



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DE
ALIMENTOS EN LA CADENA DE RESTAURANTES “*FAST CHICKEN*”.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Línea de Investigación:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Autora:

ELIZABETH MORELIA APO OJEDA

Director:

MARCO JACOBO CISNEROS MARTÍNEZ; MG. ING.

Ambato-Ecuador

Junio 2018

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DE ALIMENTOS EN LA CADENA DE RESTAURANTES "FAST CHICKEN".

Línea de Investigación:

Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Autora:

ELIZABETH MORELIA APO OJEDA

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Ing. Mg.

f.

CALIFICADOR

Miguel Augusto Torres Almeida, Ing. Mg.

f.

CALIFICADOR

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. Mg.

f.

CALIFICADORA

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg.

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Junio 2018

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **ELIZABETH MORELIA APO OJEDA**, con CC. 150101050-6, autora del trabajo de graduación intitulado: **ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DE ALIMENTOS EN LA CADENA DE RESTAURANTES "FAST CHICKEN"**, previa a la obtención del título profesional de **INGENIERA COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, junio 2018



ELIZABETH MORELIA APO OJEDA

CC. 150101050-6



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios porque me ha dado la salud necesaria para cumplir cada una de las metas que me he propuesto en esta vida, porque mi éxito depende de Él. Agradezco porque me ha dado a los mejores padres que me permitieron una buena educación.

A mis padres, quienes han sido el mejor regalo de Dios, gracias por darme la vida y a su vez por hacer todo el sacrificio que está en sus manos para brindarme una excelente educación en una institución privada, agradezco su apoyo incondicional tanto económico como sentimental, ya que han sido el motor de mi progreso, constancia, dedicación, mi fuerza y mi inspiración para cumplir esta nueva etapa de mi vida.

Agradezco a mis hermanos por creer en mí, por verme como un reflejo de orgullo para sus vidas, por darme su amor y sus palabras de aliento a seguir adelante.

Agradezco a mi tutor de tesis Mg. Marco Cisneros, por toda la paciencia y enseñanzas que ha tenido conmigo, por su apoyo durante todo mi proyecto de investigación y sobre todo por sus consejos externos a estudios.

Agradezco al Mg. Miguel Torres y a la Mg. Andrea González, por ser mis guías del presente proyecto desde el principio, ya que a través de sus conocimientos he podido enfocarme en mi trabajo de investigación, agradezco por ser unos excelentes docentes durante toda mi carrera universitaria.

RESUMEN

“FAST CHICKEN” es una empresa ambateña, que brinda servicios de comida rápida. A pesar de su trayectoria y gran acogida en el mercado evidenciada en sus sucursales/locales comerciales, no cuenta con manuales de procesos para la elaboración de sus alimentos. El proceso metodológico consiste en un análisis descriptivo de la problemática utilizándose para el levantamiento de la información una entrevista al gerente/propietario y una ficha de observación aplicada en el área productiva de la empresa. Se propone identificar, mejorar y estandarizar los procesos de preparación para optimizar recursos, reducir desperdicios, respetar y cumplir con los procedimientos de Buenas Prácticas de Manufactura, oprimir tiempos y a su vez ser más eficientes. Por lo tanto se establece un modelo de estandarización basado en 4 fases: definir, medir, controlar y mejorar el proceso, se desarrollan diagramas de flujo donde se analiza los tiempos, los recursos y la forma de preparación. Como resultado se obtiene una herramienta que le permite a la empresa calificarse como franquicia a través de la claridad de sus procesos productivos.

Palabras claves: estandarización, proceso, procedimiento, diagramas de flujo.

ABSTRACT

FAST CHICKEN is a company in Ambato that serves fast food. Despite its trajectory and great acceptance in the market, which is noted by the positioning of its branches and restaurants, it does not have any procedure manuals for the elaboration of its food products. The methodologic process consists of a descriptive analysis of the issue. In order to gather the information, an interview with the owner/manager was conducted and an observation sheet was applied in the area of production. It is proposed to identify, improve and standardize the preparation procedures to optimize resources, reduce waste, respect and comply with the procedures of good manufacturing practices, oppress times, as well as be more efficient. Therefore, a standardization model is established in 4 phases: defining, measuring, controlling and improving the procedure. Flow charts are developed in which the times, resources and preparation are analyzed. The final result is a tool that enables the company to qualify as a franchise through the clarity of its productive procedures.

Key words: *standardization, process, procedure, flow charts*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
<i>ABSTRACT</i>	vi

CAPÍTULO I1

EL PROBLEMA.....1

1.1.Tema.....	1
1.2.Planteamiento del problema	1
1.2.1.Macro contextualización	2
1.2.2.Meso contextualización.....	3
1.2.3.Micro contextualización	3
1.3.Análisis crítico	4
1.4.Prognosis	5
1.5.Formulación del problema.....	5
1.6.Interrogantes	5
1.7.Delimitación del problema	6
1.8.Justificación	6
1.9.Objetivos.....	7
1.9.1Objetivo General.....	7
1.9.2.Objetivos específicos.....	7
CAPÍTULO II.....8	8
MARCO TEÓRICO.....8	8
2.1.Estado del arte.....	8
2.2.Fundamentación teórica	12

2.2.1.Lenguaje de los procesos.....	12
2.2.2.Gestión de procesos.....	14
2.3.Tipos de procesos.....	15
2.4.Estandarización.....	17
2.4.1.Ciclo de la estandarización.....	18
2.5.Proceso de transformación.....	18
2.6.Diagrama de procesos.....	19
2.7.Elementos de la Gestión de Procesos.....	21
2.8.Manual de procedimientos.....	25
CAPÍTULO III.....	26
METODOLOGÍA.....	26
3.1.Enfoque de investigación.....	26
3.2.Método de la investigación.....	26
3.3.Tipos de investigación.....	27
3.3.1.Bibliográfica.....	27
3.3.2.De campo.....	27
3.4.Técnicas e instrumentos de investigación.....	27
3.4.1.Técnicas.....	28
3.4.1.1.Entrevista.....	28
3.4.2.Instrumentos.....	28
3.4.2.2.La ficha de observación.....	28
3.4.3.Población y muestra.....	29
CAPÍTULO IV.....	30
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	30
4.1.Análisis de los resultados de la entrevista.....	30
4.2. Análisis de los resultados de la ficha de observación.....	31
CAPÍTULO V.....	39

PROPUESTA	39
5.1.Título de la propuesta.....	39
5.2.Datos informativos	39
5.3.Misión.....	40
5.4.Visión	40
5.5.Valores.....	40
5.6.Antecedentes de la propuesta.....	42
5.7.Objetivos.....	42
5.8.Desarrollo de la propuesta	43
5.8.1.Definir, entender y documentar el proceso.....	44
5.8.1.1.Funciones y responsabilidades para el personal	45
5.8.1.2.Diagrama de flujos operativos	50
5.8.2.Medir el proceso.....	63
5.8.3.Control del proceso	65
5.8.4.Mejorar el proceso.....	66
5.8.4.1.Acciones correctivas.....	67
5.8.4.2.Acciones preventivas.....	68
CAPÍTULO VI.....	72
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
6.1.Conclusiones	72
6.2.Recomendaciones	73
BIBLIOGRAFÍA	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CUADROS

Cuadro 2. 1: Palabras claves de los procesos	12
Cuadro 2. 2: Análisis sobre Administración y Gestión de procesos.....	12

GRÁFICOS

Gráfico 5. 1: Distribución de planta actual de la empresa	70
Gráfico 5. 2: Distribución de planta propuesta.....	71

FIGURAS

Figura 2. 1: Pasos para la gestión de procesos	15
Figura 2. 2: Simbología de los diagramas	20
Figura 2. 3: Elementos de la Gestión de Procesos.....	21
Figura 5. 1: Modelo para la estandarización de procesos	43
Figura 5. 2: Organigrama propuesto para la empresa.....	44
Figura 5. 3: Mapa de procesos.....	49
Figura 5. 4: Elementos del proceso de transformación.....	66
Figura 5. 5: Acciones correctivas y preventivas.....	67

TABLAS

Tabla 2. 1: Indicadores de gestión	24
Tabla 5. 1: Maquinaria y sus características (brosterizadora).....	63
Tabla 5. 2: Maquinaria y sus características (freidora).....	63
Tabla 5. 3: Maquinaria y sus características (picadora).....	64
Tabla 5. 4: Maquinaria y sus características (Horno)	64

FICHAS

Ficha 5. 1: Funciones y responsabilidades del área administrativa	45
Ficha 5. 2: Funciones y responsabilidades del asistente contable	46
Ficha 5. 3: Funciones y responsabilidades del cocinero	46
Ficha 5. 4: Funciones y responsabilidades del cajero	47
Ficha 5. 5: Funciones y responsabilidades del mesero	47
Ficha 5. 6: Funciones y responsabilidades del brosterizador	48
Ficha 5. 7: Funciones y responsabilidades del motorizado	48
Ficha 5. 8: Indicadores de producción diaria	65

DIAGRAMAS

Diagrama 5. 1: Proceso de recepción de materia prima.....	50
Diagrama 5. 2: Proceso de preparación del pollo	51
Diagrama 5. 3: Proceso de servicio al cliente	52
Diagrama 5. 4: Proceso de cocción del pollo broster	53
Diagrama 5. 5: Proceso de cocción del pollo asado	54
Diagrama 5. 6: Proceso de cocción del consomé	55
Diagrama 5. 7: Proceso de cocción de papas fritas	56
Diagrama 5. 8: Proceso de cocción de papas fritas	57
Diagrama 5. 9: Proceso de cocción de papas cocinadas	58
Diagrama 5. 10: Proceso de cocción del arroz	59
Diagrama 5. 11: Proceso de cocción de la menestra.....	60
Diagrama 5. 12: Proceso de cocción de la hamburguesa	61
Diagrama 5. 13: Proceso de preparación de la ensalada “Fast Chicken”	62

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

Estandarización de procesos para la transformación de alimentos en la cadena de restaurantes “*FAST CHICKEN*”.

1.2. Planteamiento del problema

La empresa actualmente como producto estrella ofrece pollo brosterizado, asado, papas, ensalada, salsas, menestra, arroz y hamburguesas; sin embargo la preparación del plato culinario atraviesa por una fuerte debilidad; no se identifica sus verdaderos procesos de una manera estandarizada; sin tener en cuenta tanto los tiempos y recursos a utilizar.

Esta situación se debe a que la empresa se encuentra administrada de manera empírica, actualmente por los propietarios del restaurante, que al no permanecer siempre presentes, debilita a la cadena de mando dentro de la organización por lo cual provoca un alto grado de desinterés por parte de los empleados para optimizar recursos en la empresa en lo mayor posible, e incluso no se determina de una manera clara las funciones que se debe cumplir por cada uno de los trabajadores.

1.2.1. Macro contextualización

En la actualidad, el aumento de restaurantes ha sido notorio, para ello es necesario que este tipo de negocios cumplan con ciertos estándares de producción.

En el Telégrafo (2014), La población de Ecuador gasta alrededor de \$48,27 millones de dólares en comida rápida al mes, ya que según estudios realizados los ciudadanos reservan el 5% de su presupuesto para éstos alimentos. Las empresas productoras de comida rápida se han convertido en una de las ideas de negocios más rentables a nivel nacional, pues al ofrecer alimentos facilita a los ciudadanos su nutrición en distintas partes como: trabajo, estudio o en el hogar; además está destinado a un mercado libre sin restricciones de sexo ni edades.

Es así que las cadenas de comida rápida situadas en Ecuador tanto *Mc Donalds* como *Kentucky Fried Chicken (KFC)* han formado parte del diario vivir de los habitantes, siendo éstas las cadenas más reconocidas, posicionadas y consumidas a nivel nacional e internacional frente a su competencia debido a sus altos estándares de preparación dentro de procesos continuos vinculados a la calidad, servicio, medio ambiente y responsabilidad social.

No obstante sin desmerecer a pequeñas y medianas empresas que también buscan su expansión por el país, han atravesado por varias situaciones que las impiden avanzar, pues la inexistencia de una adecuada documentación en el que consten procesos estandarizados de la preparación de los alimentos, dificulta de manera directa a las empresas para ofertar la franquicia de dichas empresas.

1.2.2. Meso contextualización

El desarrollo de esta investigación acoge términos de “comidas rápidas o preparadas” que existen derivadas de cadenas multinacionales, franquicias, medianas empresas y microempresas en las que integran negocios familiares o pequeñas cadenas de nivel local. Por ello, se toma de referencia a la pequeña cadena de “*Fast Chicken*” situada en distintas partes de la provincia de Tungurahua frente a su competencia como: Rico Pollo, *American Pollo*, *King Pollo*.

Mediante el transcurso del tiempo, en Tungurahua se han registrado restaurantes que han logrado una buena acogida en el mercado de comida rápida, aquellas que hoy en día motivan a nuevas pequeñas empresas a crecer impulsando el emprendimiento, innovación y consumo nacional.

1.2.3. Micro contextualización

La cadena de restaurantes “*Fast Chicken*” se dedica a la comercialización de comida rápida, con 14 años de trayectoria en el mercado ambateño, el mismo que ha mantenido su posicionamiento y marca a través de su producto estrella el pollo brosterizado. Debido a su expansión y crecimiento rápido, la empresa cuenta con 8 sucursales, que son fruto del arrendamiento de su marca, administrativa y funcionalmente la empresa no estaba preparado para tal efecto, ya que su administración es empírica y no avizoró la propagación de locales ni el interés de inversionistas en adquirir una franquicia o a su vez el arrendamiento de marca. La empresa no cuenta con un adecuado proceso de

preparación de alimentos y el funcionamiento de cada sucursal es a discreción de cada administrador.

El posicionamiento del restaurante no ha surgido mediante estudios ni análisis de crecimiento de mercado sino únicamente a través del gusto del cliente y la demanda existente de la misma por lo cual se ha dado la oportunidad de expandirse a varias sucursales mediante únicamente el arrendamiento de la marca, ya que no cuenta con los procesos estándares necesarios para efectuar una franquicia como tal.

1.3. Análisis crítico

La empresa “*Fast Chicken*” tiene como finalidad mantener su posicionamiento y a su vez expandirse a un mercado nacional, para lo cual es necesario que se desarrolle la estandarización de los procesos de producción de tal manera que adquiriera una ventaja competitiva frente a la competencia. Uno de los problemas más comunes por las que atraviesan las empresas familiares es la desorganización administrativa, lo cual afecta directamente al área de producción, es decir si no se tiene definidos los procesos correctamente esto afecta a otros factores como son: tiempos, insumos y recursos que son utilizados dentro de la producción.

Como posible solución es la estandarización de los procesos de preparación, al aplicar las herramientas adecuadas para efectuar el desarrollo del mismo, y a su vez intervenir de manera directa en el área de cocina o producción en el que se identifican tiempos de preparación y cocción, recursos e insumos a utilizar durante todo el proceso desde su producción hasta la entrega al cliente.

1.4. Prognosis

En el caso de no presentar o desarrollar la estandarización de procesos de preparación para la empresa, perderá la oportunidad de crecer en nuevos mercados locales y nacionales, además este trabajo tiene como fin mejorar los procesos para que el producto sea de mayor calidad y a su vez prestar un mejor servicio a los fieles y nuevos clientes de “*Fast Chicken*”.

1.5. Formulación del problema

¿Cuáles son los procedimientos para mejorar el proceso productivo de la empresa “*FAST CHICKEN*”?

1.6. Interrogantes

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Inexistencia de un manual de procesos.

¿Qué lo origina?

Debido a la administración empírica.

¿Cuándo se origina?

En el proceso de transformación y preparación de los alimentos.

¿Dónde se origina?

En la empresa “*FAST CHICKEN*” en el área de cocina.

¿Dónde se detecta?

En el proceso de expansión de la empresa a través del arrendamiento de la marca.

1.7. Delimitación del problema

- **Campo:** Administrativo
- **Área:** Producción
- **Especialidad:** Organización

1.7.1. Delimitación Espacial

El presente proyecto de investigación se va a realizar en la empresa “*Fast Chicken*” en Ambato, Tungurahua Av. Sucre y Espejo.

1.8. Justificación

El trabajo se justifica en la práctica a ser aplicada en la empresa “*Fast Chicken*”. El tema de investigación es apropiado para la empresa, a través de la misma brinda una manera de solución y mejora en el proceso productivo, con el fin de perfeccionar el producto final. Al mismo tiempo que la empresa mejora sus procesos también adquiere mayor ventaja competitiva frente a su competencia al optimizar recursos e insumos al reducir desperdicios en la producción.

Además, la empresa busca una oportunidad de crecimiento en el mercado mediante la franquicia de marca, lo cual se vuelve necesario estandarizar los procesos de producción, con la finalidad que todos los interesados en adquirir derechos de la marca de la cadena de restaurante puedan aplicar los mismos procesos y procedimientos, de tal manera que la imagen corporativa se mantenga posicionada en el mercado ambateño, para que en el futuro se pueda captar un mercado nacional.

1.9. Objetivos

1.9.1 Objetivo General

Estandarizar los procesos de transformación de alimentos en la cadena de restaurantes “*FAST CHICKEN*”.

1.9.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa con respecto a los procesos de preparación que mantiene la empresa.
- Fundamentar teóricamente las palabras claves del tema de investigación por parte de varios autores.
- Determinar los elementos que permitan estandarizar los procesos de preparación.
- Presentar la estandarización de los procesos para la preparación de alimentos en la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Estado del arte

En estudios realizados por Arbaiza, L. (2014) La comida rápida tiene su origen en Europa en el siglo XIX cuando los soldados del ejército ruso en Francia solicitaban en los restaurantes que se les sirviera lo antes posible; lo hacían repitiendo la palabra bistró (en ruso, significa rápido). Sin embargo el concepto de comida rápida llega a América en el siglo XX cuando, en 1912, se inauguró el primer local de autoservicio que ofrecía comida detrás de una ventana de vidrio y una ranura para pagar con monedas en Nueva York (p.196).

Un restaurante de comida rápida, hoy en día se ha convertido en una de las oportunidades más rentables de progreso para la sociedad, pues sin lugar a duda el porcentaje de ganancias en este tipo de negocios casi siempre supera al 50% de su inversión. Por lo tanto, estandarizar sus procesos de preparación conlleva a mantener estable a la empresa en un mercado futuro.

Para Vázquez, C. (2012) Los estándares han existido desde el principio de la historia registrada, mientras que la estandarización se realiza debido a la necesidad de dar seguimiento a los días, mes y años por lo tanto el calendario fue uno de los primeros inventos en el que se aplicó la estandarización. Por otra parte, en el comercio se desarrollaron documentos escritos que establecían de mutuo acuerdo las normas para productos y servicios, tales como la agricultura y artes culinarias como base un contrato de compra y venta, más tarde llegaron a ser usados en una serie de operaciones que constituyan la base para la estandarización moderna.

En la actualidad se ha vuelto esencial para cualquier empresa solicitar certificaciones, las cuales hacen énfasis en la estandarización de los procesos críticos y el mejoramiento continuo. Por lo tanto la estandarización de procesos consiste en definir y uniformar procedimientos, de modo que todas las personas que participan en él, usen permanentemente los mismos procedimientos.

Alarcón & Sanhueza (2011) afirman que cuando los servicios de alimentación son manejados de manera empírica se incrementan los costos, el comensal se queja frecuentemente, la higiene tiende a ser deficiente, las prácticas de manipulación no son las adecuadas y la materia prima se ve deteriorada. Por eso y más se crea la necesidad de estandarizar los procesos de preparación en la empresa.

Muñoz, J. (2013) señala que los estándares, son acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas u otros criterios precisos para ser usados consistentemente como reglas, guías o definiciones de características para asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios cumplan con su propósito (p.22). Por lo tanto, un estándar es un conjunto de normas y recomendaciones documentadas por escritos en papel, con objeto que sean difundidos y captadas de igual manera por las entidades o personas que los vayan a utilizar. Los procesos de preparación se combinan entre sí, para determinar cómo transformar los insumos mediante procesos que conducen a un producto final, resultante de subprocesos o procesos que al final se unen o simplifican para alcanzar el objetivo.

Para Bravo, (2011) dice que al tratar de procesos, de tiempos, producción y/o preparación de alimentos, se hace un enfoque relativamente a la administración de operaciones, que conlleva todos los temas expuestos claves para el desarrollo del tema

de investigación. Por lo tanto la administración de operaciones significa administrar y desempeñar las actividades necesarias para transformar los recursos en bienes y servicios; su importancia es vital. Puesto que los gerentes de operaciones supervisan el proceso de transformación y la planeación, así como el diseño de los sistemas de operaciones y administran la logística, la calidad y la productividad.

