

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA
LA CADENA DE RESTAURANTES MI CUCHITO UBICADA EN
LAS PROVINCIAS DE SUCUMBÍOS Y ORELLANA**

ANDREA CAROLINA MORETA BERMEO

DIRECTOR: MGTR. IVÁN RUEDA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE
CALIDAD**

QUITO, SEPTIEMBRE 2018

DIRECTOR:

Mgr. Iván Rueda

INFORMANTES:

Mgr. Roberto Ordóñez

Mgr. Fabián Cueva

DEDICATORIA

A Jimena, quien además de educarme como mamá, me enseñó a ser persistente y perseverante como mujer, gracias a tu ejemplo hoy estoy logrando este objetivo. Este triunfo es tuyo y mío.

A mis abuelitos Eitelio y Cesar, que desde el primer día de mi vida universitaria no dejaron de brindarme palabras de ánimo para alcanzar mis metas.

A mis hermanos y Fredy por estar presentes y respaldar cada paso que he dado. Especialmente a mi hermano Mateo por compartirme su energía y cariño.

A mi mejor amigo Danny, pieza importante en mi vida, quien día a día es incondicional, sincero, y leal. Gracias por la confianza y el apoyo que he recibido durante cada momento del que has formado parte.

A mis amigas/os por apoyarme y alentarme, con quienes tuve la dicha de compartir gratos momentos de una de las mejores etapas en mi vida.

Carolina

AGRADECIMIENTO

El principal agradecimiento es para mi mamá por darme la oportunidad de convertirme en profesional y vivir toda la experiencia que conlleva la etapa universitaria.

A la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables por los conocimientos impartidos dentro y fuera de las aulas de clase y en especial a mi director de tesis Iván Rueda por ser la guía en este proyecto.

Carolina

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 ASPECTOS GENERALES	2
1.1 Análisis institucional	2
1.1.1 Análisis Externo	2
1.1.1.1 Entorno Político / Legal.....	2
1.1.1.2 Entorno Económico.	4
1.1.1.3 Entorno Social	6
1.1.1.4 Entorno Tecnológico	7
1.1.1.5 Entorno Ambiental	8
1.1.2 Análisis Interno.....	8
1.1.2.1 Antecedentes Históricos	8
1.1.2.2 Estructura Organizacional	10
1.1.2.3 Análisis Estratégico	12
1.1.2.4 Análisis Financiero	13
1.1.2.5 Producto.....	13
1.1.2.6 Cliente.....	13
1.1.2.7 Proveedores	14
1.1.2.8 Competencia	14
1.2 Resumen institucional - Análisis FODA	15
2 MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 Procesos	17
2.2 Gestión por procesos	20
2.3 Metodología para el mejoramiento de procesos	26
2.3.1 Fase 1 Seleccionar	26
2.3.1.1 Determinar al cliente	26
2.3.1.2 Decidir los procesos a mejorar	30
2.3.2 Fase 2 Analizar	31
2.3.2.1 Levantamiento de procesos	31

2.3.2.2	Análisis de Valor Agregado	33
2.3.3	Fase 3 Medir	35
2.3.4	Fase 4 Mejorar	35
2.3.4.1	Mejoramiento Continuo.....	36
2.3.4.2	Mapa de procesos	38
2.3.4.3	Manual de procesos	39
2.3.4.4	Plan de mejora	44
2.3.5	Fase 5 Evaluar	46
3	APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	49
3.1	Fase 1 Seleccionar	49
3.1.1	Determinar al cliente	49
3.1.2	Decidir los procesos a mejorar	58
3.2	Fase 2 Analizar	58
3.2.1	Levantamiento de procesos	58
3.2.2	Análisis de valor agregado	59
3.2.3	Fase 3 Medir	66
3.2.4	Fase 4 Mejorar	71
3.2.4.1	Objetivos de Mejora	71
3.2.4.2	Mapa de procesos	71
3.2.4.3	Análisis de Valor agregado procesos mejorados	74
3.2.4.4	Manual de procesos	80
3.2.4.5	Propuesta de plan de mejoramiento.....	82
3.2.4.6	Análisis costo-beneficio	91
3.2.4.7	Beneficios Intangibles	93
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
4.1	Conclusiones.....	95
4.2	Recomendaciones	96
	REFERENCIAS.....	98
	ANEXOS.....	104
	Anexo 1: Encuesta de Satisfacción Restaurantes Mi Cuchito	105

Anexo 2: Tabulación encuesta de satisfacción al cliente.....	108
Anexo 3: Flujogramas Procesos Actuales Restaurante Mi Cuchito	114
Anexo 4: Análisis de Valor Agregado	122
Anexo 5: Seguridad en el trabajo.....	135
Anexo 6: Análisis de Valor Agregado Comparativo	146
Anexo 7: Manuales de Procedimiento de los Procesos Propuestos de Restaurantes Mi Cuchito	162
Anexo 8: Análisis Costo beneficio	244

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Nomina Sede Lago Agrio	11
Tabla 2: Nomina Sedes Sacha y Shushufindi	12
Tabla 3: Análisis FODA	16
Tabla 4: Diferencias entre clientes internos y externos	28
Tabla 5: Pasos para decidir procesos a mejorar	30
Tabla 6: Simbología Diagrama de Flujo de Procesos	32
Tabla 7: Formas para la mejora continúa.....	37
Tabla 8: Categorización de Indicadores.....	42
Tabla 9: Estado de semáforo del indicador.....	43
Tabla 10: Clientes Internos Restaurantes Mi Cuchito	49
Tabla 11: Clientes Externos Restaurantes Mi Cuchito	50
Tabla 12: Datos para cálculo de muestra Restaurantes Mi Cuchito	51
Tabla 13: Inventario de Procesos Restaurantes Mi Cuchito	58
Tabla 14: Relación aportación vs actividades.....	59
Tabla 15: Análisis de debilidades y oportunidades de mejora.....	67
Tabla 16: Resumen de procesos Restaurantes Mi Cuchito.....	73
Tabla 17: Nomenclatura Gráficos de Valor Agregado Restaurantes Mi Cuchito	74
Tabla 18: Resumen de indicadores de Restaurantes Mi Cuchito.....	80
Tabla 19: Plan de implementación del sistema de gestión por procesos	83
Tabla 20: Plan de mejora de suministros e infraestructura	86
Tabla 21: Plan de mejora de recursos humanos.....	89
Tabla 22: Resumen de los proyectos de mejora	91
Tabla 23: Cálculo de margen de contribución unitario.....	92
Tabla 24: Cálculo de facturas a aumentar y ganancia extra mensual	92
Tabla 25: Resumen Costo-Beneficio	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Empresarial del Ecuador.....	5
Figura 2: Producto Interno Bruto PIB.....	6
Figura 3: Llegada de Extranjeros al Ecuador.....	6
Figura 4: Restaurante Mi Cuchito, Sede Sacha provincia Orellana	9
Figura 5: Restaurante Mi Cuchito, Sede Shushufindi provincia Sucumbíos.....	10
Figura 6: Restaurante Mi Cuchito, Sede Lago agrio provincia Sucumbíos.....	10
Figura 7: Organigrama Restaurantes Mi Cuchito	11
Figura 8: ¿Qué es un proceso?.....	18
Figura 9: Sistema de Gestión	21
Figura 10: El Sistema de Gestión basado en procesos para la obtención de resultados .	23
Figura 11: Relación producto-requerimiento cliente	29
Figura 12: Matriz de valor agregado.....	34
Figura 13: Beneficios de fijar metas de mejoramiento	36
Figura 14: Diagrama Mapa de procesos	38
Figura 15: Matriz de plan de mejora.....	46
Figura 16: Formula para muestras infinitas	51
Figura 17: Cálculo de muestra, encuesta de Restaurantes Mi Cuchito.....	51
Figura 18: Pregunta 1. ¿Hace cuánto tiempo es usted cliente de Restaurantes Mi Cuchito?.....	52
Figura 19: Pregunta 2. De las siguientes opciones, ¿Cuál es la más importante a la hora de escoger un restaurante?	53
Figura 20: Pregunta 3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los precios del menú de restaurantes Mi Cuchito?	54
Figura 21: Pregunta 4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la calidad del servicio en restaurantes Mi Cuchito?	55
Figura 22: Pregunta 5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el tiempo de demora del servicio?	56
Figura 23: Pregunta 5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el tiempo de demora del servicio?	57
Figura 24: Valor agregado, proceso de gestión de platos a base de pollo asado	60

Figura 25: Valor agregado, proceso de gestión de platos a la carta.....	61
Figura 26: Valor agregado, proceso de gestión de heladería	62
Figura 27: Valor agregado, proceso de procesamiento de alimentos y carnes crudas....	63
Figura 28: Valor agregado, proceso de proveedores productos fuera del sistema de ventas	64
Figura 29: Valor agregado, proceso de proveedores productos dentro del sistema de ventas	65
Figura 30: Mapa de procesos Restaurantes Mi Cuhito	72
Figura 31: Valor agregado, proceso mejorado de gestión de proveedores	75
Figura 32: Valor agregado, proceso mejorado de procesamiento de alimentos y carnes crudas	76
Figura 33: Valor agregado, proceso mejorado gestión de heladería.....	77
Figura 34: Valor agregado, proceso mejorado de gestión de platos a base de pollo asado	78
Figura 35: Valor agregado, proceso mejorado de gestión de platos a la carta	79
Figura 36: Gantt – Aplicación del sistema de gestión por procesos	85
Figura 37: Gantt – Plan de mejora de suministros e infraestructura.....	88
Figura 38: Gantt – Plan de mejora de recursos humanos	90

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo principal diseñar un sistema de gestión por procesos para Restaurantes Mi Cuchito, empresa que tiene tres sucursales ubicadas en las provincias de Sucumbíos y Orellana y que lleva 30 años de presencia en el mercado. La propuesta del sistema de gestión por procesos propone mejoras a los procesos actuales, así como diseñar otros nuevos que proporcionan una visión global de la organización y de sus relaciones internas. A su vez propone indicadores de gestión que permitan medir el desempeño y encaminar a la misma al desarrollo eficaz de sus actividades.

El capítulo uno comprende el análisis interno y externo que muestra la situación actual de la empresa en cuanto a proveedores, productos, perfil del cliente, competencia y estructura organizacional y de los factores políticos-legales, tecnológico, ambiental, social y económico del sector que afectan directamente o indirectamente a Restaurantes Mi Cuchito. Este capítulo concluye con la obtención de una matriz FODA.

Tras realizar el análisis situacional de la empresa, en el capítulo dos se detalló los conceptos teóricos básicos en cuanto a la gestión por procesos. Se estableció que este trabajo de investigación se basará en la metodología PMC “Proceso de Mejora Continua” Expuesto por Richard Y. Chang (2011) la cual señala cuatro fases: seleccionar, analizar, medir y mejorar. Dichas fases fueron la guía para la aplicación práctica realizada en el capítulo tres.

El capítulo tres inicia con la determinación de los clientes internos y externos con la ayuda de la gerencia de la empresa. Por medio de una entrevista a 10 consumidores se encontró las áreas de requerimiento más importantes utilizadas para diseñar y correr una encuesta de satisfacción. De los resultados se obtuvo un feedback de los consumidores que reflejaba que la mayor parte de estos se encuentran satisfechos en cuanto a mencionadas áreas. Seguido se realizó el levantamiento de los cinco procesos actuales de Restaurantes Mi Cuchito para posteriormente aplicar en cada uno un análisis de valor

agregado. Se pudo observar principalmente la falta de actividades de inspección. Todo esto abarca la fase uno y dos de selección y análisis siguiendo la metodología.

Con la información recolectada en las dos fases previas se procedió a la medición de los procesos actuales determinando los aspectos débiles y oportunidades de mejora encontradas. La fase 4 se inicia fijando los objetivos de mejora y con el diseño del mapa de procesos. Tomando en consideración los procesos actuales mejorados en base al diagnóstico dado previamente. El mapa contiene catorce procesos de los cuales dos son externos. Sucesivo se realizó un análisis de valor agregado comparativo entre los cinco procesos actuales y sus propuestas mejoradas con el fin de reflejar las mejoras resultantes en base a volumen-tiempo y costo.

Dentro de esta fase también se diseñó el manual de procedimiento para cada proceso del mapa a excepción de los externos. Para finalizar esta etapa se planteó tres planes de mejora que abarcan la implementación del sistema de gestión por procesos, suministros e infraestructura y recursos humanos. Mismos que detallan actividades, responsables, tiempo y costo. Al tener costo los planes de mejora se presentan un análisis costo-beneficio que refleja el aumento de los clientes y por ende de la ganancia para Restaurantes Mi Cuchito.

Es importante mencionar que la fase cinco de la metodología, evaluar, no está cubierta en la presente investigación. El alcance esta hasta el diseño del sistema de gestión por procesos aplicable en el futuro por la empresa para posteriormente ser evaluada.

Para concluir se presentan en el capítulo cuatro las conclusiones que soportan el manejo y administración de Restaurantes Mi Cuchito y las recomendaciones propuestas para la futura aplicación de los planes de mejora del presente trabajo de investigación.

INTRODUCCIÓN

En el presente es indispensable que las empresas utilicen herramientas a la vanguardia y a su vez manejen los conceptos, herramientas, tecnología y sistemas que el mercado actual utiliza para lograr que las empresas vayan un paso adelante que sus competidores y que maximicen la satisfacción y el cumplimiento de los requerimientos de los clientes. Por lo tanto, la aplicación de un sistema de gestión por procesos es una de las herramientas básicas a aplicar en la organización para empezar a dar los pasos correctos que lleven a la misma a ser una empresa con presencia competitiva en el mercado actual.

La implementación del sistema de gestión por procesos le permitirá a la empresa obtener información para la toma de decisiones, así como reconocer las debilidades y oportunidades de mejora del proceso, sistematizar de forma ordenada el trabajo, administrar los recursos, reducir tiempos y costos, medir el desempeño, etc. Que en conjunto aumentarán la satisfacción de los clientes y por ende la rentabilidad de la empresa.

Restaurantes Mi Cuchito es una empresa que ofrece el servicio de restaurante con un menú de treinta y tres productos y que lleva treinta años en el mercado. Durante este tiempo Restaurantes Mi Cuchito se ha manejado de forma empírica siendo así que para el giro del negocio solo se han empleado los procesos productivos y se refleja la inexistencia de procesos estratégicos y de apoyo que al poder implementarlos en la empresa serán una ventaja competitiva en relación al resto de restaurantes que operan en las provincias de Sucumbíos y Orellana. Ya que dichos procesos fortalecerán la operación del negocio, mejora la perspectiva del cliente y darán un apoyo extra a la guía de manejo de la organización y a la satisfacción de los clientes dadas en Restaurantes Mi Cuchito propone un sistema de gestión por procesos que le permitirá a la empresa dar un paso más a la actualización de las herramientas del mercado actual así como a la mejora continua y la medición de desempeño del trabajo reflejado en los procesos.

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 Análisis institucional

Basado en la distribución de sectores del INEC, el sector Turístico es aquel que abarca los hoteles, restaurantes y servicios. Siendo estas actividades que impulsan el turismo en nuestro país (INEC, 2017).

1.1.1 Análisis Externo

1.1.1.1 Entorno Político / Legal

El Ecuador desde inicios del año 2014 busca mejorar la industria turística de la mano de fuertes inversiones y considerando que el país con el adecuado manejo y promoción puede ser una de las mejores potencias turísticas. Desde entonces se ha plateado la campaña “All you need is Ecuador”, campaña ya puesta en marcha y que muestra los atractivos turísticos que el Ecuador ofrece, de esta manera se ha intentado reactivar todas las actividades que se incluyan dentro del turismo en el país, el objetivo de esta campaña según el Ministro de turismo del Ecuador es lograr que el turismo sea la tercera fuente de ingresos en el país (El Comercio, 2014).

Durante el gobierno de Rafael Correa se generó algunas políticas públicas directas a favor de las microempresas, así como algunas estrategias que promueven la promoción de las mismas y sobre todo las relaciones comerciales internacionales (El Ciudadano, 2014).

Los restaurantes actualmente deben acatar ciertos requisitos legales para que puedan estar en funcionamiento. Una de ellas es el uso de gas industrial, este tipo de gas debe ser usado por todas las actividades con fines de lucro como restaurantes, hosterías, hoteles, etc. El Código Penal de la reformativa de la ley de Hidrocarburos menciona que el desacato de esta ley podrá ser sancionada con el decomiso del gas y hasta un año de prisión. La DNH, Dirección Nacional de Hidrocarburos que es la entidad encargada

de monitorear el uso adecuado y oportuno del gas en las actividades comerciales mencionadas previamente (La Hora, 2012).

El Ministerio del Turismo del Ecuador mediante el Sistema de Gestión Integral de la calidad, Ambiente y Salud en el Trabajo en el proyecto A1, 2015 menciona los requisitos generales para los establecimientos del subsector de alimentos y bebidas con la finalidad de establecer los requisitos generales de buenas prácticas de manufactura de alimentos para el consumo humano y destinado a la utilización de servicios de alimentos que tienen la finalidad de elaborar alimentos y la preparación de comida inocua en los cuales se aplica a comedores escolares e industriales, hoteles, restaurantes, confiterías, servicios de catering, supermercados y servicios de expendio de comidas minoristas. Los fines específicos de la norma son:

- Demostrar su capacidad para proporcionar productos y servicio gastronómicos que cumplan con los requisitos legales aplicables al subsector y a los requisitos generados por los clientes.
- Contar con un marco referencial que mejore y optimice los servicios.
- Implementar las prácticas ambientales de prevención de riesgos y así aumentar la satisfacción del cliente.

Para lograr dichos objetivos la norma trata temas de:

- Higiene
- Infraestructura
- Documentación
- Recursos Humanos
- Gestión del Servicio
- Gestión Ambiental
- Gestión de la seguridad y Salud en el trabajo
- Requisitos de mejora (Ministerio de Turismo, 2015).

Entre otros requisitos de ley a acatar por el sector de servicios alimenticios se encuentran:

- RUC o RISE
- Patente municipal emitida por el municipio de la ciudad con el detalle de la actividad económica correspondiente a la venta de comidas y bebidas en bares-restaurantes, restaurantes, picanterías, cevicheras para su consumo inmediato.
- Permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos al cual hace mención al:

Art.- 357 del Reglamento de Prevención, Mitigación, Protección contra Incendios. Una vez expedido el permiso de funcionamiento y si por cualquier circunstancia fuera necesario realizar modificaciones o cambios de uso o estado, tanto del sistema de prevención contra incendios como del espacio físico, se debe comunicar previamente al Cuerpo de Bomberos, a fin de que se disponga la inspección correspondiente. De no acatar esta disposición será de única responsabilidad, civil y penal del representante legal del establecimiento.

- Licencia de funcionamiento emitida por el Ministerio de Salud Pública.
- Licencia única de funcionamiento emitida por el Ministerio de Turismo.

Cada una de estas licencias son emitidas posteriormente a una inspección y comprobación de requisitos realizada por cada una de las entidades correspondientes.

1.1.1.2 Entorno Económico.

El turismo se muestra como la clave en un país o sector, necesario para el desarrollo socioeconómico, ya que la permanente expansión y diversificación del sector ha logrado la creación de puestos de trabajo, ingresos de exportación y la ejecución de infraestructura. Lo que ha provocado un crecimiento en los últimos 10 años de los negocios de hotelería y servicios de alimentos (Ekos Negocios, 2015).

