensas en beneficio personal.

d) Alterar la respectiva jornada de trabajo o suspenderla sin sujetarse a la reglamentación respectiva de horarios y turnos designados.

e) Encargar a otro trabajador o a terceros personas la realización de sus labores sin previa autorización de su Jefe Inmediato.

f) Suspender arbitraria e ilegalmente el trabajo o inducir a sus compañeros de trabajo a suspender las suyas.

g) Causar pérdidas, daño o destrucción, de bienes materiales o de herramientas, pertenecientes al empleador o sus clientes, por no haberlos devuelto una vez concluidos los trabajos o por no haber ejercido la debida vigilancia y cuidado mientras se los utilizaba; peor aún producir daño, pérdida, o destrucción intencional, negligencia o mal uso de los bienes, elementos o instrumentos de trabajo.

h) Realizar durante la jornada de trabajo rifas o ventas; de igual manera atender a vendedores o realizar ventas de artículos personales o de consumo, se prohíbe realizar actividades ajenas a las funciones de la Empresa o que alteren su normal desarrollo; por lo que le está prohibido al trabajador, distraer el tiempo destinado al trabajo, en labores o gestiones personales, así como realizar durante la jornada de trabajo negocios y/o actividades ajenas a la Empresa o emplear parte de la misma, en atender asuntos personales o de personas que no tengan relación con la Empresa, sin previa autorización de Recursos Humanos.

i) Violar el contenido de la correspondencia interna o externa o cualquier otro documento perteneciente a la Empresa, cuando no estuviere debidamente autorizado para ello;

j) Destinar tiempo para la utilización inadecuada del internet como bajar archivos, programas, conversaciones chat y en fin uso personal diferente a las actividades específicas de su trabajo.

- k) Instalar software, con o sin licencia, en las computadoras de la Empresa que no estén debidamente aprobados por la Gerencias o por el Responsable de Sistemas.
- l) Divulgar información sobre técnicas, método, procedimientos relacionados con la empresa, redacción, diseño de textos, ventas, datos y resultados contables y financieros de la Empresa; emitir comentarios con los trabajadores y terceras personas en relación a la situación de la Empresa.
- m) Divulgar información sobre la disponibilidad económica y movimientos que realice la Empresa, ningún trabajador de la misma, podrá dar información, excepto el personal de contabilidad que dará información únicamente a sus superiores.
- n) Queda prohibido para los trabajadores, divulgar la información proporcionada por los clientes a la compañía.
- o) Todo personal que maneje fondos de la Empresa, no podrá disponer de los mismos para otro fin que no sea para el que se le haya entregado. Ello dará lugar a la máxima sanción establecida en este reglamento, que implicará la separación de la Empresa previo visto bueno otorgado por el Inspector del Trabajo competente, sin perjuicio de otras acciones legales a que hubieren lugar.
- p) Utilizar en actividades particulares los servicios, dinero, bienes, materiales, equipos o vehículos de propiedad de la Empresa o sus clientes, sin estar debidamente autorizados por el jefe respectivo.
- q) Sacar bienes, vehículos, objetos y materiales propios de la empresa o sus clientes sin la debida autorización por escrito del jefe inmediato.
- r) Queda terminantemente prohibida la violación de los derechos de autor y de propiedad intelectual de la compañía y de cualquiera de sus clientes o proveedores.
- s) Ejercitar o promover la discriminación por motivos de raza, etnia, religión, sexo, pensamiento político, y demás, al interior de la Empresa.
- t) Sostener altercados verbales y físicos con compañeros, trabajadores y jefes superiores dentro de las instalaciones de la Empresa y en su entorno, así como también hacer escándalo dentro de la Empresa.
- u) Propiciar actividades políticas o religiosas dentro de las dependencias de la empresa o en el desempeño de su trabajo.
- v) Presentarse a su lugar de trabajo en evidente estado de embriaguez o bajo los efectos de estupefacientes prohibidos por la Ley.
- w) Ingerir o expender durante la jornada de trabajo, en las oficinas o en los lugares adyacentes de la empresa bebidas alcohólicas, sustancias psicotrópicas y estupefacientes, u

otros que alteren el sistema nervioso, así como presentarse a su trabajo bajo los efectos evidentes de dichos productos.

x) Ingerir alimentos o bebidas en lugares que puedan poner en peligro la calidad del trabajo o las personas.

y) Fumar en el interior de la empresa.

z) No cumplir con las medidas sanitarias, higiénicas de prevención y seguridad impartidas por la empresa y negarse a utilizar los aparatos y medios de protección de seguridad proporcionados por la misma, y demás disposiciones del Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional;

aa) Portar cualquier tipo de arma durante su permanencia en la empresa que pueda poner en peligro la vida y seguridad de las personas y equipos con excepción de las personas que tengan autorización de la empresa.

bb) Ingresar televisores y cualesquier otro artefacto que pueda distraer y ocasionar graves daños a la salud y a la calidad del trabajo de la empresa sin la autorización por escrita de sus superiores.

cc) Ingresar a las dependencias de la compañía material pornográfico o lesivo, reservándose la compañía el derecho a retirar dicho material y sancionar al infractor.

dd) Alterar o suprimir las instrucciones, avisos, circulares o boletines colocados por la Empresa en los tableros de información, carteleras o en cualquier otro lugar;

ee) Permitir que personas ajenas a la Empresa permanezcan en las instalaciones de la misma, sin justificación o causa para ello.

ff) Está prohibido a las personas que laboran con claves en el sistema informático entregarlas a sus compañeros o terceros para que utilicen; por tanto la clave asignada es personalísima y su uso es de responsabilidad del trabajador.

gg) Los beneficios concedidos al trabajador, que no constituyen obligación legal, son exclusivos para este y su cónyuge, y se extenderá a terceros por autorización escrita del empleador. .

hh) Vender sin autorización bienes, vehículos, accesorios, regalos y repuestos de la empresa.

ii) Practicar juegos de cualquier índole durante las horas de trabajo

jj) Distraer su tiempo de trabajo en cosas distintas a sus labores, tales como: leer periódicos, revistas, cartas, ajenas a su ocupación así como dormir, formar grupos y hacer colectas sin autorización de las autoridades de la compañía.

kk) Propagar rumores que afecten al prestigio o intereses de la compañía sus funcionarios o trabajadores; así como no podrán reunirse sin autorización de los ejecutivos.

ll) Tener negocio propio o dentro de la sociedad conyugal relacionado al giro de negocio de la Compañía, con el fin de favorecer a su negocio antes que a la Compañía.

mm) Comprar acciones o participaciones o montar un negocio directa o indirectamente, por sí mismo o a través de interpuesta persona, para ser proveedor de la Compañía sin conocimiento expreso por parte de la Empresa.

nn) Laborar horas suplementarias o extraordinarias sin previa orden expresa de sus superiores o de Recursos Humanos o del funcionario debidamente autorizado.

oo) Utilizar en beneficio propio los bienes dejados por los clientes incluyendo vehículos, accesorios o pertenencias.

pp) No trabajar bajo filosofía Kaizen.

CAPÍTULO XIV

DE LAS PERSONAS QUE MANEJAN RECURSOS ECONÓMICOS DE LA EMPRESA

Art.- 46.Los Trabajadores que tuvieren a su cargo activos de la Empresa, como: dinero, accesorios, vehículos, valores o inventario de la Empresa; como la secretaria, jefes de departamento, y cualquier otra área que estén bajo su responsabilidad dinero, valores, insumos, cajas chicas entre otros, son personalmente responsables de toda pérdida, salvo aquellos que provengan de fuerza mayor debidamente comprobada.

Art.- 47.Todas las personas que manejan recursos económicos estarán obligadas a sujetarse a las fiscalizaciones o imprevistos que ordene la Empresa; y suscribirán conjuntamente con los auditores el acta que se levante luego de verificación de las existencias físicas y monetarias.

CAPÍTULO XV

DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Art.- 48.A los trabajadores que contravengan las disposiciones legales o reglamentarias de la Empresa se les aplicarán las sanciones dispuestas en el Código del Trabajo, Código de Conducta, las del presente reglamento y demás normas aplicables.

Art.- 49.En los casos de inasistencia o atraso injustificado del trabajador, sin perjuicio de las sanciones administrativas que se le impongan, al trabajador se le descontará la parte proporcional de su remuneración, que es de \$20.

Art.- 50.Atendiendo a la gravedad de la falta cometida por el trabajador, a la reincidencia y de los perjuicios causados a la Empresa, se aplicará una de las siguientes sanciones:

- a) Amonestaciones Verbales;
- b) Amonestaciones Escritas (Ver Anexo N 18);
- c) Multas, hasta el 10% de la remuneración del trabajador;
- d) Terminación de la relación laboral, previo visto bueno sustanciado de conformidad con la Ley.

DE LAS SANCIONES PECUNIARIAS - MULTAS

Art.- 51. La amonestación escrita será comunicada al trabajador en persona, quien deberá suscribir la recepción del documento respectivo. En caso de negativa del trabajador a suscribir o recibir el documento de la amonestación, se dejará constancia de la presentación, y la firmará en nombre del trabajador su Jefe Inmediato, con la razón de que se negó a recibirla.

Las amonestaciones por escrito que se realicen a un mismo trabajador por tres veces consecutivas durante un periodo de noventa días, serán consideradas como falta grave.