Al mismo tiempo según Pérez, M. (2011) el eje de la administración de operaciones es el proceso de producción o transformación que convierte los insumos (recursos como el trabajo, el dinero, los materiales y la energía) en productos (bienes, servicios o ideas. Mientras que la gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.

Harrington, J. (2011) dice que la búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día, dicho proceso debe ser progresivo y continuo, debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. Este proceso implica la inversión en nueva maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Fernández, C. (2012) asegura que todas las elaboraciones culinarias están basadas en una ficha técnica o receta estándar que puede variar o no, en dependencia de los deseos de los involucrados y/o condiciones del lugar. De forma general existen procedimientos en este sentido para definir las recetas de cada plato aprobado en el

menú, de acuerdo a un modelo previamente comprobado. Aquí se estandarizan todos los elementos que garantizan una homogeneidad en los productos finales y que salen en el servicio al cliente, por lo que se indican fundamentalmente los siguientes elementos: Ingredientes y sus cantidades, procedimiento de elaboración, decoración y montaje, información sobre costo y precio aplicado al plato.

Es por eso que se exige ciertos procesos de acuerdo al establecimiento de preparación de comidas y el tiempo de despacho y perdurabilidad de los productos, de esta manera presenta el proceso aplicado a productos de comida rápida lo cual consiste en: recibir, almacenar, preparar, calentar y servir.

Por otra parte la Gestión de la Producción es un conjunto de responsabilidades y de tareas que deben ser satisfechas para que las operaciones de la producción sean realizadas respetando las condiciones de calidad, plazo y costo que se desprenden de los objetivos de la empresa. Por tanto, si se desea obtener resultados consistentes es necesario estandarizar las condiciones de trabajo incluyendo: materiales, maquinaria, equipo, métodos y procedimientos de trabajo, conocimiento y habilidad de la gente.

2.2. Fundamentación teórica

2.2.1. Lenguaje de los procesos

Cuadro 2. 1: Palabras claves de los procesos

Elemento	Definición
Producto	Es el resultado de todo el proceso
Cliente	Es quién satisface sus necesidades a través del producto ofertado
Proveedor	Es quien facilita la materia prima
Normalizar	Estandarizar, hacer que una cosa se sujete a una norma, regla o modelo común.
Proceso	Es la transformación de la materia prima al producto elaborado a través del valor agregado.
Procedimiento	Manera específica de llevar a cabo una actividad o un proceso. Deben sujetarse a un documento escrito.
Valor	Es aquello por lo cual el cliente está dispuesto a pagar
Tiempo de ciclo	Es el tiempo que toma la transformación de materia prima en el producto final
Desperdicio	Es cualquier recurso que no es indispensable para la transformación del producto

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2. 2: Análisis sobre Administración y Gestión de procesos

	Administración de operaciones	Gestión de procesos
Conceptos	<p>Según Chase, R. (2009)</p> <p>Trata de cómo desempeñar el trabajo en forma expedita, eficiente, sin errores y a bajo costo, pues operaciones hace referencia a los procesos que se</p>	<p>Según Bravo, J. (2011)</p> <p>Es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar mejorar y hacer más productivos los</p>

	<p>emplean para transformar los recursos que utiliza una empresa en los productos y servicios que desean los clientes.</p> <p>Para Zúñiga, R. (2005)</p> <p>Es la gestión de las actividades productivas, pero dentro del entorno fabril, lo que deja por fuera las actividades productivas que no son de manufactura.</p>	<p>procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.</p> <p>Por otra parte Peteiro, D. (2006) asegura que la gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. De esta manera el objetivo de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, al mejorar la efectividad y la satisfacción de los grupos de interés así como: clientes, proveedores, accionistas, empleados etc.</p>
Objetivo	Producir un bien específico a tiempo y costo mínimo.	Aumentar la productividad en las organizaciones.
Elementos	<ul style="list-style-type: none"> • Factores del entorno • Productos • Insumos • Procesos de transformación 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades del proceso • Entradas • Recursos • Controles • Salida
Aplicabilidad	Consiste en planificar, organizar, gestionar el personal, dirigir y controlar, los efectos de lograr optimizar la función de producción.	Está direccionada a establecer los procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios que sufre la organización mediante controles constantes de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de

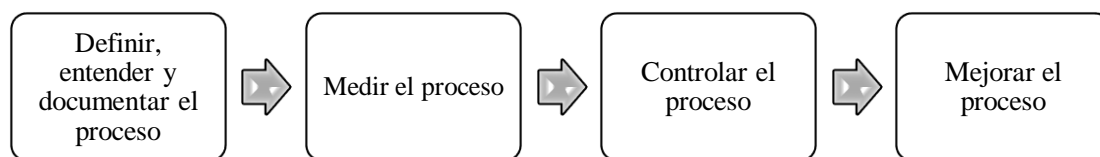
		las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y sus necesidades.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Permite efectuar objetivos estratégicos, estrategias, procesos y planificaciones de control en las organizaciones. • Permite administrar efectivamente los recursos de la empresa para que el mismo pueda maximizar el potencial de los productos o servicios que produce. 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra etc.). • Aumento de eficiencia. • Reducción de los tiempos de procesos, al aumentar la productividad. • Reducción y prevención de errores. • Permite la visión sistemática de las actividades de la organización.

Fuente: Elaboración propia

En acuerdo con los autores antes mencionados se puede determinar que para éste trabajo de investigación el planteamiento más adecuado es la gestión de procesos, debido a que es una rama de la administración de operaciones, encargada de la parte de producción con el fin de reducir desperdicios, tiempos y costos durante el proceso de transformación del producto.

2.2.2. Gestión de procesos

Es una metodología que permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción de los clientes. Esta herramienta es muy valiosa para estandarizar los procesos, ya que permite separar, identificar y en varias ocasiones cuantificar las distintas partes de un proceso (Tobón, 2010)

Figura 2. 1: Pasos para la gestión de procesos

Fuente: Silva, (2014). Gestión de procesos industriales.

2.3. Tipos de procesos

Según Pérez, J. (2012) menciona 4 tipos de procesos, debido a la inexistencia de normalización ni práctica se distingue a los procesos por su misión de la siguiente manera:

Procesos operativos

Son aquellos que combinan y transforman los recursos para la fabricación y obtención del producto final con el propósito de brindar el servicio acorde a los requerimientos de los clientes más el valor agregado. Además estos procesos son los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

Procesos de apoyo

Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requerimientos de sus clientes internos. Dentro de este proceso sería más bien un sistema de procesos que incluirían los procesos de:

- Selección y contratación.
- Promoción interna.
- Acogida e integración.
- Comunicación interna.
- Desarrollo de las personas (información).

- Evaluación de las personas.

Procesos de gestión

A través de actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventiva que correctiva) y elaborar planes de mejora eficaces. Como una manifestación de su enfoque a proceso, podría exigir prioridades a los procesos operativos y que orienten sus esfuerzos a objetivos.

Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos, información comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y sobre todo accesible y aplicable para la toma de decisiones.

Procesos de dirección

Se los concibe con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa.

- El proceso de formulación, comunicación y evaluación de objetivos.
- Determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos.
- Comunicación interna, aunque su ejecución corresponda al área de personal.
- Revisión de resultados por dirección. Retroalimentación de la determinación de los objetivos.

2.4. Estandarización

Para un mejor conocimiento teórico se sugieren las siguientes definiciones acorde a distintos autores:

El estándar está catalogado como documentos que sujetan criterios técnicos y precisos que sirven de guía para asegurar que los materiales, los productos, los procesos y a su vez los servicios cumplan con el objetivo propuesto. (*International Organization for Standardization*, 2013).

Por lo tanto un estándar hace énfasis a un modelo a seguir en el que muestra de manera detallada los procesos y procedimientos de producción, con la finalidad de que éstos sean aplicados de igual forma por las personas que la integran por las entidades involucradas en cadenas.

Se denomina estandarización al proceso de unificación de características en un producto, servicio, procedimiento etc. Según Peña, (2017) Es la recolección y documentación de información acerca del funcionamiento (es decir responder a las preguntas quién, cómo y cuándo) de los procesos de un manera precisa, clara, exacta y de fácil comprensión.

Un estándar está identificado como un modelo de parámetros a seguir con el objetivo de que estos procesos puedan ser controlados de manera generalizada al final de cada proceso. Para ello se ve necesario la utilización de herramientas como los manuales y mapas de procesos, que muestran el cómo se debe hacer las cosas, cuales son los procedimientos a seguir y qué actividades están destinadas para cada persona.

2.4.1. Ciclo de la estandarización

Para llevar a cabo el proceso de estandarización, según Criollo, G. (2009) éste está compuesto por tres elementos claves que son:

1. **Establecer la operación estándar:** Para el cumplimiento de esta etapa se vuelve necesario que exista una comunicación fluida entre el operador y el supervisor, con el fin de completar una operación y cumplir los objetivos establecidos.
2. **Respetar la operación estándar:** Esta etapa está considerada como la más importante dentro del proceso de estandarización, debido a que permite encontrar y definir la mejor operación, sin embargo ésta no genera ningún beneficio si el operador no trabaja con base a la misma.
3. **Mejorar la operación estándar:** Al instante de elaborar la hoja de trabajo o control, es importante que el operador busque cómo mejorar la operación, pues siempre hay una mejor manera de realizar las actividades.

2.5. Proceso de transformación

Según Oakland, J. (2011) un proceso es la transformación de un conjunto de insumos, los cuales pueden incluir acciones, métodos y operaciones, en resultados que satisfacen las necesidades y las expectativas de los clientes, en forma de productos, información, servicios o, por lo general, resultados (p12-13). Por lo tanto un procedimiento escrito permite un mejor control durante el proceso o los procesos a desarrollar lo que hace posible organizar el trabajo, asegura que los resultados obtenidos estén en

correspondencia con lo que se desea, localiza de forma más fácil los posibles problemas y deficiencias y de esta forma se le transmite al cliente que como organización se trabaja con profesionalidad y seriedad.

Tomando en cuenta a Rodríguez, G., Balestrini, S., Meleán, R. & Rodríguez, B., (2011) se concluye que el proceso productivo está referido a la utilización de recursos operacionales que permiten transformar la materia prima en un resultado deseado, que bien pudiera ser un producto terminado. Según Donnelly et al., (2009) (citado por Rodríguez et al. (2011) piensa que la función de producción en una empresa se ocupa específicamente de las actividades de producción de artículos, es decir, el diseño, la implantación, la operación y el control del personal, materiales, equipos, capital e información para lograr los objetivos de la producción. Un proceso que mantiene las mismas condiciones produce los mismos resultados.

2.6. Diagrama de procesos

El análisis de los procesos trata de eliminar las principales deficiencias existentes en ellos y lograr la mejor distribución posible de la maquinaria, equipo y área de trabajo dentro de la planta. Para lograr estos propósitos, la simplificación del trabajo se apoya en dos diagramas: el diagrama de procesos y el diagrama de flujo o circulación.


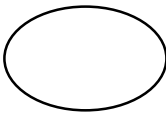
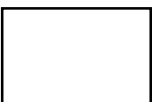
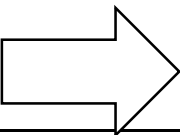
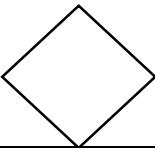
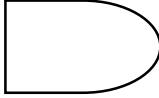

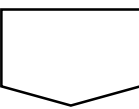


Así concuerdan (García, 2012), (Niegel, 2009) que el diagrama de procesos considerada como una herramienta de análisis, es una representación gráfica de los pasos que se siguen en una secuencia de actividades que constituyen un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza:

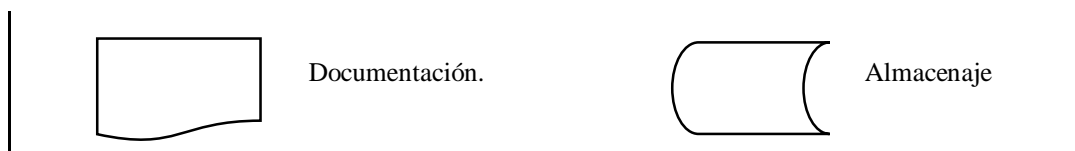
además, incluye toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido.

El diagrama de procesos permite eliminar tareas innecesarias de cada uno de los procesos, al contraer nuevos procedimientos mejorados y con mayor aprovechamiento del tiempo de producción. Sin embargo, definir de manera correcta los procesos, no solo permite reducir ciertos tiempos muertos en las actividades a realizar u optimizar recursos, sino que también permite establecer una secuencia lógica única, para el desarrollo futuro en aperturas de nuevos negocios.

Es así que *Frederick Winslow Taylor* muestra los tipos de actividades en su artículo “*Shop Management*” (Administración del Taller), cada uno con su respectivo símbolo a continuación. Ver figura 2.2

Figura 2. 2: Simbología de los diagramas

Figura	Significado	Figura	Significado
	Inicio y terminador.		Inspección de las actividades.
	Actividades, tareas o procesos a realizar.		Transporte.
	Alternativa de decisiones.		Tiempo de espera, retraso.
	Multidocumentos.		Conector fuera de página.
	Proceso predefinido.		Conector en la misma página.

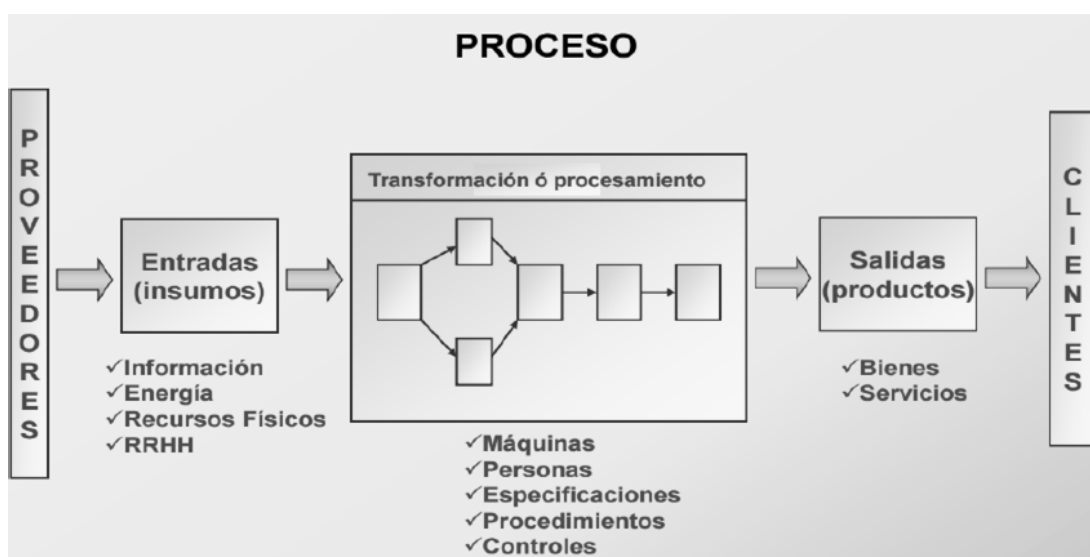


Fuente: Elaboración propia a partir de las PYMES, ISO 9001:2015

2.7. Elementos de la Gestión de Procesos

En los procesos de producción se identifica varios elementos principales, los cuales deben ser cumplidos de una manera lógica y secuencial por parte de los clientes internos de la empresa con el fin de obtener un producto final de calidad. Los elementos son: Ver figura 2.3

Figura 2. 3: Elementos de la Gestión de Procesos



Fuente: Revista SWISSCONTACT. Pág. 17. Mayo, 2005.

a) Entradas

También conocida como Input, hace referencia al producto con ciertas características objetivas que responden al estándar de aceptación definido. El input es la futura salida

de un proceso que puede ser considerado externo e interno. Hace referencia a los materiales, insumos, materia prima y recursos.

- Recursos

Según Chiavenato, I. (2000) asegura que los principales recursos con los que la empresa cuenta son: recursos humanos, recursos materiales (incluyen recursos financieros) y recursos tecnológicos.

- Recursos materiales: Se consideran todos los recursos físicos que son parte de las operaciones de la empresa en la producción así como: materia prima, materiales, herramientas, máquinas y equipos.
- Recursos financieros: Comprende todo en cuanto al manejo de dinero que es utilizado en la producción, mismo que son controlados y utilizados por la administración ejecutiva.
- Recursos humanos: Es el recurso más valioso con la que la empresa cuenta, pues son todas las personas involucradas en la utilización y manejo de los recursos para efectuar el proceso y obtener el producto elaborado.
- Recursos tecnológicos: Hace énfasis a la capacidad de la empresa que tienen en cuanto a innovación y actualización de maquinaria para la ejecución del proceso de producción. También incluyen todos los aparatos electrónicos que permiten ofertar o promocionar a la empresa.

b) Procesos

Es la parte importante de la gestión ya que muestra de manera detallada las actividades, procedimientos, indicadores y control que se lleva a cabo durante todo el trayecto de producción.

- Indicadores

Son medidas utilizadas para determinar el cumplimiento de los objetivos propuestos por las empresas, es una manera de llegar al éxito.

Indicador de eficacia

Hace referencia al grado en que se cumplen los objetivos, resultados esperados o estándares de una producción. Es decir, consiste en la plena concentración en una actividad e identificar los procesos que realmente permiten el cumplimiento del objetivo.

- Satisfacción del cliente
- Entrega del producto
- Incremento en ventas
- Calidad del producto

Indicador de eficiencia

Toma en cuenta la forma en que son administrados los recursos de la empresa así como: recursos humanos, materia prima, recursos económicos y tecnológicos. Es decir la eficiencia es el logro de la producción deseada con el mínimo uso de los insumos. Los resultados se ven reflejados en cantidad y calidad mientras la productividad aumenta.

- Productividad
- Consumo de insumos-materiales
- Costos y gastos del producto

Indicadores de efectividad

Hace énfasis entre la relación de la producción esperada con la producción obtenida, es más conocida como la unión de la eficiencia más la eficacia en el cumplimiento de los objetivos. Ver tabla 2.1

Tabla 2. 1: Indicadores de gestión

Indicador	Descripción	Fórmula
Eficacia	Se enfoca en la satisfacción del cliente.	$= \frac{\textit{Producción real}}{\textit{Producción esperada}} \times 100$
Eficiencia	Se enfoca en el cumplimiento de los objetivos de la producción.	$= \frac{\textit{Tiempo de cocción programada}}{\textit{Tiempo de cocción utilizada}} \times 100$ $= \frac{\textit{Recursos programados}}{\textit{Recursos utilizados}} \times 100$
Productividad	Genera incremento en la producción	$= \frac{\textit{Productos}}{\textit{Insumos}}$

Fuente: Elaboración propia

- Controles

El control de producción se encarga de las evaluaciones constantes de ciertos factores como: la demanda del cliente, el capital existente y la capacidad de producción. El proceso de producción debe pronosticar la demanda que posee el producto fabricado, identificando la cantidad en función del tiempo de producción.

Por lo tanto el control es la función de dirigir el movimiento de los materiales durante todo el ciclo de producción desde la adquisición de la materia prima hasta la entrega del producto terminado.

c) Salidas

También conocida como Output, hace referencia al producto y servicio final, obtenido con un estándar de calidad y con todas las características demandadas por los clientes, es decir la salida es el resultado de un proceso.

2.8. Manual de procedimientos

Es una herramienta que facilita las instrucciones principales para el crecimiento de una empresa. En el cual se definen las diferentes actividades que están involucradas dentro de un proceso productivo, de la misma manera muestra las diferentes responsabilidades que adopta cada empleado en la organización. Este manual tiene por objeto la orientación del personal tanto administrativo como operativo en cuanto se refiere a los procedimientos del funcionamiento organizacional.

Además, permiten el desarrollo de las actividades de una manera más clara, ordenada, sencilla y estandarizada, con el fin de que todo el personal cumpla con un mismo objetivo basado en los estándares expuestos por la empresa.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de investigación

Al ser un proceso de investigación; es necesario identificar cualitativamente las características, cuellos de botella, los tiempos estándares, tiempos muertos que influyen en el proceso productivo para la transformación de alimentos en la empresa “*Fast Chicken*”, de la misma manera es necesario cuantificarlos numérica y estadísticamente para poder establecer estándares de medidas con miras a optimizar la producción; deduciéndose que el enfoque del presente proyecto es mixto.

3.2. Método de la investigación

Permite identificar las causas y consecuencias que impiden el aprovechamiento de los recursos en el área productiva para la transformación de alimentos en la empresa “*Fast Chicken*”, para lo cual se aplica el método inductivo, porque permite ir de situaciones particulares para obtener conclusiones generales mediante la observación en el lugar de los hechos y apoyada de fuentes bibliográficas relacionadas con el tema objeto de estudio.