El presidente Rafael Correa explicó en el Foro Inter-Americano de la Microempresa (FOROMIC) 2014, que las microempresas contribuyen con la dinamización de la economía de la nación y de las familias generando 50% del empleo en el país (El Ciudadano, 2014).

Dentro de la estructura empresarial del Ecuador, las microempresas y pequeñas empresas representan el 83% y concentran el 11% de las ventas (INEC, 2017).

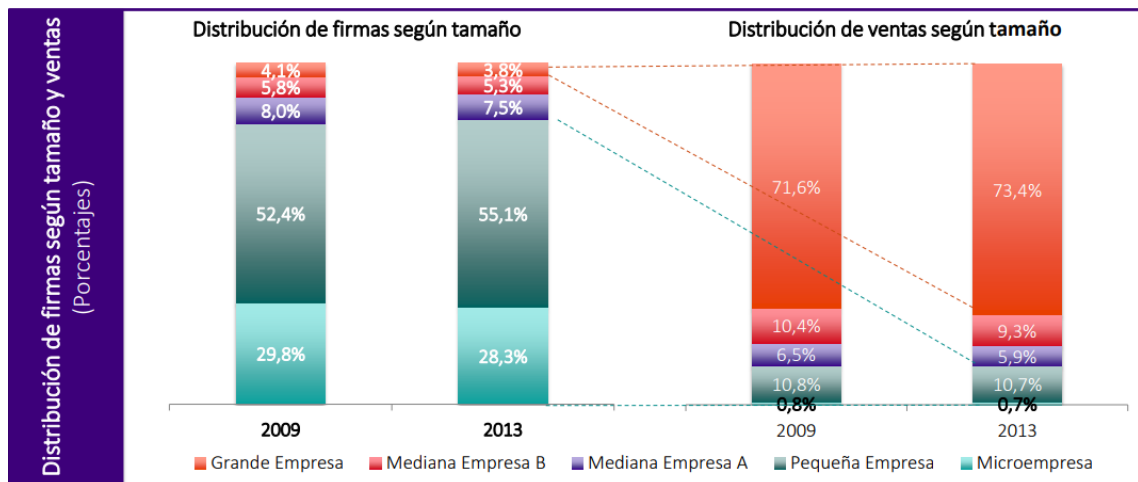


Figura 1: Estructura Empresarial del Ecuador

Fuente: (INEC, 2017)

Las microempresas gozan de beneficios económicos otorgados por el gobierno actual de Lenin Moreno, uno de estos beneficios es que el incremento del Impuesto a la renta no sea aplicado a las microempresas para las cuales se establece que el monto de utilidad para pagar impuesto a la renta sean sus primeros \$11290 (Servicios de Rentas Internas - SRI, 2017).

Dentro de lo económico es importante conocer del crecimiento del PIB siendo este el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por la economía en un periodo y que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas. Actualmente el Banco Central del Ecuador muestra un 3,8% de crecimiento en el PIB con relación al tercer trimestre de 2016, lo que muestra una evolución favorable del sector petrolero y no petrolero tal como lo muestra la Figura 2 (Banco Central del Ecuador - BCE, 2018).

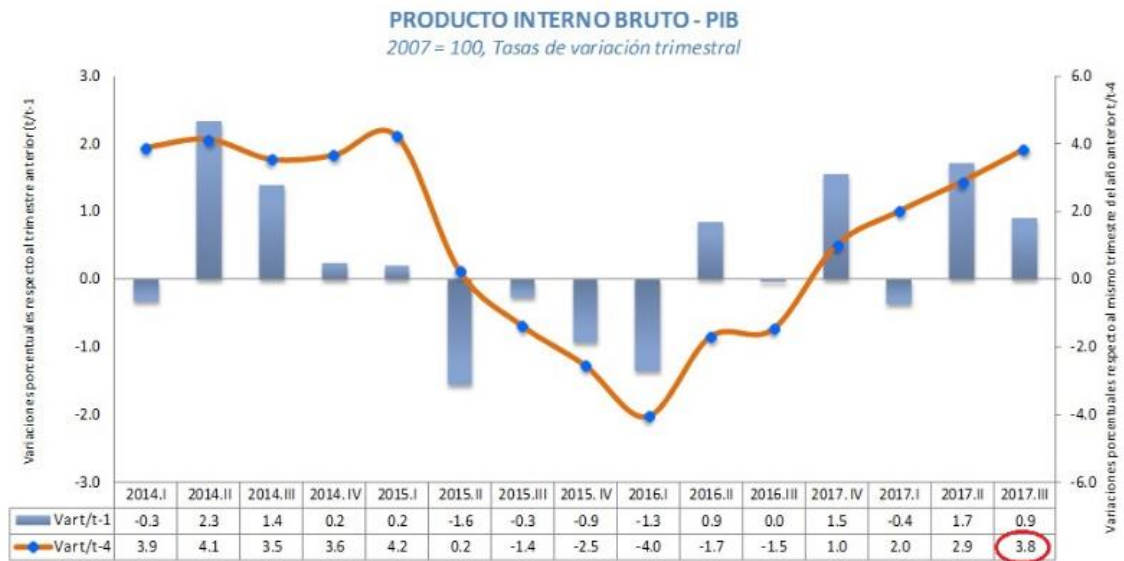


Figura 2: Producto Interno Bruto PIB

Fuente: (Banco Central del Ecuador - BCE, 2018)

1.1.1.3 Entorno Social

A partir del 2010 la entrada de extranjeros al país se aumentó en un 48,7% , dándose la diferencia de 1.047.098 extranjeros en 2010 a 1,557.006 en 2014, datos que se encuentran expresados en la Figura 3 (Ekos Negocios, 2015).

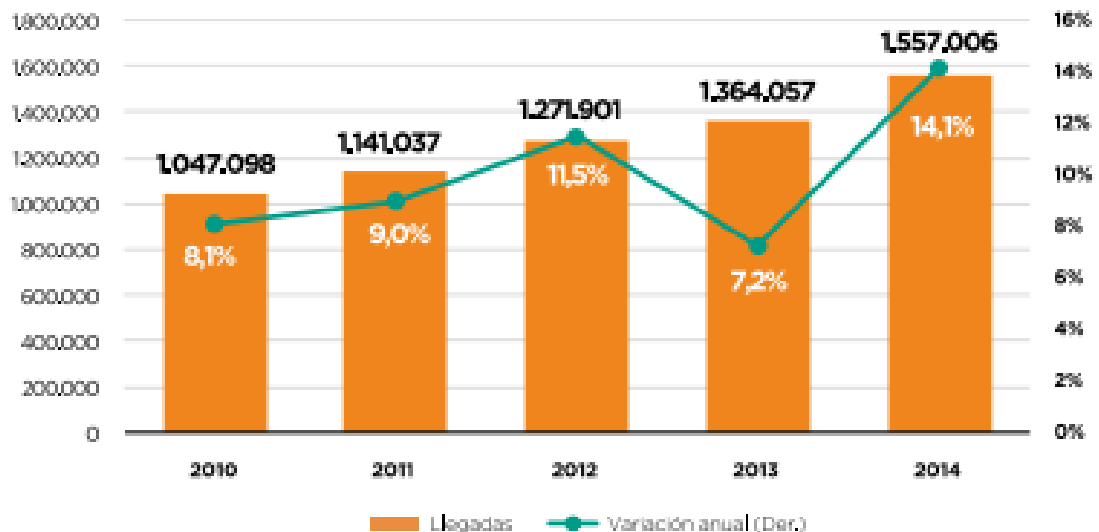


Figura 3: Llegada de Extranjeros al Ecuador

Fuente: (Ekos Negocios, 2015)

1.1.1.4 Entorno Tecnológico

El turismo crece y a medida de su crecimiento los turistas exigen más respecto a la calidad e información que se les proporciona y esta cada vez depende más de los avances tecnológicos y el equipamiento que requieren los restaurantes, hoteles, paradores y afines. En Ecuador la tecnología turística local no se encuentra promovida de la manera correcta y por ende no se siente presente en el sector, a diferencia de la tecnología turística importada que no provee información totalmente verídica y se maneja con altos precios, siendo características de esta tecnología cerraduras digitales, softwares administrativos, etc. Que hacen que los pequeños restaurantes y hoteles no puedan promoverse como los grandes, un ejemplo de estos es que pocas o casi ninguna cadena hotelera nacional pueda competir con una grande extranjera (Calderón, 2012).

En cuanto a tecnología para restaurantes, es preciso mencionar que se toma en cuenta como tecnología a los equipos que se usan para la preparación de los alimentos, así como aquella que facilita el servicio al cliente. Empezando por los equipos utilizados para la preparación de alimentos es necesario tomar en cuenta la facilidad, rapidez y calidad de la preparación al utilizarlos. Equipos industriales que estén a la altura de la cantidad de producción que se requiere en los diferentes restaurantes, ejemplos como: cocinas, arroceras, freidoras, congeladores, etc. Y dependiendo del tipo de alimentos que se preparan sean necesarios. Sin embargo, la mayoría de estos equipos son importados y son comprados a un alto precio lo que si bien ha facilitado la preparación y ha reducido tiempos, también hace que los costos suban por ende los precios serán más altos. Aun así se debe tomar en cuenta que al usar instrumentos industriales estos tienen un mayor tiempo de vida y su mantenimiento será en periodo más largo que utilizar maquinas domésticas no aptas para un nivel de producción manejado en los restaurantes.

Existe una gran cantidad de sistemas contables y de facturación en el mercado los cuales se adaptan a cualquier tipo de negocio con la finalidad de facilitar ciertos procesos en las empresas, al hablar de un restaurante se puede encontrar una gran variedad de sistemas que son utilizados principalmente para la facturación y el manejo de inventarios siendo esta una tecnología que influye definitivamente en la rapidez y

calidad del servicio a la hora de realizar el pedido, la facturación y cobro de los productos.

1.1.1.5 Entorno Ambiental

Las empresas de servicios y productos se encuentran obligados a llevar un sistema eficiente de clasificación de desechos sólidos no peligrosos que fomenten el cuidado del ambiente mediante el reciclaje para lo cual es necesario que los establecimientos cuenten con basureros distinguidos por color y tipo de desecho, los cuales serán revisados por el ministerio del ambiente (Mora, 2013).

El Ministerio de Salud Ecuatoriano vela de los habitantes del país por medio de estándares de salubridad que motivan a un ambiente saludable. Previamente en el análisis político-legal se mencionó uno de los requisitos para poder poner un restaurante en funcionamiento es el permiso del Ministerio de Salud, entidad que regula que los establecimientos cumplan con estándares de calidad y salud como son baños con señalización y registro de limpieza, cocinas con rejillas en los lavabos y desagües, recipientes para desechos de comida y basura adecuados, bodegas limpias y cocinas desinfectadas, establecimiento libre de alimañas, equipos fríos calibrados, etc. Estándares que deben ser cumplidos para que la entidad emita el permiso de funcionamiento según el artículo 22 del Acuerdo Ministerial 079, Normativa Sanitaria para la Emisión del Permiso de Funcionamiento de los Establecimientos de Salud Públicos y Privados). La finalidad de la revisión de mencionados estándares es cuidar la salud de los consumidores así como aportar al correcto manejo de desechos de esta manera preservar el ambiente en el que se desenvuelven las personas (Ministerio de Salud Pública, 2017).

1.1.2 Análisis Interno

1.1.2.1 Antecedentes Históricos

Evitelio Bermeo, fundador de Restaurantes Mi Chuchito con la idea de buscar una nueva oportunidad de progreso para su familia, escuchó hablar de un pequeño pueblo llamado Lago Agrio en la provincia de Sucumbíos, donde decidió mudarse desde la

ciudad de Santo Domingo. Seis meses después de su llegada arrienda un local para abrir un restaurante, el cual contaba con cuatro mesas un horno para carnes y una cocina para hacer diferentes platos que se basaban en alimentos asados. Algunos meses después adquirió un horno de pollos el cual le dio mayor acogida por sus clientes principales, los trabajadores de las compañías petroleras. Cuatro años después de la apertura del primer local se obtuvo capital para arrendar y abrir el segundo restaurante y el tercero fue abierto un año después, al tener tan buena acogida de los clientes al pollo asado Evitelio decide cambiar el menú y ser este el único producto a la venta y inaugura a los locales como Asaderos Mi Cuchito.

Con nueve años de permanecía de los tres restaurantes, Evitelio decide regresar a vivir a Santo Domingo y deja los restaurantes a sus hijos quienes agregan de nuevo al menú nuevos platos para ofrecer a los clientes. Con el transcurso de los años fueron abriendo más locales siendo ya 30 años de la participación de Restaurantes Mi Cuchito en la ciudad de Lago Agrio.

En el año 2009 Ximena Bermeo registra el nombre Mi Chuchito como marca registrada y expande el negocio a otras tres ciudades del Oriente, Shushufindi en Sucumbíos, Joya de los Sachas y Puerto Francisco de Orellana en la provincia de Orellana. La sede de Puerto Francisco de Orellana fue vendida al Sr. John Bermeo y funciona actualmente con el nombre y los estándares de Restaurantes Mi Cuchito.



Figura 4: Restaurante Mi Cuchito, Sede Sacha provincia Orellana



Figura 5: Restaurante Mi Cuchito, Sede Shushufindi provincia Sucumbíos



Figura 6: Restaurante Mi Cuchito, Sede Lago agrio provincia Sucumbíos

1.1.2.2 Estructura Organizacional

Se realizó una entrevista con la propietaria de Restaurantes Mi Chuchito, quien supo manifestar que no cuentan con un organigrama definido sin embargo con la información de la entrevista se propuso el organigrama detallado en la Figura 7 tomando en cuenta

los puestos con los que se conforma la nómina de Restaurantes Mi Cuchito. En la cúspide encontramos al gerente quien es la propietaria de la empresa.

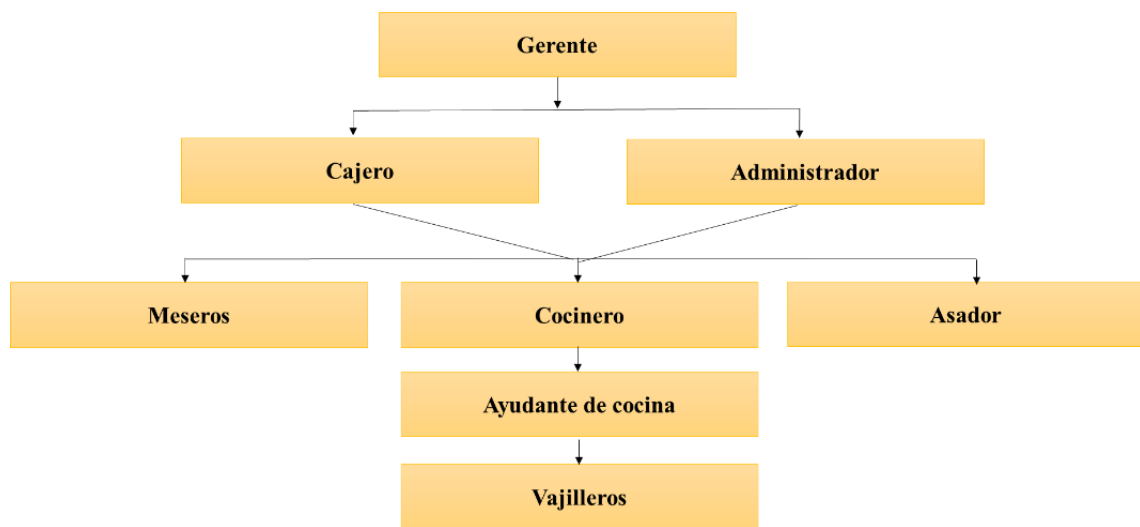


Figura 7: Organigrama Restaurantes Mi Cuchito

En cuanto a la nómina de empleados, Restaurantes Mi Chuchito matriz sede Lago Agrio tiene 11 personas distribuidas como se muestra la Tabla 1.

Tabla 1: Nomina Sede Lago Agrio

Puesto	Cantidad
Administrador	1
Cajero	1
Meseros	3
Cocinero	1
Ayudante de cocina	2
Asador	1
Vajilleros	2
Total	11

En las dos sedes Sacha y Shushufindi la organización de la nómina se conforma como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2: Nomina Sedes Sacha y Shushufindi

Puesto	Cantidad
Cajero	1
Meseros	2
Cocinero	1
Ayudante de cocina	1
Asador	1
Vajilleros	1
Total	7

1.1.2.3 Análisis Estratégico

Restaurantes Mi Chuchito no cuenta con una planificación estratégica ya que su administración no lo ha considerado necesario y para su criterio no cuentan con un portal en donde puedan compartir la misión, visión y objetivos a los clientes, por lo cual en la entrevista realizada a la propietaria del negocio se pudo proponer la siguiente misión y visión y objetivos.

Misión: Su misión es ofrecer a sus clientes la tradición y el sabor de ayer con la calidad de hoy.

Visión: Su visión es expender la cadena de restaurantes a las diferentes ciudades de la región amazónica del país y diversificar el tipo de productos que se ofrecen actualmente mediante la apertura de restaurantes con una categoría diferente de alimentos.

Objetivos:

- Dar los mejores y más adecuados precios para nuestros platos.
- Ofrecer la mejor infraestructura para la comodidad de los clientes.
- Crear una cultura de calidad y de continuidad además de calidez de estándares de servicio.

- Mantener nuestro entorno adecuado para la buena atención.
- Buscar la innovación a nivel de infraestructura, calidad y manejo de los alimentos.

1.1.2.4 Análisis Financiero

Restaurantes Mi Cuchito cuenta un capital de trabajo propio ya que sus proveedores le otorgan créditos con plazos de 15, 30 y 45 días dependiendo de la política de crédito de cada uno de los proveedores.

A los clientes ofrece únicamente ventas a crédito de 15 días y a las empresas públicas mediante contrato y con condición de pedidos mayores a \$400.

Restaurantes Mi Cuchito no cuenta con un análisis financiero establecido, siendo un contador externo quien lleva las obligaciones por ley pero que no maneja una contabilidad que muestre ingresos, costos, gastos o utilidad como base. De modo que la propietaria conoce sus ganancias una vez que se ha pagado a todos los proveedores, salarios y obligaciones de ley sin embargo esta no es una ganancia real ya que dichos pagos incluyen gastos personales de la propietaria lo que entorpece el conocer las ganancias reales.

1.1.2.5 Producto

Restaurantes Mi Cuchito ofrece una variedad de productos a sus clientes ya que busca la diversificación del negocio, sin embargo, su producto estrella son los platos que se hacen en base al pollo asado y los cuales se comercializan en: pollos asados enteros, medios, cuartos y octavos. Además del pollo, Restaurantes Mi Cuchito dispone de platos a la carta, comida rápida y de una heladería acoplada al restaurante de la franquicia Italiana Leka Leka.

1.1.2.6 Cliente

Los clientes de Restaurante Mi Cuchito están conformados por las familias de clase media-alta y personal de instituciones públicas y privadas de las provincias de

Sucumbíos y Orellana. Así como el personal de las petroleras que se encuentran ubicadas en estas provincias especialmente en la ciudad de Shushufindi.