Art.-52. La sanción pecuniaria es una sanción que será impuesta por el Gerente ; se aplicará en caso de que el trabajador hubiere cometido faltas leves, o si comete una falta grave a juicio del Gerente no merezca el trámite de Visto Bueno, constituirá en el descuento de una multa de hasta el 10% de la remuneración del Trabajador. La sanción pecuniaria no podrá superar el 10% de la remuneración dentro del mismo mes calendario, y en el caso de reincidencia se deberá proceder a sancionar al trabajador siguiéndole el correspondiente trámite de Visto Bueno.

Art.- 53. Las multas serán aplicadas, a más de lo señalado en este reglamento, en los siguientes casos:

1. Provocar desprestigio o enemistad entre los componentes de LA EMPRESA;
2. No acatar las órdenes y disposiciones impartidas por su superior jerárquico;
3. Negarse a laborar durante jornadas extraordinarias, en caso de emergencia;
4. Realizar en las instalaciones de LA EMPRESA propaganda con fines comerciales o políticos;
5. Ejercer actividades ajenas a LA EMPRESA durante la jornada laboral;
6. Realizar reclamos infundados o mal intencionados;
7. No guardar la consideración y cortesía debidas en sus relaciones con el público que acuda a la Empresa;
8. No observar las disposiciones constantes en cualquier documento que LA EMPRESA prepare en el futuro, cuyo contenido será difundido entre todo el personal.

9. No registrar personalmente su asistencia diaria de acuerdo con el sistema de control preestablecido;

DE LAS FALTAS EN GENERAL

Art.- 54.Las faltas son leves y graves, sin perjuicio de las multas a las que se refiere el artículo anterior.

DE LAS FALTAS LEVES

Art.- 55.Son faltas leves:

a) La reincidencia por más de tres veces en los casos que hayan merecido amonestación verbal dentro del mismo periodo mensual. La reincidencia que se refiere el presente literal será causal para una amonestación escrita.

b) Excederse sin justificación en el tiempo de permiso concedido.

c) La negativa del trabajador a utilizar los medios, recursos, materiales y equipos que le suministre la Empresa.

d) Los trabajadores que durante el último periodo mensual de labor, hayan recibido tres amonestaciones escritas.

e) Los trabajadores que no cumplieren con responsabilidad y esmero las tareas a ellos encomendados.

f) La negativa de someterse a las inspecciones y controles, así como a los exámenes médicos y chequeos.

g) Poner en peligro su seguridad y la de sus compañeros. Si la situación de peligro se genere por hechos que son considerados faltas graves, se sancionarán con la separación del trabajador, previo visto bueno.

h) Disminuir injustificadamente el ritmo de ejecución de su trabajo.

i) El incumplimiento de cualquier otra obligación o la realización de cualquier otro acto que conforme otras disposiciones de este reglamento sea sancionada con multa y no constituya causal para sanción grave.

j) Ingresar datos erróneos en la facturación de productos y servicios.

k) Recibir cheques de pago que no han sido llenados correctamente y que deban ser devueltos al suscriptor, multa de hasta el 10 % de la remuneración.

DE LAS FALTAS GRAVES

Art.- 56.Son Faltas graves aquellas que dan derecho a sancionar al trabajador con la terminación del contrato de trabajo. Las sanciones graves se las aplicará al trabajador que

incurra en las siguientes conductas, a más de establecidas en otros artículos del presente Reglamento como son los artículos 52 y 53 numeral 1, serán sancionados con multa o Visto Bueno dependiendo de la gravedad de la falta las siguientes:

- a) Estar incurso en una o más de las prohibiciones señaladas en el presente Reglamento, excepto en los casos en que el cometer dichas prohibiciones sea considerada previamente como falta leve por la Empresa, de conformidad con lo prescrito en este instrumento.
- b) Haber proporcionado datos falsos en la documentación presentada para ser contratado por la Empresa.
- c) Presentar certificados falsos, médicos o de cualquier naturaleza para justificar su falta o atraso.
- d) Modificar o cambiar los aparatos o dispositivos de protección o retirar los mecanismos preventivos y de seguridad adaptados a las máquinas, sin autorización de sus superiores.
- e) Alterar de cualquier forma los controles de la Empresa sean estos de entrada o salida del personal, reportes o indicadores de ventas, cuentas por cobrar, indicadores de procesos de la empresa, etc.
- f) Sustraerse o intentar sustraerse de los talleres, bodegas, locales y oficinas dinero, materiales, materia prima, herramientas, material en proceso, producto terminado, información en medios escritos y/o magnéticos, documentos o cualquier otro bien.
- g) Encubrir la falta de un trabajador.
- h) No informar al superior sobre daños producto de la ejecución de algún trabajo, y ocultar estos trabajos.
- i) Inutilizar o dañar materias primas, útiles, herramientas, máquinas, aparatos, instalaciones, edificios, enseres y documentos de la Empresa o clientes, así como vehículos pertenecientes a clientes.
- j) Revelar a personas extrañas a la Empresa datos reservados, sobre la tecnología, información interna de la Empresa, e información del cliente.
- k) Dedicarse a actividades que impliquen competencia a la Empresa; al igual que ser socio, accionista o propietario de negocios iguales o relacionados al giro del negocio de empresa, ya sea por sí mismo o interpuesta persona, sin conocimiento y aceptación escrita por parte del Representante Legal.
- l) Los malos tratos de palabra u obra o faltas graves de respeto y consideración a todos los trabajadores, así como también el originar o promover peleas o riñas entre sus compañeros de trabajo;
- m) Causar accidentes graves por negligencia o imprudencia;

- n) Por indisciplina o desobediencia graves al presente Reglamento, instructivos, normas, políticas, código de conducta y demás disposiciones vigentes y/o que la Compañía dicte en el futuro.
- o) Acosar u hostigar psicológica o sexualmente a trabajadores, compañeros o jefes superiores.
- p) Manejar inapropiadamente las Políticas de Ventas, promociones, descuentos, reservas, dinero y productos de la Empresa para sus Clientes; incumplimiento de las metas de ventas establecidas por la Gerencia; así como la información comercial que provenga del mercado.
- q) Los trabajadores que hayan recibido dos o más infracciones, de las infracciones señaladas como leves, dentro del periodo mensual de labor, y que hayan sido merecedores de amonestaciones escritas por tales actos. Sin embargo, si el trabajador tuviese tres amonestaciones escritas dentro de un periodo trimestral de labores, será igualmente sancionado de conformidad con el presente artículo.
- r) Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude, hurto, estafa, conflictos de intereses, discriminación, corrupción, acoso o cualquier otro hecho prohibido por la ley, sea respecto de la empresa de los ejecutivos y de cualquier trabajador.
- s) Portar armas durante horas de trabajo cuando su labor no lo requiera.
- t) Se considerara falta grave toda sentencia ejecutoriada, dictada por autoridad competente, que condene al trabajador con pena privativa de libertad. Si es un tema de transito es potestad de la empresa, si el trabajador falta más de tres días se puede solicitar visto bueno.

CAPÍTULO XVI

DE LA CESACIÓN DE FUNCIONES O TERMINACIÓN DE CONTRATOS

Art.- 57. Los trabajadores de la empresa de catering "Di Eventi", cesarán definitivamente en sus funciones o terminarán los contratos celebrados con la Empresa, por las siguientes causas, estipuladas en el artículo 169 del Código del Trabajo:

- a) Por las causas legalmente previstas en el contrato
- b) Por acuerdo de las partes.
- c) Por conclusión de la obra, periodo de labor o servicios objeto del contrato.
- d) Por muerte o incapacidad del colaboradores o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la Empresa o negocio.
- e) Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto y demás acontecimientos extraordinarios que los contratantes no pudieran prever o que previsto, no pudieran evitar.

f) Por visto bueno presentado por el trabajadores o empleador.

g) Por las demás establecidas en las disposiciones del Reglamento Interno y Código del Trabajo.

Art.- 58.El trabajador que termine su relación contractual la empresa de cáterin “Di Eventi” por cualquiera de las causa determinadas en este Reglamento o las estipuladas en el Código del Trabajo, suscribirá la correspondiente acta de finiquito (Ver Anexo N 19), la que contendrá la liquidación pormenorizada de los derechos laborales, en los términos establecidos en el Código del Trabajo.

CAPITULO XVII

OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA EMPRESA

Art.- 59.Son obligaciones de la empresa, a parte de las establecidas en el Código de Trabajo, Estatuto, Código de Ética, las siguientes:

a) Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud.

b) Llevar un registro actualizado de los datos del trabajador y, en general de todo hecho que se relacione con la prestación de sus servicios.

c) Proporcionar a todos los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones.

d) Tratar a los trabajadores con respeto y consideración, es decir, como seres humanos que se merecen dignidad.

e) Atender, dentro de las previsiones de la Ley y de este Reglamento los reclamos y consultas de los trabajadores.

f) Facilitar a las autoridades de Trabajo las inspecciones que sean del caso para que constaten el fiel cumplimiento del Código del Trabajo y del presente Reglamento.

g) Difundir y proporcionar un ejemplar del presente Reglamento Interno de Trabajo a sus trabajadores para asegurar el conocimiento y cumplimiento del mismo.

h) Practicar, sustentar, apoyar y facilitar Kaizen.

i) Contribuir al desarrollo de la sociedad y del país.

j) Contribuir al desarrollo personal integral de sus trabajadores.

k) Ser una empresa que sirva de modelo para su competencia.

l) No culpar no juzgar a sus trabajadores por presentar sugerencias.

m) No explotar a sus trabajadores.

n) Encontrar problemas y sus respectivas soluciones.

o) Hacer todo bajo filosofía Kaizen.

Art.- 60.Son prohibiciones de la empresa, a parte de las establecidas en el Código de Trabajo, Estatuto, Código de Ética, las siguientes:

a) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;

b) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;

c) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;

d) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;

e) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren;

f) No practicar Kaizen

g) Explotar a sus trabajadores y no tratarlos dignamente.

h) Juzgar a cualquier trabajador.