3.3. Tipos de investigación

Para el presente proyecto se ha tomado en cuenta la aplicación de dos tipos de investigación:

3.3.1. Bibliográfica

Esta investigación está apoyada en fuentes documentales legales, reconocidas y con alto prestigio teórico con base a opiniones de distintos autores, con el fin de obtener mayor conocimiento sobre el tema de estudio, para desarrollar la propuesta. Esta información se recaba de revistas, libros, artículos científicos etc.

3.3.2. De campo

Consiste en la observación directa del investigador en el lugar de los hechos, lo cual facilita la tabulación de resultados mediante la comprobación unánime. El levantamiento y análisis de información cuántica se realiza directamente en la empresa “*Fast Chicken*”, en el área de producción, identificando las actividades, los tiempos estándar de preparación, costos y materiales que se utilizan durante todo el proceso. Este tipo de investigación permite identificar los problemas por los que atraviesa actualmente la empresa como tal.

3.4. Técnicas e instrumentos de investigación

Es un proceso que utiliza medios para recolectar información de los procesos que se llevan a cabo en el área de producción para la transformación de alimentos, valiéndose de la observación en la empresa “*Fast Chicken*”.

Para realizar el diagnóstico de la empresa y el planteamiento de la propuesta de solución, es necesario aplicar ciertas técnicas e instrumentos como:

3.4.1. Técnicas

3.4.1.1. Entrevista

Es un instrumento de investigación, evaluación y recolección de datos, referente a un objeto de estudio, mediante lo cual permite determinar variables específicas. Éste instrumento es aplicado directamente al encargado de la empresa (Gerente-propietario) con el fin de conocer más a fondo sobre la situación actual de la empresa. A través de la entrevista permite identificar con más exactitud los procesos de preparación de los alimentos, mismo que será de suma importancia para el presente proyecto.

3.4.1.2. La observación

En el presente trabajo la observación es una de las mejores opciones para desarrollar la propuesta, ya que mediante la observación directa se puede determinar cada una de las actividades de manera detallada que integran durante todo el proceso de transformación y/o preparación de los alimentos.

3.4.2. Instrumentos

3.4.2.1. El cuestionario

Es un instrumento que permite la recolección de datos a través de un conjunto de preguntas, estas pueden ser abiertas o cerradas, con el fin de obtener los datos necesarios para el desarrollo del proyecto de investigación.

3.4.2.2. La ficha de observación

Es un instrumento más común y utilizada en los proyectos de investigación, de tal manera que permite recolectar datos y convertirlos en una información coherente y

adecuada que contribuya al tema de estudio de manera directa, clara y concisa, pues la información que ofrece esta técnica evita alteración de los datos recabados ya que el investigador presencia el lugar de los hechos para determinar las causas y efectos de tal problema.

3.4.3. Población y muestra

La cadena de restaurantes “*Fast Chicken*” actualmente está considerada como una empresa mediana debido al número de trabajadores que incluyen dentro de la matriz. El proyecto de investigación se realiza para la empresa matriz, ubicada en la calle Sucre y Espejo, es decir; las técnicas y herramientas de recolección de datos son aplicadas únicamente a quienes sean parte del proceso de preparación de los alimentos y a su vez con los propietarios de la empresa.

Por lo tanto, puesto a que la empresa no cuenta con un número significativo de trabajadores, no es posible determinar una muestra poblacional, es así que éste grupo se convierte en la muestra para el desarrollo del presente trabajo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados de la entrevista

Una vez aplicada la herramienta se recogen los siguientes puntos de vista: un manual de procesos es una guía la cual permite instruirse en la producción, con el fin de dar soporte a la capacitación previa que se recibe en el negocio; de tal forma que la instrucción académica no es indispensable para la empresa. La falta de supervisión constante por parte de la gerencia afecta a la productividad de la empresa, ya que éste proceso necesita un control diario de las actividades que se realizan, sin embargo en ausencia de los propietarios; son los cajeros quienes toman esa responsabilidad. Además el manual es un sustento que facilita la expansión de la marca al contribuir con información sobre la producción.

En cuanto a la administración de los insumos perecederos y no perecederos que recepta la empresa, éstos cuentan con un lugar específico de almacenamiento, con el fin de no obtener pérdidas de materia prima y sean producidos en su totalidad. En cuestión de la producción normalmente no existe producto sobrante; sin embargo la producción se desnivela en días festivos. Por lo tanto la administración del producto sobrante depende netamente de los propietarios.

La ventaja de la empresa es la seguridad y confiabilidad que le brinda su principal proveedor PRONACA con el abastecimiento de la materia prima, de la misma manera la maquinaria es otra ventaja ya que es la adecuada para la producción, ya que se ve reflejada en la actitud proactiva de sus trabajadores al laborar con estos factores.

4.2. Análisis de los resultados de la ficha de observación

Tabla 4. 1: Recolección de datos del proceso de pollo brosterizado

Variables de medición	Proceso de cocción del pollo brosterizado					
	Empresa	Sucursal 1 matriz	Sucursal 2	Sucursal 3	Sucursal 4	Sucursal 5
Tiempo	Actividad / Proceso Cocción	13 min	15 min	15 min	16 min	14 min
Temperatura	Enfriamiento	5°	5°	6°	5°	7°
	Cocción	350° F	331° F	331° F	300°	350°
Cantidad	Materia prima diaria	320 presas	240 presas	280 presas	240 presas	160 presas
	Aceite	20 ltrs	15 ltrs	15 ltrs	10 ltrs	10 ltrs
Maquinaria	Brosterizadora	Eléctrica 32 presas	Eléctrica 24 presas	Eléctrica 32 presas	A gas 24 presas	A gas 24 presas

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Mediante la recolección de información se pudo entender que efectivamente cada sucursal recibe el pollo listo (aliñado) ya que la apanadura se lo realiza en cada local, la entrega es realizada por la bodega de los propietarios de la marca “*Fast Chicken*”, la entrega se lo realiza acorde al pedido que realiza cada administrador de las sucursales y en caso de existir una demanda alta, el pedido debe hacerse con un tiempo adecuado de anticipación. En este caso la matriz es quien realiza la mayor parte del pedido. Además en cuanto a la maquinaria que se utiliza en cada una de las sucursales son diferentes, porque se debe estandarizar a una sola con el fin de que el producto no sea disparate ya que incluso afecta en el tiempo de cocción y por ende en el tiempo de servicio.

Tabla 4. 2: Recolección de datos del proceso del pollo asado

Variables de medición		Proceso de cocción del pollo asado				
	Empresa	Sucursal 1 matriz	Sucursal 2	Sucursal 3	Sucursal 4	Sucursal 5
	Actividad/Proceso					
Tiempo	Cocción	90 min	60 min	75 min	90 min	90 min
Temperatura	Enfriamiento	5°	5°	6°	5°	5°
	Cocción	350° F	350° F	392° F	350° F	350° F
Cantidad	Materia prima diaria	24 pollos	12 pollos	16 pollos	12 pollos	8 pollos
Maquinaria	Horno	Eléctrico	Eléctrico	Eléctrico	A gas	A gas
		12 pollos	6 pollos	8 pollos	6 pollos	8 pollos

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El pollo asado lleva el mismo proceso del pollo broster en cuanto a la recepción de la materia, éste proceso de cocción es diferente por cada sucursal, pues no es el producto fuerte de la empresa, por lo tanto las ventas no son iguales, la maquinaria es diferente en marca y en capacidad afectando así al tiempo de cocción y tiempo de entrega al cliente. Vale recalcar que no todas las sucursales realizan este producto ya que debido a su ubicación no es productivo.

Tabla 4. 3: Recolección de datos del proceso de las papas fritas

Variables de medición		Proceso de cocción de las papas fritas					
		Empresa	Sucursal 1 matriz	Sucursal 2	Sucursal 3	Sucursal 4	Sucursal 5
		Actividad/ Proceso					
Tiempo		Cocción	5 min	5 min	6 min	5 min	6 min
Temperatura		Enfriamiento/Almacenamiento	-	-	-	-	-
		Cocción	160° C	175° C	120° C	150° C	120° C
Cantidad		Materia prima diaria 1 quintal = 100 libras	150 libras	100 libras	120 libras	100 libras	70 libras
		Canasta en porciones	3 Kg	-	2,5 kg	-	-
Maquinaria		Freidora	Eléctrica	Eléctrica	Eléctrica	A gas	A gas
		Corte	Picadora	Picadora	Picadora	Picadora	Picadora
		Pelado	Manual	Manual	Manual	Manual	Manual

Fuente: Elaboración propia

Análisis

En este caso la marca de la papa no es la misma en todas las sucursales, la matriz utiliza y recomienda usar la papa chola por el porte y sabor, el corte y tamaño no son estandarizados, pues esto se debe a la maquinaria que usa cada sucursal, en lo que casi todas concuerdan es en el tiempo de cocción que esta entre 5 y 6 minutos aproximadamente. Una observación muy importante es que los quintales de papas no tienen un lugar adecuado de almacenamiento en ninguna de las sucursales por lo que se debe tomar en cuenta al momento de la propuesta.

Tabla 4. 4: Recolección de datos del proceso de las papas cocinadas

Variables de medición		Proceso de cocción de las papas cocinadas				
	Empresa	Sucursal 1	Sucursal 2	Sucursal 3	Sucursal 4	Sucursal 5
	Actividad/Proceso	matriz				
Tiempo	Cocción	8 min	30 min	35 min	8 min	10 min
Temperatura	Enfriamiento/Almacenamiento	-	-	-	-	-
	Cocción	212° F	212° F	212° F	212° F	212° F
Cantidad	Materia prima diaria 1 quintal = 100 libras	70 libras	50 libras	-	50 libras	-
	En porciones de cocción	3 Kg	-	-	-	-
Maquinaria	Olla	A presión	Convencional	Convencional	A presión	A presión
	Cocina	Eléctrica	Eléctrica	Eléctrica	A gas	A gas
Dimensiones	Grosor	-	-	-	-	

Fuente: Elaboración propia

Análisis

En el caso de las papas cocinadas una de las sucursales no lo realiza puesto que tampoco ofrece el pollo asado, por lo tanto las demás si lo realizan y utilizan el mismo tipo de papas que para las papas fritas, este es un punto en el cual se debe normalizar con el fin de mantener un estándar tanto en tipo, tamaño, sabor de la papa. El inconveniente de algunas sucursales es que no conocen la cantidad diaria de papas que utilizan ni cuál es la porción por ciclo.

Tabla 4. 5: Recolección de datos del proceso del consomé

Variables de medición	Proceso de cocción del consomé					
	Empresa Actividad / Proceso	Sucursal 1 matriz	Sucursal 2	Sucursal 3	Sucursal 4	Sucursal 5
Tiempo	Cocción	15 min	40 min	40 min	15 min	35 min
Temperatura	Enfriamiento/Almacenamiento	-	-	-	-	-
	Cocción	212° C	212° C	212° C	212° C	212° C
Cantidad	Agua	60 litros	30 litros	30 litros	25 litros	25 litros
	Arroz	4 libras	3 libras	3 libras	2,5 libras	2,5 libras
	Pollo unidades	2	1	1	1	1
Maquinaria	Olla	A presión	Convencional	Convencional	A presión	Convencional
	Cocina	Eléctrica/ Inducción	Eléctrica	Eléctrica	A gas	A gas

Fuente: Elaboración propia

Análisis

Para la matriz el proceso de cocción del consomé es muy irrelevante debido a que no se invierte muchos insumos y las porciones que acompañan en los combos son insignificantes, es por ello que no necesariamente llevan un control adecuado de los insumos ya que es el producto que con más frecuencia sobra todos los días por lo que incluso en varias ocasiones se regala el consomé.

Tabla 4. 6: Recolección de datos del proceso de la hamburguesa

Variables de medición		Proceso de preparación de la hamburguesa				
	Empresa	Sucursal 1	Sucursal 2	Sucursal 3	Sucursal 4	Sucursal 5
	Actividad/Proceso	matriz				
Tiempo	Cocción	6 min	7 min	5 min	6 min	8 min
Temperatura	Enfriamiento/Almacenamiento	5°	5°	5°	5°	5°
	Cocción	160° F	160° F	175° F	140° C	120° C
Cantidad	Carnes en plancha	50 unidades	30 unidades	30 unidades	25 unidades	30 unidades
	Pan	50 unidades	30 unidades	30 unidades	25 unidades	30 unidades
Maquinaria	Freír carne	Planchas	Sartén	Planchas	Sartén	Planchas

Fuente: Elaboración propia

Análisis

De la misma manera que el pollo; las carnes se producen y preparan en un solo lugar para luego ser distribuidas a los locales, se ha obtenido como resultado que es el producto menos vendido de la empresa pues no es su fuerte, por lo tanto la cocción del producto es instantáneo y lo que no se vende se refrigera para el siguiente día. Por lo tanto el uso de la maquinaria no es muy importante en este aspecto.

Tabla 4. 7: Recolección de datos del proceso de la menestra

Variables de medición		Proceso de cocción de la menestra				
	Empresa	Sucursal 1	Sucursal 2	Sucursal 3	Sucursal 4	Sucursal 5
	Actividad/Proceso	matriz				
Tiempo	Cocción	25 min	75 min	60 min	25 min	60 min
Temperatura	Cocción	212° F	212° F	212° F	212° F	212° F
Cantidad	Agua	18 litros	10 litros	14 litros	12 litros	10 litros
	Lenteja	9 libras	5 libras	7 libras	6 libras	5 libras
Maquinaria	Olla	A presión	Convencional	Convencional	A presión	Convencional
	Cocina	Eléctrica	Eléctrica	Eléctrica	A gas	A gas

Fuente: Elaboración propia

Análisis

El proceso de la menestra lo realizan acorde a la administración de cada sucursal, sin embargo es muy importante mantener un estándar tanto en los insumos que se agregan, espesor, color y sabor. Según datos de la matriz la menestra es uno de los productos más vendidos puesto que se incluye en los combos más baratos de la empresa. En lo que respecta a la maquinaria es relevante optar por una igualdad ya que esto repercute en los tiempos de cocción e incluso en gastos adicionales.

Tabla 4. 8: Recolección de datos del proceso del arroz

Variables de medición		Proceso de cocción del arroz				
	Empresa	Sucursal 1	Sucursal 2	Sucursal 3	Sucursal 4	Sucursal 5
	Actividad/Proceso	matriz				
Tiempo	Cocción	16 min	35 min	30 min	17 min	40 min
Temperatura	Cocción	Fuego medio	Fuego medio	Fuego medio	Fuego medio	Fuego medio
Cantidad	Agua	20 litros	15 litros	25 litros	15 litros	20 litros
	Arroz	10 libras	7,5 libras	12,5 libras	8 libras	9 libras
Maquinaria	Olla	A presión	Convencional	Convencional	A presión	Convencional
	Cocina	Eléctrica/ Inducción	Eléctrica	Eléctrica	A gas	A gas

Fuente: Elaboración propia

Análisis

Según las sucursales que usan la maquinaria a presión el tiempo aproximado de cocción es de 15 a 20 minutos tomando en cuenta un estándar, mientras que los que usan maquinaria convencional es mucho más demoroso de 30 a 40 minutos, este proceso no necesita tanta ciencia pues los ingredientes no son fuera de lo común, sin embargo hay que considerarlo en cuanto al tema de las porciones con la finalidad de que no exista producto sobrante.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Título de la propuesta

Estandarización de procesos para la transformación de alimentos en la cadena de restaurantes “*FAST CHICKEN*”.

5.2. Datos informativos

Empresa ejecutora

FAST CHICKEN

Logotipo



Beneficiarios

- ✓ Propietarios
- ✓ Personal de trabajo
- ✓ Sucursales de la empresa
- ✓ Clientes

Ubicación

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Dirección: Calles Sucre y Espejo

5.3.Misión

Ofrecer al consumidor, en general un servicio y producto de calidad que genere satisfacción y bienestar, que garantice la fidelización de los clientes.

5.4.Visión

Ser el referente y líder a nivel de la Región Central, en calidad de productos y servicios en el área de pollos brosterizados a corto y mediano plazo.

5.5.Valores

Puntualidad: Es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo y llegar a un lugar a la hora exacta.

La empresa cuenta con un horario de atención al público de 11h00 a 22h00, y el ingreso del personal es a las 9h00.

Respeto: Es mantener una atención y consideración y aprecio a una persona o cosa, el respeto debe ser mutuo.

En toda situación que se presente el trato tanto entre el personal y con los clientes debe ser amable y atento.

Compañerismo: Es la actitud que toma un grupo de personas para formar una comunidad o trabajar en equipo para lograr un bien común.

Cada uno de los integrantes del personal tiene sus actividades asignadas, sin embargo, eso quiere decir que no se pueda colaborar en cuanto a actividades en días saturados.

Buenas prácticas de manufactura (BPM)

- **Protocolo:** La empresa cuenta con sus colores de identificación tanto en su estructura como en los uniformes de su personal, estos son: amarillo, plomo y rojo.
- **Calidad:** La empresa ofrece productos que cumplen con los estándares establecidos por la empresa y acorde de los requerimiento establecidos por los clientes.
- **Servicio:** La empresa cuenta con una variedad de menús con dos tipos de presentación de pollo; asado y broster.
- **Entrega:** El tiempo de entrega de los pedidos a domicilio es de 30 minutos.
- **Limpieza y orden:** La empresa debe manejar estándares adecuados al realizar un correcto almacenamiento de la materia prima y productos tanto en proceso como finales, además debe contar con una disposición apropiada para los desperdicios.

5.6. Antecedentes de la propuesta

Actualmente toda empresa comercial y productiva está en la obligación de contar con un manual de procedimientos para el debido uso del personal, mismo que permite agilizar los procedimientos y actividades de cada proceso para que el producto sea llegado al cliente de manera más eficaz y eficiente.

Por lo tanto, se propone la elaboración de un manual de procesos que explique los procedimientos y/o instrucciones de la preparación de los alimentos, e identifique las actividades a desarrollar por cada uno de los empleados, con el fin de mantener la estandarización de los procesos.

Una vez estandarizados los procesos, la empresa puede entrar en una segunda etapa de franquicia, pero que merita un nuevo estudio.

5.7. Objetivos

General

- Desarrollar un manual de procesos para el restaurante *FAST CHICKEN*, que permita la estandarización de los procesos.

Específicos

- Levantar información actual sobre los procesos de preparación de la matriz y sucursales de la empresa, con el fin de encontrar falencias y conocer los indicadores que permitan estandarizar.

- Establecer funciones y responsabilidades a cada uno del personal, con el fin de evitar que se crucen actividades y se pierda recursos como: tiempo, mano de obra y económicos.
- Estandarizar los procesos de preparación de todo el menú con la que cuenta la matriz mediante flujo gramas para un mejor entendimiento.
- Proponer indicadores de producción, con el fin de estandarizar las porciones, insumos, maquinaria y tiempos de preparación.