1.1.2.7 Proveedores

Los proveedores de Restaurantes Mi Cuchito son:

- Pronaca: Proveedor de pollo, embutidos y carnes.
- Arca Continental: Bebidas.
- Plásticos San Carlos: Plásticos.
- Comercial Jiménez: Proveedor de vajilla y utensilios de cocina.
- Termalimex: Equipos de cocina.
- Importadora Chung: Equipos de cocina.
- Italdesing: Equipos de heladería.
- Leka Leka: Helados.
- Distribuidora HR: Salsas y Aceites.
- Quimifher: Productos de limpieza y aseo.
- Comercial Trujillo: Arroz, azúcar y sal.
- Mer2cado Mayorista: Condimentos.

1.1.2.8 Competencia

La competencia directa de Restaurantes Mi Cuchito son los Asaderos de pollo ubicados en las ciudades de Lago Agrio, Shushufindi y Sacha. Sin embargo, se toma como competencia a todo aquel en donde cuyo giro de negocio involucre la venta y comercialización de alimentos y bebidas. La competencia más representativa para Restaurantes Mi Cuchito en la ciudad de Lago Agrio es la cadena de comida rápida KFC. Y en las dos ciudades restantes la competencia representativa son los restaurantes aledaños a las sedes.

Las barreras de entrada para la competencia son pocas por ende el mercado se encuentra saturado de competidores desleales que ofertan sus alimentos a precios bajos lo cual perjudica al negocio tomando en cuenta la economía de las familias del sector. A pesar de esta competencia desleal Restaurantes Mi Cuchito cuenta con la ventaja de haberse

establecido en el mercado hace 30 años y que su posicionamiento se ha hecho cada vez más fuerte a medida que han pasado los años. Los habitantes del sector han podido ser parte de la evolución de Restaurantes Mi Cuchito el cual se ha hecho a la par de la ciudad de Lago Agrio.

La ubicación e infraestructura es una de las desventajas de la competencia, tomando en cuenta que para poder ofrecer bajos precios deben reducir costos y lo hacen por medio de locales con arriendos bajos, poca inversión en infraestructura, productos alimenticios de bajos costos lo que disminuye la calidad de los platos a ofrecer.

Es importante mencionar que uno de los competidores más fuertes para Restaurantes Mi Cuchito es la cadena KFC que se encuentra ubicada frente a la sede principal de Restaurantes Mi Cuchito. Esta cadena alimenticia ingreso hace dos años a la ciudad de Lago Agrio y ha representado un mayor esfuerzo para la propietaria de Restaurantes Mi Cuchito que han tenido que invertir en mejorar la infraestructura del local y crear nuevos platos al menú que compitan con los combos a precios bajos que maneja KFC. A pesar de ser esta una cadena reconocida por los consumidores, Restaurantes Mi Cuchito tiene como ventaja frente a KFC el horario de atención a los clientes, teniendo en cuenta que KFC es una franquicia que llego con un horario de 10 am a 9 pm y que no cuenta con servicio 24 horas como en otras ciudades. Restaurantes Mi Cuchito maneja el horario de 9 am a 11 pm y en días festivos como Navidad y Año Nuevo ofrece atención extendida hasta las 12:30 pm.

1.2 Resumen institucional - Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica de diagnóstico situacional de la empresa con el fin de tomar decisiones estratégicas oportunas que mejoren la situación futura de la empresa (Espinosa, 2013).

Tabla 3: Análisis FODA

Fortalezas		Oportunidades	
1	Posicionamiento en el mercado gracias a que la marca Mi Cuchito es reconocida en el mercado de la Ciudad de Lago Agrio.	1	Diversificación del negocio en las ciudades actuales así como en otras en donde aún no se encuentra Restaurantes Mi Cuchito, ya que esta zona del país aún no cuenta con todas las líneas de alimentos que puede ofrecer un restaurante.
2	La ubicación de las sedes dentro de las ciudades es ventajosa ya que fueron pensadas a la alta afluencia de consumidores en ese sector. Ubicándose en lugares estratégicos de cada ciudad en donde existe el comercio y a pesar de tener la competencia cerca en días festivos de cada ciudad Restaurantes Mi Cuchito hace fuerte su presencia y alta capacidad para ofrecer los productos.	2	El servicio adicional de entrega a domicilio no ha sido explotado por los restaurantes del sector y es una oportunidad que puede generar un ingreso extra al negocio, mayor satisfacción al cliente y calidad del servicio.
3	La variedad de productos que ofrece Restaurantes Mi Cuchito permite satisfacer a clientes con diferentes gustos. Dentro del tipo comida rápida, platos a la carta, platos a base de pollo asado y heladería el negocio ofrece en total un menú con 33 productos.	3	La apertura de un lugar turístico y de eventos. Las provincias de Orellana y Sucumbíos no han explotado el turismo por completo y existen pocos lugares en los que se pueda realizar otra actividad a más de comer, explotando ubicaciones privilegiadas por la naturaleza en estas provincias.
Debilidades		Amenazas	
1	Falta de capacitación en el personal, estos no cuenta con capacitaciones respecto al uso de la maquinaria, seguridad o de otros temas que pueden mejorar el servicio y la calidad de los productos de Restaurantes Mi Cuchito, para la nómina la única capacitación que reciben son los lineamientos de como realizar el trabajo cuando ingresan al puesto de trabajo, sin embargo esto se realiza de forma empírica e informal y el mayor aprendizaje que tienen es de la experiencia mas no de la primera explicación dada de quien supervisa el puesto.	1	Recesión económica. Dentro de los principales clientes de Restaurantes Mi Cuchito se encontraban los trabajadores de las petroleras que funcionan en el sector sin embargo la recesión económica provoco que se dé un significativo recorte de personal en estas empresas o que sean trasladados a otras sedes, provocando la disminución de clientes en el negocio.
2	No existen procesos documentados lo que provoca confusión en la ejecución de las actividades por parte de la nómina de restaurantes Mi Cuchito, así como se presentan errores en la calidad por la falta de controles.	2	Débil tendencia de los consumidores del sector a salir a comer fuera. Si se toma en cuenta el perfil de cliente de Restaurantes Mi Cuchito y el sector en el que se encuentra ubicado se puede ver que el comportamiento de los consumidores se ve identificado en el consumo de los alimentos en el hogar por lo cual salir a comer fuera de este no es algo de todos los días.
3	Falta de comunicación interna, la nómina de Restaurantes Mi Cuchito no se encuentran al tanto de cuáles son los objetivos, misión, visión y valores de la empresa por lo cual trabajan solo con los lineamientos básicos que requiere cada puesto sin saber a dónde se dirigen en el ámbito laboral y en conjunto con la empresa.	3	Variación de precio entre competidores, en las ciudades en las que se encuentra establecido Restaurantes Mi Cuchito existe competidores de corto plazo que ofrecen precios más bajos en comparación a los del negocio, así como competidores que llevan varios años del mercado que ofrecen sus productos con precios que suben y bajan de acuerdo al estado del mercado por lo cual no se establece una competencia justa en la que el mercado tenga precios similares, esto también se ve influenciado por la calidad del servicio, calidad de los productos, e infraestructura.
4	No existe un sistema de inventarios con mínimos y máximos que prevean el no incurrir en costos innecesarios, falta de alimentos primos o desperdicios.	4	Mercado saturado de competidores desleales, así como se mencionó en la anterior amenaza la variación de precios influye dentro de la competencia desleal, también el tomar el nombre de marcas influyentes en el mercado con un servicio totalmente diferente o incluso difundir información falsa de la competencia.
5	No existe un estudio de mercado que establezca de forma específica a los consumidores sus gustos, preferencias, etc. Que guíe a la empresa a establecer la publicidad adecuada y por los medios indicados.		

2 MARCO TEÓRICO

Previo al diseño de un sistema de gestión por procesos para la cadena de Restaurantes Mi Cuchito se debe entender todos los conceptos que abarcan dicho sistema y cuáles son las ventajas que aportan a la organización para posteriormente aplicar la teoría en el presente proyecto.

2.1 Procesos

Según la ISO 9000-2005 un proceso es “Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso” (pág. 2).

Sin embargo, Pérez Fernández de Velasco, (2004) asevera que un proceso es la secuencia ordenada de actividades que se repiten y cuyo resultado tiene valor para el usuario o cliente, siendo valor todo lo que se aprecia o se estima y que en la rama de la administración aplica para clientes, accionistas, personal, proveedores, etc. Pérez Fernández de Velasco, (2004) a su vez instruye el concepto de un proceso en la Figura 8, la cual engloba los elementos necesarios para la creación y el funcionamiento de un proceso y que se definen de la siguiente manera.

- Input (entrada). Producto con particularidades que dan respuesta al modelo planteado o estándar. Siendo el input o salida lo que justifica la realización del proceso.
- El proceso. La secuencia de actividades dado por factores, medios y recursos con requisitos definidos que permiten su correcta ejecución.
- Output (salida). Producto o resultado con la calidad requerida por el estándar del proceso el cual está destinado para el usuario o cliente (externo o interno).

¿QUÉ ES UN PROCESO?

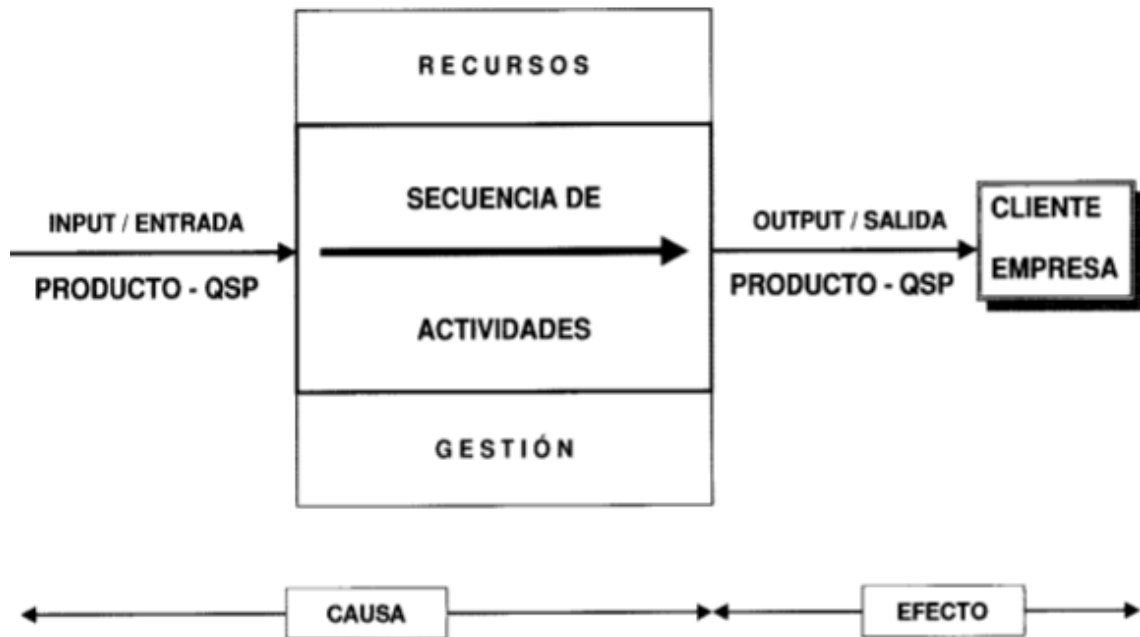


Figura 8: ¿Qué es un proceso?

Fuente: Pérez Fernández de Velasco, (2004)

Para que una secuencia de actividades pueda ser considerada como procesos debe cumplir con características como: orientado a un objetivo específico, sistemático, susceptible a ser medido, repetitivo en el tiempo y generador de valor añadido (Ibisate, 2005).

Siendo el valor añadido una de las características más importantes para Chang, (2011) quien expone al proceso como una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre si y transforman los insumos en productos en las empresas de bienes y servicios. Los conjuntos de los procesos administrativos en las empresas conforman el sistema de gestión por procesos.

Se define al proceso administrativo como una herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer las necesidades lucrativas y sociales. Cuando las organizaciones son administradas a través de una eficiente y eficaz gestión, es más fácil que las organizaciones alcancen sus metas (Hurtado, 2008).

La aplicación de procesos es considerada como una de las prácticas más avanzadas en la gestión empresarial la cual permite el despliegue de la estrategia corporativa mediante el esquema de procesos clave siendo que son los que se encuentran directamente enlazados con dicha estrategia. Los procesos se fundamentan en el trabajo en equipo a razón de ser la gestión una actividad participativa que busca la eficacia global o empresa y no solo la eficacia local o de departamentos (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

Los procesos necesitan para su funcionamiento de recursos como: personas encargadas de realizar las actividades, equipo de apoyo, infraestructura, etc. Cada uno de los recursos está relacionado directamente con las actividades del proceso ya que sin estos la ejecución del mismo no es posible. La estimación de los recursos es primordial para la ejecución del proceso y deben ser revisados de manera periódica (Pardo Álvarez, 2012).

Como lo establece Fontalvo Herera y Vergara Schmalbach, (2010) y Ibisate, (2005) existen tres tipos de procesos:

- **Procesos Directivos o Estratégicos:** Procesos de soporte para establecer la estrategia y para la alineación de la empresa, dan información o definen hacia donde debe dirigirse la empresa.
- **Procesos operativos o Clave:** Procesos que generan valor agregado a la empresa y conforman las líneas de negocio de las mismas abarcando los requerimientos y expectativas de los clientes, y a su vez dan como resultado los productos de la calidad. Siendo estos los procesos de la cadena de valor.
- **Procesos de Apoyo o Soporte:** Procesos que dan soporte y recursos a los procesos directivos y operativos con la finalidad de proporcionar actividades que se enfocan en dar servicio al cliente interno. Sin estos los procesos operativos no serian de utilidad.

Además de estos, las empresas identifican a los procesos clave como los que afectan directamente a los resultados de la empresa y que a su vez generan valor añadido a los productos o servicios dados. La optimización y eficiencia tienen un valor significativo

en el alcance de los resultados competitivos ya que son procesos prioritarios en la comparación con otras empresas por medio de proyectos de benchmarking (Ibisate, 2005).

Al gestionar procesos se cambia las unidades de organización a una estructura lógica y natural. Por lo tanto, para que el concepto pueda funcionar es importante mencionar que no importa a que departamento o función pertenezcan los implicados en el proceso, todos son corresponsables de los resultados independientemente de la asignación funcional, lo que da como resultado una visión amplia de lo que se realiza en la organización (Maldonado, 2011).

Maldonado, (2011) define 7 condiciones para que un proceso funcione dentro de la estructura de manera lógica y natural.

- Se podrá describir las entradas y salidas del proceso.
- El proceso atraviesa uno o varios límites organizativos funcionales.
- Atravesar verticalmente y horizontalmente la organización es una de sus características sobresalientes.
- Es necesario hablar de metas y fines más no de acciones y medios ya que un proceso responde al QUÉ, no al CÓMO.
- El proceso debe ser de fácil comprensión para las personas de la organización.
- Los nombres del proceso deben estar relacionados con conceptos y actividades que se incluyan dentro del mismo.

2.2 Gestión por procesos

Para el manejo de una organización es necesario la dirección y control sistemático y transparente, así como la implementación de un sistema de gestión que este diseñado con el fin de obtener la mejora continua del desempeño de la gestión de una

organización. Es importante mencionar que la gestión de una organización abarca la gestión de la calidad entre otras disciplinas (ISO 900 2005).

A partir de la definición de la cadena cliente-proveedor, fundamental para figurar un proceso, se forma el lazo entre procesos y calidad dentro de un sistema de gestión que abarca la mejora continua de procesos y la estructura metodológica para la gestión, concepto graficado en la Figura 9 (Ibisate, 2005).



Figura 9: Sistema de Gestión

Fuente: Ibisate, (2005)

Para Maldonado, (2011) la utilidad de la gestión por procesos se explica en que las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos y como el desarrollar las destrezas de aprender a aprender se ha convertido en una variable de éxito empresarial. Es esencial tomar en cuenta que la gestión por procesos existe con la administración funcional en donde se asigna propietarios a los procesos clave lo que hace posible una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que a su vez genera satisfacción. Determina que procesos tienen la necesidad de ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y proporciona un argumento para iniciar y mantener planes de mejora para así conseguir los objetivos establecidos. Hace posible el entendimiento de la configuración de los procesos en la estructura de la organización, así como de sus fortalezas y debilidades. Por lo tanto, un modelo de gestión integrado debe presentar una visión global y que se oriente a todos los grupos de interés de la organización para lo cual es necesario de la sistematización de todos los procesos claves y relevantes que intervienen en las empresas.

La gestión por procesos es una estructura de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten cumplir con el concepto de que la calidad se

gestiona orientando todos los objetivos comunes de la empresa y clientes aplicando el criterio de diseño de los procesos con la finalidad de añadir valor tanto en los mismos procesos, así como en las actividades que los integran (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

De acuerdo a Agudelo Tobón y Escobar, (2007) la gerencia por procesos permite:

- Eliminar las causas principales de los problemas.
- Garantizar la gerencia de los procesos de la empresa en donde son ejecutados.
- Eliminar las actividades innecesarias las cuales no genera beneficios al cliente final, no agregan valor y que por ende el comprador o cliente no está dispuesto a adquirir o pagar por él.
- Mantener y mejorar los niveles de calidad establecidos.
- Adecuar la organización para que la alta gerencia se enfoque en el futuro y en el mercado de la empresa y así pueda crear condiciones propicias de direccionamiento y actitud de trabajo en equipo para que los demás hagan las cosas.
- Siendo la gerencia por procesos lo que permite alcanzar las metas determinadas previamente en la propuesta de la organización por procesos.

Por lo tanto, un sistema de gestión ayuda a una organización a establecer las metodologías, responsabilidades, recursos y actividades que den como resultado que la gestión se encuentre direccionada con la finalidad de obtener los objetivos con los mejores resultados y es necesario de responsabilidades, recursos, metodologías y programas que hacen que dichos objetivos se vuelvan reales. Transformar un sistema de gestión a uno de gestión por procesos provoca que los resultados sean más eficientes por medio de gestionar, agrupar y relacionar las actividades y los recursos como un proceso como se indica en la Figura 10, así como se espera que la transformación de entradas en salidas aporte valor y a su vez se realice control sobre el conjunto de actividades (Jaime, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, & Rivas Zapata, 2012).

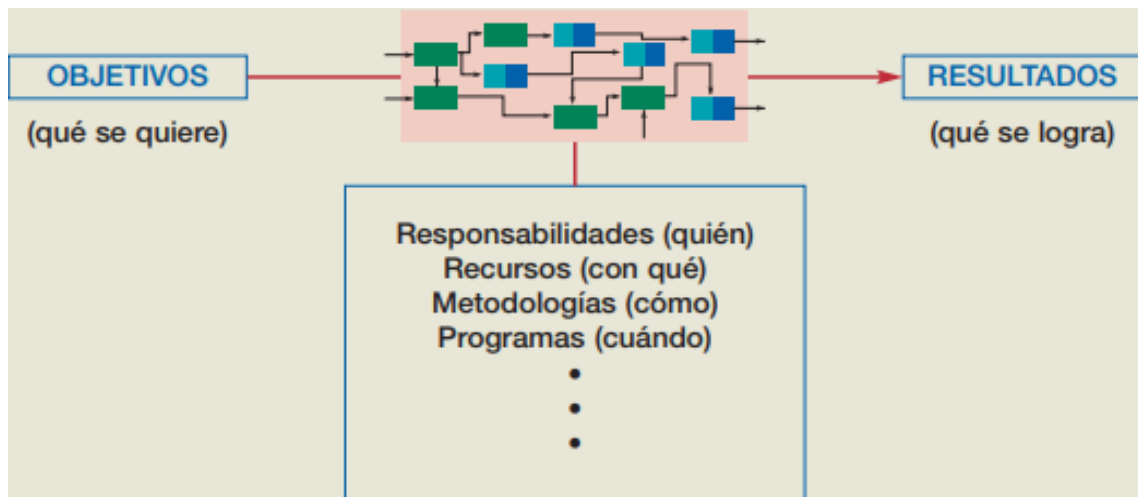


Figura 10: El Sistema de Gestión basado en procesos para la obtención de resultados

Fuente: (Beltrán Sanz, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, Rivas Zapata, & Tejedor Panchon, 2002)

Pérez Fernández de Velasco (2010), determina el ciclo de gestión por procesos en: planificación el cual abarca el diseño de procesos y obtiene como resultado el procedimiento o hoja de procesos, ejecución que es la implementación del plan, medición que es el control y la auditoria de la autoevaluación (Chang, 2011) y por último la mejora mediante el uso de herramientas de mejora continua.