CAPITULO XVIII

SEGURIDAD E HIGIENE

Art.-61. Se considerara falta grave la transgresión a las disposiciones de seguridad e higiene previstas en el ordenamiento laboral, de seguridad social y Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa, quedando facultada la compañía para hacer uso del derecho que le asista en guardar la integridad de su personal.

DISPOSICIONES GENERALES

Art.-62. Los trabajadores tienen derecho a estar informados de todos los reglamentos, instructivos, Código de conducta, disposiciones y normas a los que están sujetos en virtud de su Contrato de Trabajo o Reglamento Interno.

Art.- 63.La Empresa aprobará en la Dirección Regional del Trabajo, en cualquier tiempo, las reformas y adiciones que estime convenientes al presente Reglamento. Una vez aprobadas las reformas o adiciones. La Empresa las hará conocer a sus trabajadores en la forma que determine la Ley.

Art.- 64.En todo momento la Empresa impulsará a sus Trabajadores a que denuncien sin miedo a recriminaciones todo acto doloso, daño, fraudes, violación al presente reglamento

y malversaciones que afecten económicamente o moralmente a la Empresa, sus funcionarios o trabajadores.

Art.- 65.En todo lo no previsto en este Reglamento, se estará a lo dispuesto en el Código del Trabajo y más normas aplicables, que quedan incorporadas al presente Reglamento Interno de Trabajo.

Art.- 66.El presente Reglamento Interno de Trabajo entrará a regir a partir de su aprobación por todo el personal en el Círculo de calidad N 1 del 22 de octubre del 2015.

Anexos de formatos para el correcto funcionamiento del contrato de trabajo de la empresa de cáterin “Di Eventí”

Anexo N 14. FORMULARIO DE DATOS PERSONALES

Por favor escribir sobre la línea en negrilla.

Nota: La empresa de cáterin “Di Eventí” agradece su tiempo y le recuerda que solo con la disciplina se consigue la perfección.

DATOS PERSONALES

Apellido		Nombre	
Lugar de Nacimiento	Edad	País	Fecha
Dirección:			
Dirección de Correo Electrónico:		Teléfono/s:	
Estado civil:		CI:	
Nombre del cargo:			

Personas de contacto.

Apellido y Nombres	Relación con Usted	Teléfono/e-mail

Datos grupo familiar

Nombre del Cónyuge	Nacionalidad	¿Está a su cargo?

Hijos	Edad	Ocupación	¿Está a su cargo?

Declaro que todos los datos consignados en el presente Formulario de Registro de Datos Personales son fidedignos y en caso que así lo requiera la empresa de cáterin “Di Eventí” me comprometo a someter la documentación adicional que se me solicite para acreditarlos como verdaderos.

Fecha:

Firma:

Anexo N 15. FORMATO PARA FALTAS Y/O PERMISOS PARA LOS TRABAJADORES DEL CÁTERIN “DI EVENTI”

Formato para faltas permisos

Fecha: / /

Nombre del trabajador: _____

Cargo: _____

Fecha de solicitud de la falta o permiso

Desde (en minutos, horas o días):	Hasta (en minutos, horas o días):	Total (en minutos, horas o días):

Señalar causa	Observaciones
Permiso para cuidado del recién nacido	
Permiso para matriculación de hijos/as y otros relacionados	
Permiso para atención/cita médica	
Permiso para estudios regulares de pregrado	
Permiso para cuidado de familiares con discapacidades severas	
Permiso imputable a vacaciones	
Permiso a ser recuperado	
Permiso por enfermedad	
Permiso por calamidad domestica	

NOTA: Se deberán adjuntar los respaldos del caso, de lo contrario no será registrada la justificación.

Solicitado por:	Autorizado por:

Espacio para ser llenado por el gerente	
APROBADO O JUSTIFICADO	NEGADO O NO JUSTIFICADO
SI CUMPLE CON LOS REQUISITOS LEGALES	NO CUMPLE CON LOS REQUISITOS LEGALES
Firma y sello del Gerente:	
Firma del trabajador:	Firma del superior inmediato:

**Anexo N 17. FORMATO PARA LICENCIAS PARA LOS TRABAJADORES DEL
CÁTERIN “DI EVENTI”**

Licencias

Fecha: / /

Nombre del trabajador: _____

Cargo: _____

Fecha de la licencia

Desde (en minutos, horas o días):	Hasta (en minutos, horas o días):	Total (en minutos, horas o días):

Señalar causa	Observaciones
Para cuidado del recién nacido	
Para matriculación de hijos/as y otros relacionados	
Para atención/cita médica	
Para estudios regulares de pregrado	
Para cuidado de familiares con discapacidades severas	
Imputable a vacaciones	
A ser recuperado	
Otra; especifique	

Espacio para ser llenado por el gerente	
APROBADO O JUSTIFICADO	NEGADO O NO JUSTIFICADO
SI CUMPLE CON LOS REQUISITOS LEGALES	NO CUMPLE CON LOS REQUISITOS LEGALES
Firma y sello del Gerente:	

NOTA: Se deberán adjuntar los respaldos del caso, de lo contrario no será registrada la justificación.

Solicitado por:	Autorizado por:
Firma del trabajador	Firma del superior inmediato

Anexo N 18. FORMATO DE AMONESTACIONES ESCRITAS

AMONESTACIÓN ESCRITA

Al trabajador: _____

Fecha: / /

Estimado trabajador,

La Gerencia de la empresa de cáterin “Di Eventi” ha tenido conocimiento de la comisión por usted del siguiente incumplimiento contractual de carácter_____ (leve o grave).

Los hechos se han desarrollado como siguen:

(Explicar con claridad y precisión cuales son los hechos sancionados indicando si es posible fecha, hora en que se produjeron)

Por todo ello y considerando que su conducta se encuentra tipificada como falta(leve o grave)según el art.____ numeral____ le comunicamos que es usted es sancionada con Amonestación por escrito.

Por último advertirle que la reincidencia en faltas de esta u otra naturaleza serán sancionadas en lo sucesivo con mayor rigor.

Atentamente,

Nombre y firma del Gerente

RECIBI Y CONFORME:

Fdo.: Nombre y firma del trabajador sancionado.

Anexo N 19. ACTA DE FINIQUITO

ACTA DE FINIQUITO

En la ciudad de Quito, a los ___ de ___ del 20___, comparecen por una parte y en calidad de empleador de la empresa de cáterin “Di Eventi”, representada legalmente por su gerente el señor Alexander Arias, y el Sr. Trabajador _____; quienes de común acuerdo suscriben la presente Acta de Liquidación y Finiquito al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- Antecedentes: El ex trabajador, según contrato de tiempo fijo suscrito el ___ de ___ de 20___, hasta el ___ de ___ de 20___ vino desempeñando labores como _____.

SEGUNDA.- Terminación de la relación laboral: el Empleador procedió a notificar con el desahucio al trabajador, dentro del plazo legal y de acuerdo a lo estipulado en el Art. 184 del Código de Trabajo.

TERCERA.- Liquidación: Con estos antecedentes el empleador procede a liquidar, todos los derechos, remuneraciones, bonificaciones, beneficios y haberes en general que corresponden al ex - Trabajador, resultando lo siguiente: _____ (valor en dólares americanos)

Ha servido de base para esta liquidación el sueldo mensual del ex Trabajador constante en el rol de pagos del último mes, al cual las partes expresamente se remiten.

Las partes comparecientes dejan expresa constancia que la liquidación.

CUARTA.- Aceptación.- El ex Trabajador por su parte manifiesta que recibe los valores de la presente liquidación y finiquito a su entera satisfacción, dejando constancia de no tener ningún reclamo posterior que formular, por ningún concepto, en contra de su ex Empleador, ya que de esta manera se le ha cubierto todos los derechos que conforme a la ley le corresponden. El ex Trabajador deja constancia, además, que el ex Empleador le ha cancelado en forma oportuna todos sus sueldos, bonificaciones, remuneraciones adicionales, pago de horas extras, beneficios y derechos de Ley; que se le ha concedido las vacaciones que le correspondían ; y, que no ha sufrido accidente de trabajo o enfermedad profesional durante el tiempo que prestó sus servicios; por lo tanto, se ratifica en su manifestación de no tener que formular ningún reclamo presente ni futuro a su ex Empleador.

QUINTA.- Carácter del finiquito.- Las partes dan al presente instrumento el valor del finiquito inviolable y sentencia de última instancia, pasada en autoridad de cosa juzgada.

Ratificando todas y cada una de las declaraciones y acuerdos anteriores, las partes suscriben el presente documento en unidad de acto con el

Firma: _____

EX TRABAJADOR

Firma y sello: _____

Gerente de la empresa de cáterin “DI Eventi”

Anexo N 20. CONTRATO DE TRABAJO

CONTRATO DE TRABAJO INDEFINIDO

En la ciudad de Quito, a los _____ días del mes de Diciembre del año 2015, comparecen, por una parte la empresa de catering "Di Eventi", debidamente representada por el Señor Gerente Alexander Arias portadora de la cédula de ciudadanía N°1722745959, en calidad de EMPLEADOR; y por otra parte, el/la señor(a/ita) _____, portador de la cédula de ciudadanía N° _____ en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de Quito y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como "Partes" e individualmente como "Parte".

PRIMERA.- ANTECEDENTES:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un _____.