5.8.Desarrollo de la propuesta

A continuación se presenta el modelo de estandarización que se va a llevar a cabo en el proceso de preparación de alimentos en “*FAST CHICKEN*”, el mismo que es presentado por Silva, (2014). Ver figura 5.1

Figura 5. 1: Modelo para la estandarización de procesos



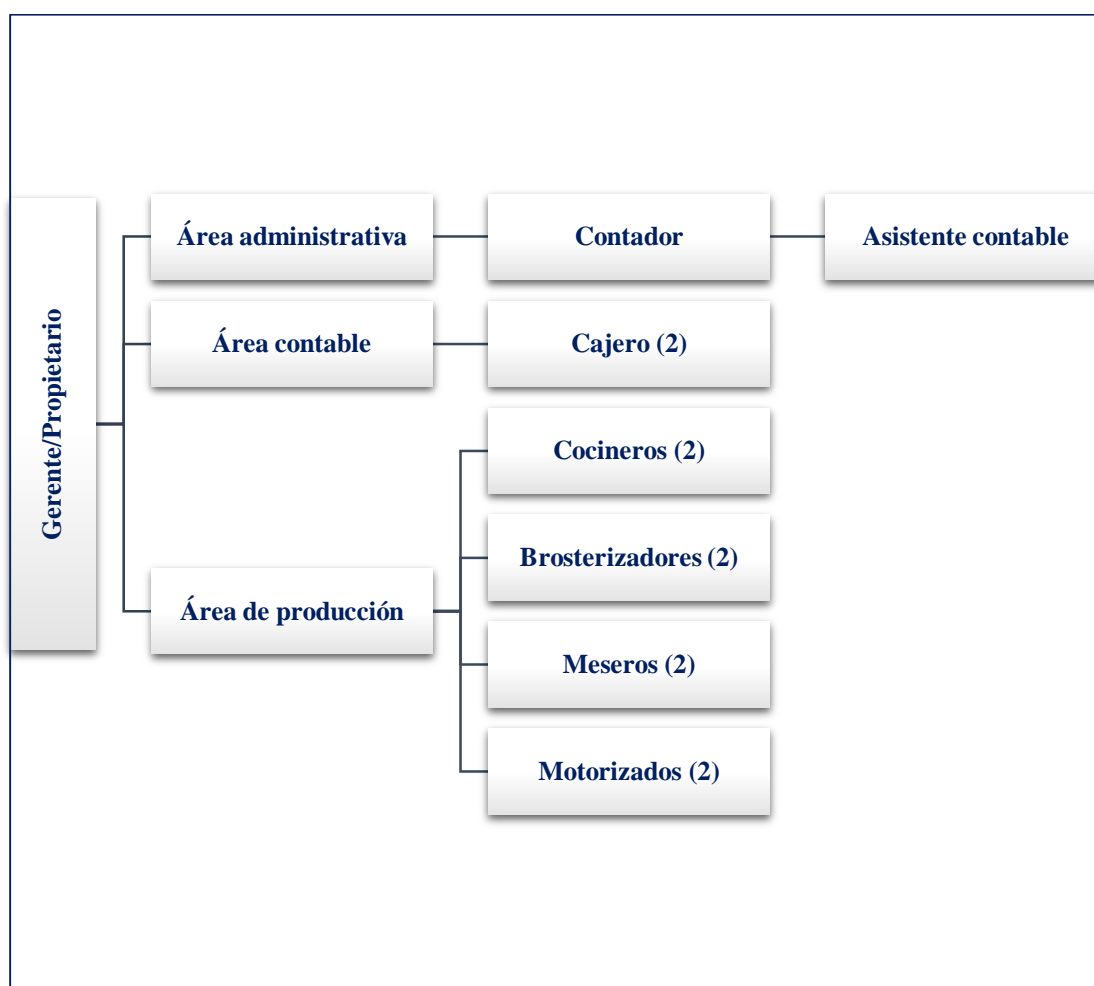
Fuente: Elaboración propia a partir de Silva, L. (2014).

5.8.1. Definir, entender y documentar el proceso

Para cumplir con esta etapa se ha levantado la información de cada uno de los procesos de preparación de alimentos y su distribución.

Actualmente la empresa cumple con un personal adecuado para su giro, sin embargo se presenta una mejor distribución del mismo a continuación:

Figura 5. 2: Organigrama propuesto para la empresa



Fuente: Elaboración propia.

5.8.1.1. Funciones y responsabilidades para el personal

A continuación se muestra las actividades de todo el personal administrativo y operativo que integra la empresa, con el objetivo de aclarar las funciones y responsables que cada uno debe cumplir.

Ficha 5. 1: Funciones y responsabilidades del área administrativa

Responsabilidad: Llevar a cabo el proceso administrativo.	Responsable: Gerente
OBJETIVO: Tomar decisiones en cuanto a los materiales, ingresos-gastos, y personal para mejorar el giro del negocio.	
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal. • Delegar tareas y actividades. • Supervisar los detalles de la comida. • Controlar que los procesos se realicen acorde a lo establecido. • Controlar el horario y el protocolo de los empleados. • Supervisar presupuesto para controlar los gastos. • Promover alianzas estratégicas. • Revisa los reportes de caja. • Encargado del giro del negocio. • Proveer información para el contador.

Fuente: Elaboración propia

Ficha 5. 2: Funciones y responsabilidades del asistente contable

Responsabilidad: Manejar e interpretar la parte contable de la empresa.	Responsable: Asistente contable
OBJETIVO: Llevar a cabo el proceso contable.	
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer declaraciones del IVA, retenciones. • Verificar las facturas. • Registrar las facturas efectuados por los proveedores. • Llevar mensualmente los libros de ingresos y gastos de la empresa. • Efectuar pagos del giro del negocio. • Acatar órdenes del gerente o administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Ficha 5. 3: Funciones y responsabilidades del cocinero

Responsabilidad: Inventario de Materia prima e insumos.	Responsable: Cocineros
Objetivo: Preparar los alimentos.	
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Organización general de la cocina. • Identificar los insumos faltantes. • Hacer pedidos de insumos. • Pelar y picar las papas.

Fuente: Elaboración propia

Ficha 5. 4: Funciones y responsabilidades del cajero

Responsabilidad: Cobranza y manejo de efectivo.	Responsable: Cajero(a)
Objetivo: Recibir los pedidos y los diferentes medios de pago.	
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Tener conocimiento contable. • Despacho de pedidos. • Contestar llamadas para pedidos a domicilio. • Suministrar los movimientos diarios de caja. • Cuadrar caja al final del día. • Depositar los ingresos diarios. • Entregar reportes de ventas diarios al gerente. • En caso de ausencia del gerente, asumir sus responsabilidades.

Fuente: Elaboración propia

Ficha 5. 5: Funciones y responsabilidades del mesero

Responsabilidad: Mantener el orden y limpieza del local.	Responsable: Mesero(a)
Objetivo: Brindar un buen servicio al cliente.	
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar servicio personalizado al cliente. • Encargado del aseo y orden del local interno y externo. • Limpieza de los utensilios del servicio. • Estar a las órdenes del cliente. • Conocer el menú diario. • Tener facilidad de palabra, comunicación y trato con el cliente. • Realizar la ensalada y enfundar. • Servir los alimentos. • Despedir al cliente.

Fuente: Elaboración propia

Ficha 5. 6: Funciones y responsabilidades del brosterizador

Responsabilidad: Manejo de máquinas brosterizadoras.	Responsable: Brosterizador(a)
OBJETIVO: Controlar la cocción de los alimentos.	
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar y retirar el pollo en la brosterizadora. • Colocar y retirar las papas de la freidora. • Despachar los pedidos.

Fuente: Elaboración propia

Ficha 5. 7: Funciones y responsabilidades del motorizado

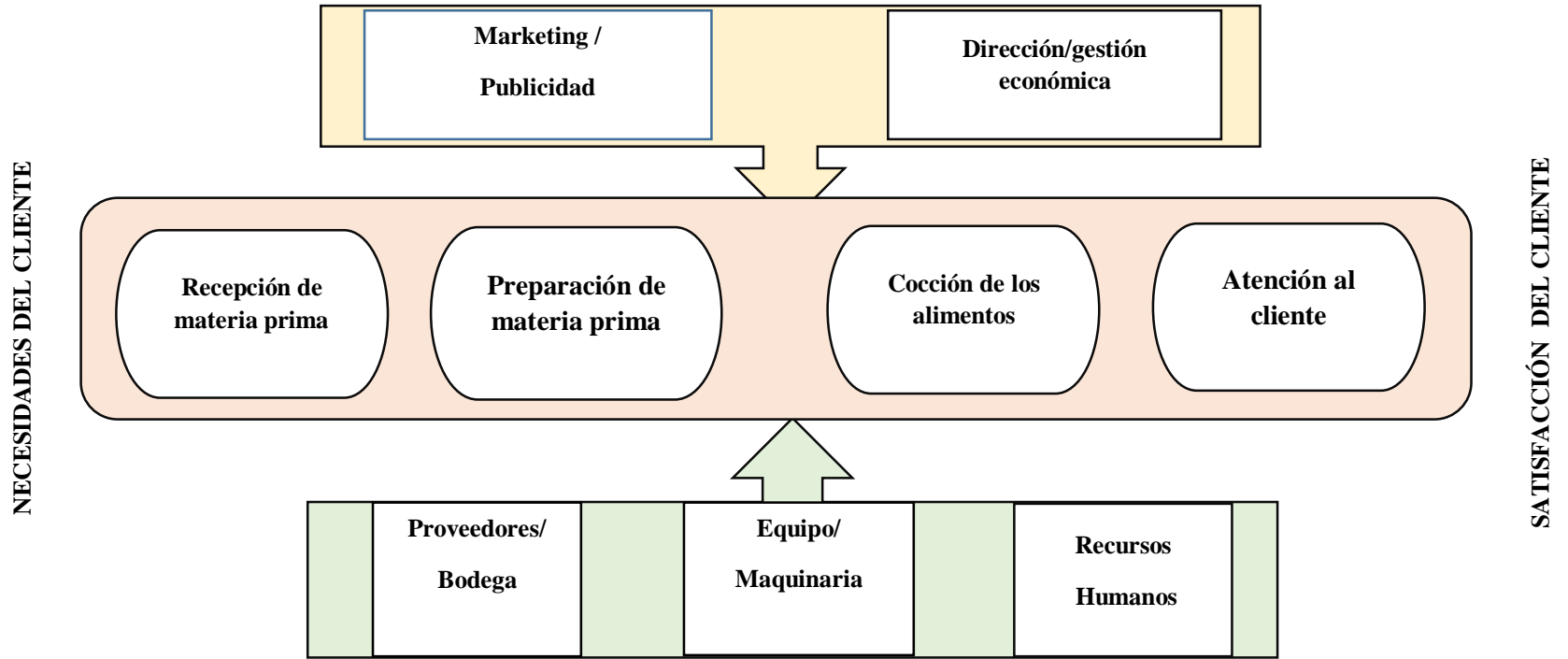
Responsabilidad: Entrega de pedidos a domicilio.	Responsable: Motorizado
OBJETIVO: Entregar con tiempo y en buen estado los pedidos a domicilio.	
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Saber conducir. • Conocer las rutas de entrega. • Entregar pedidos a domicilio. • Entregar el comprobante de venta y el recibo. • Cobrar el efectivo del pedido. • Entregar el dinero en caja.

Fuente: Elaboración propia

Todos los integrantes son responsables del giro del negocio y están comprometidos a cumplir con cada una de las actividades expuestas; con el fin de mejorar la productividad de la empresa y a su vez brindar un mejor servicio.

A continuación se presenta el mapa de procesos de la empresa, al tener en cuenta los procesos de preparación como su actividad principal. Lo cual la presente propuesta está basada en el proceso operativo que incluye a los procesos de preparación.

Figura 5. 3: Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia

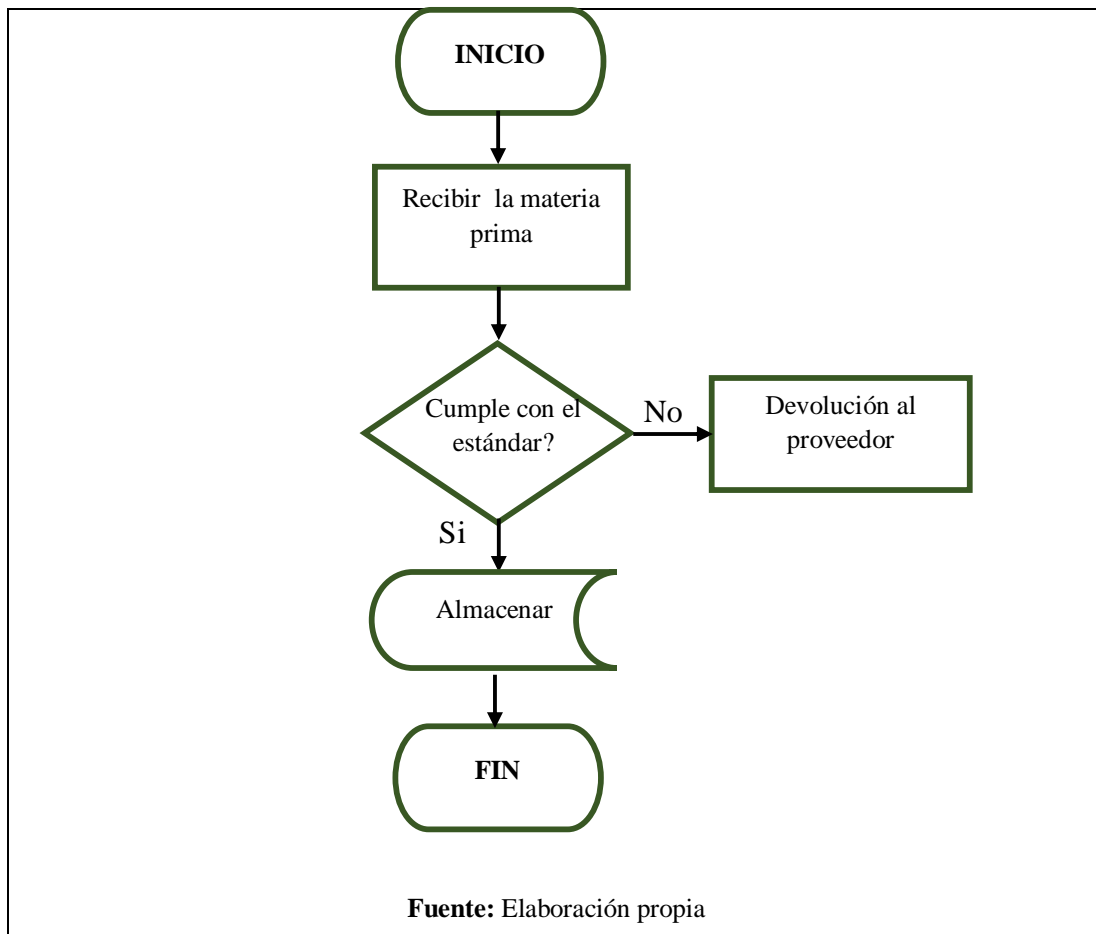
5.8.1.2. Diagrama de flujos operativos

Se presenta los diagramas de los procesos de preparación de los alimentos que la empresa ofrece; se detallada cada uno de su procedimiento.

Proceso de recepción de la materia prima en bodega

Éste proceso da inicio en la bodega de “*Fast Chicken*”, pues las personas encargadas de esta área deben receptar los pollos de marca PRONACA, deben verificar que éstos cumplan el estándar establecido por la empresa, es decir que se encuentren en óptimas condiciones, que no tengan hematomas, la presentación debe ser la carcasa sin menudencia y su peso debe tener un rango de: 2,4 kg a 2,6 kg dando un peso promedio de 2,5 kg. En caso de no cumplir con el estándar será devuelto de inmediato.

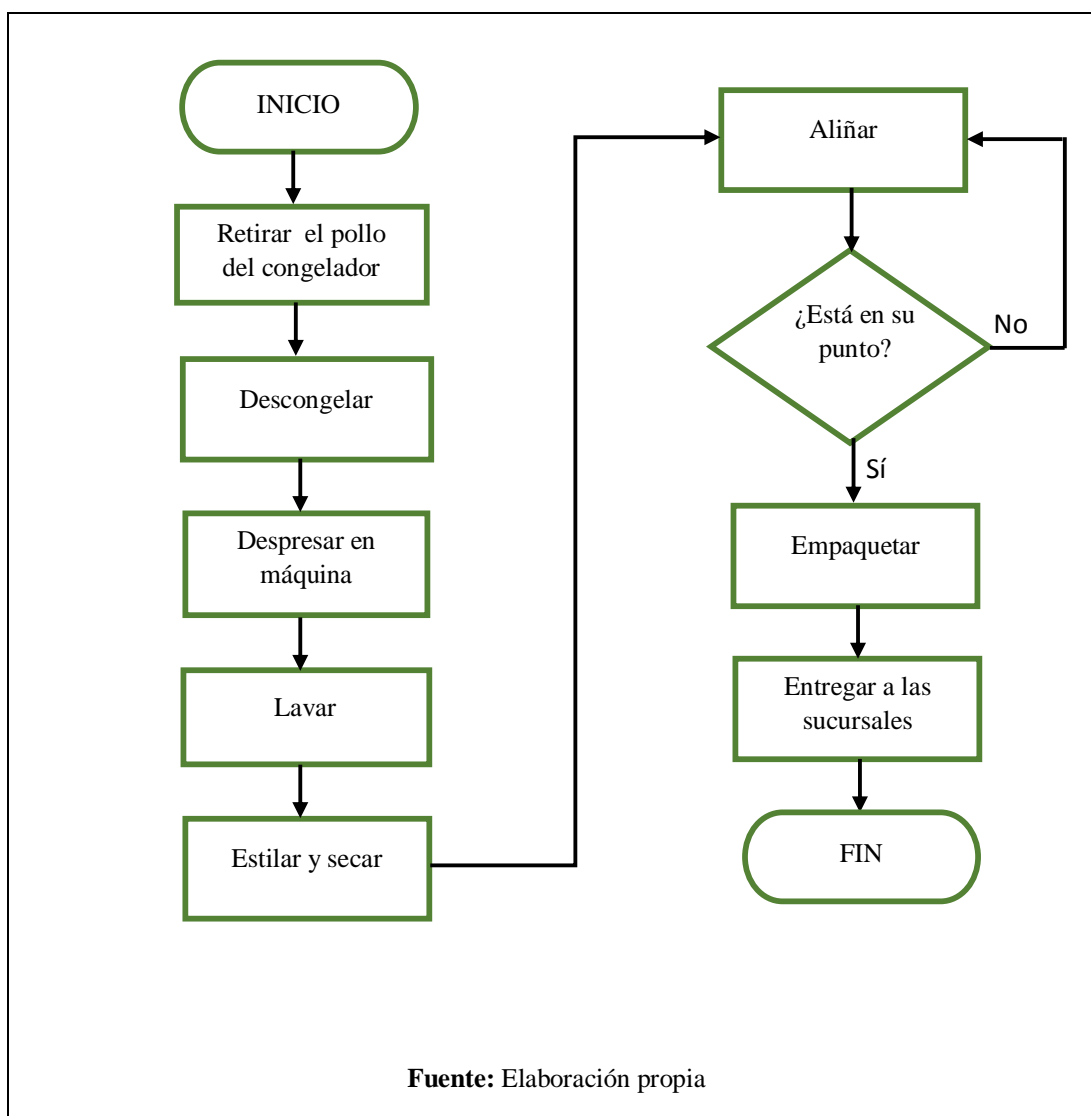
Diagrama 5. 1: Proceso de recepción de materia prima



Proceso de preparación del pollo

El proceso inicia desde el almacenamiento de la materia prima, por consiguiente se debe descongelar el pollo en agua fría, se procede a despresar en la maquina fresadora cada pollo en 8 presas, los mismos que deben ser lavados por lo menos en 3 aguas para eliminar malos olores, éstos deben ser adobados (fórmula secreta). Para finalizar la bodega será quien se encargue de repartir el pollo aliñado a todas las sucursales.

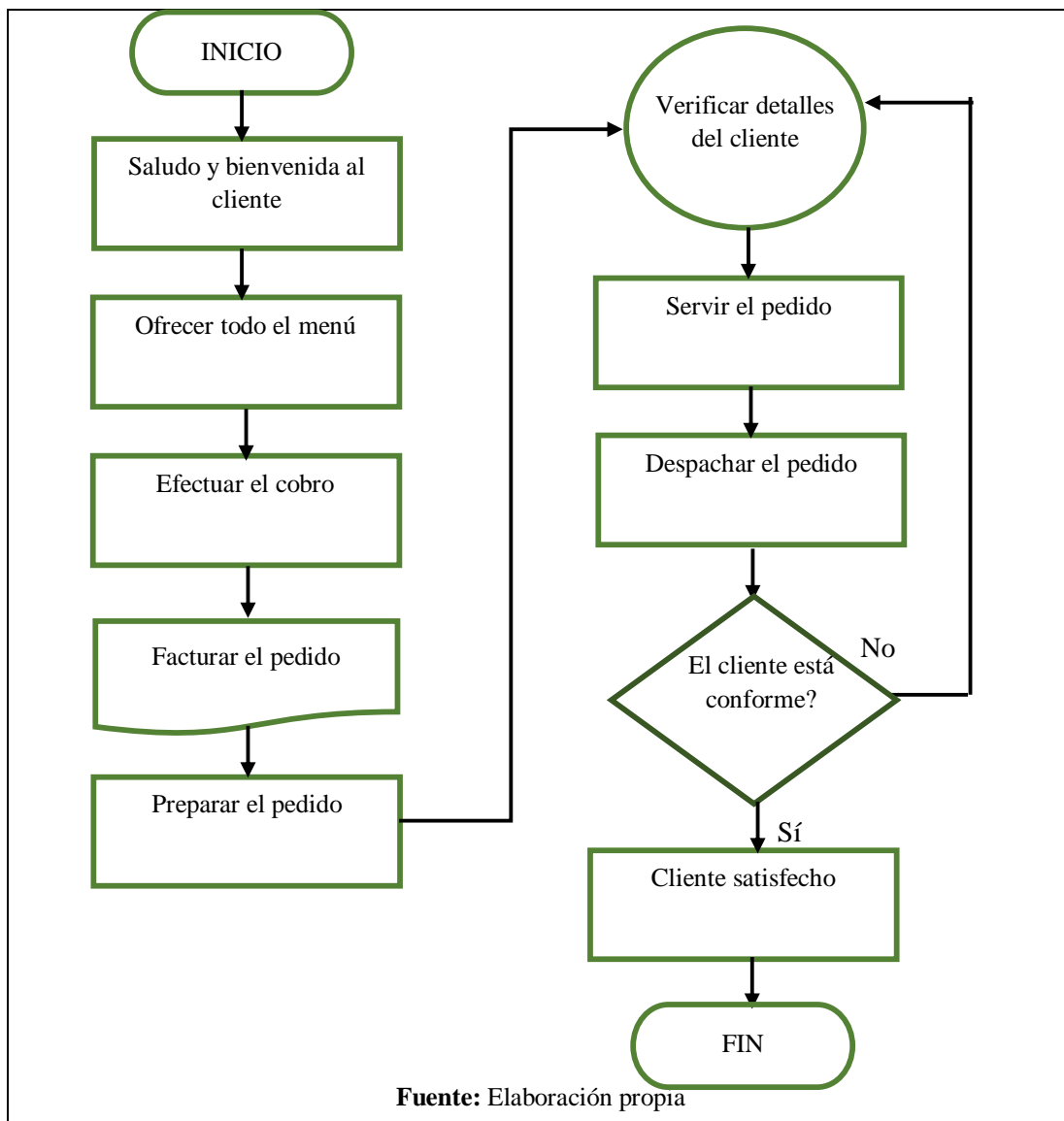
Diagrama 5. 2: Proceso de preparación del pollo



Proceso de atención al cliente

Al ingresar el cliente éste debe ser bien atendido por parte de todo el personal que esté a la vista del mismo, el encargado de caja debe ofrecer el menú completo para proceder a efectuar la factura. Enseguida el pedido es preparado y servido por el personal del área de cocina en caso de ser alimentos diferentes al pollo o papas que lo sirve el mesero, de la misma manera verifica si el pedido es acorde a los requerimientos del cliente caso contrario debe ser cambiado de inmediato.