Para que la organización adopte un enfoque basado en un sistema de gestión por procesos se debe tomar en cuenta cuales son los procesos que deberán estar en la estructura del sistema. La norma ISO 9001:2000 no identifica la manera específica para escogerlos, ya que a pesar de que existan empresas con giros de negocios semejantes, estas pueden llegar a configurar estructuras diferentes de procesos. Por esta razón se debe tomar en cuenta 7 factores para la identificación y selección de los procesos de acuerdo con (Jaime, Carmona Calvo, Carrasco Pérez, & Rivas Zapata, 2012).

- Influencia en la satisfacción del cliente.
- Los efectos en la calidad del producto o servicio.
- Influencia en factores claves que guían al éxito.
- Influencia en la misión y estrategia de la organización.
- Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios.
- Los riesgos económicos y de insatisfacción.
- Utilización intensiva de recursos.

Pérez Fernández de Velasco (2009), menciona que para gestionar un proceso es necesario de acciones preliminares como son el comprender el concepto de proceso siendo (comprender=conocer + saberlo aplicar a mi ámbito de responsabilidad) y comprender el concepto de gestión, temas que ya fueron topados previamente. De la misma manera se necesita tener clara las etapas de gestión de un proceso las cuales se presentan a continuación;

1. Asignar y comunicar la misión del proceso y los objetivos de calidad en cuanto a tiempo/servicio y costo de procesos, en coherencia con los requisitos del cliente y la estrategia de la empresa.
2. Fijar los límites del proceso. Definir input y output, proveedores y clientes.
3. Planificar el proceso de manera gráfica mediante un flujograma y la elaboración de la hoja de proceso o procedimiento definiendo el equipo del proceso y el sistema de control.
4. Comprender las interacciones con el resto del proceso aplicando el concepto de sistema, teniendo énfasis en el proceso del cliente tomando como guía el mapa de procesos de la empresa.
5. Asegurar la disponibilidad de recursos físicos, materiales e información necesaria para la operación y control de los procesos. Adecuada con la gestión de la interacción con los procesos de apoyo y operativos.
6. Ejecutar el proceso, y cuando el responsable no sea el ejecutor directo el gestor de procesos debe ser quien se involucre en la solución de incidencias, eliminación de riesgos y se asegure del funcionamiento de los controles.
7. Medir mediante el análisis de los datos obtenidos de las herramientas de medición del proceso estableciendo una frecuencia adecuada con la capacidad de realizar correcciones pertinentes.
8. Mejorar continuamente los procesos.

Para Moliner, (2015) las ventajas que le proporcionan la gestión por procesos a las organizaciones son:

- Dar una clara visión global de la organización y de las relaciones internas de la misma.
- La organización tiene mayor flexibilidad que una basada en jerarquías.
- Siendo los procesos transversales y ya que afectan a distintas unidades organizativas, se mejoran las relaciones interpersonales.
- Todo el personal conoce de los procesos, pero los responsables de cada uno tienen claro su rol y en cumplimiento de las actividades en cada uno de los procesos y a su vez tienen el conocimiento de cómo aportan para el cumplimiento de objetivos de la organización.
- No busca en beneficio de una sola parte de la organización, buscan alcanzar el beneficio común.
- Optimiza los recursos y por ende reduce y optimiza los costos operativos y de gestión.
- Los procesos son medibles por medio del cumplimiento de objetivos y el establecimiento de indicadores para cada uno de los procesos.
- Entre las medidas que se analizan está principalmente incluida el grado de satisfacción del cliente, lo que da por resultado el satisfacer las necesidades de los mismos.
- Se promueve la mejora continua lo que hace posible la detección de ineficiencias, debilidades organizativas, cuellos de botella y errores de forma rápida y metódica lo que reduce los riesgos.

2.3 Metodología para el mejoramiento de procesos

Para el presente proyecto se aplicará el método PMC “Proceso de Mejora Continua” expuesto por Chang, (2011) el cual se enfoca en lograr mejoras significativas en procesos que proveen productos y servicios a los clientes mediante la revisión detallada de los procesos a partir del modelo SAMME término cuyas siglas significan Seleccionar, Analizar, Medir, Mejorar, Evaluar. Mismas que se traducen en las fases para el PMC, y que se aplicarán para el diseño y mejora del sistema de gestión por procesos. Cada fase abarca conceptos y teoría esencial para la aplicación del proyecto.

2.3.1 Fase 1 Seleccionar

Dentro de la fase de selección se busca encontrar los procesos que necesitan ser mejorados para satisfacer los requerimientos del cliente, así como alcanzar los objetivos de la organización. Para encontrar los procesos a ser mejorados es importante determinar los requerimientos clave de los clientes principales y decidir los procesos a mejorar (Chang, 2011).

Para determinar los requerimientos clave de los clientes principales es necesario previamente definir cuáles son los clientes internos y externos de la empresa.

2.3.1.1 Determinar al cliente

Las salidas o productos de las empresas de bienes o servicios son destinadas para un cliente que tienen necesidades o expectativas que reciben dentro del área (Camejo, 2012).

Según la American Marketing Association (2015) el cliente es “El comprador potencial o real de los productos o servicios” (pág. 2).

Para Thompson, (2009) cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra voluntariamente productos o servicios los cuales necesita o desea para uso personal, para otra persona, para otra empresa siendo la razón principal por la que se crea, produce, fabrican y comercializan productos y servicios.

Sin embargo, Bernal Moreno, (2014) define al cliente en la rama administrativa como aquel que siempre va a estar en la organización y demanda los productos y servicios que las empresas ofrecen lo que provoca que se consoliden dichas empresas en el mercado generando ingresos y rendimientos para llegar a posicionarse en un mercado específico. Siendo el cliente parte esencial de la empresa se debe responder a las necesidades y a su vez satisfacerlas.

Existen dos tipos de clientes, cliente externo que se define como todo consumidor o empresa con potencias de compra y contratación de productos y servicios y no son solo la fuente de ingresos si no que a su vez son eje de trabajo, desarrollo y avance de la organización. Los clientes internos son todos aquellos que mediante un proceso de reclutamiento de personal son elegidos y contratados para desarrollar una labor específica en un puesto de trabajo asignado y debe obtener resultados que beneficien a la organización. Tanto el cliente interno como externo influyen en el crecimiento de la organización (Bernal Moreno, 2014).

Sin embargo, para Salinas, (2014) el cliente interno es el miembro de la organización el cual recibe resultados de un proceso anterior el mismo que es realizado en la misma organización y que para que beneficie a la empresa debe trabajar como un sistema de proveedor y clientes internos. El cliente externo es aquel que produce el flujo de ingresos mediante las compras que la empresa necesita para mantenerse en el mercado, son aquellos intermediarios que tienes relación directa con la empresa y dicha relación tiene un efecto directo en el resto de intermediarios y en el cliente final.

El cliente interno y externo si bien es cierto son parte de la organización, sin embargo, estos no influyen de la misma manera por lo que Hugo, (2008) establece comparaciones basadas en las necesidades que satisfacen, la manera en la retribuyen a las mismas, el poder de elección que tienen y la duración del proceso de satisfacción, diferencias que se encuentran detalladas en la Tabla 4.

Tabla 4: Diferencias entre clientes internos y externos

Diferencias	Clientes Internos	Clientes Externos
Necesidades que satisfacen	Se enfocan en la satisfacción de necesidades de afiliación, autoestima, seguridad, autorrealización, poder y seguridad monetaria.	Se enfocan en la satisfacción de una necesidad mayoritaria y fácil de identificar como son el transporte, sed, recreación, etc.
Formas en las que retribuyen las necesidades	Retribuyen la satisfacción de las necesidades por medio del propio esfuerzo físico y mental, recibiendo menos dinero al que representa el esfuerzo realizado.	Retribuyen la satisfacción de las necesidades mediante dinero. Paga más que el costo del producto recibido.
El cliente y el poder de elección	A causa de la escases de proveedores de trabajo los clientes internos se muestran dispuestos a cualquier cosa por conseguir un trabajo donde puedan satisfacer sus necesidades.	No existen un proveedor único de un producto por lo cual los clientes buscan la completa satisfacción o de forma contraria buscaran un proveedor adecuado que satisfaga las necesidades.
Duración del proceso de satisfacción	Duración larga en la cual interactúan a diario con mínimo 8 horas de las 24 del día, las necesidades no son satisfechas de forma inmediata, esto sucede a lo largo del tiempo.	Duración corta y de manera esporádica lo que hace resulta en realizar valoraciones de calidad de producto y servicio recibido en base a la relación entre lo que se obtuvo y lo que se esperaba obtener.

Fuente: Hugo, (2008)

Teniendo claro los clientes internos y externos el siguiente paso es conocer los requerimientos del cliente que se deben obtener del funcionamiento correcto del proceso de la organización.

Debe existir una relación producto versus los requerimientos del cliente (Figura 11), relación que se establece teniendo en cuenta que la empresa ofrece productos y servicios

que se espera satisfagan las necesidades de quienes los adquieren. Siendo así, los requerimientos son determinados directamente por el cliente (Chang, 2011).

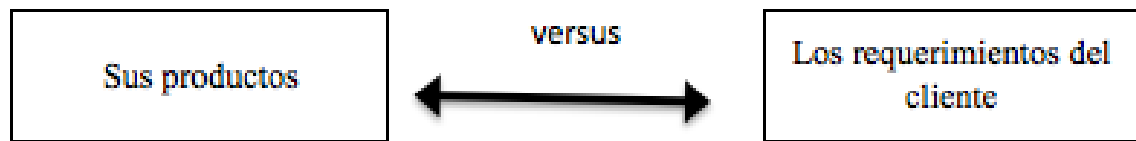


Figura 11: Relación producto-requerimiento cliente

Fuente: Chang, (2011)

Para Gómez Fuentes, (2011) los requerimientos se definen como aquello que el sistema debe hacer y las propiedades esenciales y deseables del producto. Establecer los requerimientos tiene como finalidad principal la comprensión de los clientes y usuarios en cuanto a lo que esperan que haga el sistema. Mientras que, para Collao Cerón, (2016) los requerimientos del cliente son las descripciones del servicio y las limitaciones generadas en el proceso de requerimientos realizada con los clientes. Los requerimientos se establecen a partir de la primera interacción con el cliente para saber qué es lo que espera obtener o lograr.

Para establecer los requerimientos Chang, (2011) establece determinar áreas de requerimiento que influyan en la satisfacción del cliente y con dichas áreas diseñar y realizar una encuesta o entrevista de satisfacción la cual proporcionará un feedback por parte de los consumidores con la finalidad de comprobar si los requerimientos se encuentran satisfechos.

Para Aca, (2018), la encuesta de satisfacción al cliente o también llamada calidad en el servicio, se define como un grupo de preguntas que tiene como objetivo conocer el nivel de conformidad o satisfacción y las áreas de oportunidad en la organización. Siendo importante contar con un seguimiento continuo de quejas y sugerencias mediante canales definidos que le den continuidad a la actualización de los requerimientos, una encuesta puede ser el medio adecuado para alcanzar la máxima satisfacción que el producto o servicio le puede brindar al cliente.

Para realizar la encuesta de satisfacción al cliente es primordial establecer una muestra, siendo esta un subconjunto de la población a investigar y que debe ser representativa de

la población. Para definirla se debe tomar en cuenta el problema, la información y los recursos que se tienen al alcance. El número de clientes que tiene Restaurantes Mi Cuchito se verá representada por el cálculo de una muestra infinita ya que no es posible saber con exactitud el número de clientes (Bagini, 2012).

2.3.1.2 Decidir los procesos a mejorar

Chang, (2011) establece cuatro subpasos para decidir los procesos a mejorar, detallados en la Tabla 5, sin embargo, su aplicación es adecuada para las empresas de gran tamaño las cuales necesitan priorizar los procesos a mejorar ya que al tener una gran estructura no es adecuado mejorarlos todos a la vez, es necesario para estas empresas empezar con aquellos que solucionen un problema en específico o los que ayuden a mejorar la satisfacción del cliente.

Tabla 5: Pasos para decidir procesos a mejorar

N.	Subpaso	Descripción
1	Realizar una lista de procesos que afecten a la satisfacción del cliente	Enlistar de dos a 6 procesos que se relacionen con problemas específicos a mejorar para la satisfacción de los requerimientos del cliente. Los procesos deben tener límites claros y puntos de inicio y terminación claros.
2	Fijar criterios de selección	Fijar criterios dependiendo de los resultados que se desea obtener, los criterios tienen como función establecer cuáles son los procesos que se deben mejorar en primer lugar.
3	Identificar la relación criterio-proceso	Calificar los procesos enlistados en el paso 1 con los criterios establecidos en el paso 2. La calificación va del 1 al 10 siendo 1 la más alta y 10 la más baja, de este modo la suma de los puntos de los procesos le dará un valor a cada proceso a mejorar.
4	Priorizar y escoger un proceso de mejoramiento	Con el valor obtenido de identificar la relación criterio-proceso, se escogerá el proceso que tenga la mayor puntuación siendo este el que se debe mejorar primero.

Fuente: Chang, (2011)

2.3.2 Fase 2 Analizar

2.3.2.1 Levantamiento de procesos



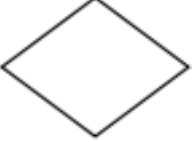






La técnica de levantamiento de procesos consiste en la recolección de información de los procesos de las organizaciones de manera organizada y clara, puede ser realizada por medio de matrices que expresan los datos obtenidos con la finalidad de analizar los procesos, documentarlos, representarlos gráficamente y así poder mejorarlos (Mapfre Soft, 2007).

Para esto, es necesario de la documentación de procesos que abrevia todos los pasos a seguir para terminar una actividad o proceso, la documentación es interna y continua y es fundamental como guía de referencia para los trabajadores ya que facilita la identificación del estado actual de un proceso (ISO Tools, 2017).

Para documentar un proceso es importante contar con la diagramación del mismo siendo este un instrumento de representación gráfica de los procesos de una empresa, representación en la que se observa las actividades en conjunto que permite identificar las relaciones, incompatibilidades, cuello de botella o posibles ineficiencias (Valdés Hernández, 2009).

Para Fontalvo Herrera y Vergara Schmalbach, (2010) figurar el análisis y diseño de un proceso existen varios tipos de diagramas siendo los más óptimos para el levantamiento de procesos de un sistema de gestión de calidad de una empresa de servicios; las fichas de caracterización o caracterización de procesos, diagrama bloque y el cual se aplicará en el presente proyecto el diagrama de flujo de procesos. Este diagrama abarca símbolos básicos que en su conjunto forman un flujo de procesos y los cuales tienen una función o representación específica dentro del proceso como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6: Simbología Diagrama de Flujo de Procesos

Símbolo	Significado
	<p>Símbolo que representa a una entidad externa o a terceros que no son parte activa del proceso, participando en el mismo de manera indirecta, es decir cuando un input o output ingresa o sale hacia el tercero.</p>
	<p>Símbolo que representa una actividad. Dentro del cual se debe poner una breve descripción de la actividad.</p>
	<p>Símbolo que representa una decisión, señala en punto en el donde el proceso se ramifica en varias vías, la vía tomada depende de la respuesta a la pregunta que aparezca dentro del rombo.</p>
	<p>Símbolo que representa el inicio y fin de un proceso.</p>
	<p>Símbolo que representa a un documento relativo al proceso.</p>
	<p>Las flechas representan líneas de flujo, vías que unen los diferentes elementos del proceso, la punta de la flecha muestra la dirección del flujo del proceso.</p>
	<p>Símbolo que representa a un conector, dentro de un mismo proceso señalando la conexión entre actividades.</p>
	<p>Símbolo que representa a una base de datos, mismas que pueden ser digitales o manuales.</p>
	<p>Símbolo que representa a un proceso, se usa cuando se necesita aclarar que un documento viene de un proceso diferente al que se está diagramado.</p>

Fuente: Fontalvo Herrera, (2004)

2.3.2.2 *Análisis de Valor Agregado*

El análisis de valor agregado es una técnica administrativa aplicada a las actividades de un proceso y que lleva por objetivo principal eliminar todas las actividades u operaciones que sean inservibles, no necesarias o que encarezcan al proceso es decir que no aporten con verdaderas transformaciones a los productos o procesos. Esta técnica examina de forma detallada cada fase del proceso, para así determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la organización de esta manera optimiza los pasos que aportan al valor añadido y minimiza o elimina aquellos que no aportan. Siendo el análisis de valor agregado uno de los conceptos fundamentales en el método de mejora de procesos ya que permite conocer cuan eficiente o ineficiente es un proceso y en donde se puede aplicar las acciones correctivas para transformarlo a un proceso eficiente (Rod, 2012).

A su vez para Rod, (2012) el análisis de valor agregado se debe tomar en cuenta tres tipos de actividades:

- Actividades que agregar valor y que no deben ser cambiadas.
- Actividades que no agregan valor, pero son importantes las cuales deben ser reagrupadas o transformadas con la finalidad de que agreguen valor.
- Actividades que no agregan valor alguno, llamadas desperdicio y deben ser eliminadas.

La Secretaría de la Función Pública Guatemala, (2010) Explica que para reconocer el tipo de actividad en los procesos es de utilidad la aplicación de la matriz de valor agregado, para revisar las actividades del proceso basándose en dos dimensiones:

- Agrega o no valor al proceso
- Es o no necesaria en el proceso

Y estas dimensiones formarlas en las siguientes combinaciones:

- Si agrega valor-Si es necesaria
- No agrega valor-Si es necesaria
- Si agrega valor-No es necesaria
- No agrega valor-No es necesaria

Las dos dimensiones combinadas en 4 opciones forman la matriz de valor agregado (Figura 12), en el cual se considera que las actividades que no dan valor son necesarias, dependiendo del caso en específico, ya que estas pueden ser actividades de apoyo y servir para hacer más eficaces en cuanto a dirigir y controlar, por razones de seguridad, de normativa y de legislación. Sin embargo, el número de estas actividades debe ser reducido.

		AGREGA VALOR	
		SÍ	NO
N E C E S A R I A	SÍ	MEJORAR	OPTIMIZAR
	NO	TRANSFERIR (a otra área)	ELIMINAR

Figura 12: Matriz de valor agregado

Fuente: Secretaria de la Función Pública Guatemala (2008)

Para Harrington, (1997) el análisis de valor agregado se encuentra definido como el incremento de valor sobre el coste inicial del proceso en cada una de sus etapas y en la que cada actividad tendrá una aportación, mismas que pueden ser “VAC” Valor agregado al cliente, “VAN” Valor agregado al negocio y “NAV” No genera valor agregado.