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al TRABAJADOR en calidad de _____. Revisados los antecedentes de el/la señor(a/ita) _____, éste declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

TERCERA.- JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO:

EL TRABAJADOR cumplirá sus labores en la jornada ordinaria máxima, establecida en el artículo 47 del Código de Trabajo, con descanso de una hora de almuerzo, de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Las Partes podrán convenir que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.

El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la empresa, siempre y cuando dichos cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código del Trabajo.

CUARTA.- REMUNERACIÓN:

El Empleador, de acuerdo a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de CUATROCEINTOS DÓLARES DE LOS ESTADO UNIDOS DE NORTEAMÉRICA, USD 400,00, entregado directamente al trabajador.

Además, el Empleador cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 97, 111 y 113 del Código de Trabajo, conforme el Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones Laborales. Asimismo, el Empleador reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

QUINTA.- PLAZO DEL CONTRATO:

El presente contrato, conforme el artículo 14 del Código de Trabajo, es de plazo indefinido.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

SEXTA.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV “De las obligaciones del Empleador y del Trabajador”, del reglamento de la empresa de catering “Di Eventi”, a más de las estipuladas en este contrato.

SÉPTIMA.- LEGISLACIÓN APLICABLE:

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.

OCTAVA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

NOVENA.- SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor.

Suscrito en la ciudad de Quito, el día _____ del mes de octubre del año 2015.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

CI:

CI:

Anexo N 21. RECETAS ESTÁNDAR DE LOS PLATOS FUERTES

Nombre del plato:	Plato fuerte menú A
Género:	Plato fuerte
Fecha de actualización:	21/10/2015
Porciones:	4



Ingredientes	Unidad	Cantidad	Misse en place	Costo x unidad	Costo total
Pechugas de pollo	g	600	Deshuesadas	0,003	1,8
Zumo de naranja	ml	200		0,002	0,4
Lomo de res	g	600	Limpio	0,007	4,2
Vino tinto	ml	250		0,002	0,5
Vino blanco	ml	250		0,002	0,5
Pimienta de cayena	g	20		0,0009	0,018
Papas	g	900	Cocinadas/dado mediano	0,0006	0,54
Zanahoria	g	200	Cocinadas/juliana	0,0011	0,22
Vainita	g	200	Cocinadas	0,0011	0,22
Cebollín	g	100	Repicado	0,0009	0,09
Choclo	g	200	Cocinadas	0,002	0,4
Lechuga	g	200	Desinfectada	0,0011	0,22
Tomate	g	200	Desinfectado y en medias lunas	0,0011	0,22
Zumo de limón	ml	25		0,003	0,075
Aceite	ml	200		0,003	0,6
Cilantro	g	30	Repicado	0,0003	0,009
Arroz	g	454	Cocinado	0,0016	0,7264
Sal/Pimienta/agua/luz				5%	0,53692
				Costo total	11,27532

Procedimiento:

- 1.- Filetear las pechugas en cuatro partes iguales de 150 g cada una, sellarlas y ponerlas a reducción junto con el vino blanco y el zumo de naranja, rectificar.
- 2.- Cortar la carne en 4 partes iguales de 150 g cada una, sellarlas y ponerles a reducción con el vino tinto, una vez listas, colocar las pimentas de cayena, rectificar.
- 3.- Saltear las papas junto con el cilantro.
- 4.- Mezclar todos los vegetales
- 5.- Mezclar el arroz con el cebollín.

Observaciones:

- 1.- Antes de servir el plato, no olvidar de colocar la vinagreta de limón y aceite.

Nombre del plato:	Plato fuerte menú B
Género:	Plato fuerte
Fecha de actualización:	21/10/2015
Porciones:	4



Ingredientes	Unidad	Cantidad	Misse en place	Costo x unidad	Costo total
Pechugas de pollo	g	600	Deshuesadas	0,003	1,8
Vino blanco	ml	350		0,002	0,7
Vainitas	g	200		0,0011	0,22
Mermelada de durazno	g	200		0,0041	0,82
Lomo de res	g	600	Desvenado	0,007	4,2
Queso fresco	g	250		0,0038	0,95
Lechuga	g	200	Chifonada	0,0011	0,22
Rábano	g	200	Rodajas	0,0011	0,22
Zanahoria	g	160	Bastones	0,0011	0,176
Zuquini	g	160	Brunoise	0,0012	0,192
Crema de leche	ml	200		0,0041	0,82
Papas	g	240	Peladas/cocinadas	0,0006	0,144
Aceite	ml	300		0,003	0,9
Zumo de limón	ml	25		0,003	0,075
Apanadura	g	100		0,0025	0,25
Sal/Pimienta/agua/luz				5%	0,58435
				Costo total	12,27135

Procedimiento:

- 1.- Filetear el pollo en 4 partes iguales de 150 g cada una, sellarlos y colocar encima las vainitas, bañarlas con la salsa de durazno que se obtiene de la reducción del vino blanco con la mermelada y rectificar
- 2.- Cortar la carne en 4 partes iguales de 150 g cada una, sellarlas y ponerles a reducción con el vino Blanco, más el queso fresco, rectificar.
- 3.- En un bowl mezclar la lechuga y el rábano.
- 4.- En un sartén colocar la zanahoria y el zuquini, dejarlas reducir en fuego bajo, rectificar.
- 5.- Hacer puré con la papa, agregarle la apanadura hasta que tome una consistencia dura, rectificar.

Observaciones:

- 1.- Colocar la vinagreta de aceite y limón solamente antes del servicio.
- 2.- Tener cuidado que la crema de leche no se corte.

Nombre del plato:	Plato fuerte menú C
Género:	Plato fuerte
Fecha de actualización:	21/10/2015
Porciones:	4



Ingredientes	Unidad	Cantidad	Misse en place	Costo x unidad	Costo total
Chuleta de cerdo 120g	unidad	4		0,0066	0,0264
Mermelada de piña	g	150		0,0041	0,615
Vino blanco	ml	250		0,002	0,5
Lomo de res	g	600	Desvenado	0,007	4,2
Jamón	g	120		0,012	1,44
Palillos	caja	1		0,45	0,45
Papas	g	240	Peladas/ cocinadas	0,0006	0,144
Apanadura	g	150		0,0025	0,375
Vainitas	g	120	Cocinados	0,0011	0,132
Espárragos	g	120	Cocinados	0,0031	0,372
Lechuga orgánica	g	120	Chifonada/ desinfectada	0,0017	0,204
Queso ricota	g	120	Repicado	0,0039	0,468
Aceite	ml	300		0,003	0,9
Zumo de limón	ml	25		0,003	0,075
Frambuesas	ml	50	Repicadas	0,0022	0,11
Sal/Pimienta/agua/luz				5%	0,50057
				Costo total	10,51197

Procedimiento:

- 1.-Sellar las chuletas, y terminar su cocción en el horno junto con la salsa de piña, que resulta de la reducción del vino blanco y la mermelada de piña.
- 2.- Filetear la carne en 4 partes iguales de 150 g cada una, envolver cada filete con una lonja de jamón y con la ayuda de los palillos, hacer un rollo, sellar, terminar su cocción en el horno y rectificar
- 3.- Hacer puré con la papa, rectificar y formar bolas de 2 cm de diámetro, apanarlas y freírlas en abundante aceite.
- 4.-Juntar todos los vegetales en un boudin más el queso.
- 5.- Para hacer la vinagreta, agregar el jugo de limón más el aceite y las frambuesas repicadas.

Observaciones:

- 1.- La temperatura del horno debe de ser de 195 °c.
- 2.- Colocar la vinagreta antes del servicio.

Nombre del plato:	Plato fuerte menú D
Género:	Plato fuerte
Fecha de actualización:	21/10/2015
Porciones:	4



Ingredientes	Unidad	Cantidad	Misse en place	Costo x unidad	Costo total
Pechugas de pollo	g	600	Deshuesadas	0,003	1,8
Jamón	g	120		0,012	1,44
Palillos	caja	1		0,45	0,45
Vino blanco	ml	250		0,002	0,5
Lomo de res	g	600	Desvenado	0,007	4,2
Azafran	g	50		0,02	1
Papas	g	240	Peladas/ cocinadas	0,0006	0,144
Queso crema	g	150		0,004	0,6
Aceite	ml	300		0,003	0,9
Choclo dulce	g	120	Cocinado	0,0033	0,396
Zanahoria	g	120	Cocinado	0,0011	0,132
Zuquini	g	120		0,0012	0,144
Col de brucas	g	120	Cocinado	0,0013	0,156
Crema de leche	ml	150		0,0042	0,63
Sal/Pimienta/agua/luz				5%	0,6246
				Costo total	13,1166

Procedimiento:

- 1.- Filetear el pollo en 4 partes iguales de 150 g cada una, colocar una lonja de jamón y formar un rollo con la ayuda de los palillos, sellarlos y terminar su cocción en el horno más el vino, rectificar.
- 2.- Cortar la carne en 4 partes iguales de 150 g cada una, sellarlas y termina la cocción en el horno con la salsa de azafrán que resulta de la reducción del azafrán con el vino tinto, rectificar.
- 3.- Hacer puré con las papas, agregar el queso crema hasta que tenga una consistencia de pasta, rectificar
- 4.- Saltear los vegetales, agregar la crema de leche para dar un sabor elegante, rectificar.

Observaciones:

- 1.- La temperatura del horno debe de ser de 195 °c.
- 2.- Tener cuidado que la crema de leche no se corte.