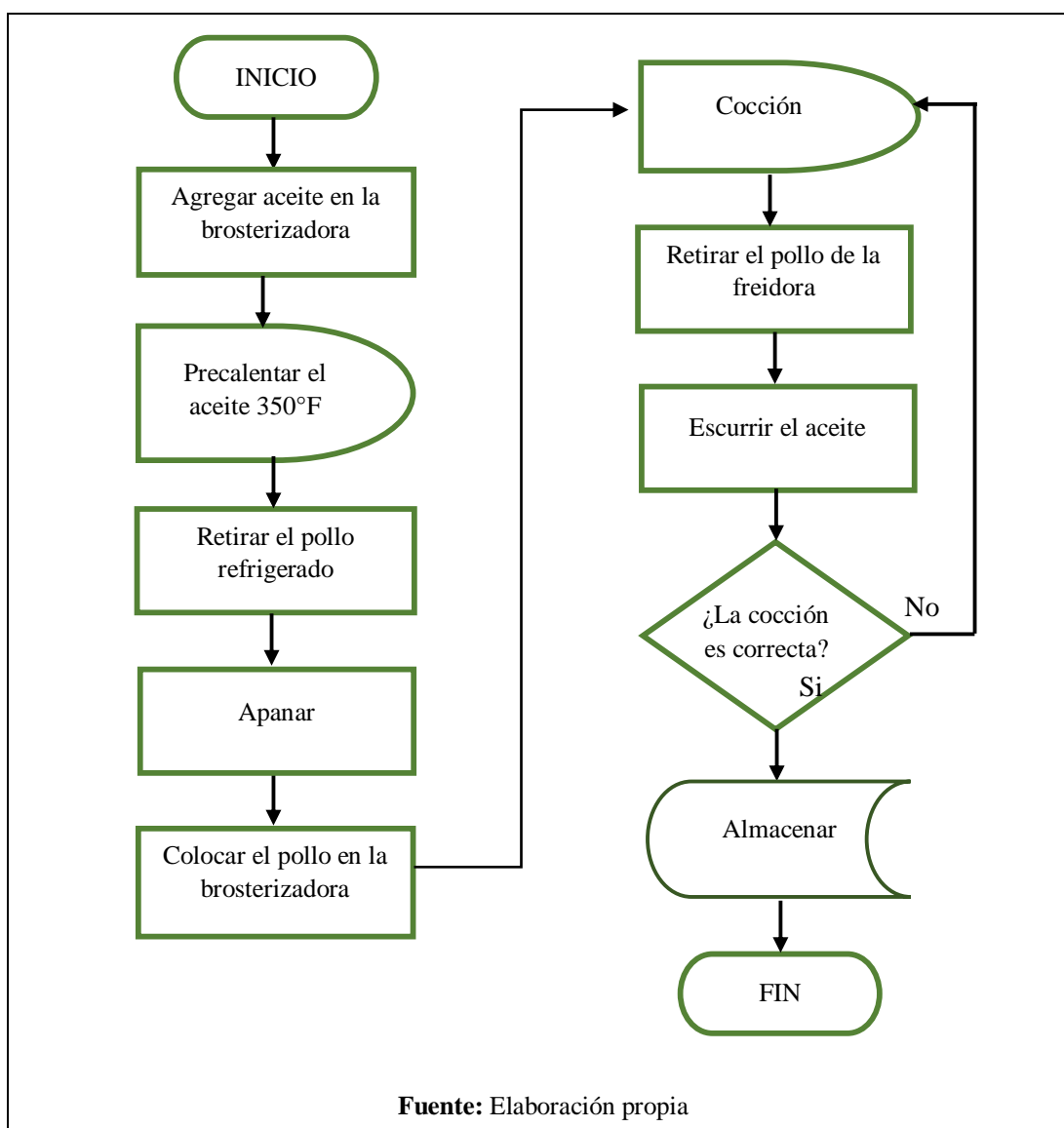
Diagrama 5. 3: Proceso de servicio al cliente



Proceso de cocción del pollo broster

Éste proceso se realiza en cada una de las sucursales de la empresa, está a cargo del brosterizador, quien debe retirar el pollo aliñado de refrigeración para apañarlo y freírlo a una temperatura de 350°F colocando 32 presas (4 pollos) en la canastilla de la freidora industrial eléctrica, dejar 15 minutos de cocción consecuente retirar y escurrir el aceite con el fin de que el pollo se encuentre libre de aceite. Finalizado el proceso se debe almacenar en la maquina calentadora para previo servicio.

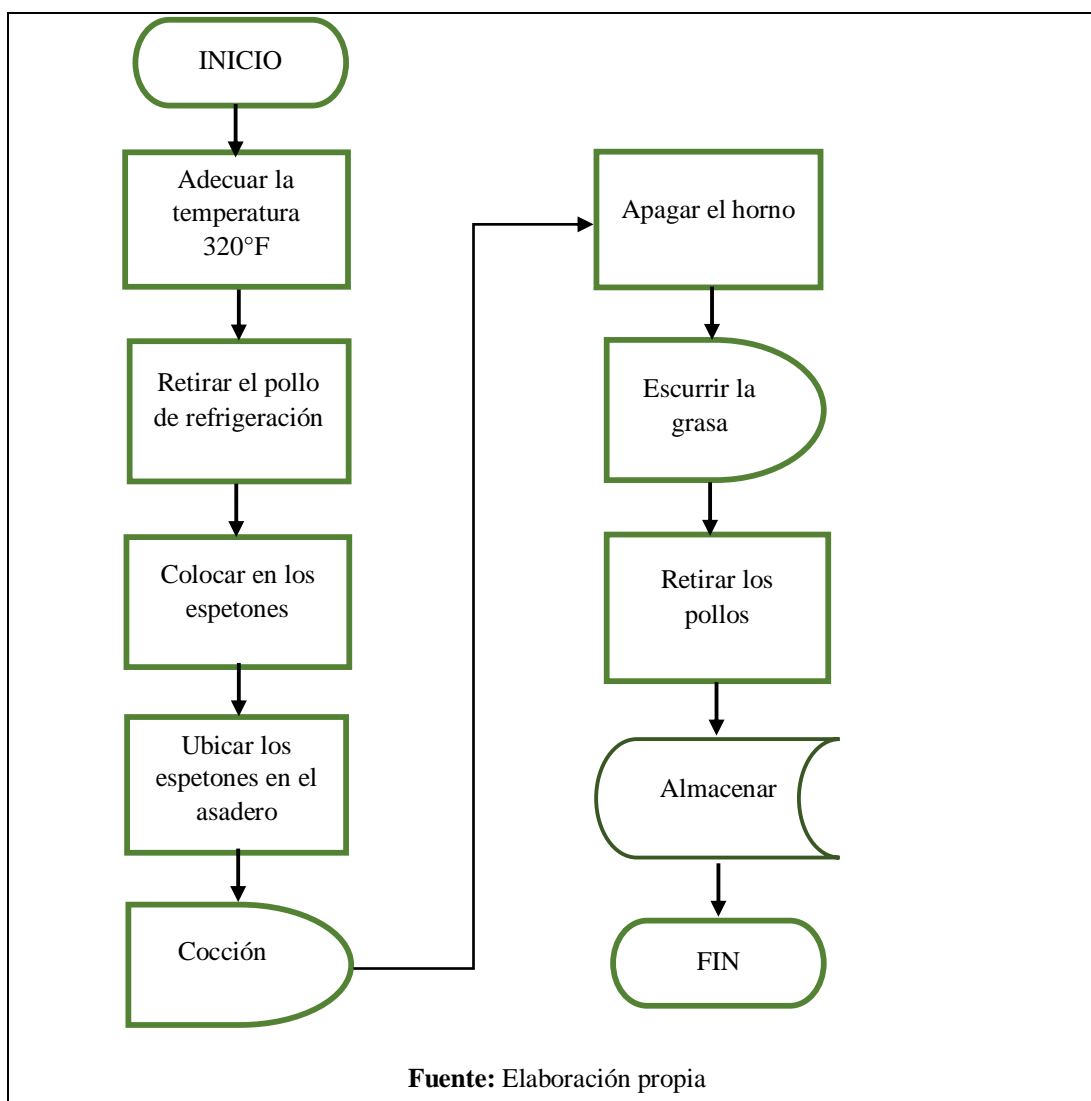
Diagrama 5. 4: Proceso de cocción del pollo broster



Proceso de cocción del pollo asado

Para este proceso se requiere 12 pollos para ser asados ya que en el horno eléctrico entran 3 espetones con 4 unidades en cada uno, por consiguiente mientras la demanda aumente se volverá a asar en la misma cantidad. En este caso los pollos deben estar aliñados y adobados enteros, los cuales deben ser ubicados 4 unidades en cada espetón iniciando por la parte inferior para que éste sea sujetado de los muslos. Dejar que los espetones se den vuelta a una temperatura de 320°F alrededor de 90 minutos mientras los pollos quede completamente asados. Luego de apagar el asador se debe esperar unos 10 minutos para que se escurra la grasa de los pollos. Finalmente se debe retirar con cuidado uno por uno y almacenarlos para previo servicio.

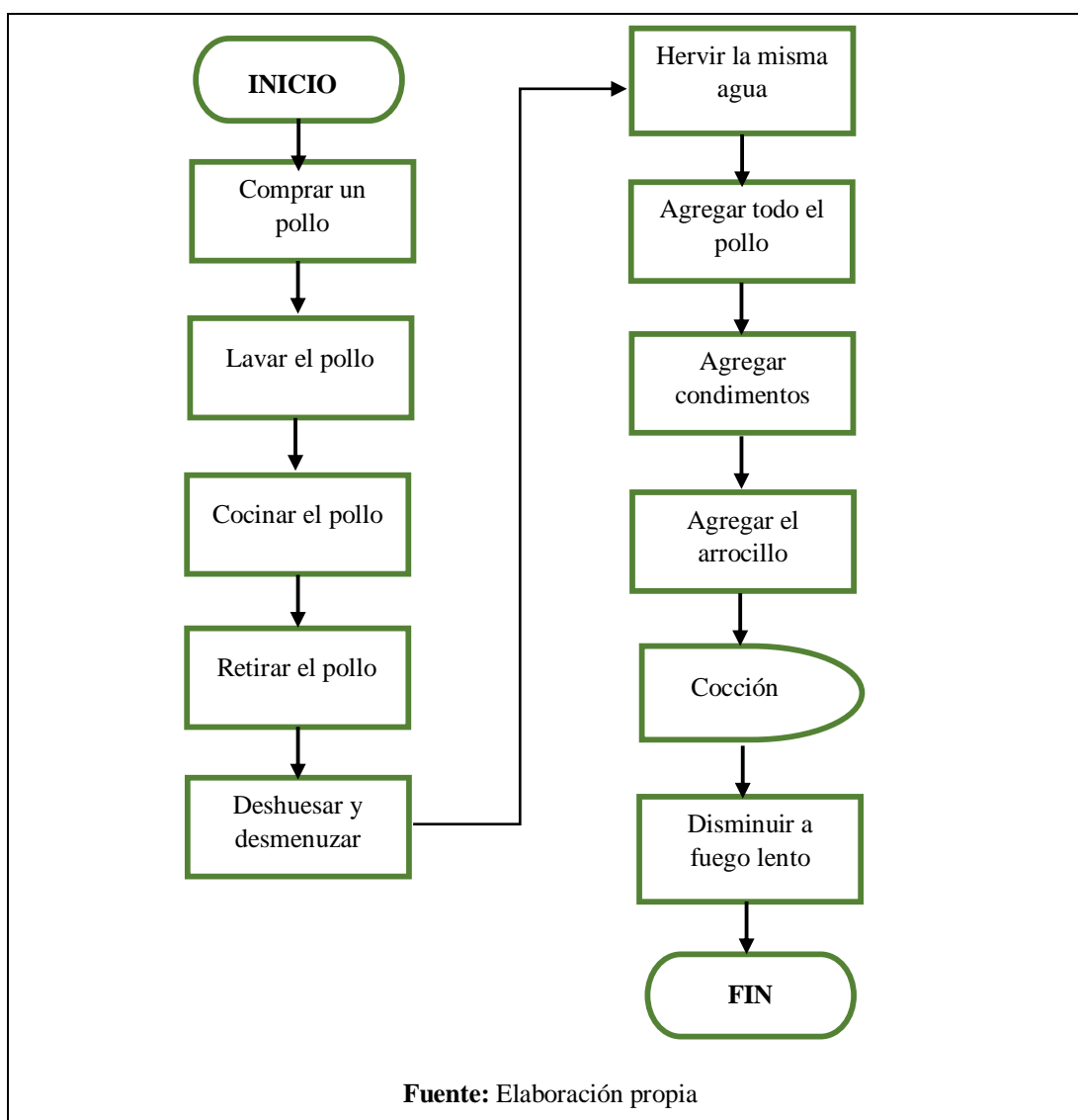
Diagrama 5. 5: Proceso de cocción del pollo asado



Proceso de cocción y preparación del consomé

El proceso da inicio en la compra o adquisición de un pollo entero sin aliños, se procede a lavar con limón mínimo en 3 aguas para evitar malos olores, ponerlo a hervir para luego deshuesar completamente, la cantidad estándar es agregar 1 pollo por cada 30 litros de agua, cuando el agua esté hirviendo se debe agregar el pollo deshuesado, 3 libras de arrocillo y los condimentos de sazón. Éste proceso debe ser cocido a 212°F con una duración de 15 minutos en olla a presión y cocina eléctrica. Previo al servicio es necesario mantener caliente el consomé.

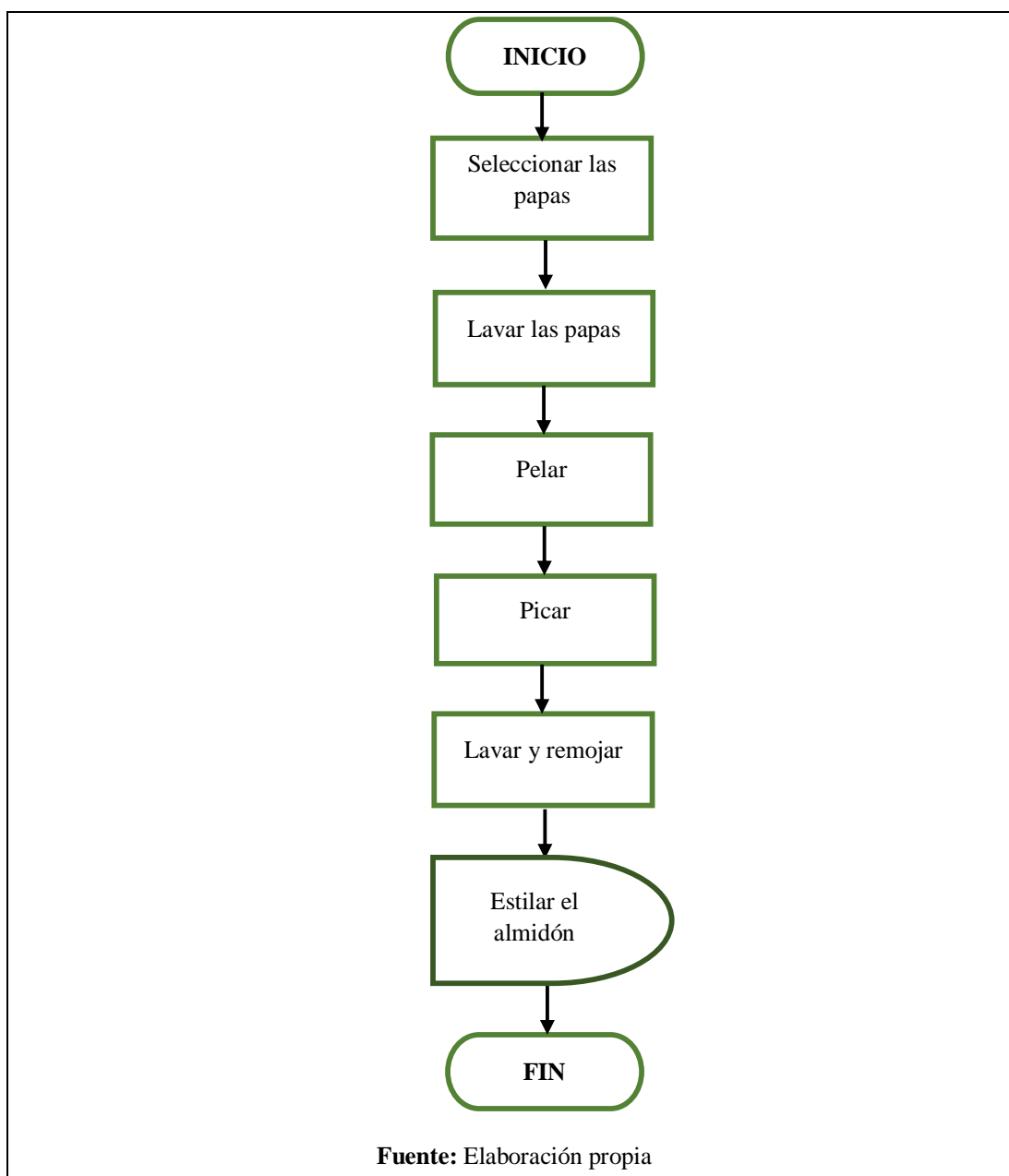
Diagrama 5. 6: Proceso de cocción del consomé



Proceso de preparación de papas fritas

Se debe escoger las papas más grandes, se procede a lavar en 5 aguas para eliminar cualquier tipo de polvo, actualmente la empresa pela las papas a mano, una recomendación es hacerlo en maquina peladora para optimizar el tiempo, enseguida picar en forma juliana (utilizar la picadora), es necesario dejar que las papas se remojen para eliminar el almidón desde la noche anterior y obtener papas más crujientes.