- VAC: Actividades que generan valor al cliente ya que cumplen y satisfacen las necesidades y requerimientos del cliente.

- VAN: Actividades que a pesar de no generar valor al cliente son necesarias para satisfacer las necesidades propias del proceso productivo.
- NAV: Actividades que no generan valor para el cliente o el negocio y que deben ser suprimidas sin alterar los resultados finales del proceso.

2.3.3 Fase 3 Medir

Dentro de esta fase se busca evaluar el funcionamiento del proceso y las tareas en relación al requerimiento del cliente para lo cual es necesario la recopilación de datos de referencia sobre los resultados y determinar las deficiencias en los resultados del proceso (Chang, 2011).

Con la información obtenida del análisis de valor agregado y el resultado del mismo se podrá analizar las deficiencias en dichos resultados por medio de un análisis de debilidades y oportunidades de mejora que permitirá evaluar el estado actual de los procesos. Siendo así una debilidad todo aquello con lo que tenga dificultades o de lo que carezca el negocio y una oportunidad los escenarios emergentes en los cuales el negocio pueda crecer y tener éxito (Marquis, 2018).

A su vez para Speth, (2016), las debilidades se definen como los factores internos que disminuyen y le quitan valor al posicionamiento de la organización y las oportunidades como los factores externos que afectan o pueden afectar de forma positiva en la posición competitiva de la organización.

2.3.4 Fase 4 Mejorar

Para Chang, (2011) mejorar implica de dos pasos, fijar las metas de mejoramiento de procesos y desarrollar el mejoramiento en el proceso seleccionado, analizado y medido en las tres fases anteriores. El mejoramiento continuo es una de las metas más altas en la organización por ende es importante fijar metas de mejoramiento, satisfacerlas y fijar nuevas metas. Con el análisis de debilidades y oportunidades de la fase 3 se podrá establecer los objetivos de mejora mismos que cuentan con los beneficios detallados en la Figura 13.

- Fijar objetivos lo ayuda a identificar oportunidades de mejoramiento.
- Saber mantener que usted está trabajando para lograr una meta específica puede ayudar a sus actividades de mejoramiento del proceso enfocadas en los resultados y estar así bien encaminado.
- Los objetivos incrementan su probabilidad de éxito.
- Lograr metas brinda oportunidades de reconocimiento y apoyo por sus esfuerzos de mejoramiento.

Figura 13: Beneficios de fijar metas de mejoramiento

Fuente: Chang, (2011)

2.3.4.1 Mejoramiento Continuo

Para Flores Ripoll, (2010) la mejora continua es una filosofía que busca mejorar y incrementar la calidad de un producto, o un servicio. Al aplicar un sistema de mejora continua se obtiene como ventaja que todas las personas que participan en el procesos cuentan con la capacidad de opinar y proponer mejoras lo que da como resultado la identificación con su trabajo y una fuente de información de primera mano siendo los responsables del proceso quien realizan los procesos todos los días y pueden plantear el problema y propone una posible mejora, buscando obtener una mayor calidad del producto o servicio por medio de la optimización de costos, reducción de tiempos, diseño de puestos, etc.

Sin embargo, para Garcia, (2012) la mejora continua debe ser el objetivo permanente de la organización ya que la excelencia se alcanza solo mediante la mejora continua, mejora en todos los campos, en las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, relaciones internas y externas, todo lo que pueda mejorarse en la organización e influya en una mejora de la calidad del producto o servicio lo que se transforma en la satisfacción del cliente. Para que la mejora continua se aplique correctamente es necesario tomar en cuenta aplicar las formas para la mejora continua de la Tabla 7.

Tabla 7: Formas para la mejora continúa

N.	Formas
1	Mantenerlo simple. (Keep it Simple. KIS)
2	Si entran datos erróneos, saldrán datos erróneos. (Garbage in garbage out. GIGO)
3	Confiamos en ello, pero vamos a verificarlo. (Trust, but verify)
4	Si no lo puedes medir, no se podrá gestionar. (If you can't measure it, you can't manage it)

Fuente: Garcia, (2012)

Es preciso que los procesos cuenten con el ciclo PHVA expuesto en la década de los 50 por Edwards Deming y se formó con los conceptos de Walter Shewhart. PHVA tiene como significado planificar, hacer, verificar y actuar o en su traducción al inglés es conocido como “PDCA”, Plan, Do, Check, Act. Este ciclo compone una de las más conocidas e importantes herramientas de mejoramiento continuo en las empresas y que se utiliza deliberadamente por los sistemas de gestión de calidad con el fin permitirle a las empresas la mejora integral de la competitividad de los productos o servicios ofrecidos lo que provoca la mejora continua de la calidad y que viene de la mano con beneficios como una mayor participación en el mercado, mayor rentabilidad y optimización en los costos (Sánchez Moreno, 2017).

Mediante cada uno de los pasos del ciclo las empresas podrán:

- Planificar: Etapa en la que se define los objetivos en base a las políticas de la organización y las necesidades o requerimientos del cliente. Es de utilidad incluir la participación de los colaboradores y aplicar herramientas de planificación como las 5W2H que corresponden a 7 preguntas claves puestas en inglés y su traducción como: ¿Qué (What), ¿Por qué (Why), ¿Cuándo (When) ¿Dónde (Where) ¿Quién (Who), ¿Cómo (How) y ¿Cuánto (How much).
- Hacer: Etapa en la que se pone en marcha lo planeado y en donde es recomendable realizar pruebas pilotos previamente a implementar los procesos propuestos. En esta aplicación se podrá encontrar problemas que se externalizan en la implementación, identificando oportunidades de mejora.

- **Verificar:** Etapa que sirve para comprobar que se haya llevado a cabo los objetivos planteados mediante el seguimiento y la medición de los procesos, verificando que estos estén acorde con las políticas y planificación inicial de la etapa uno.
- **Actuar:** Etapa en la que se realizan las acciones para la mejora del desempeño de los procesos, se corrigen las desviaciones, se estandarizan los cambios, se realiza la capacitación y formación necesaria y se define el monitoreo indicado.

2.3.4.2 Mapa de procesos

Macías Garcias, y otros, (2007) definen al mapa de procesos como “un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización” (pág. 7).

El mapa de proceso proporciona una perspectiva global-local lo que provoca posicionar a los procesos respecto a la cadena de valor y a su vez relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje. Un mapa de procesos se encuentra diagramado con los tres tipos de procesos definidos al inicio del capítulo y deben estar jerarquizados de forma en que los estratégicos se encuentren en la parte superior del mapa, los claves en la parte intermedia del mapa y los de soporte en la parte inferior del mismo y en los lados del mapa se encuentran involucrados el cliente en cuando a sus necesidades y requerimientos que deben convertirse en la satisfacción del mismo, así como lo muestra la Figura 14.



Figura 14: Diagrama Mapa de procesos

Fuente: Macías Garcias, y otros, (2007)

2.3.4.3 Manual de procesos

Para Rebolledo, (2010) el manual de procedimientos es una herramienta útil para la gestión administrativa ya que provee de ventajas que permiten una mayor comunicación y control para y por parte del personal.

- Se puede conocer el funcionamiento interno en cuanto al detalle de tareas, ubicación, requisitos y a los responsables de la ejecución.
- Son de apoyo en la presentación del puesto y en la capacitación del personal.
- Pueden ser consultados por todo el personal.
- Establece un sistema de información o aporta al existente.
- Sirven para controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar alteraciones arbitrarias,
- Facilidad para determinar las responsabilidades administrativas y funcionales.

El manual de procesos debe abarcar ciertos puntos importantes que brindan información específica y relevante de cada uno de los procesos de la organización, dichos puntos se definen a continuación.

- **Propósito**

Para la “RAE” Real Academia Española, (2014) el propósito es un objetivo a conseguir y el cual requiere de esfuerzo para alcanzarlo, adecuando la definición, el propósito del manual de procedimientos se traduce a la razón de ser del proceso, el qué y cómo del mismo dentro de la organización.

- **Alcance**

Según la ISO 19011:2011 el alcance se define como la extensión y los límites, tomando en cuenta que dicho alcance puede incluir una descripción de las ubicaciones, unidades de la organización o incluso el tiempo de validez del proceso.

- **Responsable del proceso**

Macías Garcías, y otros, (2007) definen al responsable del proceso como aquella persona que tiene la responsabilidad en cuanto a la correcta ejecución del proceso.

No obstante, para Maldonado, (2011) el responsable de proceso o sub-proceso es quien ha sido nombrado por su superior inmediato como el representante encargado de garantizar que el proceso funcione de manera efectiva y eficiente. Siendo la responsabilidad de los procesos o sub-procesos proporcional una herramienta en la cual se puede alcanzar los objetivos funcionales sin desviar el objetivo principal de la organización.

Para poder actuar sobre los procesos de manera correcta el responsable del mismo debe ser alguien que opere a un nivel en el que pueda identificar el impacto de las nuevas direcciones de la empresa sobre los procesos, tenga influencia en cuanto a los cambios de políticas y procedimientos que afectan al proceso, comprometidos y capaces de realizar cambios y en capacidad de monitorear la efectividad y eficiencia de los procesos y sub-proceso (Maldonado, 2011).

- **Recursos**

Los recursos son todos aquellos elementos necesarios para que una empresa alcance sus objetivos, estos pueden ser humanos, financieros, materiales, técnicos o tecnológicos. De forma que los recursos en el manual de procedimientos serán todos aquellos que se requieren para que el proceso sea eficaz (Luyo Luyo, 2013).

- **Definiciones**

Se debe establecer con certeza el significado de una palabra o el origen de una cosa por medio del establecimiento de límites y fronteras claras a un concepto, para conocer y entender lo que es y no se confundan con otros conceptos. Al aplicarse los procesos a diferentes organizaciones con distintos giros de negocio se requiere establecer definiciones claras que guíen a quienes leen el proceso (Definiciones-de.com, 2011).

- **Políticas**

Para la ISO 9000:2005 la política de calidad se encuentra definida como las intenciones globales y de orientación de las organizaciones relacionadas con la calidad y las cuales se encuentran expresadas formalmente por la alta dirección.

Sin embargo, para David, (2013) las políticas son medios para alcanzar objetivos anuales que consisten en directrices, reglas y procedimiento establecidos para apoyar los esfuerzos que se realizan para alcanzar mencionados objetivos. Las políticas pueden ser a nivel corporativo aplicándose a todas las divisiones de la organización o destinarse a una sola división.

- **Indicadores**

Maldonado, (2011) define a un indicador como un dato o conjunto de datos que permiten medir de forma objetiva la evolución de un proceso o una actividad. Todos los procesos deben tener indicadores que permitan la visualización gráfica de la evolución de los mismos.

Sin embargo, para Camejo, (2012) un indicador de gestión es aquel que muestra los resultados de las decisiones y acciones dadas en el tiempo pasado dentro de la organización, siendo la finalidad de los indicadores establecer las bases para acciones o decisiones a tomar en el ahora y en el futuro. Es vital que los indicadores generen datos reales y confiables. Si los indicadores son confusos la interpretación de los datos será una complicación. Los indicadores tienen como finalidad conocer si la organización o

un proyecto está funcionando de manera correcta o si está alcanzando los objetivos planteados. Existen varias categorías de indicadores los cuales se encuentran detallados en la Tabla 8 y que pueden ser usados dependiendo de la necesidad del proceso.

Tabla 8: Categorización de Indicadores

N.	Indicadores de	Detalle
1	Cumplimiento	Se relacionan con las razones que demuestran el grado en el que se alcanzan las tareas y/o trabajos. Ejemplo: Cumplimiento de programa de compras.
2	Evaluación	Se relaciona con las razones o métodos que permiten identificar las debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora. Ejemplo: Evaluación del proceso de compras.
3	Eficiencia	Se relacionan con las razones por la que se usaron los recursos invertidos para alcanzar las tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo de fabricación de un producto, número de piezas, horas, etc.
4	Eficacia	Se relacionan con el entendimiento de la capacidad para alcanzar las actividades o trabajos. Ejemplo: Nivel de satisfacción de los usuarios en relación al servicio.
5	Gestión	Se relacionan con las razones que permiten administrar un proceso. Ejemplo: Administración o gestión de productos en procesos y de cuellos de botella.

Fuente: Camejo, (2012)




Los indicadores deben definirse con tres características esenciales: medibles, entendibles y controlables. Medibles ya sea en frecuencia de grado o cantidad lo que permite darle un seguimiento más fácil y accesible para la organización, entendibles para todos aquellos que usan el indicador y controlables dentro de la estructura de la organización (Camejo, 2012).

Para que los indicadores cumplan con las tres características esenciales mencionadas previamente es recomendable establecer el límite superior, inferior y la frecuencia. Concepto definido en la “RAE” Real Academia Española, (2014) como:

- Límite superior: Magnitud máxima la cual es inferior a todas las demás del conjunto.
- Límite inferior: Magnitud mínima la cual es inferior a todas las demás del conjunto.
- Frecuencia: Número de veces que se repite un proceso de manera periódica por unidad de tiempo.

Los resultados obtenidos de los indicadores pueden ser semaforizados en verde, amarillo y rojo de manera que se refleje el estado en el que se encuentra el proceso como lo indica la Tabla 9, mismos que se encuentran directamente relacionados con los límites del indicador siendo verde cuando se encuentra en el límite superior o mayor a este, amarillo entre el límite superior e inferior y rojo cuando se encuentra en el límite inferior o menor a este (IBM, 2018).

Tabla 9: Estado de semáforo del indicador

	Un icono de color verde indica un estado excelente, la métrica cumple con el objetivo o a su vez lo supera.
	Un icono de color amarillo indica un estado promedio, la métrica no cumple con el objetivo pero se encuentra dentro de un rango aceptable.
	Un icono de color rojo indica un estado malo. La métrica no cumple el objetivo y es inaceptable.

Fuente: IBM, (2018)

- **Documentos**

Según la ISO 9000:2005 los documentos abarcan información con datos significativos y el medio que lo soporte. Los documentos pueden ser escritos, en videos, digital, físicos o de otras maneras.

Se recomienda el uso de documentos en la organización durante el análisis de los procesos ya que posteriormente se podría crear una gestión de documental que facilite la implementación de sistemas de calidad basados en la ISO:9001. El uso de los documentos otorga los beneficios enlistado a continuación (Macías Garcias, y otros, 2007).

- Establece un espacio de trabajo compartidos entre empresa/personal-cliente/usuario.
 - La información de la organización es más valiosa.
 - Evita la duplicación de tareas y disminuye los tiempos de búsqueda de información interna.
 - Aumente la calidad del servicio y la productividad.
- **Registros**

Son documentos que presentan los resultados alcanzados y a su vez proporcionan evidencia de las actividades realizadas (Macías Garcias, y otros, 2007).

Según la ISO 900:2005 aquellos documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o de los resultados alcanzados se definen como registros.

Para Montes, (2013), basándose en las definiciones de la ISO 9000:2005 de registros y documentos ha considerado que todos los documentos no son considerados como registros y todos los registros son considerados como documentos. Siendo así que en los documentos se caracterizan por medio de número de serie o de revisión y los registros se identifican con números de formatos.

2.3.4.4 Plan de mejora

El Ministerio de Administración Pública, (2014) “MAP”, define a un plan de mejora como un conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas

implementadas por la organización con el fin de producir variaciones en los resultados de la gestión, poniendo en marcha la mejora de sus procedimientos y estándares de servicios. Para que las acciones sean resultado deben contar con las siguientes características.

- **Consensuadas:** Las acciones a poner en marcha deben ser discutidas y aprobadas por todos los involucrados.
- **Coherentes:** Las acciones a poner en marcha deben estar de acuerdo a las mejoras identificadas en el proceso de evaluar, fase 3, y con los objetivos que se espera alcanzar.
- **Realistas:** Las acciones deben ser alcanzables para poder ponerlas en marcha.
- **Flexibles:** Las acciones deben ser modificables ya que pueden presentarse imprevisto internos y externos provocando cambios en las acciones, pero sin que se cambie el objetivo original.

Para plantear un plan de mejoramiento es necesario seguir cuatro fases que permitirán alcanzar las metas establecidas y generar un impacto de mejora en la organización (Barrera Bustillos, García Sosa, Vargas López, & Budgud Torres, 2017).

- **Fase 1. Análisis de las áreas de mejora.** El grupo de trabajo debe analizar cada uno de los objetivos y definir las áreas específicas de mejora, incluyendo los objetivos, metas y resultados esperados, estimar los recursos necesarios y los materiales o personal necesario, establecer un cronograma viable y asignar los responsables para la implantación y seguimiento del plan de mejora.
- **Fase 2. Definir los objetivos, metas y productos a lograr en el plazo determinado en la fase 1.**
- **Fase 3. Definir las acciones relevantes para el alcance de las metas, mismas que deberán ser medibles y viables a realizar en el periodo establecido y las evidencias que sustentarán el cumplimiento de los objetivos.**

- Fase 4. Establecer responsables adecuados para cada uno de los objetivos establecidos.

Todas las fases para realizar un plan de mejora pueden abarcarse dentro de una sola matriz como lo muestra Figura 15.

PLAN DE MEJORAS N-(N+X)							
Acciones de mejora	Tareas	Responsable de tarea	Tiempos (inicio-final)	Recursos necesarios	Financiación	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento
1.1	a) b) c) (...)						
1.2	a) b) c) (...)						
(...)							
2.1	a) b) c) (...)						
2.2	a) b) c) (...)						
(...)							

Figura 15: Matriz de plan de mejora

Fuente: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación España, (2007)

Una vez establecido el plan de mejora es relevante realizar un análisis costo-beneficio, mediante la enumeración y valoración en términos monetarios de todos los costos y beneficios obtenidos del proyecto, tomando en cuenta que se debe incurrir en el proyecto solo cuando los costos sean menores a los beneficios es decir cuando la relación costo-beneficio sea mayor a 1 (Ucañán Leyton, 2015).

Para lo cual Rus, (2008) menciona que el análisis costo-beneficio es el resultado de restar los costos de los beneficios del proyecto, resultado que también es llamado como beneficio neto del proyecto.

2.3.5 Fase 5 Evaluar

Según la ISO 9001:2015 se debe realizar un seguimiento y cuando sea aplicable medir los procesos, productos y servicios obtenidos en relación a las políticas, objetivos, requisitos y actividades planificadas para así informar los resultados y tomar acciones

para mejorar el desempeño cuando sea necesario. Por lo cual, la evaluación es un paso importante para el desempeño y mejora adecuada del sistema de gestión por procesos.

Dentro de la fase de evaluación se debe poner en marcha el plan de mejora establecido en la fase 4 y con los resultados obtenidos determinar cuál ha sido el impacto en la organización en cuanto a procesos, satisfacción del cliente y costo-beneficio real del plan de mejora. Para esto es importante evaluar el sistema de gestión por procesos de manera integral, misma que puede ser realizado mediante una auditoría de gestión.