Nombre del plato:	Plato fuerte menú E
Género:	Plato fuerte
Fecha de actualización:	21/10/2015
Porciones:	4



Ingredientes	Unidad	Cantidad	Misse en place	Costo x unidad	Costo total
Filete de trucha 80g	unidad	4	Descamado	0,48	1,92
Salsa bechamel	ml	160		0,0075	1,2
Lomo de res	g	600		0,007	4,2
Chinchón	ml	160		0,018	2,88
Orégano	g	40		0,0003	0,012
Romero	g	20		0,0003	0,006
Papas	g	240	Peladas	0,0006	0,144
Apio	g	120	Juliana	0,0011	0,132
Manzana	g	120	Dado pequeño	0,0016	0,192
Piña	g	120	Dado pequeño	0,001	0,12
Nueces	g	120	Repicadas	0,012	1,44
Salsa de soya	ml	60		0,007	0,42
Miel	ml	50		0,005	0,25
Aceite	ml	250		0,003	0,75
Sal/Pimienta/agua/luz				5%	0,6833
				Costo total	14,3493

Procedimiento:

- 1.- Cocinar la trucha en la salsa bechamel, rectificar.
- 2.- Cortar la carne en 4 partes iguales de 150 g cada una, sellarlas y flambeearlas con chinchón, rectificar.
- 3.- Cortar las papas en rodajas y hornearlas con el romero y el orégano.
- 4.- Juntar el apio, la manzana, la piña y las nueces.
- 5.- Para hacer la vinagreta emulsionar la salsa de soya junto con la miel.

Observaciones:

- 1.- Colocar la vinagreta de aceite y limón solamente antes del servicio.
- 2.- La temperatura del horno debe de ser de 195 °c.

Nombre del plato:	Plato fuerte menú F
Género:	Plato fuerte
Fecha de actualización:	21/10/2015
Porciones:	4



Ingredientes	Unidad	Cantidad	Misse en place	Costo x unidad	Costo total
Pechuga de pavo	g	600		0,004	2,4
Pulpa de mango	g	250		0,0041	1,025
Vino blanco	ml	250		0,002	0,5
Lomo de res	g	600		0,007	4,2
Salsa Pesto	ml	200		0,016	3,2
Papas	g	240	Peladas/ cocinadas	0,0006	0,144
Mantequilla	g	120		0,005	0,6
Estragón	g	50		0,0002	0,01
Tomate 60 g	unidad	4	Desinfectados	0,12	0,48
Alverja	g	50	Cocinada	0,0022	0,11
Choclo dulce	g	50		0,0022	0,11
Zanahoria	g	50	Cocinada/ juliana	0,0011	0,055
Aceite	ml	300		0,003	0,9
Zumo de limón	ml	25		0,003	0,075
Queso mozzarella	g	120	dado pequeño	0,013	1,56
Sal/Pimienta/agua/luz				5%	0,76845
				Costo total	16,13745

Procedimiento:

- 1.- Hornear el pavo bañado de la salsa de mango que resulta de la reducción del vino junto con la mermelada de piña.
- 2.- Cortar la carne en 4 partes iguales de 150 g cada una, sellarlas y colocar la salsa pesto, rectificar.
- 3.- Cortar las papas en dado grande, colocar en un sartén la mantequilla y dorar las papas, agregar finalmente el estragón y rectificar.
- 4.- Cortar en mitades y rellenar con todos los vegetales más el queso.

Observaciones:

- 1.- La temperatura del horno debe de ser de 195 °c.
- 2.- Colocar la vinagreta de aceite y limón solamente antes del servicio.
- 3.- La desinfección de los vegetales se debe realizar con cloro debidamente desinfectado.

Nombre del plato:	Plato fuerte menú G
Género:	Plato fuerte
Fecha de actualización:	21/10/2015
Porciones:	4



Ingredientes	Unidad	Cantidad	Misse en place	Costo x unidad	Costo total
Camarones	g	600	Pelado y desvenado	0,0077	4,62
Ajo	g	40	Repicado	0,0039	0,156
Cebolla paiteña	g	80	Brunoise fino	0,0011	0,088
Lomo de res	g	600	Desvenado	0,007	4,2
Rosas orgánicas	g	400	Pétalos	0,011	4,4
Vino rosado	ml	200		0,006	1,2
Rúcula	g	120		0,0002	0,024
Cebolla perla	g	120	Aros	0,0012	0,144
Queso mozzarella	g	120	Dado pequeño	0,0038	0,456
Aceite de oliva	ml	50		0,004	0,2
Aceite de maíz	ml	250		0,003	0,75
Sal/Pimienta/agua/luz				5%	0,8119
				Costo total	17,0499

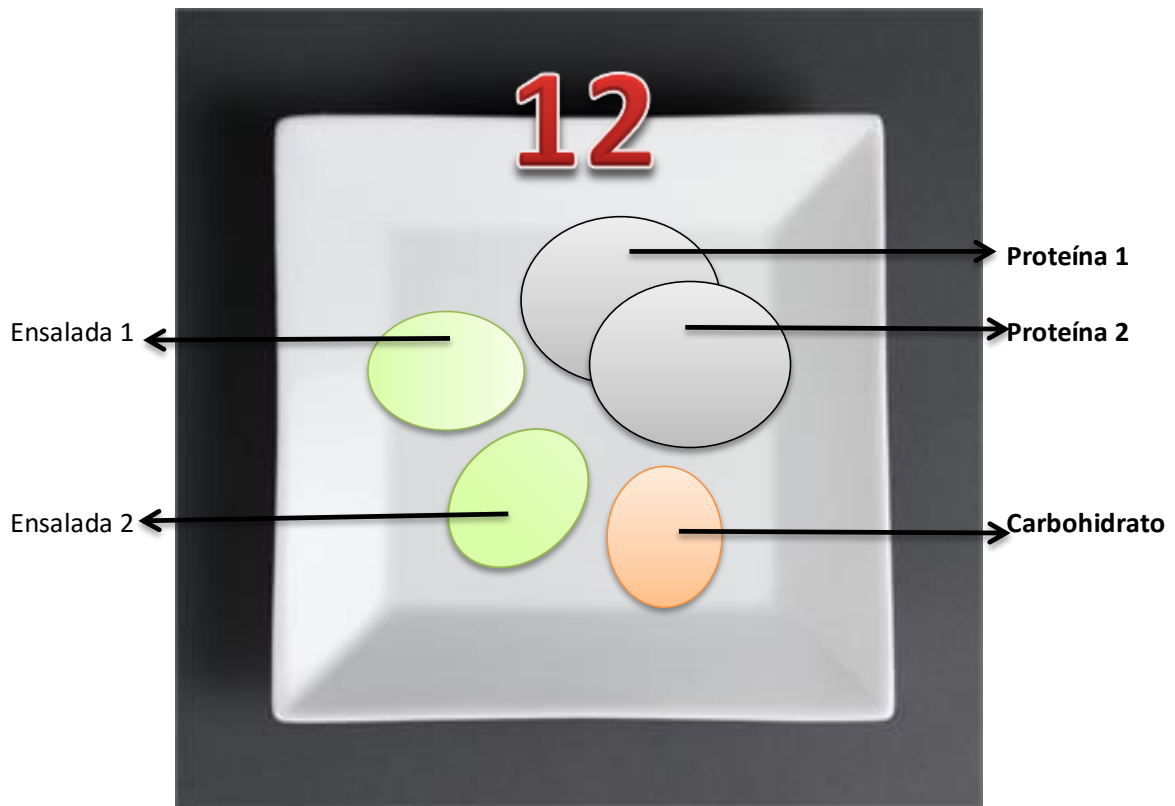
Procedimiento:

- 1.- Saltear los camarones, junto con el ajo y la cebolla paiteña, rectificar.
- 2.- Cortar la carne en 4 partes iguales de 150 g cada una, sellarlas y terminar su cocción en el horno junto con la salsa de rosas que se hace a partir de una reducción de los pétalos de rosas con el vino rosado, rectificar.
- 3.- Mezclar la rúcula con los aros de cebolla más el queso mozzarella y finalmente colocar el aceite de oliva.

Observaciones:

- 1.- La temperatura del horno debe de ser de 195 °c.

Anexo N 22. ESTÁNDAR DE UBICACIÓN Y DECORACIÓN DE LOS PLATOS FUERTES DEL CÁTERIN “DI EVENTI”



Ubicarse frente al plato, compararlo con un reloj en cuyo frente siempre son las doce.
Ubicar los alimentos como se muestran en el gráfico.

Anexo N 23. ESTÁNDAR DEL TIPO DE SERVICIO QUE LA EMPRESA DE CÁTERIN “DI EVENTI” UTILIZA EN SUS EVENTOS

Tipo de servicio		AMERICANO
La comida se monta y se sirve en los platos al interior de la cocina y sale servida directamente a la mesa del comensal.		
Servir por la:		DERECHA DEL COMENSAL
Retirar por la:		DERECHA DEL COMENSAL
ORDEN de servir los platos:		
1	BEBIDAS	
2	PAN	
3	ENTRADA	
4	ENTREMES	
5	PLATO FUERTE	
6	ENTREMES	
7	POSTRE	
<i>NOTA: Los platos, cubiertos, cristalería ya deben estar colocados en las respectivas mesas antes que inicie el servicio.</i>		
<i>NOTA: Toda bebida no alcohólica, se servirá en una jarra por los meseros, a cada comensal en su respectivo puesto, es decir, los comensales no tendrán que levantarse para obtener su bebida.</i>		
<i>NOTA: Toda bebida alcohólica será servida directo de la botella por los meseros y cada vez que sea necesario se destapará la dicha botella delante de los comensales.</i>		
ORDEN para servir los platos: Desde la derecha del comensal seleccionado		

Anexo N 24. PREMISAS

1- Externas

A.- Política

El Ecuador ha permanecido en una muy buena estabilidad política, tanto así que dentro de los últimos ocho años ha tenido el mismo presidente y con una mayoría absoluta dentro del poder legislativo. En los meses pasado el gobierno tenía claras intenciones de que un paquete de enmiendas constitucionales sea aprobado por la Asamblea Nacional con el fin de modificar un artículo de la constitución para que el presidente se puede reelegir indefinidamente, pero el 19 de Noviembre de 2015 se aprobó en la misa Asamblea Nacional y por pedido del presidente Correa una enmienda que permite la postulación indefinida de autoridades no funcione en las próximas elecciones, es decir el presidente Correa no se puede reelegir en las siguientes elecciones que se llevaran a cabo el 2017. El partido del Presidente Correa analiza otros candidatos para las próximas elecciones. Así el presidente Correa no se reelija inmediatamente, se puede saber que el partido del Presidente si presentará candidato y es altamente probabilístico que triunfe y que la misma corriente ideológica continúe por un periodo más en el poder.