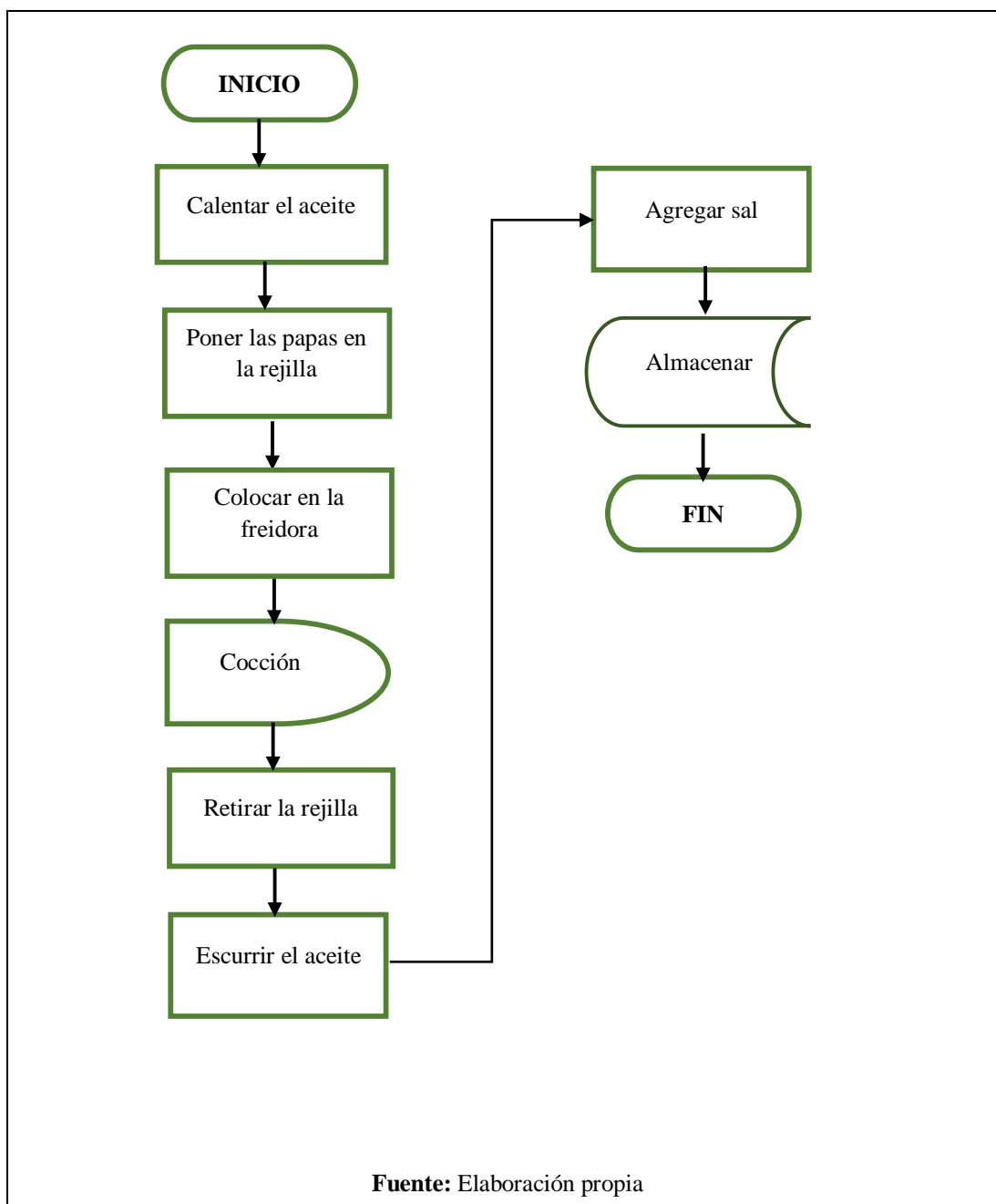
Diagrama 5. 7: Proceso de cocción de papas fritas



Proceso de cocción de las papas fritas

Este proceso se realiza en la freidora industrial eléctrica, a 300°F y un tiempo establecido de 5 minutos. La cantidad que contiene cada rejilla es de 6,6 libras.

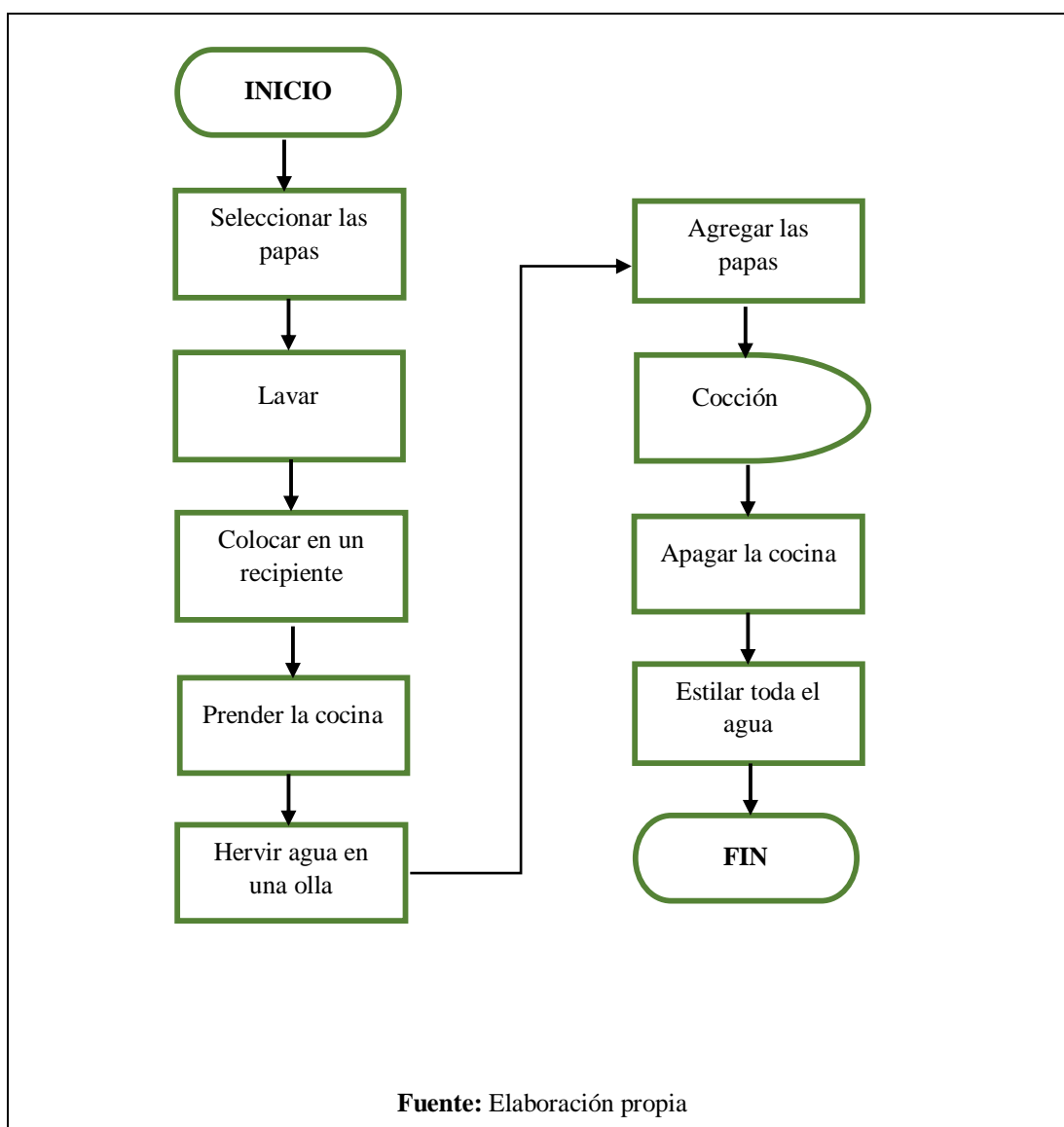
Diagrama 5. 8: Proceso de cocción de papas fritas



Proceso de preparación de las papas cocinadas

El cocinero debe seleccionar las papas entre medianas y pequeñas, lavarlas hasta que no contenga nada de tierra, hervir agua en una olla y agregar las papas, taparlas y esperar aproximadamente 8 minutos a partir del hervor del agua. Este proceso se realiza en olla a presión, cocina eléctrica, a 212°F y un tiempo establecido de 8 minutos desde el hervor del agua y 12 minutos totales de cocción.

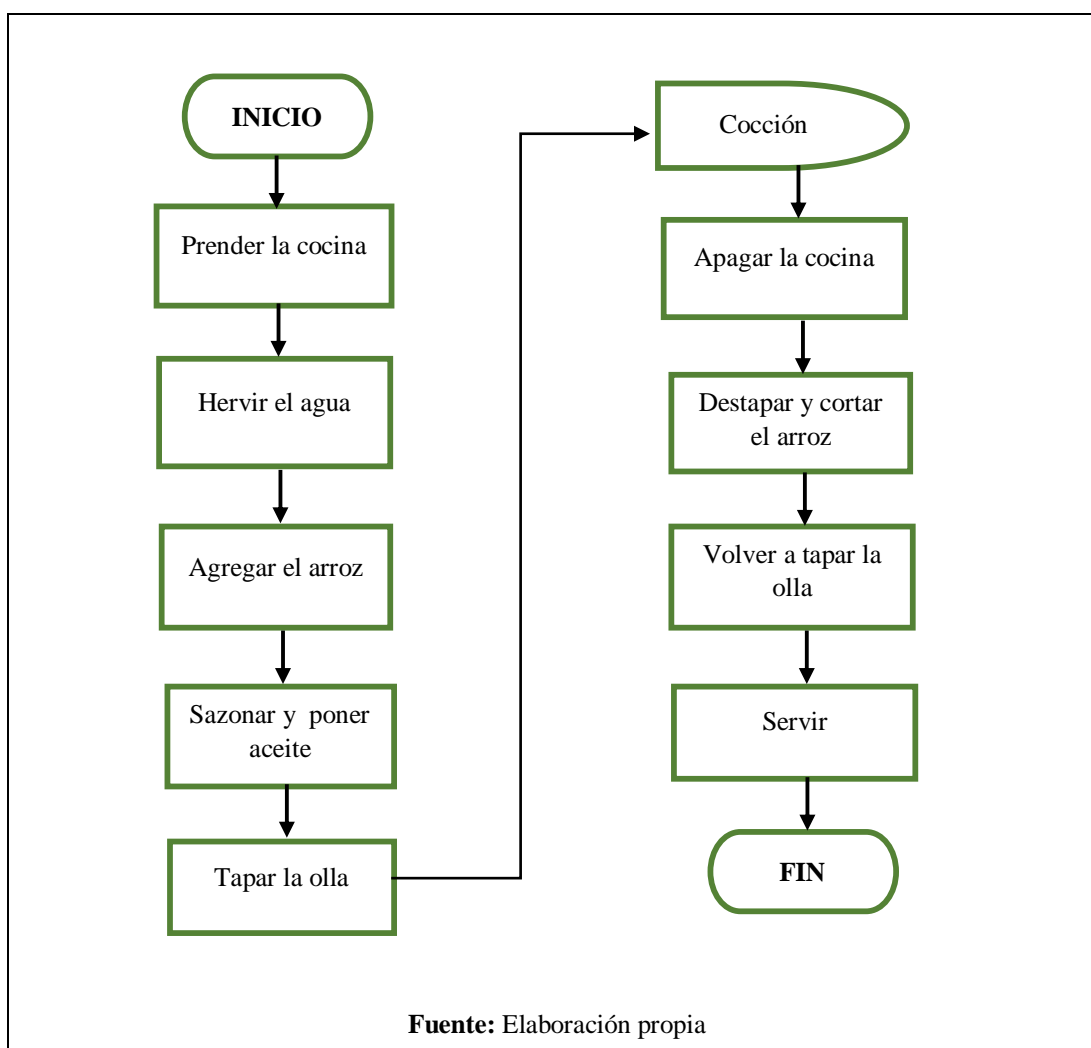
Diagrama 5. 9: Proceso de cocción de papas cocinadas



Proceso de preparación del arroz

El cocinero en este caso debe acoplar la cantidad de arroz a utilizar con el agua. El arroz debe ser lavado y refregado, cuando el agua esté hirviendo agregar el arroz blanco y enseguida sazonar (ajo, cebolla, sal, aceite) y tapar la olla. Este proceso se realiza en olla a presión, cocina eléctrica, a 212°F hasta que hierva el agua, a partir de eso bajar a fuego medio hasta que el arroz quede completamente seco en un tiempo aproximado de 15 minutos.

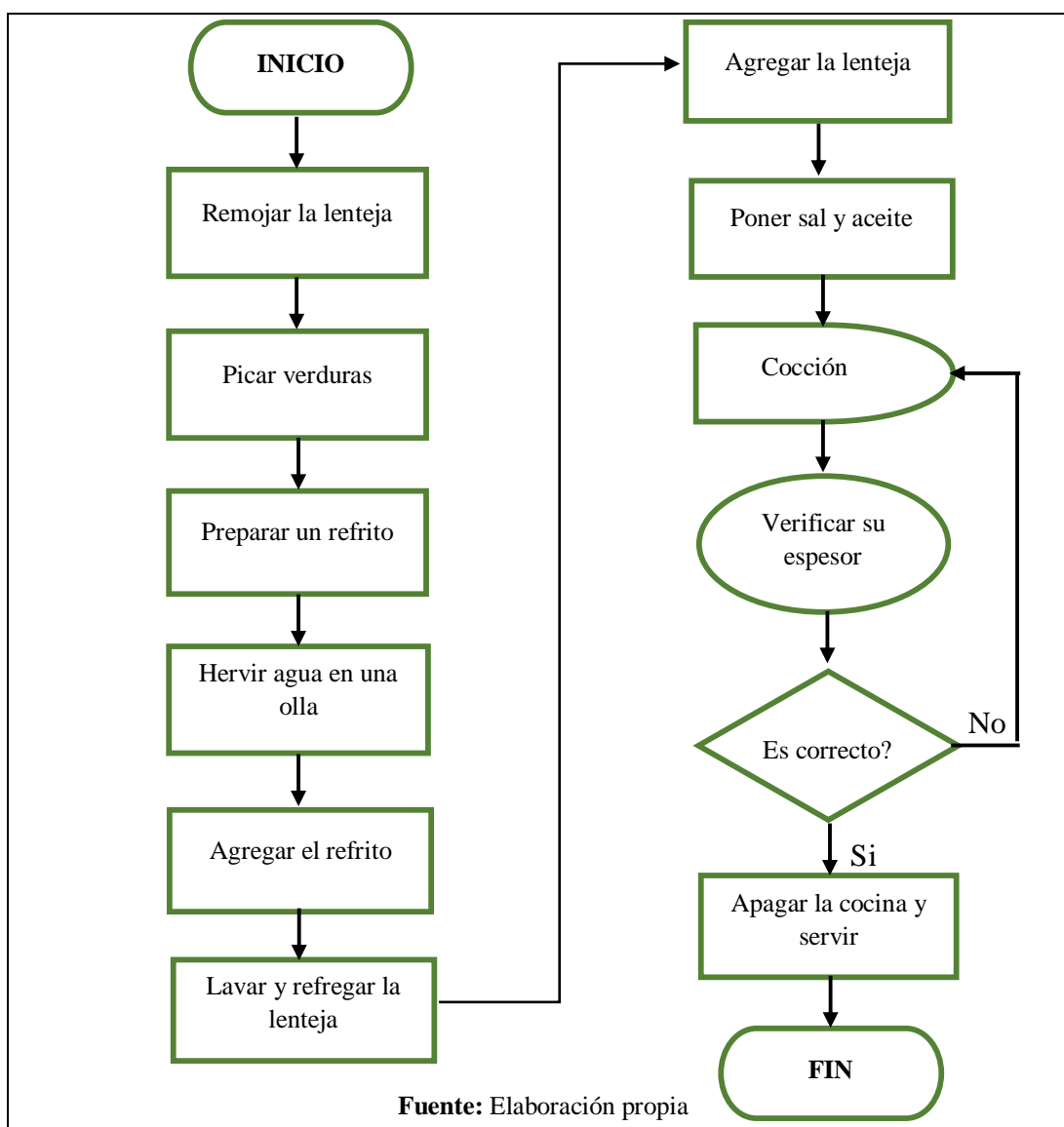
Diagrama 5. 10: Proceso de cocción del arroz



Proceso de preparación de la menestra

El cocinero debe poner a remojar la lenteja media hora antes de cocinar, mientras tanto prepara un refrito de (cebolla, pimienta, tomate, zanahoria, cilantro, ajo, aliño) una unidad por cada condimento, poner a hervir agua, las porciones de cocción son: por cada 1 libra de lenteja agregar 2 litros de agua. Una vez remojada la lenteja se debe lavar refregándole hasta que se retire totalmente la cascara, una vez lavada la lenteja agregar al agua hirviendo junto con el refrito, agregar sal y aceite, dejar que se cocine aproximadamente 25 minutos. La cocción debe ser en olla a presión a 212°F, una vez hervida el agua se baja a fuego medio.

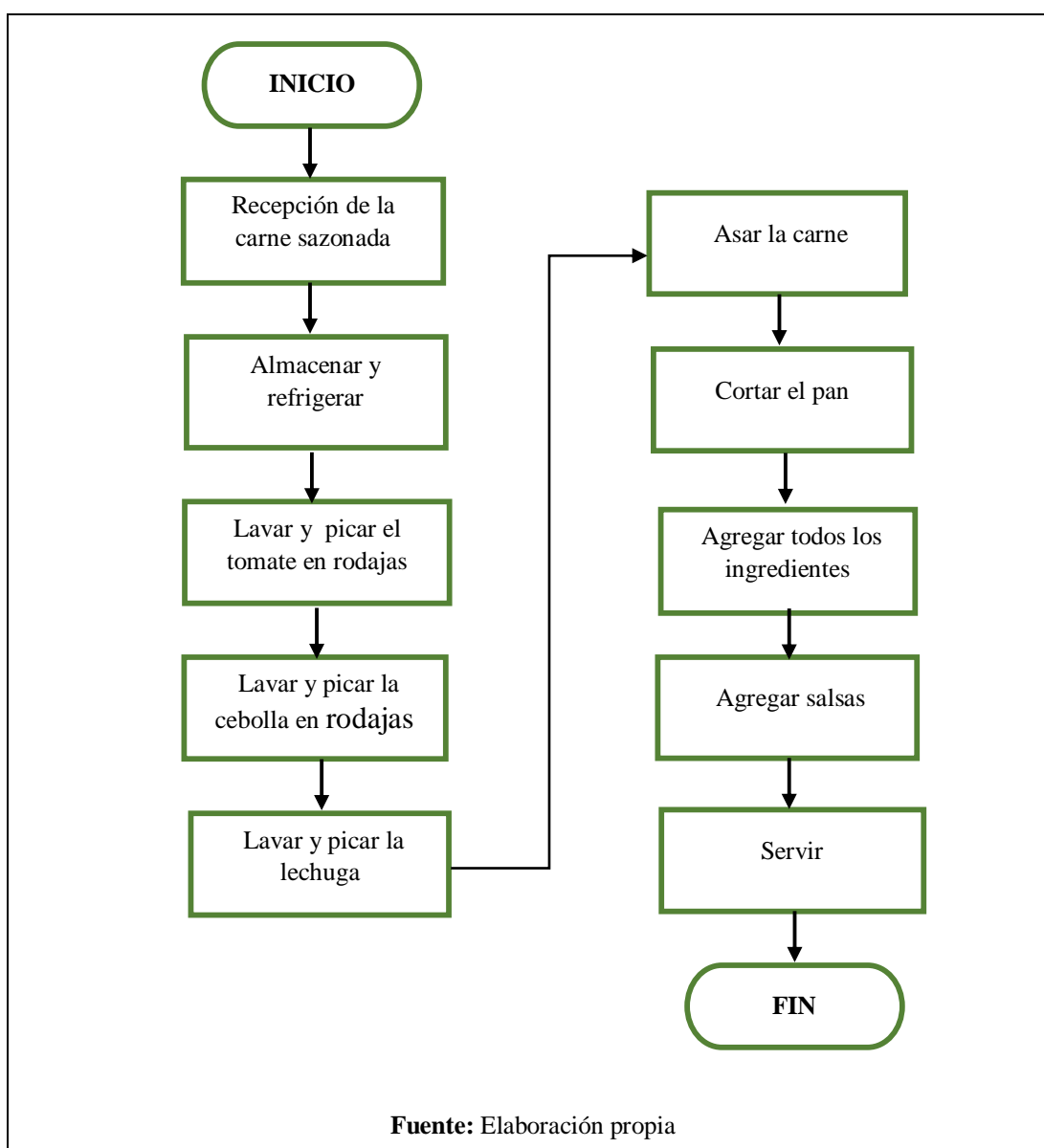
Diagrama 5. 11: Proceso de cocción de la menestra



Proceso de preparación de la hamburguesa

La hamburguesa obedece a un proceso diferente, no se prepara en los locales sino que la cadena distribuye la carne junto con una salsa especial. Asar la carne y el tocino a un fuego de 160°F en plancha industrial con un tiempo de cocción de 3 minutos a cada lado es decir 6 minutos. Éste proceso se debe realizar en el momento del pedido con el fin de que la carne no se enfríe.