De esta forma, ISOTools, (2017) menciona que evaluar un sistema de gestión por procesos por medio de auditorías de gestión es realizada en la organización en forma de examen con la finalidad de medir el nivel de eficiencia y eficacia con el que se administra los recursos y alcanzan los objetivos establecidos. Este tipo de evaluación busca que las metas sean conformes con las previsiones y para que sean efectivas deben cumplir con características como:

- Permanentes es decir perdurables en el tiempo y que aporten de forma adecuada al identificar, analizar evaluar, tratar, comunicar y monitorear los riesgos de la organización.
- Estratégicas enfocándose en los aspectos críticos o de solución inmediata de la organización.
- Objetivas asegurándose que los hallazgos y resultados se fundamenten en evidencia verificable.
- Confiables proporcionando información veraz y exacta minimizando los riesgos de interpretación.
- Efectivas, las auditorías de gestión deben recomendar a las conclusiones las acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento a aplicar en base a las situaciones encontradas.

A su vez, es adecuado realizar una nueva encuesta de satisfacción al cliente y análisis costo-beneficio mencionados en las fases anteriores y cuyos resultados deben ser comparados entre sí para evaluar el nivel de cumplimiento de las metas establecidas en el plan de mejora.

Es importante mencionar que el presente proyecto abarca solo 4 fases: seleccionar, analizar, medir y mejorar, las cuales cubren el diseño del sistema de gestión por procesos.

3 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Explicada la metodología, se procede a realizar la aplicación en la Cadena de restaurantes Mi Cuchito.

Es primordial mencionar que la metodología fue aplicada para Restaurantes Mi Cuchito Lago Agrio, es decir que toda la información tomada para la aplicación de la metodología se la obtuvo de esta sede y que la propuesta estará dirigida para la misma. Tomando en cuenta que este es el local que cuenta con la nómina y procesos completos de la operación que realiza día a día Restaurantes Mi Cuhito.

3.1 Fase 1 Seleccionar

3.1.1 Determinar al cliente

Mediante una entrevista con la propietaria de la empresa, se estableció los clientes internos y externos de Restaurantes Mi Cuchito los cuales se encuentran detallados en la Tablas 10 y 11.

Los clientes internos de la cadena de Restaurantes Mi Cuchito son toda la nómina de personal que conforma la empresa.

Tabla 10: Clientes Internos Restaurantes Mi Cuchito

N.	Cliente Interno
1	Administrador
2	Cajero
3	Meseros
4	Cocinero
5	Asador
6	Ayudante de Cocina
7	Vajillero

Los clientes externos de la cadena de Restaurantes Mi Chuchito son los consumidores y proveedores que se encuentran definidos en el capítulo 1.

Tabla 11: Clientes Externos Restaurantes Mi Cuchito

N.	Cliente Externo
1	Pronaca
2	Arca Continental
3	Plásticos San Carlos
4	Comercial Jiménez
5	Termalimex
6	Importadora Chung
7	Italydesing
8	Leka Leka
9	Distribuidora HR
10	Quimifher
11	Comercial Trujillo
12	Mercado Mayorista
13	Consumidores

Posterior a establecer los clientes internos y externos se debe conocer las áreas de requerimiento de los consumidores, áreas que se enfocan en la satisfacción de los usuarios de los productos finales de Restaurantes Mi Cuchito, para esto se realizó una entrevista con 10 clientes de la empresa, quienes supieron exteriorizar que las áreas que más influyen a la hora de escoger un restaurante de la misma línea de Restaurantes Mi Cuchito son: tiempo del servicio, calidad del servicio, precio y variedad de productos. Establecidas las áreas de requerimiento se procedió a diseñar una encuesta que abarcara dichas áreas y proporcionara un feedback por parte de los clientes con la finalidad de comprobar si los requerimientos se encuentran satisfechos.

La encuesta de satisfacción de Restaurantes Mi Cuchito (Anexo 1), se segmentará en clientes antiguos y nuevos, siendo los menores a un año hasta dos años clientes nuevos y los de tres años o más clientes antiguos. Esta segmentación permite conocer si la satisfacción es la misma en clientes antiguos y nuevos, así como cuál es el área que se debe mejorar para cada uno, complementando sus respuestas se establecerá planes de mejora que aporten al aumento de la satisfacción.

Para conocer la cantidad de encuestas a correr en Restaurantes Mi Cuchito, se aplicó la fórmula para cálculo de muestras en poblaciones infinitas (Figura 16).

Donde:

- Z es el nivel de confianza el cual corresponde a la tabla de valores Z.
- p es el porcentaje de la población que contiene el atributo esperado.
- q es el porcentaje de la población que no contiene el atributo esperado (1-p), sin embargo, cuando no tenemos indicación de la población que posee o no el atributo, se toma 50% para p y q.
- e es el error de estimación máximo admitido.
- n es el tamaño de la muestra a calcular.

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Figura 16: Formula para muestras infinitas

Para la aplicación de la formula en Restaurantes Mi Cuchito se estableció los datos expuestos en la Tabla 12, mismos con los que se procedió al respectivo calculo (Figura 17) y se obtuvo una muestra de 269 encuestas a correr.

Tabla 12: Datos para cálculo de muestra Restaurantes Mi Cuchito

Z=	1,64
p=	50%
q=	50%
e=	5%

$$n = \frac{1,64^2 * 50% * 50%}{5\%^2} = 268,96$$

Figura 17: Cálculo de muestra, encuesta de Restaurantes Mi Cuchito

Resultados y Análisis de la Encuesta de Satisfacción

Se tabuló las 269 encuestas las cuales como se mencionó previamente cuenta de preguntas cerradas y abiertas, de las preguntas abiertas la mayoría no fueron respondidas ya que los clientes de restaurantes Mi Cuchito supieron expresar que contaban con el tiempo limitado para responder la encuesta o a su vez que con la respuesta cerrada estaba ya justificado el no responder las preguntas abiertas que las acompañan.

Pregunta 1. ¿Hace cuánto tiempo es usted cliente de Restaurantes Mi Cuchito?

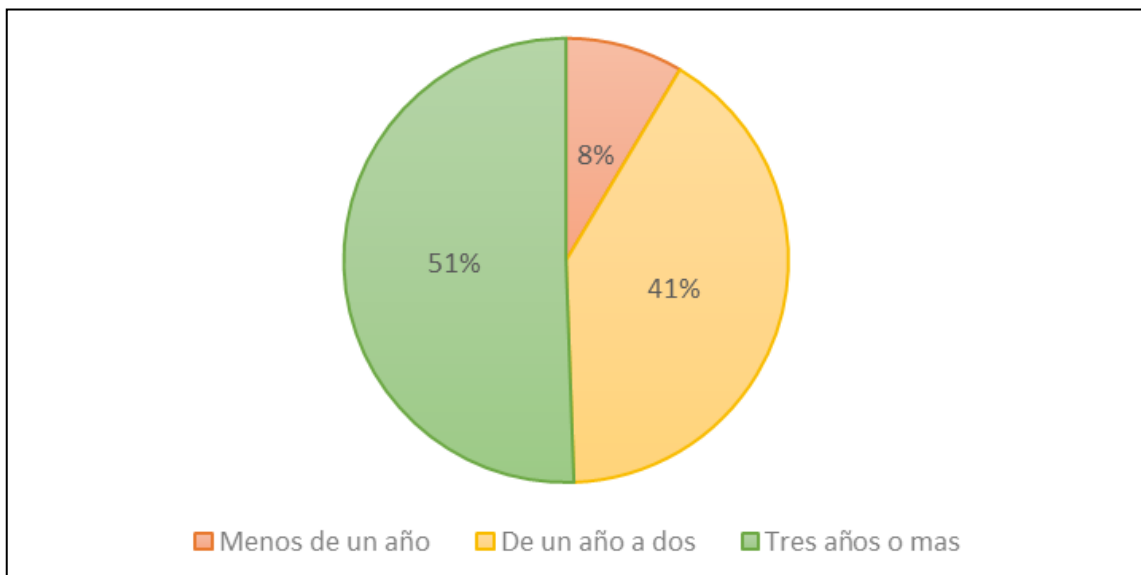


Figura 18: Pregunta 1. ¿Hace cuánto tiempo es usted cliente de Restaurantes Mi Cuchito?

Se puede notar que más de la mitad de los encuestados son clientes antiguos de Restaurantes Mi Cuchito, tomando en cuenta que la marca lleva más de 30 años en el mercado, por lo cual se han ido fidelizando este gran porcentaje de clientes. A su vez es importante recalcar que estos no son los únicos con los que cuenta Restaurantes Mi Cuchito ya que la empresa mediante redes sociales y la apertura de más locales en diferentes ciudades ha hecho que la marca encuentre nuevos clientes los cuales se encuentra reflejados en el 49% de la figura.

Pregunta 2. De las siguientes opciones, ¿Cuál es la más importante a la hora de escoger un restaurante? Siendo 1 la más importante y 4 la menos importante.

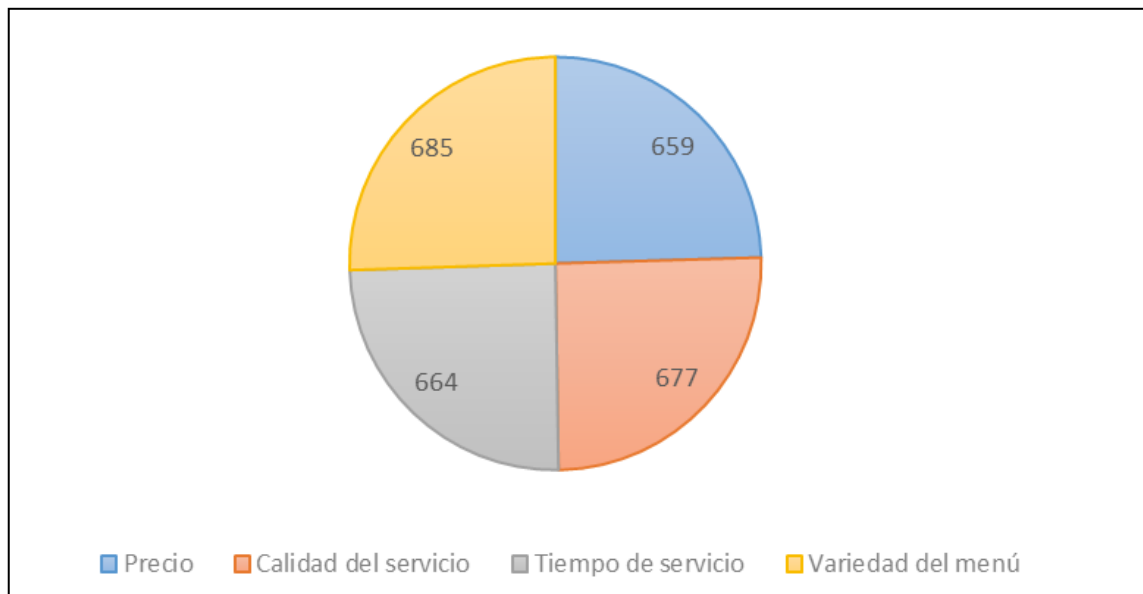


Figura 19: Pregunta 2. De las siguientes opciones, ¿Cuál es la más importante a la hora de escoger un restaurante?

Para la tabulación y análisis de esta pregunta se realizó una suma de puntos, obteniendo los resultados presentados en la figura siendo lo más importante a la hora de escoger un restaurante para los clientes:

1. la variedad del menú con 685 puntos
2. La calidad del servicio con 677 puntos
3. El tiempo del servicio con 664 puntos
4. El precio con 659 puntos

De acuerdo a las respuestas dadas por los clientes, es más importante a la hora de escoger un lugar para comer, la variedad del menú ya que al ser Restaurante Mi Cuchito un local familiar, no todos los integrantes de la familia tienen los mismos gustos así que optan por escoger un lugar que satisfaga los gustos de cada integrante, a su vez expresan las personas encuestadas que les gusta tener varias opciones a la hora de escoger un plato y el repetir un mismo plato les disgusta.

Pregunta 3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los precios del menú de restaurantes Mi Cuchito?

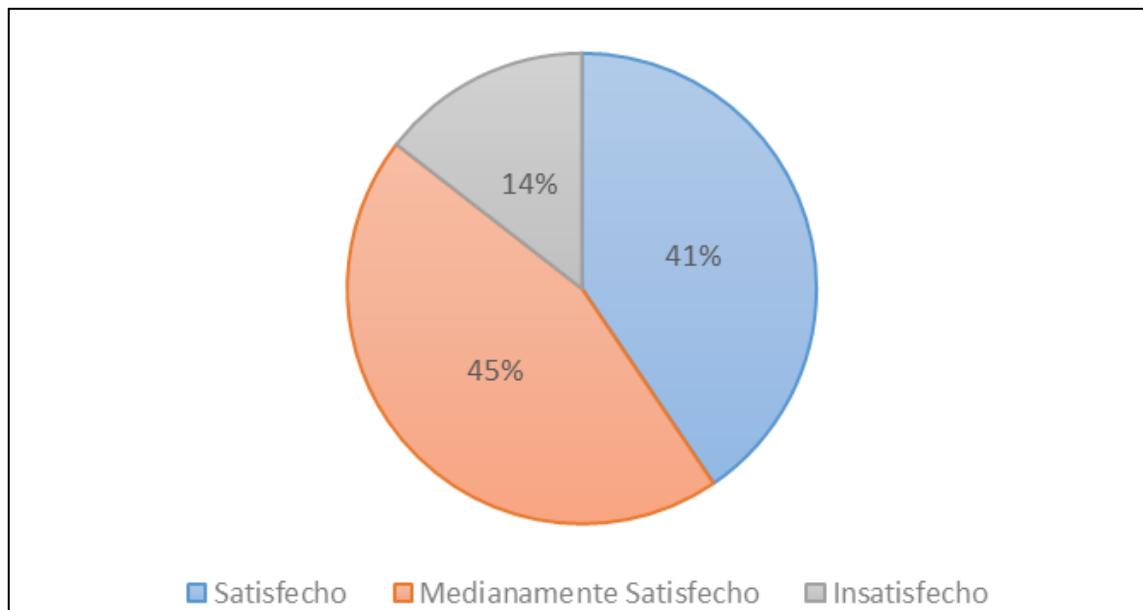


Figura 20: Pregunta 3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los precios del menú de restaurantes Mi Cuchito?

El porcentaje entre estar satisfechos y medianamente satisfechos son similares lo cual refleja que existe un porcentaje que se debe mejorar en cuanto a los precios del restaurantes, las personas encuestadas presentan su insatisfacción con productos en específico como los de heladería ya que explican que son caros en comparación a otros lugares que ofrecen este producto, sin embargo se debe tomar en cuenta que la división de heladería de Restaurantes Mi Cuchito es la compra de una franquicia de helados italianos de la ciudad de Quito, Leka Leka, la cual representa una gran inversión y costos de transporte para llevarlos a las ciudades en las que se encuentra Restaurantes Mi Cuchito, por ende para disminuir los precios la única estrategia sería reducir costos de transporte encontrando uno a menor costo.

Es importante mencionar que los clientes que se encuentran satisfechos entienden la explicación previa y expresan que la calidad del producto vale el precio, así como la cantidad de alimentos que lleva los platos de Restaurantes Mi Cuchito va conforme a su precio y el servicio al ser de calidad para ellos también representa los precios.

Pregunta 4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la calidad del servicio en restaurantes Mi Cuchito?

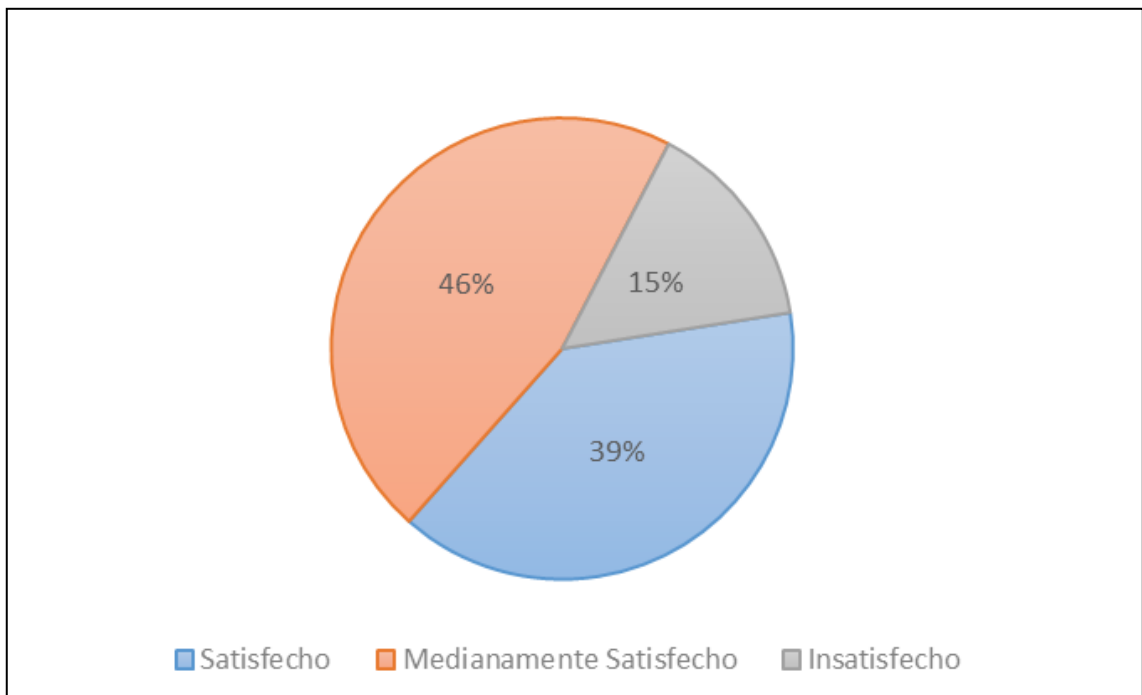


Figura 21: Pregunta 4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la calidad del servicio en restaurantes Mi Cuchito?

En cuanto a la satisfacción del servicio de Restaurantes Mi Cuchito el mayor porcentaje se encuentra medianamente satisfechos y expresan la mayoría de estos que es a causa del trato del personal que no es adecuado, dando quejas desde que el personal no saluda hasta que se molestan por los cambios de pedidos o no responden a los requerimientos del mismo. Lo que refleja que se debe dar capacitaciones de servicio al cliente especialmente al personal que se relacionan directamente con los clientes. Dichas respuestas se suman al 15% de insatisfacción quienes mencionas respuestas similares. Para quienes se encuentran satisfechos mencionan que la calidad del servicio es buena ya que la infraestructura y el personal son amables al momento de recibir sus pedidos.

**Pregunta 5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el tiempo de demora del servicio?
Tiempo desde que toman su orden hasta que la recibe.**

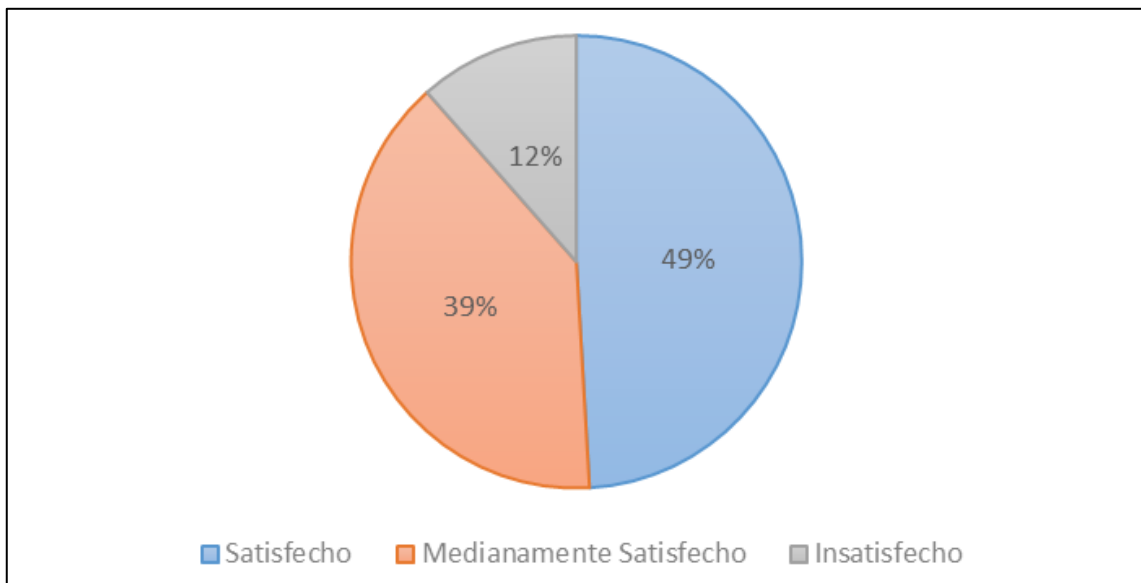


Figura 22: Pregunta 5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el tiempo de demora del servicio?