Partiendo de esta premisa se puede saber con un alto grado de validez que el actual permanecerá mínimo unos 6 años más, ya que el presidente actual cuenta con un alto grado de aceptación. Según la encuestadora Mitofsky, en el año de 2014, el presidente contaba con más del 70% de aceptación, ubicándolo en el segundo lugar en todo Latino América.

Según la Agenda Para la Transformación Productiva, realizada por el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. Se establece los principales sectores estratégicos, y la empresa de cáterin “Di Eventi” se encuentra dentro del sector estratégico de servicio, lo que quiere decir que es un sector prioritario para el estado y se podría beneficiar indirectamente de los planes que el Gobierno se encuentra ejecutando, como por ejemplo los planes de financiamiento de la Corporación Financiera Nacional que no conviene ser analizados ya que la empresa de cáterin “Di Eventi” no confía, cree o es afín al gobierno actual debido a sus procesos engorrosos, burocráticos y corruptos, es por eso que se plantea como premisa que la empresa no necesita ninguna colaboración o apoyo del estado para su crecimiento financiero ya que todo el capital monetario necesario solo será únicamente de ahorros de los dueños del cáterin.



B.- Desempleo.

El desempleo según el Banco Central del Ecuador hasta septiembre de 2015, es de 5,48%.

Septiembre-30-2015	5.48 %
Junio-30-2015	5.58 %
Marzo-31-2015	4.84 %
Diciembre-31-2014	4.54 %
Septiembre-30-2014	4.65 %
Junio-30-2014	5.71 %
Marzo-31-2014	5.60 %
Diciembre-31-2013	4.86 %
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %

La empresa de catering “Di Eventi” debe contribuir a que el porcentaje de desempleo y empleo inadecuado disminuya, mediante el crecimiento de la misma, para así generar más empleo y ayudar al desarrollo del Ecuador, generando mayor calidad de vida gracias a la demanda de empleos que generará. Los sueldos de los empleados deben ser dignos y que les permita su desarrollo personal para así no aprovechar de que existe una gran cantidad de desempleados que podrían aceptar cualquier limosna por sueldo, transformando a la empresa de catering “Di Eventi” en una de las tantas que existen donde tienen como principal forma de crecer la explotación al ser humano.

C.- Inflación

La inflación según el Banco central del Ecuador a noviembre del 2015 es de 3,40%.

Noviembre-30-2015	3.40 %
Octubre-31-2015	3.48 %
Septiembre-30-2015	3.78 %
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %

Como premisa se tiene que la inflación seguirá aumentando, lo que quiere decir que el poder adquisitivo de los ecuatorianos irá disminuyendo y como consecuencia, disminuirán los compromisos sociales. La empresa de catering “Di Eventi” deberá aumentar el nivel de satisfacción de los clientes y mediante esto fidelizarlos para poder sobrevivir a la recesión que actualmente el Ecuador enfrenta hasta llegar a ser competitiva y así ganar más mercado.

D.- Económicos

El bajo precio del petróleo (\$37,10 según el Banco Central del Ecuador a octubre de 2015) y la revalorización del dólar (precio del dólar americano, octubre 2015, se cambia frente al euro en 1.0571 dólares, cuando hace un año valía 1.40 dólares) hace que la economía del Ecuador tenga un nivel bajo y se mantenga así para los próximos años. La empresa de catering “Di Eventi”, debe inmediatamente aumentar paulatinamente el nivel de satisfacción de los clientes para que tenga un nivel de clientes fijos que le ayude a enfrentar esta baja en la economía.

El Ecuador depende del precio del petróleo, y a causa de que actualmente se encuentra con un precio muy bajo el país necesita potenciar otro tipo de industria que no sea la petrolera para así poder cubrir todo el presupuesto que el Ecuador necesita para sus proyectos.

Según el último censo de actividades económicas realizado por el INEC realizado en el año 2013 las empresas de servicios solo representan el 1,2% de la participación en ventas y ocupando el décimo segundo puesto del total. Además existen 51552 empresas que se

encuentran en el mismo sector que la empresa de catering “Di Eventi”, ocupando el sexto lugar.

Se tiene la premisa que existen muchas empresas de catering lo que quiere decir que es un sector altamente competitivo (sexto puesto), pero a su vez de alta rotación ya que solo se encuentra en el puesto décimo segundo dentro de la participación en ventas. La empresa “Di Eventi” debe aumentar su nivel de satisfacción de los clientes si desea sobrevivir.

E.- Tasa de interés

No es necesario conocer los datos oficiales de la tasa de interés ya que a la organización no le interesa ningún apoyo financiero de la banca privada o pública

F.- Riesgo país.

EL riesgo país es un indicador que señala la probabilidad de que un país incumpla el servicio de su deuda. Dicha evaluación se deriva de su situación y desempeño fiscal, macroeconómico, externo y también político, pues estos factores definen sus perspectivas de captar inversiones, crecer, mejorar sus ingresos y por ende incrementar su capacidad de pago. Mediante este indicador los inversionistas extranjeros deciden si invertir o no en el país.

Es importante que la empresa de catering “Di Eventi” este consciente que en el futuro no llegaran empresas multinacionales al Ecuador, y solo debe preocuparse de la competencia local.

Partiendo de esta premisa se puede conocer que los estándares de calidad no son altos ya que no se tiene competencia internacional, sino solo local. Es aquí donde la empresa debe aprovechar esta falta de estándares altos y comenzar a trabajar sus estándares a un nivel multinacional y así obtener una gran ventaja competitiva.

Según Banco Central del Ecuador, el riesgo país promedio del Ecuador se ubicó en 1179 puntos; al contrastar con el promedio de América Latina, que es 829, se observa que nuestro índice se encuentra por encima de este, haciendo que la inversión extranjera se vuelva sumamente complicada.

G.- Factores socio-culturales.

Últimamente y gracias a campañas como “Primero lo nuestro” y a que los servicios de catering de capitales extranjeros son elevadamente costosos, los ecuatorianos sienten menos dudas al utilizar servicios ecuatorianos. Es así que la empresa se podrá beneficiar directamente ya que esta tendencia se mantendrá y los ecuatorianos en el futuro seguirán prefiriendo servicios del Ecuador. Además la empresa debe aumentar sus estándares de calidad ya que gracias a la globalización, el común de las personas en edad económicamente activa posee una conciencia más amplia de calidad, en donde a veces antes de seleccionar un servicio solo por el precio el factor que más influye es el de la calidad.

H.- Factores tecnológicos.

La falta de tecnología para una empresa ecuatoriana puede representar un grave problema y mucho más aún cuando es una empresa de catering que posee cocina en donde cada día se actualizan maquinarias que ayudan a simplificar y mejorar los diferentes procesos. Actualmente, en el Ecuador existen salvaguardias para más de 2800 productos y muchas de las maquinarias que se necesitan para mejorar la producción, calidad y productividad están dentro de dicha lista, afectando directamente a la empresa. Se conoce que estas medidas arancelarias están vigentes hasta junio de 2016, pero con posibilidades de renovación. Con esta premisa se puede saber que es muy difícil renovar o mejorar los actuales instrumentos, así que nuevamente y gracias a Kaizen no se necesita de grandes inversiones para mejorar, sino de pequeñas ideas que incrementa la calidad poco a poco.

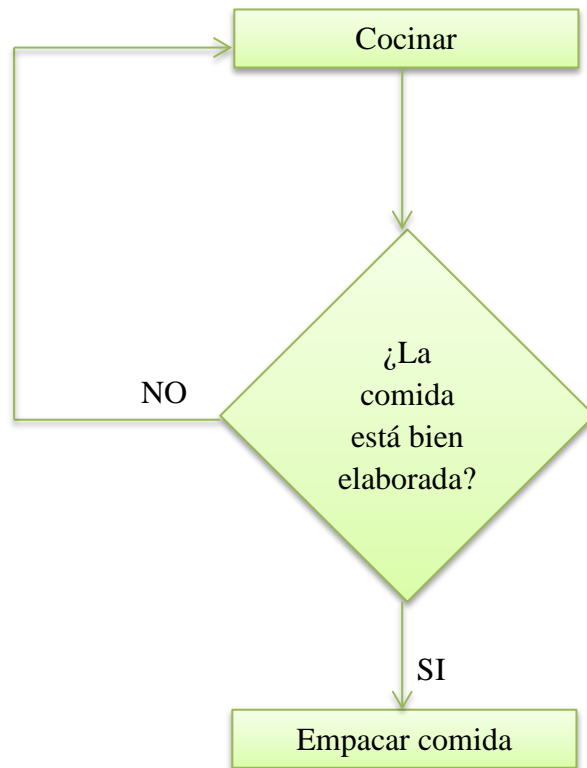
Anexo N 25. FORMATO DE REALIZACIÓN PARA LAS REUNIONES

ORDEN DEL DÍA

- 1.- 10:00 a.m. Tomar lista o comprobar la asistencia (utilizando el formato del Anexo N 11).
- 2.- 10:05 a.m. Realizar el sorteo utilizando Excel.
- 3.- 10:10 a.m. Empezar la con la sociabilización de las anécdotas.
- 4.- 10:45 a.m. Reflexión por parte del representante Kaizen.
- 5.- 11:00 a.m. Agradecimiento y despedidas.