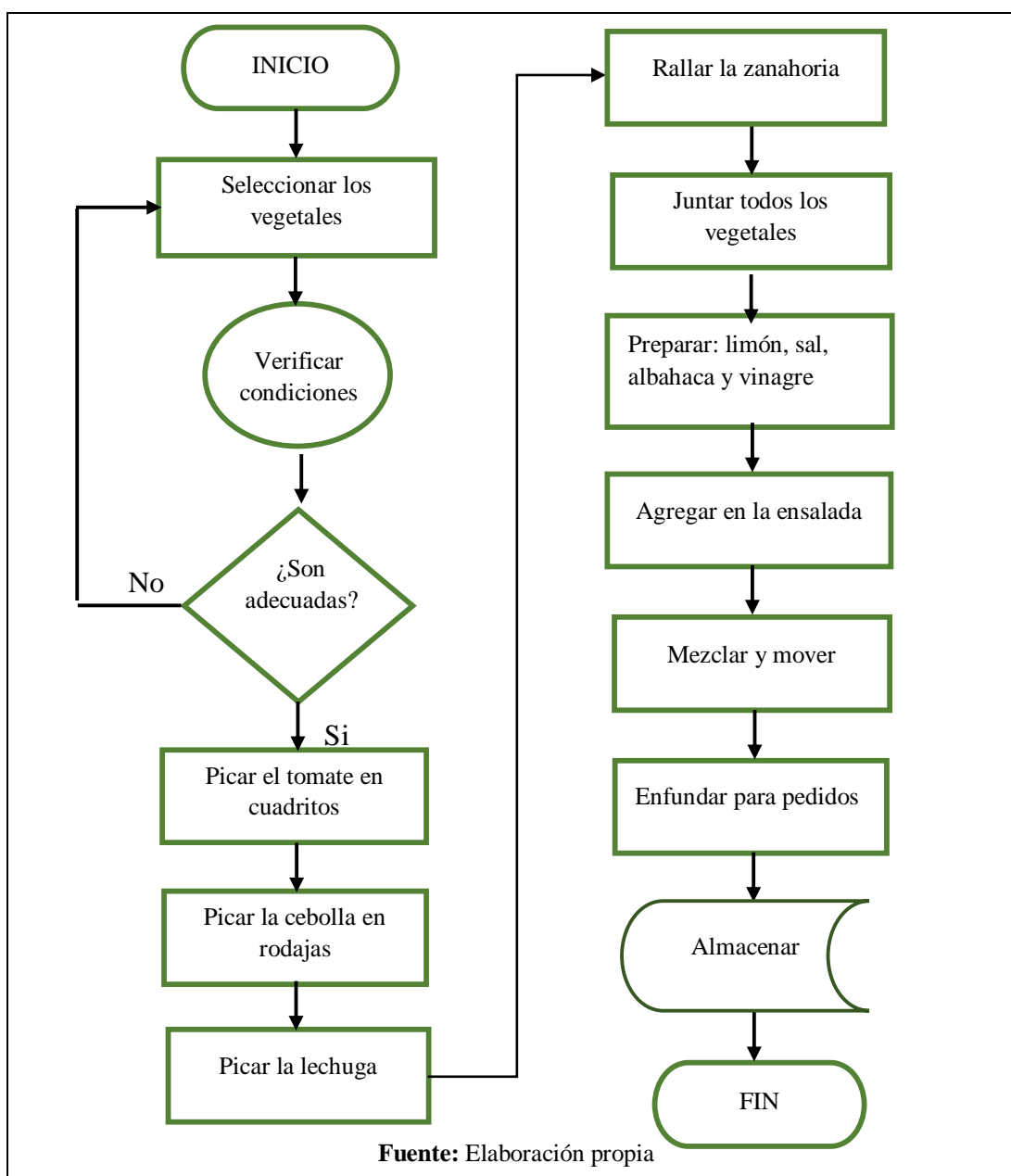
Diagrama 5. 12: Proceso de cocción de la hamburguesa



Proceso de preparación de la ensalada “Fast Chicken”

La ensalada que la empresa presenta es de: tomate, lechuga, cebolla y zanahoria, por lo tanto el cocinero es quien se encarga de seleccionar, lavar y picar los vegetales, luego debe hacer un preparado de zumo de limón, vinagre, sal y albahaca para agregar a la ensalada. Esto debe ser almacenado para el consumo y enfundado para pedidos.

Diagrama 5. 13: Proceso de preparación de la ensalada “Fast Chicken”



5.8.2. Medir el proceso

La empresa debe cumplir con un estándar adecuado en cuanto a maquinaria, con el fin de poder cumplir ciertos indicadores de producción y estandarizar en cuanto a los procesos de cocción, tiempos, temperaturas, recursos y demás. Por lo tanto a continuación se detalla la maquinaria más relevante que se debe utilizar y la más adecuada.

Tabla 5. 1: Maquinaria y sus características (brosterizadora)

Maquinaria/tipo	Modelo	Volumen de aceite	Capacidad por ciclo	Dimensiones <i>Ancho x profundidad x alto</i> (mm)	Potencia
Brosterizadora eléctrica	1800 CE-EL	20 litros	10 Kg	608 x 1016 x 1187	15 (Kw)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. 2: Maquinaria y sus características (freidora)

Maquinaria/tipo	Modelo	Volumen de aceite	Capacidad por ciclo	Dimensiones <i>Ancho x profundidad x alto</i> (mm)	Potencia
Freidora eléctrica	Z7FREH2E00 - 372080	10 - 12 litros	25 Kg	800 x 700 x 250	17.4 (Kw)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. 3: Maquinaria y sus características (picadora)

Maquinaria	Modelo	Dimensión de papas	Capacidad por hora	Características	Corte
Cortador de papas	K-0007-02	3/8"	50 libras	<ul style="list-style-type: none"> • Contiene un marco. • Una manija de aleación. • Bandeja de acero inoxidable. • Lamina de aluminio. 	Francesa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. 4: Maquinaria y sus características (Horno)

Maquinaria/tipo	Capacidad por ciclo	Características	Dimensiones <i>Ancho x profundidad x alto (mm)</i>	Potencia
Horno eléctrica	12 Pollos	<ul style="list-style-type: none"> • Contiene 3 espetones para 4 pollos c/u. • Acero inoxidable. • Iluminación interior. 	880 x 430 x 710	5 (Kw) / 400V

Fuente: Elaboración propia

Cada una de la maquinaria cuenta con sus respectivas características, capacidad, marca, potencia etc. Esta maquinaria se recomienda debido a su actualización y modernización que han sufrido cada uno de los aparatos, en especial se recomienda a la empresa emplear una cortadora de papas ya que actualmente se lo realiza a mano, esto dificulta en el tiempo de entrega al cliente. Esta maquinaria agiliza los tiempos en los procesos de preparación de los alimentos.

5.8.3. Control del proceso

Ficha 5. 8: Indicadores de producción diaria

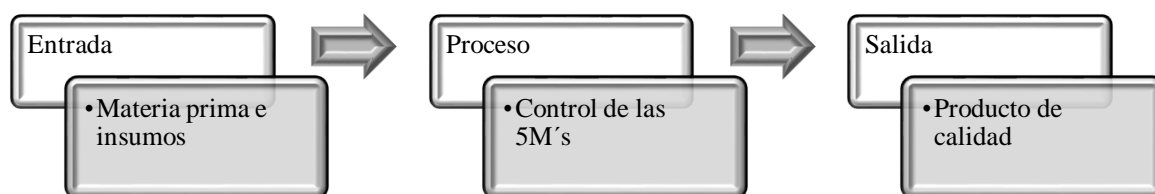
INDICADORES DE PRODUCCIÓN DIARIAS									
Subproceso	Objetivo de contribución	KPI's	Metas	Mínimo	Promedio	Tiempos	Recursos	Productos por porción	Temperatura
Cocción de pollo broster	Estandarizar el proceso de cocción de presas por día.	Presas brosterizadas por día	320 presas por día	160 presas	248 presas	13 minutos por porción	Brosterizadora eléctrica	32 presas	350°F
Cocción de pollo asado	Estandarizar el proceso de cocción de pollos por día.	Pollos asados por día	24 pollos por día	8 pollos por día	15 pollos	90 minutos	Horno eléctrico	12 pollos	320°F
Cocción de papas fritas	Estandarizar el proceso de cocción de papas fritas al día.	Libras de Papas fritas por día	150 libras de papas	70 libras de papas	108 libras	5 minutos	Freidora eléctrica-Peladora-Picadora	6,6 libras	300°F
Cocción de papas cocinadas	Estandarizar el proceso de cocción de papas cocidas al día.	Libra de papas cocinadas al día	70 libras de papas	20 libras de papas	56 libras	8 minutos	Freidora eléctrica-Olla a presión	11 libras	212°F
Cocción de consomé	Estandarizar el proceso de cocción del consomé por día.	Litros de consomé por día	60 litros de consomé	25 litros	30 litros	15 minutos	Cocina eléctrica/Olla a presión	2 pollos/6 libras de arrozillo	212°F
Cocción del arroz	Estandarizar el proceso de cocción del arroz por día.	Libras de arrozillo por día	10 libras de arrozillo	7,5 libras	9,4 libras	14 minutos	Cocina eléctrica/Olla a presión	20 litros de agua cada 2 libras de arroz	212°F
Cocción de la menestra	Estandarizar el proceso de cocción de la menestra por día.	Libras de lenteja por día	9 libras de lenteja	5 libras de lenteja	6,4 libras de lenteja	25 minutos	Cocina eléctrica/Olla a presión	2 litros de agua cada libra de lenteja	212°F
Cocción de hamburguesa	Estandarizar el proceso de cocción de hamburguesas por día.	Hamburguesas por día	50 hamburguesas	25 hamburguesas	33 hamburguesas	6 minutos	Plancha eléctrica	10 carnes de hamburguesa	160°F

Fuente: Elaboración propia

5.8.4. Mejorar el proceso

El proceso debe contener una secuencia lógica de actividades, mismas que deben ser interrelacionadas y que permitan la transformación de un insumo, materia prima o elemento en un producto de calidad. Así como muestra la siguiente imagen:

Figura 5. 4: Elementos del proceso de transformación



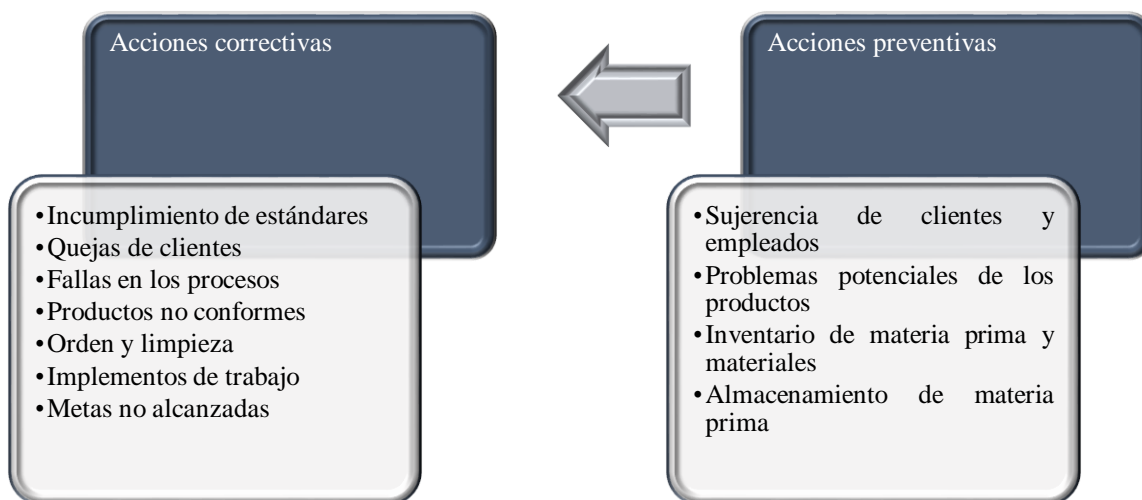
Fuente: Sánchez, M. Luis (2006). Enfoque constructiva. Pag: 26.

Para ello dentro del proceso de transformación se debe tomar en cuenta rigurosamente el control de:

- Materiales
- Mano de obra
- Maquinaria
- Método
- Medio ambiente

Cada uno de ellos facilita un adecuado procedimiento de un producto con el fin de cubrir todas las expectativas del cliente e incluso superarlas. Para tal efecto en caso de existir el incumplimiento de los estándares establecidos por la empresa en cuanto a la preparación de alimentos y a los servicios, se deberá tomar acciones correctivas y/o preventivas, mismas que se detallan a continuación.

Figura 5. 5: Acciones correctivas y preventivas



Fuente: Sánchez, M. Luis (2006). Enfoque constructiva. Pag:35

5.8.4.1. Acciones correctivas

Son acciones tomadas para eliminar la causa de una inconformidad identificada en cuanto al producto o servicio. Estas acciones permiten que se vuelva a cometer errores en la producción.

- Los administradores deben exigir y hacer cumplir los estándares establecidos a los empleados caso contrario serán responsables por las pérdidas de los productos defectuosos.
- Atender las quejas e inconformidades presentadas por el cliente, siempre y cuando no se cumpla con los estándares establecidos.
- En caso de fallo de maquinaria; hacer mantenimiento correctivo, y dar aviso a los administradores y/o propietarios de la empresa.

- Mantener el orden y limpieza del local y utilizar los uniformes e implementos de trabajo adecuados para no perjudicar la imagen de la empresa.

5.8.4.2. Acciones preventivas

Son acciones previstas para eliminar la causa de una inconformidad previa a la producción del producto o servicio, con el afán de prevenir algún error en los mismos.

- Establecer nuevas estrategias (nuevo menú) en caso de disminución de las ventas.
- Mantener un buzón de quejas y sugerencias con el fin de mejorar la satisfacción del cliente.
- Tener definidos mediante comunicaciones o diagramas los requerimientos (abastecimiento de materia prima) necesarios para el funcionamiento de los procesos productivos.
- Establecer lugares apropiados para el almacenamiento de los productos perecibles de la empresa.

5.8.5. Distribución de planta

Actualmente la empresa no cuenta con instalaciones propias, por lo tanto su distribución de planta se encuentra adecuada a la infraestructura del local arrendado, de tal manera que al ser un sitio pequeño los empleados pueden movilizarse con facilidad al tener todos los insumos y recursos a su alcance. Por la misma razón es que la empresa se enfoca básicamente en el principio del espacio cúbico, ya que por el sitio ocupan casi en su totalidad, distribuida y adecuando de la mejor manera en cuanto a la maquinaria e insumos.

Sin embargo se propone una mejora en cuanto a las instalaciones al implementar un área específico para los empleados (vestidor) y a su vez una bodega para que los insumos no permanezcan a la intemperie del área de cocina.

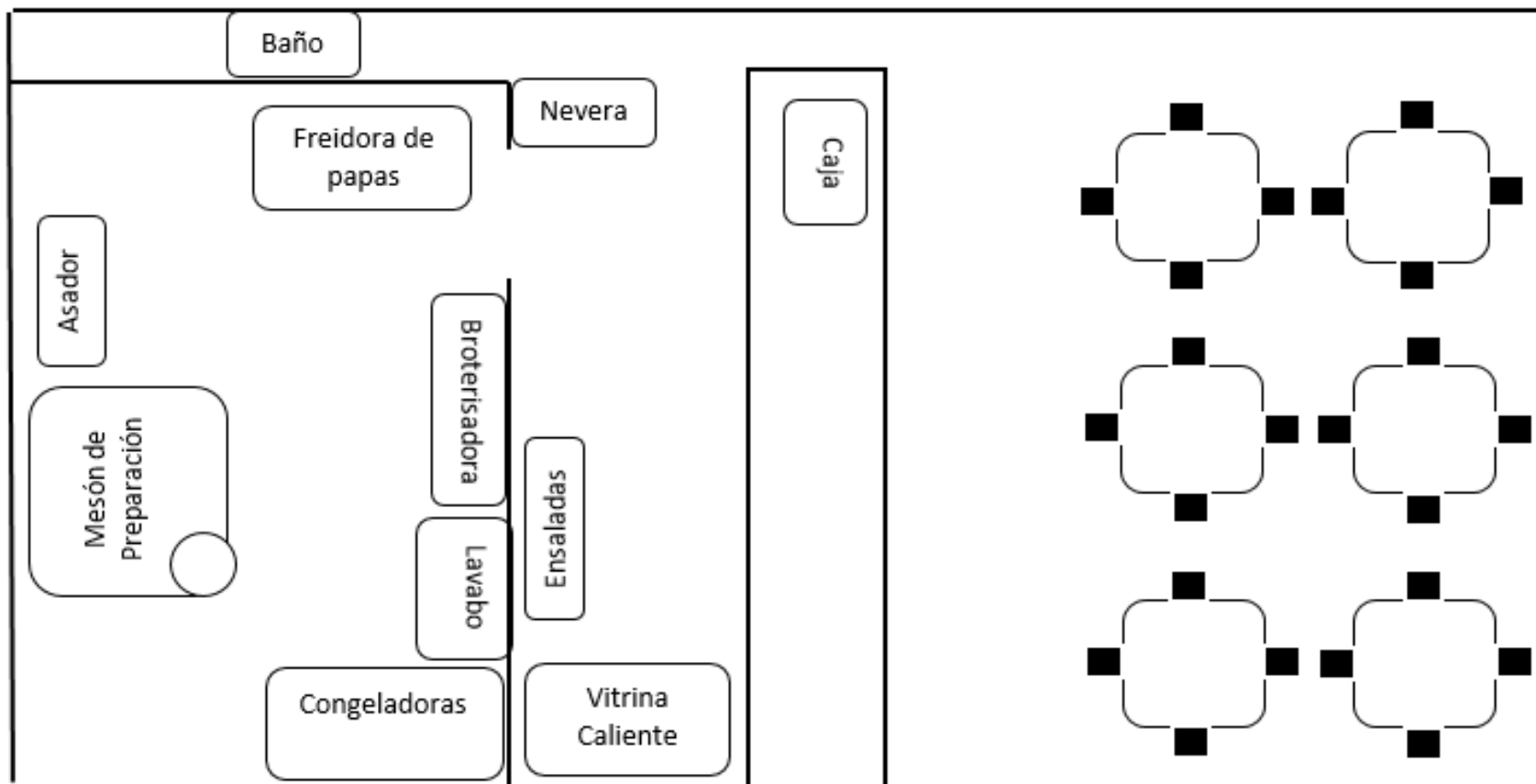
La nueva distribución de planta está basada en dos principios fundamentales,

- Principio de la integración de conjunto

Está considerada como la mejor distribución ya que integra al personal, materiales, maquinaria, actividades auxiliares y cualquier otro factor que se incluya en la producción, con el fin de que el objetivo sea cumplido con el compromiso de todos.