El mayor porcentaje de los encuestados se encuentran satisfechos con el servicio, expresando que el servicio es inmediato después de haber sido tomado su pedido y aquellos que se encuentran medianamente satisfechos e insatisfechos expresan que se debe mejorar el tiempo cuando se encuentra el local lleno y hay muchos pedidos en espera.

Pregunta 6. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la variedad del menú de restaurantes Mi Cuchito?

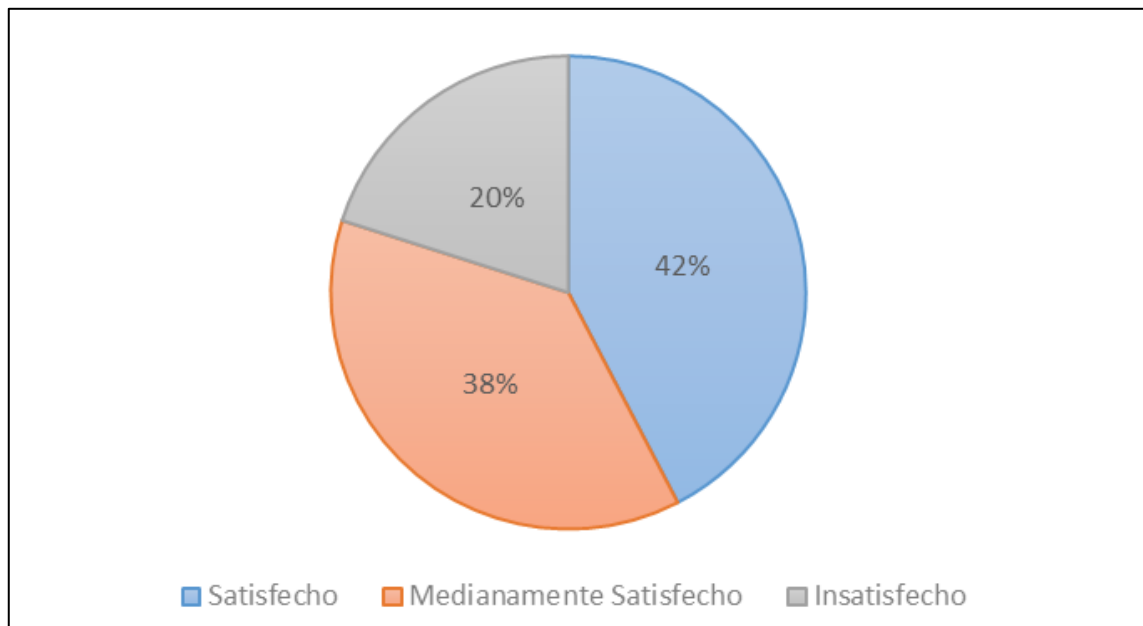


Figura 23: Pregunta 5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el tiempo de demora del servicio?

Los clientes de restaurantes mi Cuchito expresan que el menú de Restaurantes Mi Cuchito es bastante variado en comparación con otros lugares similares y ofrecen distintos tipos de cocina desde comida rápida hasta platos a la carta que llevan mayor complejidad.

Piden más variedad en cuanto a bebidas y combos o promociones que otorguen un beneficio económico a los clientes.

Pregunta 7. ¿Qué platos le gustaría que restaurantes Mi Cuchito implemente?

A pesar de que el mayor porcentaje de clientes está conforme con la variedad del menú de restaurante Mi Cuchito los clientes dieron opciones de nuevos platos y tipos de alimentos que les gustaría sean implementados a Restaurantes Mi Cuchito, los mismos que fueron categorizados en: postres, comida rápida, comida típica, sopas. En cuanto a la comida rápida y postres que son platos con los que ya cuenta la empresa, los clientes establecen opciones como postres calientes y comida rápida como nachos, hot dog, etc.

3.1.2 Decidir los procesos a mejorar

Así como se menciona en el marco teórico, Chang, (2011) establece cuatro subpasos para decidir los procesos a mejorar (Tabla 5) que hacen que se priorice y escojan procesos específicos a mejorar, sin embargo, Restaurantes Mi Cuchito al ser una pequeña empresa cuenta con pocos procesos, por ende, para el presente proyecto es adecuado y necesario mejorar todos los procesos.

3.2 Fase 2 Analizar

3.2.1 Levantamiento de procesos

Para el levantamiento de procesos de Restaurantes Mi Cuchito se realizó un inventario de procesos conjuntamente con la propietaria y el administrador de la empresa, obteniendo el inventario de procesos detallado en la Tabla 13.

Tabla 13: Inventario de Procesos Restaurantes Mi Cuchito

N.	Proceso	Descripción
1	Facturación de Pedido	Proceso que inicia con la toma de pedido del cliente (restaurante-heladería), hasta la facturación, pago, generación de factura y entrega de ficha con número de pedido al mismo.
2	Preparación de alimentos y Pedidos	Proceso que incluye actividades en el área de cocina para la preparación, cocción y emplatado de los alimentos pedidos por el cliente en el proceso de facturación de pedido.
3	Gestión de Despacho	Proceso de entrega de pedidos (restaurante-heladería) al cliente.
4	Procesamiento de alimentos y carnes crudas	Proceso en el cual se procesa y porciona los alimentos crudos para posteriormente ser puestos a cocción.
5	Gestión de Proveedores	Proceso de pedidos, compra, recepción y pago de productos a proveedores.

Una vez detallados los procesos, mediante la observación y entrevistas a los implicados en los procesos, se procede con el levantamiento de flujogramas (Anexo 3).

3.2.2 Análisis de valor agregado

Se aplicó el análisis de valor agregado como el método que detalla las actividades de cada uno de los procesos de forma minuciosa, tomando en cuenta los tiempos, responsables, costos, unidades y frecuencia de las mismas. A su vez clasificadas en actividades de operación, inspección, transporte, demora y almacenaje. De esta forma se obtiene una vista general del estado del proceso, encontrando las debilidades y oportunidades de mejora.

Para entender el análisis se debe tomar en cuenta la relación de la clasificación de las actividades con las aportaciones de cada actividad al proceso (Tabla 14).

Tabla 14: Relación aportación vs actividades

Aportaciones de Actividades	Tipo de actividades
VAC: Valor agregado al cliente	Actividades de operación
VAN: Valor agregado al negocio	Actividades de inspección y almacenaje
NAV: No Agrega Valor	Actividades de transporte y demora

Para realizar el análisis de valor agregado de los procesos de: facturación de pedido, preparación de alimentos y pedidos y gestión de despacho fue necesario realizar el análisis aplicando la unión de las actividades de los tres procesos y a su vez categorizándolos en los tres tipos de platos principales de Restaurantes Mi Cuchito, pollo asado, platos a la carta y heladería. Unirlos se dio a razón de que cada uno tiene alrededor de 9 actividades y la gestión no se vería analizada adecuadamente en cuanto a porcentaje de actividades, tiempo y costo que son las variables que mide el análisis de valor agregado. De esto resultó el análisis de los procesos ilustrados en las Figuras 24, 25 y 26.

Proceso de Gestión de platos a base de pollo asado.

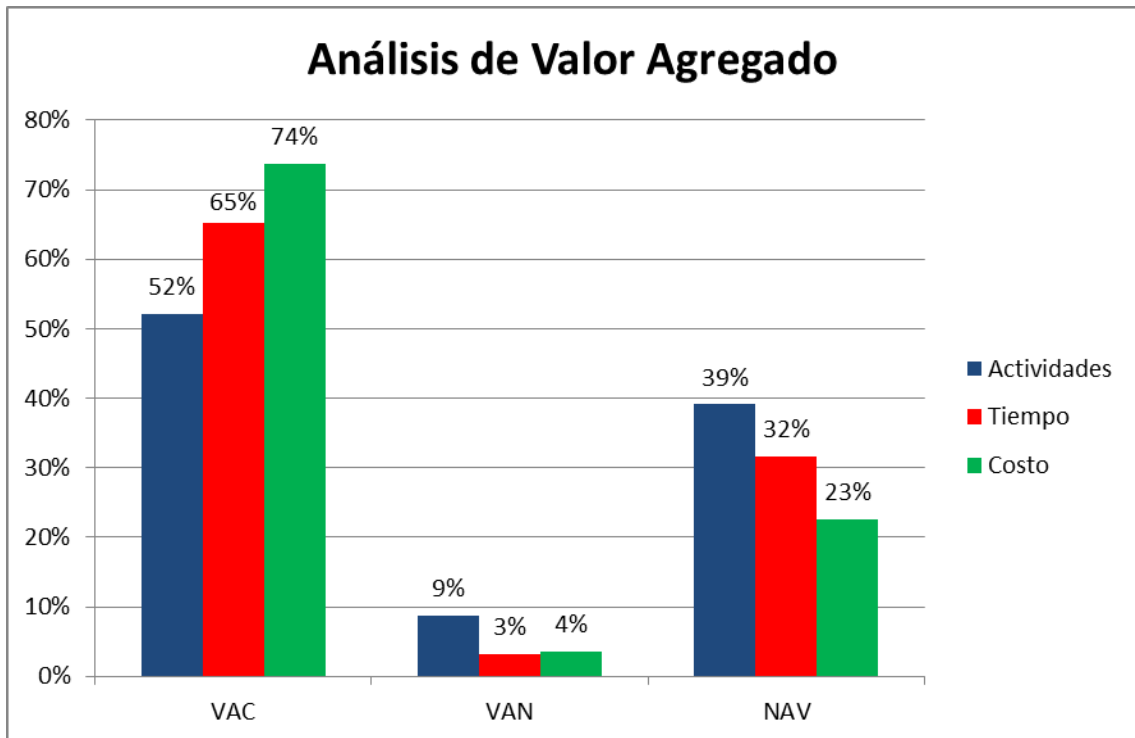


Figura 24: Valor agregado, proceso de gestión de platos a base de pollo asado

Al ser este el proceso que sirve los alimentos que se encuentran previamente preparados, el porcentaje de las actividades VAN son muy bajas, lo que demuestra que no cuentan con las inspecciones necesarias para asegurarse que la calidad de los alimentos servidos son los correctos o son iguales a cuando se los preparó, el proceso debería contar con inspecciones de temperatura de los alimentos, porciones estandarizadas, emplatado correcto, inspección de pedido completo etc. Las actividades de inspección que se encuentran reflejadas en la figura no están relacionadas con estándares o inspecciones de calidad, son revisiones que el personal realiza para saber cuál es el pedido a servir, sin embargo no es un control completo ya que se han presentado casos en los que el cliente realiza reclamos por pedidos incompletos o se presentan pedidos no servidos ya que la falta de control o el no seguir el proceso de forma correcta provoca que en el traspaso de pedido de una persona a otra se pierda la factura con el pedido.

En cuanto a las actividades de NAV la mayoría de estas se dan por el transporte de la factura y ficha de pedido de una persona a la otra, así como la entrega de los mismos al

personal de mesas y de este al cliente. El costo de estas actividades es menor al porcentaje de las actividades a razón de demoras que genera el proceso ya que por lo general existen pedidos previos sirviendo mientras se reciben nuevos pedidos, dichas demoras no generan costo alguno.

Las actividades de VAC tienen un mayor costo ya que son la razón de ser del proceso y toman la mayor cantidad de tiempo en el mismo.

Proceso de Gestión de Platos a la carta.

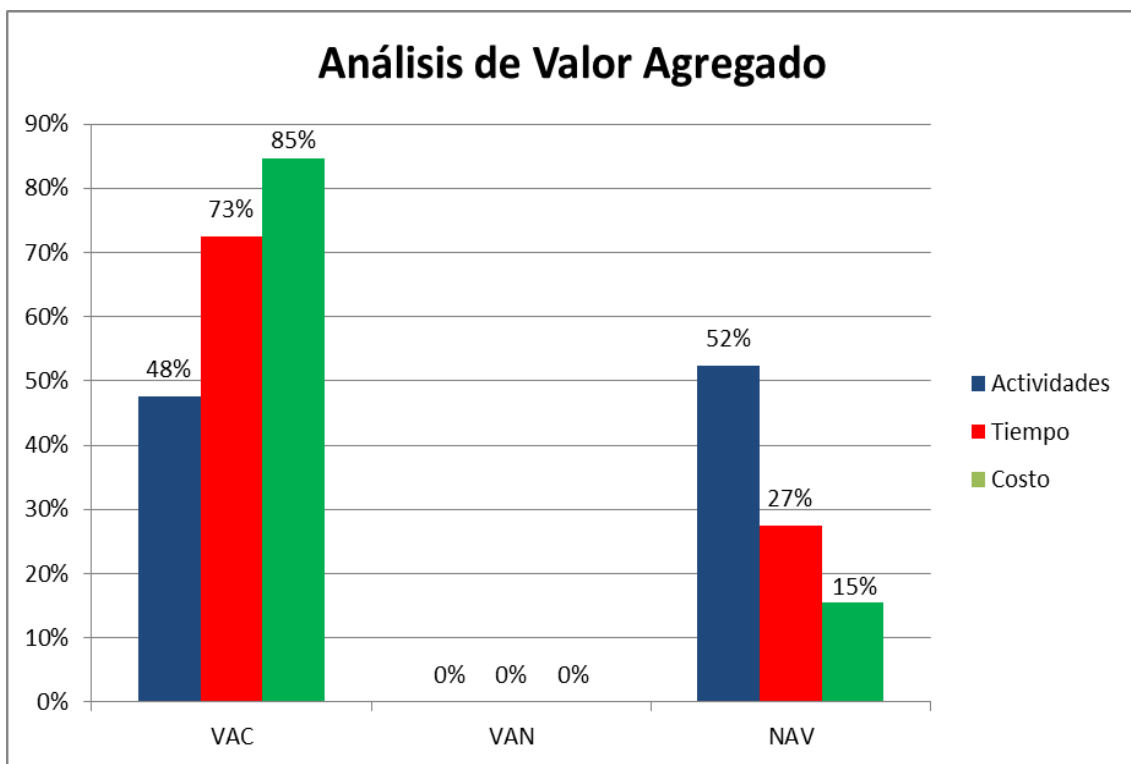


Figura 25: Valor agregado, proceso de gestión de platos a la carta

Para la preparación de platos a la carta se encuentran los alimentos crudos previamente porcionados y puestos a temperatura adecuada, a pesar de esto puede haber situaciones no previstas que provoquen que la calidad de los alimentos no se encuentren en el estado inicial a cuando fueron porcionados, debido a lo mencionado el presente proceso debería tener inspecciones de los alimentos previo a las preparaciones de los platos, tal como es importante que se realice pruebas de sabores, cantidades y emplatados estándares, mismos que no se encuentran reflejados en el análisis de valor agregado por lo tanto esta es una oportunidad de mejora a tomar en cuenta.

En el proceso el 44,51% de las actividades son de transporte que pertenecen a los trasposos de facturas y pedidos entre el personal y al cliente, siendo cuatro personas diferentes las encargadas del proceso, el transporte más las demoras del 7,49% abarcan la mayor parte de las actividades en el proceso sin embargo son las que menor tiempo y costo llevan del proceso a diferencia de las actividades VAC las mismas que son de operación y al ser un proceso de cocción de alimentos al instante, toman un tiempo considerable preparar y emplatado. De esta forma se explica la diferencia entre un porcentaje mayor en las actividades de VAN y un porcentaje mayor en el tiempo de las actividades de VAC.

Proceso de Gestión de Heladería

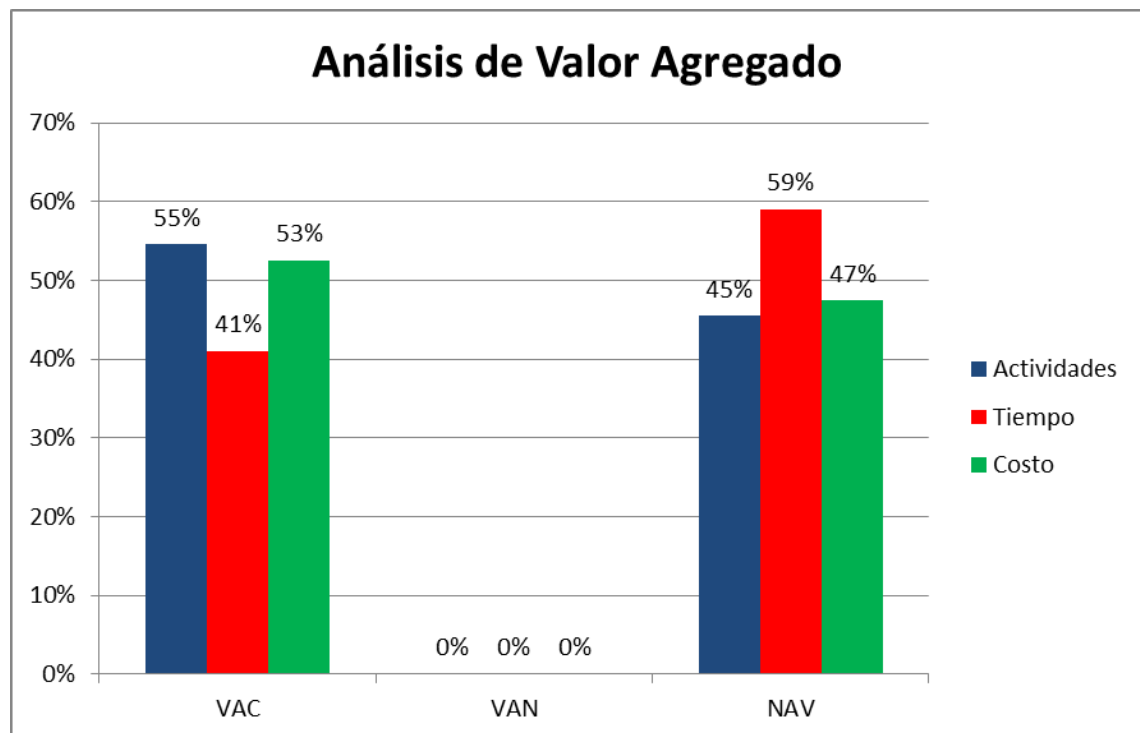


Figura 26: Valor agregado, proceso de gestión de heladería

El proceso no cuenta con actividades VAN, y al igual que en los procesos previos es necesario controles en cuanto a la calidad, tomando en cuenta que se manejan productos fríos es vital realizar revisiones de que la temperatura sea correcta y la calidad del producto sea el adecuado. A su vez de estandarización en cantidad y emplatado.