Nota: por favor seguir estrictamente el orden establecido.

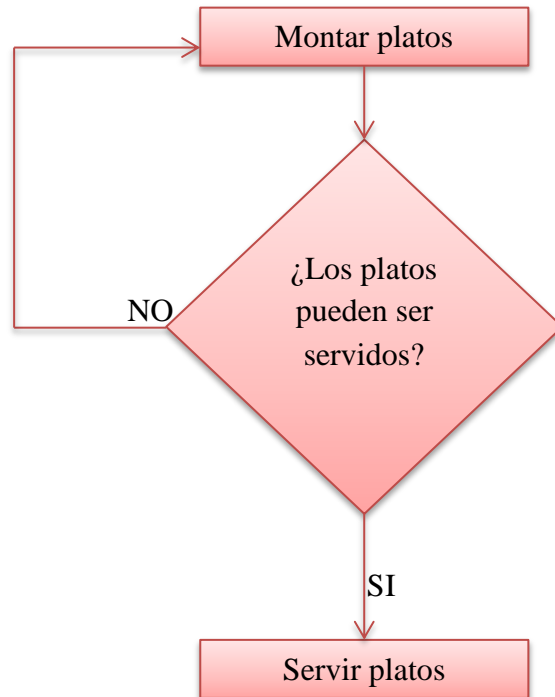
**Anexo N 26. ESTÁNDAR PARA EL PUNTO DE CONTROL EN EL PROCESO DE
“PREPARACIÓN”**



Anexo N 27. FORMATO PARA EVALUAR SI LA COMIDA ESTÁ BIEN ELABORADA.

Proceso de “PREPARACIÓN”	
Fecha:	Responsable (nombre y firma):
<i>Instrucciones: Encierre en un círculo el número que corresponda, entendiendo que 10 es totalmente SATISFECHO y 1 es totalmente INSATISFECHO</i>	
¿La comida tiene un buen aspecto?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
¿La comida tiene un buen sabor?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
¿La comida tiene un buen olor?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
¿La comida es inocua?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	PROMEDIO

Anexo N 28. ESTÁNDAR PARA EL PUNTO DE CONTROL EN EL PROCESO DE “SERVICIO”



Anexo N 29. FORMATO PARA EVALUAR SI LOS PLATOS PUEDEN SER SERVIDOS.

Proceso de “Servicio”	
Fecha:	Responsable (nombre y firma):
<i>Instrucciones: Encierre en un círculo el número que corresponda, entendiendo que 10 es totalmente SATISFECHO y 1 es totalmente INSATISFECHO</i>	
¿Los productos están dispuestos como la receta estándar lo especifica?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
¿El plato esta, en sus bordes, limpio?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
¿La comida está caliente?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
¿La presentación del plato, en general, está limpia?	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
	PROMEDIO

**Anexo N 30. FORMATO PARA QUE LOS EMPLEADOS ELABOREN SUS
FUNCIONES, ROLES Y CARGO**

Funciones, roles y cargos.		
Nombre:		Fecha:
Cargo	Rol	Funciones
<i>¿A qué se dedica en la empresa? (Subraye una respuesta)</i>	<i>¿Qué hace en general dentro de la empresa? (Subraye una respuesta)</i>	<i>¿Cuáles son sus actividades diarias? (Enumérelas)</i>
Gerente	Administrar la empresa	1.- _____
Jefe de compras	Comprar los insumos necesarios para los eventos	_____
Secretaria	Cotizar pedidos y realizar asuntos contables	2.- _____
Jefe de cocina	Cocinar y supervisar la cocina	_____
Cocinero	Cocinar	3.- _____
Capitán de meseros	Cocinar	_____
Mesero	Servir platos y supervisar el servicio	4.- _____
	Servir platos	_____

Anexo N 31. FECHAS DE CUMPLEAÑOS POR EMPLEADO E IDEAS DE FESTEJO PARA EL MISMO

N	Nombre y apellido	Fecha de cumpleaños
1	Gerente	17 de octubre
2	Jefe de compras	3 de noviembre
3	Secretaria	21 de enero
4	Jefe de cocina	16 de septiembre
5	Cocinero 1	31 de agosto
6	Cocinero 2	2 de diciembre
7	Capitán de meseros	22 de abril
8	Mesero 1	26 de junio
9	Mesero 2	15 de septiembre

Ideas para festejar los cumpleaños

- 1.- Se realiza una pequeña mesa con snacks, los mismos que son dados por la empresa más un pastel.
- 2.- Se lleva a todo el personal a comer en el restaurante “El Arabe” especializado en comida libanesa, para que cada empleado pida el plato que desee. La gerencia paga todos los gastos.
- 3.- El cumpleaños tiene vacación el día en que nació.
- 4.- Se regala \$40 al cumpleaños.
- 5.- La gerencia otorga un presente al cumpleaños valorado en \$40.

**Anexo N 32. ESTÁNDAR DEL CHECKLIST ANTES DEL PROCESO DE
“PREPARACIÓN”**

CHECKLIST proceso de “preparación”	
<i>Nota: Este checklist se debe realizar antes de iniciar el proceso</i>	
Fecha:	
Responsable:	
Firma:	X
1 Se cuenta con gas suficiente	
2 Los cuchillos están afilados	
3 Todos los cocineros están con la malla para el cabello	
4 Se tiene agua potable	
5 Se tiene luz eléctrica	
6 Se cuenta con todos los instrumentos de limpieza para los platos	
7 Se cuenta con todos los instrumentos de limpieza para el piso	
8 Los basureros tienen fundas	
9 Se tiene papel aluminio	
10 Se tiene papel film	
11 La campana de la cocina funciona.	
Instrucciones: Marque con una X si el ítem está satisfecho, es decir, si se cumple con el requerimiento.	
Solo si se tienen TODAS las X, se puede iniciar con el proceso.	
Observaciones:	

**Anexo N 33. ESTÁNDAR DEL CHECKLIST DESPUÉS DEL PROCESO DE
“PREPARACIÓN”**

CHECKLIST proceso de “preparación”	
<i>Nota: Este checklist se debe realizar después de finalizar el proceso</i>	
Fecha:	
Responsable:	
Firma:	X
1 La válvula de gas se encuentra cerrada	
2 El menaje está en el lugar que corresponde	
3 Las llaves de agua están cerradas	
4 La luces están apagadas	
5 No queda ningún objeto personal en la cocina	
6 Todos los instrumentos de limpieza están en su lugar	
7 Los pisos están limpios	
8 No hay menaje sucio	
9 No hay platos sucios	
10 La basura se colocó en el lugar correspondiente	
Instrucciones: Marque con una X si el ítem está satisfecho, es decir, si se cumple con el requerimiento.	
Solo si se tienen TODAS las X, se puede finalizar con el proceso.	
Observaciones:	

**Anexo N 34. ESTÁNDAR DEL CHECKLIST ANTES DEL PROCESO DE
“SERVICIO”**

CHECKLIST proceso de “servicio”	
<i>Nota: Este checklist se debe realizar antes de comenzar el proceso</i>	
Fecha:	
Responsable:	
Firma:	X
1 Las mesas están montadas	
2 Existe luz eléctrica	
3 Se cuenta con agua potable	
4 Todos los trabajadores cuentan con malla de cabello	
5 Se cuenta con los instrumentos de limpieza	
6 Existen guantes estériles	
7 Los basureros tienen fundas	
Instrucciones: Marque con una X si el ítem está satisfecho, es decir, si se cumple con el requerimiento.	
Solo si se tienen TODAS las X, se puede iniciar con el proceso.	
Observaciones:	

**Anexo N 35. ESTÁNDAR DEL CHECKLIST DESPUÉS DEL PROCESO DE
“SERVICIO”**

CHECKLIST proceso de “servicio”	
<i>Nota: Este checklist se debe realizar después de finalizar el proceso</i>	
Fecha:	
Responsable:	
Firma:	X
1 La pisos están limpios	
2 Las mesas están limpias	
3 La cristalería está limpia y empacada	
4 El menaje está limpio y empacado	
5 Los platos están limpios y empacados	
6 No existe ningún objeto personal en las mesas	
7 Las luces están apagadas	
8 Las llaves de agua están cerradas	
9 la basura se colocó en el lugar que corresponde	
Instrucciones: Marque con una X si el ítem está satisfecho, es decir, si se cumple con el requerimiento.	
Solo si se tienen TODAS las X, se puede finalizar con el proceso.	
Observaciones:	

Anexo N 36. ESTÁNDAR DE TIEMPOS MÁXIMOS PARA CADA PROCESO DEL PROCESO DE “PREPARACIÓN”

Proceso	Tiempo máximo, en minutos
Vestirse con los uniformes	15
Limpieza personal	5
Entrega de recetas	5
Entrega de ingredientes	12
¿Poseen todos los ingredientes?	16
Misen en place	30
Cocinar	180
¿La comida está bien elaborada?	10
Empacar comida	20
Limpiar utensilios y equipos	25
Limpieza personal	10
Cambiarse de ropa	15
Tiempo total	343 6horas 5 minutos