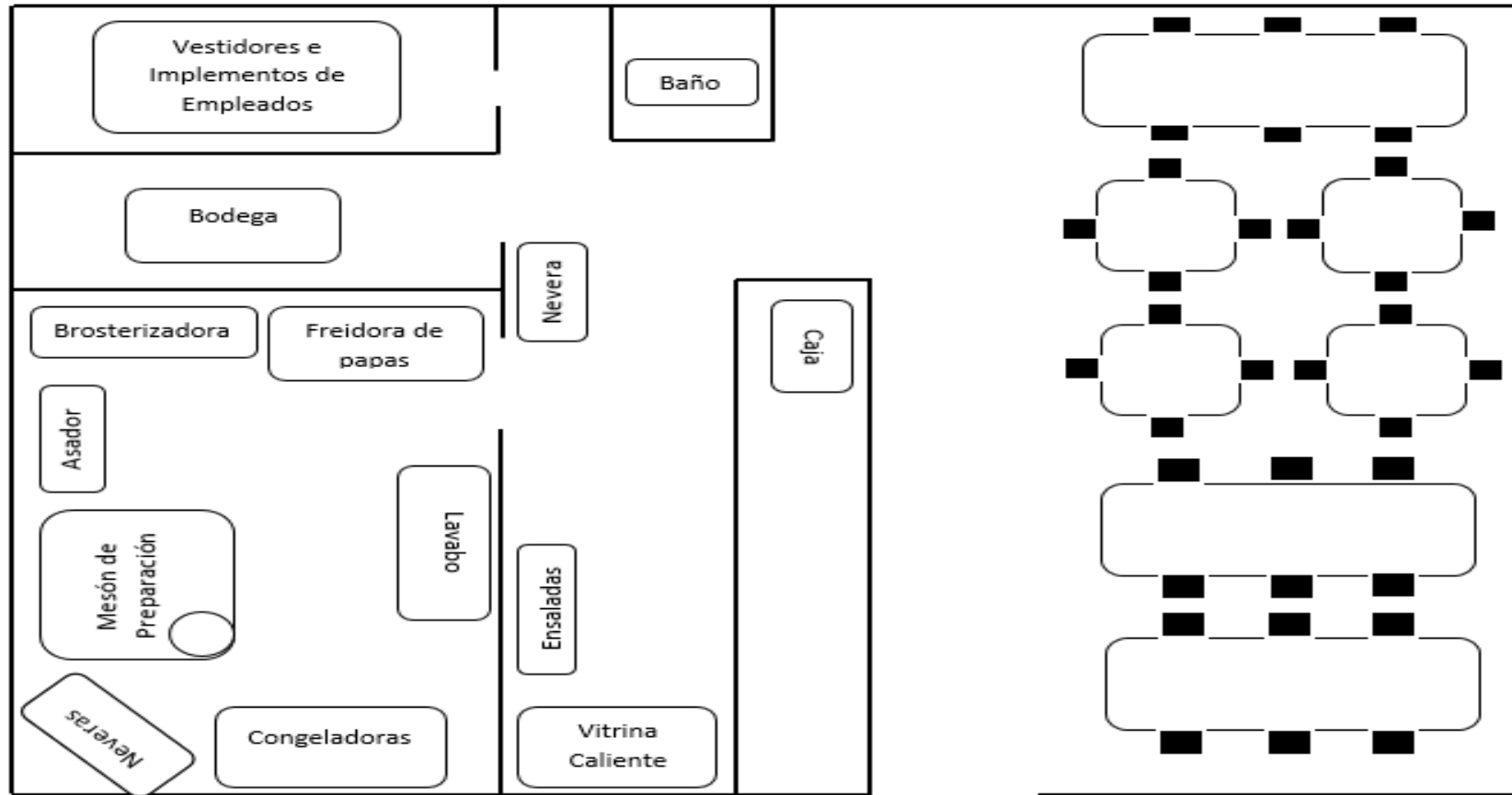
- Principio de la circulación o flujo de materiales

Trata de igualdad de condiciones en la que la distribución ordena las áreas de trabajo, de manera que cada operación o proceso se encuentre en el mismo orden o secuencia en que se transformen los alimentos. En cuanto a los insumos y materiales están adecuados en el área para facilitar la adquisición inmediata por parte del personal.

Gráfico 5. 1: Distribución de planta actual de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. 2: Distribución de planta propuesta



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- La empresa familiar ha sido administrada de manera empírica durante todo su trayecto en el mercado, de tal forma que al expandirse su crecimiento de forma inesperada la empresa no cuenta con estándares en cuanto a los procesos de preparación de los alimentos, no cuenta con un manual de procesos el cual facilite el trabajo a los empleados.
- En cuanto al marco teórico permitió sustentar la propuesta del trabajo, a través de los principales conceptos expuestos por autores y a su vez de artículos que sustentan la parte práctica del proyecto.
- Los procesos de cocción actualmente no están estandarizados, ya que cada sucursal utiliza su maquinaria a convenir para la cocción y preparación de los alimentos, ésta maquinaria en general está dividida entre eléctrica y a gas. Por lo tanto los tiempos de cocción también se ven afectados por esta falencia de la empresa.
- La estandarización de proceso a través de diagramas y de fijación de tiempos permite determinar el orden secuencial de la preparación del producto y atención del cliente. Además el cumplimiento de las actividades expuestas en las fichas de funciones y responsabilidades de los empleados, permitirá un mejor manejo y desenvolvimiento por parte del personal.

6.2.Recomendaciones

- Se recomienda que esta información sea presentada a todo el personal tanto administrativo como operativo, con el afán de socializar y facilitar los estándares de los procedimientos de la empresa, éste modelo permitirá conocer cuáles son las actividades, políticas y procesos por las que atraviesa la empresa y a su vez mejorará el rendimiento laboral.
- Se sugiere emplear un solo tipo de maquinaria, con el fin de estandarizar los tiempos de cocción y que el producto no sea alterado.
- Se sugiere que cada una de los diagramas propuestos junto con las actividades sean controladas periódicamente por parte de la comisión administrativa de la empresa, con el objetivo de no omitir ningún procedimiento ya establecido y éste sea el causante de una alteración del producto.
- Se recomienda que la empresa lleve un control adecuado de todos los movimientos del giro del negocio tanto administrativos como operativos, estos pueden ser reflejados en gráficos estadísticos que permitan entender y administrar la información correcta, de tal manera que facilite brindar cierta información en caso de un previo arrendamiento de marca o a su vez un control por autoridades externas.
- Por otra parte se recomienda al personal que deben hacer uso de todos los implementos de trabajo con el fin de prevenir ya sea riesgos laborales o a su vez provocar falencias en el producto y así mantener la imagen de la empresa por lo alto y este pueda ser recomendado por los clientes de la misma.
- Una vez estandarizados los procesos la empresa, mediante otro estudio puede acceder a la fase de franquicia que es otro de sus objetivos.

ANEXO 1

ENTREVISTA

 Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ambato	
Datos informativos	
Nombre:	Fecha:
Cargo:	Área:
Entrevistador:	
Objetivo:	
Instrucciones	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todas las preguntas son abiertas, necesitan su argumento ✓ Conteste con honestidad 	
ENTREVISTA	
<p>1. ¿Cuál cree usted que es el mayor problema para la empresa?</p> <p>Efectivamente la falta de un manual de procesos, si viene cierto hay factores que también afectan a la productividad del personal como: falta de capacitación, falta de control y supervisión constante por parte de la gerencia etc. Sin embargo lo que le dificulta a la empresa es no contar con un manual en el que indique cual es el menú y sus debidos procedimientos.</p>	
<p>2. ¿Piensa usted que el manual de procedimientos ayudaría en algo a la empresa?</p> <p>Notablemente, sería una ayuda en el proceso de capacitación tanto para el trabajador como para la apertura o expansión de la empresa, pues en lo que concierne al arrendamiento de la marca éste es uno de los principales estándares que solicita el interesado.</p>	

3. ¿Cree usted que existe control en las actividades que se realizan en la empresa?

Como lo mencione anteriormente, no siempre existe un control estricto, pues el personal administrativo no siempre pasa en el local sino más bien este se encarga de buscar nuevos mercados, nuevos compradores de la marca, se encargan del trato con los proveedores etc., sin embargo los encargados de caja son quienes suplan esa responsabilidad. Son quienes mantienen el giro del negocio a flote en cuanto a pedidos, a tratos con el cliente y el servicio.

4. ¿Cree usted que el nivel de instrucción afecta a la productividad de los empleados?

De ninguna forma, pues hay trabajadores que no tienen estudios ni primarios, otros cursan la universidad e incluso son profesionales, sin embargo eso no afecta a la productividad, pues si viene cierto aquí se les da instrucciones previas a las actividades que deben realizar, no a fondo pero los mismos compañeros se encargan de capacitarle a la persona. Por otra parte la educación académica es uno de los factores que la empresa no exige, pues pienso que toda persona esta apta para captar procesos repetitivos y de manera constante.

5. ¿Existe un lugar específico para el almacenamiento de los insumos y materia prima?

(...) Sí en cuanto a la materia prima perecedera como: pollos, carnes, tocinos, salchichas y tomates que se los almacena en el refrigerador, mientras que en cuestión de las papas, la cebolla, el arroz, la lenteja y demás no cuentan con un lugar específico, más bien se les acomoda par que esté al alcance de los cocineros.

6. ¿Con el producto sobrante como lo administran para el cuidado de la salud del cliente?

(...) En lo referente al pollo broster casi nunca sobra pues ya se conoce la demanda diaria, sin embargo en días festivos o feriados pasa lo contrario, netamente se debe producir en mayor cantidad sin analizar el posible sobrante, es ahí la decisión de repartirse entre los empleados para llevar a sus casa, en cuestión del pollo asado jamás ha sobrado, en las papas que están ya cocinadas o fritas y no se han vendido sigue la misma línea de los polos, mientras que las papas peladas y picadas estas son guardadas en el refrigerador para el día siguiente.

En lo referente a los demás alimentos la política de la empresa es enfundar y regalar a las personas indigentes o a su vez se reparten de la misma manera con los empleados.

7. ¿Cree usted que sus proveedores le brindan satisfacción y seguridad en cundo a la materia prima?

Efectivamente, empezando por nuestro principal proveedor de pollos PRONACA, con quien hemos trabajado durante todo este trayecto, nos hemos beneficiados puesto a que no se ha presentado conflictos de escases de materia prima u otros, hemos sido fidelizados desde el principio, ya que eso lo demuestran los clientes al preferir el pollo *Fast Chicken*.

8. ¿Cree usted que los implementos de cocina (maquinas, utensilios, instrumentos etc.) son los adecuados para éste tipo de producción?

En lo que cabe puedo decir que sí son los adecuados en su gran mayoría, pues nos permite preparar los insumos de manera rápido y sin complicaciones.

9. En cuanto a su personal de trabajo cree usted que son los adecuados y lo suficientemente proactivos?

Ese es un tema en el cual la empresa ha tenido ciertas dificultades, debido al horario intenso y extenso de trabajo que se provee, en una instancia se pensó pagar horas extras al mismo personal

que laboraba todos los días, sin embargo eso perjudica económicamente a la empresa y físicamente al trabajador, por lo que se optó contratar a 3 equipos de trabajo distribuidos en 3 jornadas: la primera de 9h00 am hasta las 16h00, la segunda de 14h00 hasta las 22h00 y la última para los fines de semana, vale recalcar que al último grupo el pago se lo realiza de manera diaria.

10. ¿A su criterio, qué producto es el que se pierde con mayor frecuencia al día?

Como ya lo había dicho en cuanto a pollo y papas que es la especialidad de la casa no existe mucha perdida, sin embargo el producto que mayormente sobra es el consomé, el arroz y la menestra. En ese aspecto aún no se ha considerado las cantidades exactas para no obtener desperdicios. Por otro lado lo que también se pierde es el ají y la ensalada ya que son los productos en los cuales se invierte menos pero son más perecibles.

Gracias por su colaboración

ANEXO 2

FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN				N°
Empresa:	<i>Fast Chicken</i>		Ciudad: Ambato	
Sucursal:	Hora inicial:		Hora final:	
Área: Cocina	Observador: Morelia Apo			
Nomenclatura:	T: tiempo, C: cantidad, T°: temperatura, A: almacenamiento, O: observaciones			
PROCESO DE COCCIÓN DEL POLLO BROSTERIZADO				
Actividades	VARIABLES DE MEDICIÓN			
	T	C	T°	O
Llenar la freidora con aceite				
Calentar el aceite a 175° Celsius o 350° Fahrenheit.				
Colocar el pollo en la freidora industrial cuando el aceite esté a la temperatura adecuada.				
Cocción.				
Colocar en las rejillas para escurrir el aceite del pollo.				
Medir la temperatura del pollo con la punta del termómetro en la presa más carnosa, 75° Celsius o 165° Fahrenheit.				
Almacenamiento temporal en la máquina de calor.				
Fin del proceso				
PROCESO DE COCCIÓN DEL POLLO ASADO				
Retirar a los pollos de refrigeración				
Colocar uno por uno en los espetones,				
Ubicar los espetones con los pollos en el asadero.				
Adecuar la temperatura idónea.				
Dejar que los espetones se den la vuelta para la cocción de los pollos.				

Apagar el asador.				
Esperar un tiempo para que se enfríe, y se escurra la grasa de los pollos.				
Retirar lentamente cada espetón.				
Retirar los pollos del espetón.				
Almacenar los pollos en la máquina de calor.				
Fin del proceso				
PROCESO DE LA PREPARACIÓN DEL CONSOMÉ				
Pollo almacenado en refrigeradora.				
Lavar el pollo.				
Deshuesar y desmenuzar.				
Calentar agua en una olla grande.				
Poner a fuego alto para que el agua se hierva.				
Agregar el pollo despedazado sin hueso al agua hirviendo.				
Agregar el arroz en una cantidad acorde la cantidad de agua.				
Agregar vegetales como: zanahoria, cebolla, apio, ajo etc.				
Sazonar con sal y pimienta.				
Dejar que se cocine.				
Apagar la cocina.				
Fín del proceso.				
PROCESO DE PREPARACIÓN DE LAS PAPAS FRITAS				
Almacenaje de las papas.				
Verificar y seleccionar las papas de forma alargada.				
Lavar las papas.				
Pelar.				
Picar las papas.				
Volver a lavar las papas en un recipiente hasta que se retire el almidón por completo.				
Agregar las papas en las rejillas, para que se escurra el agua.				
Calentar el aceite.				
Agregar la rejilla con papas al aceite.				
Cocción de las papas.				

Sacar las papas y esperar que se escurra el aceite de la rejilla.				
Agregar sal.				
Pasar las papas de las rejillas a la máquina de calor.				
Fin del proceso.				
	PROCESO DE PREPARACIÓN DE LAS PAPAS COCINADAS			
Comprar la materia prima.				
Verificar y seleccionar las papas de forma redonda.				
Lavar 3 veces las papas para que se retire por completo la tierra.				
Secar las papas en un recipiente o rejilla.				
Prender la cocina a fuego moderado.				
Calentar el agua en ollas grandes.				
Agregar las papas y taparlas.				
Estilar toda el agua de la olla.				
Apagar la cocina.				
Mantener a las papas calientes.				
	PROCESO DE PREPARACIÓN DE LA ENSALADA			
Recepción de la materia prima.				
Verificar que los vegetales estén en buenas condiciones.				
Lavar en agua caliente los productos.				
Picar los tomates en forma cuadritos pequeños.				
Picar la cebolla de forma circular alargada.				
Pelar y picar la zanahoria.				
Retirar los tallos de las hojas de la lechuga.				
Picar la lechuga.				
Juntar todos los productos en un recipiente.				
Volver a lavar con sal y limón.				
Eliminar toda el agua de la ensalada.				
Preparar aparte un zumo de limón sal y vinagre.				
Agregar el preparado en la ensalada.				
Mezclar.				

Almacenar en recipientes metálicos para el previo servicio.				
PROCESO DE PREPARACIÓN DEL ARROZ				
Prender la cocina a fuego bajo.				
Medir la cantidad de arroz y agua.				
Poner a hervir el agua en una olla.				
Agregar el arroz.				
Agregar, sazón, sal, cebolla y aceite				
Tapar la olla hasta que se cocine el arroz.				
Destapar la olla, cortar el arroz.				
Apagar la cocina.				
Mantener caliente el arroz				
Fín del proceso				
PROCESO DE PREPARACIÓN DE LA MENESTRA				
Poner a remojar la lenteja en un recipiente con agua.				
Preparar y picar cebolla, pimiento, tomate, ajo, achiote, sal y cilantro para hacer un refrito.				
Calentar el aceite a fuego medio, en un sartén.				
Agregar todos los ingredientes al sartén para obtener el refrito.				
Remover el refrito, hasta que todos los ingredientes estén cocidos.				
Poner a hervir una olla grande de agua.				
Una vez hervida el agua, agregar el refrito.				
Lavar la lenteja.				
Agregar la lenteja en el agua hirviendo.				
Bajar a fuego lento y tapar la olla.				
Dejar que se cocine hasta que la lenteja coja su espesor.				
Apagar la cocina, y mesclar más cilantro con la lenteja.				
Fin del proceso.				
PROCESO DE PREPARACIÓN DE LA AMBURGUESA				
Compra de la materia prima: pan y				
Carne en planchas.				
Recepción de la carne, retirar del refrigerador.				

Retirar el envoltorio.				
Sazonar la carne con sal, cebolla y ajo.				
Aplastar en forma de rodajas en plancha.				
Cortar tomate, lechuga y cebolla que va en la hamburguesa.				
Lavar los ingredientes.				
Freír la carne con los aderezos, dándole la vuelta para que se fría ambos lados.				
Cortar el pan.				
Retirar la carne de la plancha y agregarle al pan junto con los demás ingredientes a servir.				
Añadir salsas al gusto del cliente.				
PROCESO DE PREPARACIÓN DE LA MAYONESA				
Lavar y secar bien el vaso de la licuadora.				
Agregar 4 claras de huevo en el vaso.				
Agregar sal.				
Agregar 1 cuchara pequeña de zumo de limón.				
Agregar picadillo de culantro y cebolla.				
Tapar el vaso y prender la licuadora.				
Mientras se licúan los ingredientes, agregar unas gotas de aceite hasta que coja espesor y color blanco.				
Apagar la licuadora.				
Vaciar la mayonesa en un recipiente.				
Envasar la mayonesa y colocar en cada mesa.				
Enfundar la mayonesa para los pedidos para llevar.				
PROCESO DE PREPARACIÓN DE LA SALSA DE TOMATE				
Seleccionar los tomates maduros.				
Lavar los tomates.				
Hervir los tomates.				
Pelar.				
Cortar los tomates.				
Extraer la pulpa.				
Licuar				
Agregar aderezos de sazón.				
Envasar.				

ANEXO 4

Menú estándar para la cadena de restaurante

FESTINES	Descripción	Precio \$
Ideal	7 presas	9.99
Premium	10 presas	11.99
Ambafast	1 presa, huevo, chorizo, ensalada, arroz, menestra, consomé.	3.20

COMBOS	Descripción	Precio
Combo 1	1 presa, papas, ensalada, gaseosa.	3.45
Combo 2	2 presas, papas, ensalada, gaseosa.	5.05
Combo 3	1 presa, ensalada, arroz, menestra, gaseosa.	3.95
Combo 4	2 presa, ensalada, arroz, menestra, gaseosa.	5.45
Combo familiares Broster/Asado	8 presas, papas, ensalada, gaseosa grande	15.80

LOCO FAST	Precio
Salchipapa	1.80
Hamburgfast	2.25
Porción de papas	1.00
1 presa	1.50

BEBIDAS	Precio
Vaso de cola	0.75
Cola Pepsi 1.6 L	1.80
Nestea pequeño	1.25
Nestea grande	2,25
Agua	0.80
Agua con gas	0.80

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, P., Sanhueza, A. (2011). *Optimización del proceso de elaboración de raciones en un servicio de alimentación*. Universidad Católica de la Santísima concepción, 20(2), 7-11.
- Arbaiza, L. (2014) *Análisis prospectivo del sector de comida rápida*. Lima: Ada Arepuero. p.196
- Benjamín W., y Freiwalds, A. (2009). *Ingeniería industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo*. 12e. México, D.F., México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de recursos humanos*. 5ta ed. McGraw Hill: Colombia.
- Cuatrecasas, A. (2012) *Organización de la producción y dirección de operaciones*. Copyright: Madrid.
- (Disertación (Ingeniero Comercial, Mención en Administración de la Productividad) - Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Escuela de Administración de Empresas.).
- Donelly, E. (2009). *La producción social de la diferencia humana como fundamento antropológico de los derechos humanos negativos*. Revista de Antropología social, pp. 53-66.
- Fernández, C. M. (2012, 3 de junio). *Gestión de calidad en servicios de alimentos*. Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322012000300012&script=sci_arttext

Bravo, C. (2011). *Gestión de procesos*. Cuarta edición. Recuperado de:
<http://www.evolucion.cl/>

García Criollo, R., y Pantoja Magaña, J. (2005). *Estudio del trabajo: ingeniería de métodos y medición del trabajo*. 2e. México, D.F., México: Mc Graw Hill.

García, C. R. (2012). *Estudio del trabajo*. México, Bogotá: Mc Graw Hill.

Jácome Solís, A., y Erazo Núñez, E. (2013). *Los procesos de preparación y la incidencia en los niveles de competitividad de la microempresa "Pollos Miguelín" de la ciudad de Ambato*.

Manchay, Nataly. (2015). *Gestión por procesos en el área de producción*. Universidad Técnica de Ambato, 6(4), p.8

Martínez, C. (2009). *Estandarización de los procesos Asistenciales*. Buenos Aires: Mc Graw Hill Education.

Pérez, M. (2011, Septiembre 14). *La función de control y la gestión de producción*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/funcion-control-gestion-produccion/>

Rodríguez, G., Balestrini, S., Meleán, R., Rodríguez, B., & Balestrini, S. (2011). *Análisis estratégico del proceso productivo en el sector industrial*. Revista de Ciencias Sociales (RCS), 8(1), 135-156.

Sampieri H., Fernandez, R., Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6e. México: Mc Graw Hill Education.

Silva, L. (2014). *Gestión de procesos industriales*. Recuperado el 11 de junio del 2018 de:
<https://es.slideshare.net/liliamborborsuarez/gestin-de-procesos-industriales>

Tobón, A. (2010). Espe. Edu.ec

Vásquez, C. (2012). *Calidad y estandarización como estrategia competitiva en el sector agroalimentario*. Revista Venezolana de Gerencia, 17(60), p.696-70.