Anexo N 37. ESTÁNDAR DE TIEMPOS MÁXIMOS PARA CADA PROCESO DEL PROCESO DE “SERVICIO”

Proceso	Tiempo máximo en minutos
Vestirse con los uniformes	15
Limpieza personal	10
Entrega hoja de servicio	5
<i>Colocar el menaje en las mesas y prepararlas</i>	25
<i>Preparación de zona fría</i>	15
<i>Preparación de calentadores</i>	15
<i>Recepción de comida</i>	10
¿La comida es la correcta?	5
Montar platos	20
¿Los platos pueden ser servidos?	10
Servir platos	12
Retirar los platos y cubiertos	12
Lavar platos cubiertos y calentadores	30
Retirar cristalería y menaje	12
Lavar cristalería y menaje	15
Guardar platos, equipos y demás	15
Limpiar todo	20
Cambiarse	15
Aseo personal	10
Tiempo total	271 minutos o 4 horas 45 minutos

Anexo N 38. PLAN MAESTRO KAIZEN PARA LA EMPRESA DE CÁTERIN “DI EVENTI”

Generalidades:

- ❖ El plan maestro tendrá una duración 6 meses.
- ❖ Las herramientas Kaizen que se han seleccionado son: sistema de sugerencias y círculos de calidad.
- ❖ Se realizarán reuniones mensuales para ejecutar las sugerencias.
- ❖ Las sugerencias serán elaboradas por cualquiera de los trabajadores.
- ❖ El responsable Kaizen será el encargado de seleccionar las sugerencias.
- ❖ El responsable Kaizen desarrollará la sugerencia previamente, es decir, elaborará los borradores de lo que amerite.
- ❖ El Gerente es el responsable de asistir, apoyar, facilitar, sustentar y desarrollar el plan maestro Kaizen.
- ❖ El personal para desarrollar Kaizen son todos los trabajadores.
- ❖ La empresa de cáterin “DI Eventi” es la responsable de cubrir con todos los gastos que el plan maestro así lo amerite.

Recursos:

Recurso Humano	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Responsable Kaizen	1	\$300	\$300
Recurso material			
Hojas de papel bond	500	\$0,02	\$10
Libreta de apuntes	2	\$1,20	\$2,40
Copias	70	\$0,03	\$2,10
Transporte	12	\$0,25	\$3
Imprevistos	-	\$60	\$60
Recursos Tecnológicos			
Laptop	1	\$400	\$400
Proyector	1	\$800	\$800
Internet	6 horas	\$0,60	\$3,60
Imprevistos	-	\$60	\$60
Gran total			\$1641,10

Nota: cabe resaltar que la empresa ya cuenta con laptop y proyector, lo que quiere decir, que la empresa no necesita adquirir dichos recursos. El presupuesto que la empresa realmente necesita es de: \$441,10

Sistema de sugerencias:

Cada trabajador debe presentar de manera obligatoria una sugerencia cada mes con el formato que la empresa ya posee.

La fecha máxima es el 30 de cada mes a excepción de Febrero que para su caso sería el 27.

Las sugerencias pueden ser de cualquier tipo; no solo para los procesos de “preparación” y “servicio”.

Trabajador que no presente sugerencia hasta la fecha indicada será sancionado con una multa económica de \$20, que será restado de su sueldo a fin de mes.

Círculo de calidad.

En los círculos de calidad se tratará la sugerencia que el representante Kaizen ha designado previamente.

Los círculos de calidad tendrán una duración de una hora y se los realizará el primer miércoles de cada mes.

Los círculos de calidad tendrán y utilizan los formatos que la empresa ya posee.

Los círculos de calidad son obligatorios para todos los trabajadores.

Cronograma general:

Resumen:

Los trabajadores tendrán en promedio 30 días para elaborar una sugerencia ya no solo en base a los dos procesos anteriormente mencionados. Como fecha tope de presentación de la sugerencia se estableció el 30 de cada mes. El responsable Kaizen seleccionará la sugerencia más adecuada y la elaborará para que el primer miércoles de cada mes, sea sociabilizada y discutida en el Círculo de calidad correspondiente.

La empresa de catering “Di Eventi” posee todos los formatos para desarrollar las dos herramientas Kaizen, es decir, el sistema de sugerencia y los círculos de calidad de manera eficaz y correcta.

La última reunión será específicamente para la socialización y discusión del nuevo plan maestro, ya que este se lo realiza semestralmente

Las reuniones y las sugerencias son obligatorias, caso contrario tiene una penalidad.

**Anexo N 399. ENCUESTA, REALIZADA BAJO MÉTODO SERVQUAL,
UTILIZADA PARA MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN
LA EMPRESA DE CÁTERIN “DI EVENTI”**



EMPRESA DE CÁTERIN “DI EVENTI”

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción de los clientes.

Marque por favor con una X, uno de los casilleros, según considere su respuesta.

1.- Durante todo el servicio tuvo los utensilios necesarios para el correcto disfrute del evento.

Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

2.- Califique la limpieza de los utensilios, mesas y en general del salón.

Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

3.- Los meseros presentan una apariencia cuidada y prolija (uniforme y aspecto físico).

Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

4.- Los contratos, menús, facturas y hojas de cita fueron entregados oportunamente.

Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

5.- La comida estuvo deliciosa.

Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

6.- El evento se lo realizó en la fecha establecida en el contrato.

Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

7.-Cualquier duda o problema suscitado fue atendido de manera oportuna y amable.

Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

8.-“Di Eventi” cumple con las fechas establecidas para realizar la prueba de degustación y demás.

Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

9.-Se cumplió todo lo establecido en el contrato.

Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

10.- Se tuvo contacto para recordar una cita pre-establecida.

Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

11.- El servicio fue rápido.

Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

12.- El personal de “Di Eventi” siempre está presto a ayudarlo.

Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

13.- Los empleados de la empresa de catering “Di Eventi” disponen del tiempo necesario para responder a sus preguntas.

Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

14.- El comportamiento de los empleados le inspiran confianza.

Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

15.- Se siente seguro en sus transacciones con Di Eventi.

Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

16.- EL personal (secretaria, meseros, cocineros) de la empresa de cáterin “Di Eventi” fue cortes.

Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

17.- Los empleados de Di Eventi tienen los conocimientos necesarios para contestar a todas sus preguntas.

Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

18.-“Di Eventi”, en general, le proporciona atención personalizada.

Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

19.- Los horarios de atención fueron los adecuados.

Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

20.- Los meseros, en el momento del servicio, le proporciona una atención personalizada.

Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

21.- Los empleados de la empresa de cáterin “DI Eventi” se adaptan a su modo de realizar un evento.

Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

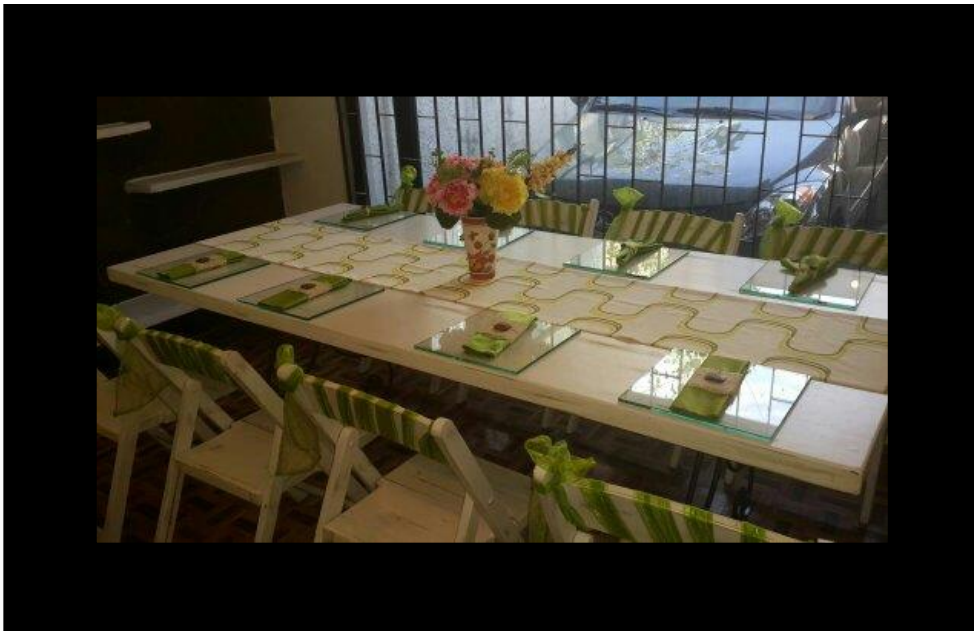
22.- Los empleados de la empresa de cáterin “DI Eventi” comprenden sus necesidades.

Insatisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho

Anexo N 40. CÍRCULOS DE CALIDAD REALIZADOS POR LA EMPRESA DE CÁTERIN “DI EVENTI”



**Anexo N 41. MESAS MONTADAS EN LOS DIFERENTES EVENTOS
REALIZADOS POR LA EMPRESA DE CÁTERIN “DI EVENTI” SEGÚN
ESTÁNDARES DE LA MISMA**





Anexo N 42. SERVICIO EN LOS DIFERENTES EVENTOS REALIZADOS POR LA EMPRESA DE CÁTERIN “DI EVENTI” SEGÚN ESTÁNDARES DE LA MISMA





**Anexo N 43. PLATOS MONTADOS PARA LOS DIFERENTES EVENTOS
REALIZADOS POR LA EMPRESA DE CÁTERIN “DI EVENTI” SEGÚN
ESTÁNDARES DE LA MISMA**