El tiempo es mayor en las actividades NAV a razón de que el proceso cuenta con 5 transportes de factura y pedidos entre dos personas y el cliente, así como la demora por proceso generada entre entregar la factura al cliente para que pase a la sección de heladería y entregue la misma para que sea servido su producto, tomando en cuenta que puede haber pedidos previos sirviéndose.

Proceso de procesamiento y carnes crudas.

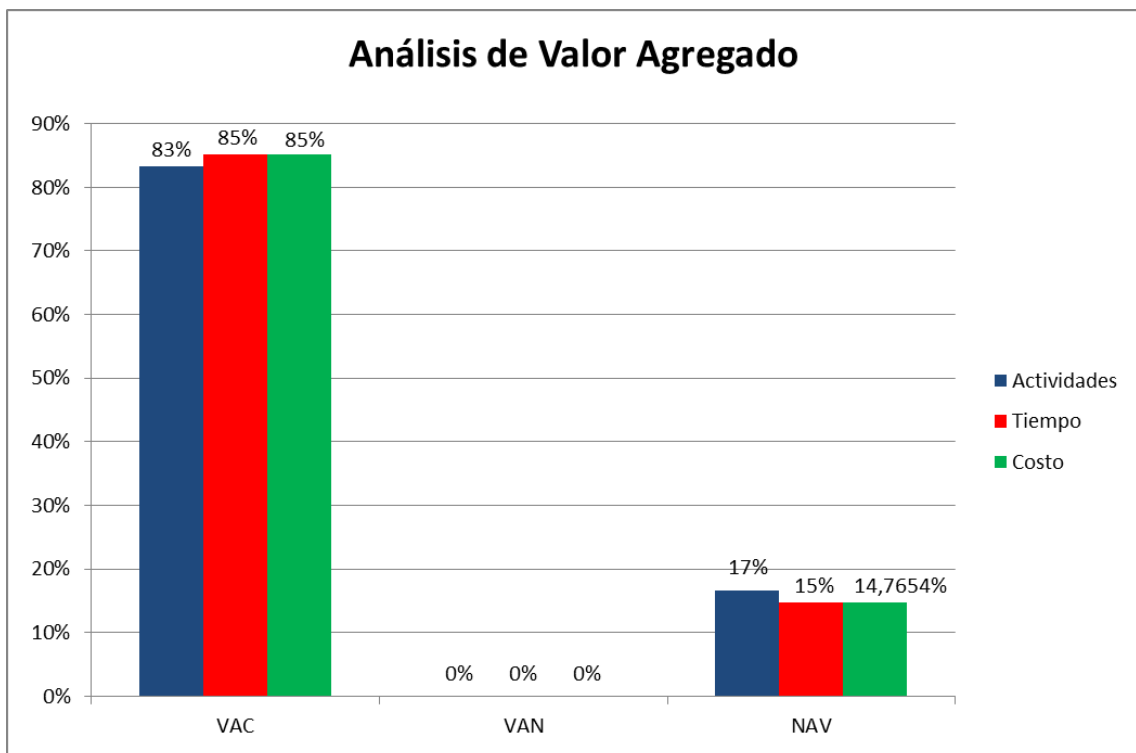


Figura 27: Valor agregado, proceso de procesamiento de alimentos y carnes crudas

Se puede ver que el proceso no cuenta con actividades de VAN, lo que se traduce a falta de inspecciones, al tener una frecuencia diaria las inspecciones se deberían realizar de forma continua, así como tener en cuenta que el proceso maneja los alimentos previos a cocción y se encarga de porcionar y ponerlos a temperatura adecuada, estos deberían tener un control de calidad que revise que las cantidades porcionadas sean exactas y estandarizadas así como que las mismas sean correctamente empacadas antes de ser puestas a refrigeración de forma que se conserve su calidad hasta la hora de ser puestos a cocción por los procesos correspondientes.

El mayor porcentaje de las actividades, 83% corresponde a las actividades de operación mismas que abarcan el mayor costo y tiempo ya que el 17% de las actividades corresponde al transporte que genera tomar los alimentos del lugar de almacenaje o refrigeración para ser manipulados al porcionar y aliñar.

Proceso de Proveedores

Para ejecutar el presente análisis fue necesario dividir este en dos: análisis del proceso de proveedores de los productos fuera del sistema de ventas y de los productos dentro del sistema ya que si bien es cierto es un solo proceso, estos toman direcciones distintas a la hora de revisar las cantidades para realizar el pedido a proveedores.

Proceso de proveedores productos fuera del sistema de ventas.

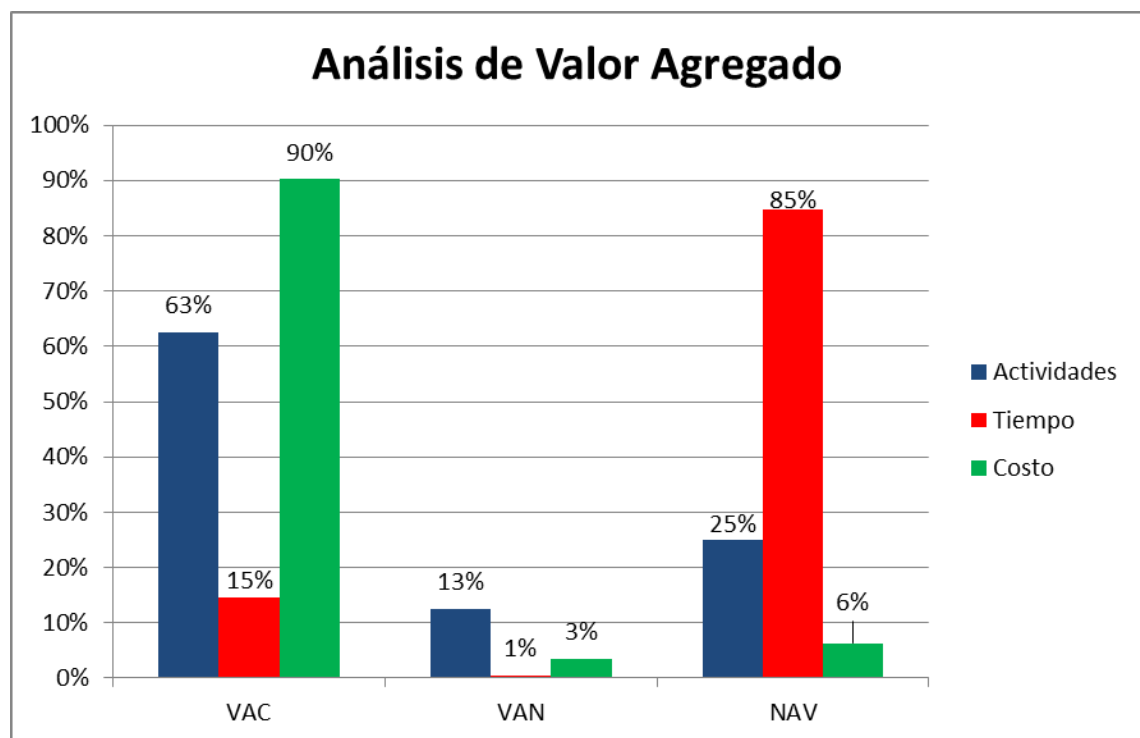


Figura 28: Valor agregado, proceso de proveedores productos fuera del sistema de ventas

El tiempo en las actividades NAV es alto y su costo bajo a causa de que la espera de entrega del pedido por parte de los proveedores es de dos días en promedio, convirtiéndose esta en una demora provocada en el proceso que no tiene costo alguno,

por ende el 6% del costo de valor agregado representa a las actividades de transporte al recibir la factura y los productos por parte de los proveedores.

En cuanto a las actividades de VAC el porcentaje de tiempo es mínimo en relación a todo el proceso sin embargo el costo es elevado porque los sueldos de los responsables de este proceso son los más altos en toda la nómina y la relación del tiempo alto de demora con costo cero provoca que la mayor parte del costo del proceso se posicione en estas actividades de operación.

Las actividades de inspección señaladas en la figura son las de revisión de facturación completa, sin embargo en el momento de recibir los pedidos no tienen inspecciones adecuadas como lo son, la fecha de caducidad de los productos, estado adecuado de los envases, alimentos frescos, control de tiempo de entrega, etc. La falta de dichas inspecciones se ha visto reflejado en devoluciones de productos a los proveedores y desperdicio de alimentos en algunos casos lo que provoca gastos y tiempos desperdiciados.

Proceso de proveedores productos dentro del sistema de ventas.

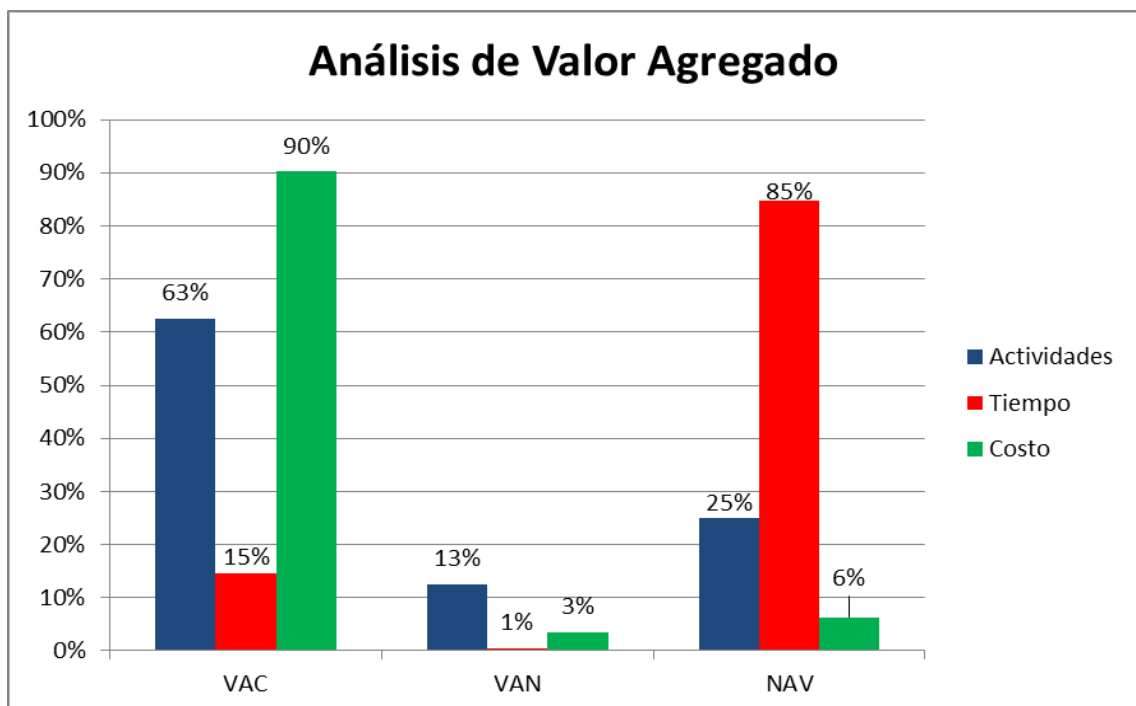


Figura 29: Valor agregado, proceso de proveedores productos dentro del sistema de ventas

Se puede observar que el tiempo más alto y el costo más bajo se encuentran ubicados en las actividades NAV, lo cual se explica en que los productos dentro del sistema de ventas tienen un tiempo promedio de entrega del producto de dos días, que representa el 99,8 % del tiempo de las actividades NAV siendo esta una demora por proceso que no tiene costo, la diferencia entre estas dos variables es tan significativa. El 7% del costo de dichas actividades provienen de recibir el pedido y factura del proveedor.

A su vez la diferencia de tiempo entre las tres actividades reflejadas en la figura se da ya que en aquellas que dan valor agregado al cliente y al negocio son de dos horas y 10 minutos en total, siendo mínimas en comparación al tiempo de NAV que representan 102 horas del proceso.

En cuanto a las actividades de VAN que se enfocan en las inspecciones, aplica el mismo análisis que se estableció para los productos que se encuentran fuera del sistema de ventas.

A demás del análisis realizado en cada uno de los procesos a proveedores con productos fuera y dentro del sistema de ventas, se observó que no se realiza una planificación adecuada a más de contar cada semana los productos y realizar un pedido al azar sin presupuestar cuales son las cantidades que se debe pedir a los proveedores, que nos permitan tener un indicador que arroje información del uso adecuado de los recursos.

3.2.3 Fase 3 Medir

Una vez obtenida información resultante de la encuesta de satisfacción en base a los requerimientos de los clientes y del análisis de valor agregado de cada uno de los procesos, se establece un análisis de debilidades y oportunidades de mejora que si bien es cierto permite evaluar el estado de los procesos, a su vez se puede plantear debilidades y oportunidades de mejora que no se encuentran reflejadas en la información ya recopilada.

Tabla 15: Análisis de debilidades y oportunidades de mejora

Tipo	Aspectos Débiles	Oportunidades de Mejora
Procesos	Restaurantes Mi Cuchito No cuentan con procesos estratégicos y de apoyo necesarios para el adecuado manejo de la organización.	Diseñar e implementar procesos estratégicos que permitan establecer objetivos y estrategias que guíen el manejo de la organización.
	Para realizar el proceso a proveedores acuden al conteo de productos y a la revisión del stock de otros dentro del sistema de ventas, se debería tener todos los productos ingresados dentro del sistema y llevar un sistema de inventarios.	De primer lugar se debe crear e ingresar todos los productos que se recibe por parte de los proveedores al sistema de ventas, posterior aplicar un sistema de inventarios en el que se establezca el stock máximos, mínimo, punto de orden contemplando el tiempo de entrega de los proveedores, capacidad y costo de almacenaje o a su vez del transporte. Se obtendrá como beneficio el tener una adecuada planificación y tomar decisiones más eficientes.
	Los tres procesos misionales de facturación, preparación y despacho tienen alrededor de nueve actividades lo que impide la correcta visualización de la gestión de los tres tipos de platos que se sirve en Restaurantes Mi Cuchito, platos a la carta, platos en base a pollo asado y heladería.	Agrupar los tres procesos con pocas actividades en nuevos procesos para que se detallen la gestión completa de los 3 tipos de platos que sirven Restaurantes Mi Cuchito, siendo estos gestión de platos a la carta, gestión de platos en base a pollo asado y gestión de heladería, cada proceso detallara las actividades desde la facturación hasta el despacho al cliente.
	Los procesos actuales no cumplen con el ciclo PHVA, principalmente con planeación y verificación lo que dificulta tener claras las metas a las que se espera llegar o a su vez si mencionadas metas se alcanzaron de	Rediseñar los procesos actuales de forma que cumplan con el ciclo PHVA y a su vez implementar los que sean necesarios.

Tipo	Aspectos Débiles	Oportunidades de Mejora
	forma adecuada.	
	El personal no tiene claro las actividades, ni el orden en las que se deben realizar ya que no tienen puestos o tareas específicas, varias personas pueden realizar la misma actividad en un proceso, como ejemplo un ayudante de cocina puede realizar las tareas de un mesero, sin embargo esto algunas veces puede entorpecer la calidad del servicio al no tener personal especializado en aéreas específicas, así como la presentación en cuanto a vestimenta no es la misma en los diferentes puestos de trabajo.	Realizar manuales de procedimientos para cada proceso y difundirlos entre el personal para que puedan entender y familiarizarse con estos lo cual lleva de la mano establecer un solo responsable para cada actividad de los procesos.
	Los procesos de Restaurantes Mi Cuchito no cuentan con indicadores que midan el desempeño de estos, solo realizan el proceso de forma genérica y muchas de las veces no siguen el orden de las actividades provocando falta de información y control que le permita a la gerencia tomar decisiones.	Dentro de los manuales de procedimientos se encontrarán planteados los indicadores que aporten información a la gerencia así como registros de control de los mismos.
	Los procesos no cuentan con actividades de control u inspección, la mayor parte de estos manipulan alimentos por lo cual es esencial tener controles de calidad que garanticen el adecuado estado de los alimentos. Así como documentos en los cuales se registren el manejo y control de la calidad.	Mejorar los procesos agregando actividades de control que garanticen la calidad en los mismos. A demás la organización debería implementar la ISO 22000 de Sistemas de gestión de seguridad alimentaria, la cual se relaciona con la ISO 9001, de forma que se aplique los estándares de calidad que garanticen alimentos inocuos al consumidor.

Tipo	Aspectos Débiles	Oportunidades de Mejora
	<p>Varias actividades de los procesos tienen dos responsables lo que genera confusión y errores, puesto que al no tener claro quién o como se debe realizarlas disminuye la calidad del servicio y los productos ofrecidos al cliente.</p>	<p>Establecer responsables únicos e idóneos para cada actividad.</p>
Suministros	<p>El personal cuenta con la vestimenta básica que asegura la salubridad de los alimentos sin embargo se ha dejado de lado la vestimenta e implementos que garanticen la seguridad y salud de la nómina de trabajadores. En relación a esto se encuentra la falta de información de los riesgos que existen en el trabajo por parte de los trabajadores y la misma administración de Restaurantes Mi Cuchito.</p>	<p>La administración de la empresa debería proporcionar la vestimenta e implementos adecuados que garanticen la seguridad y salud de los mismos. Vestimenta desde botas con punta de acero que los proteja de la caída de un cuchillo o algo pesado, así como guantes, gel antiséptico, uniforme, tapabocas, etc.</p> <p>A su vez es ideal realizar un manual de seguridad en el Restaurante que pueda ser proporcionado y promovido a la nómina, evitando la falta de conocimiento de los riesgos y las medidas de seguridad a utilizar en el restaurante. Una buena guía o ejemplo para ser realizado se detalla en el Anexo 5.</p>
Infraestructura	<p>En cuanto a la infraestructura, las instalaciones cuentan con extinguidores, a pesar de esto por el tamaño y la gran cantidad de maquinaria que se maneja a gas, se debería tener en cuenta otro tipo de seguridades. Así como señalética que asegura la seguridad de los clientes y la nómina.</p>	<p>La dueña del local debería implementar seguridad a nivel de infraestructura como son detectores de humo y señalética que asegure la seguridad de las personas como lo son, señalética de pisos mojados, salidas de emergencia, zona caliente, punto de reunión en caso de emergencia, uso obligatorio de vestimenta de seguridad, etc.</p>

Tipo	Aspectos Débiles	Oportunidades de Mejora
Recursos Humanos	Desperdicio de tiempo y costos ya que el personal no tiene un control de entrada y salida al trabajo, provocando demoras en los procesos.	Se debería implementar un sistema que controle las horas de trabajo de la nómina, se puede usar un sistema de lector digital.
Documentos	<p>Para realizar el aliño o la cocción de los alimentos no tienen una guía que especifique las cantidades y el modo adecuado de tratamiento para cada uno de los alimentos o carnes crudas lo que provoca discrepancias en las preparaciones y el sabor, así como alimentos pasados o faltantes de cocción. Faltando muchas de las veces a la calidad de restaurantes Mi Cuchito y la estandarización en cada uno de los platos del menú.</p> <p>Restaurantes Mi Cuchito emite una factura sin copia, la misma que utiliza para pasarla a cocina y a los meseros para servir los pedidos, esto provoca inconformidades como que se pierda la factura y se pierda tiempo buscando en el sistema esta y volverla a imprimir, así como que la factura se ensucie y llegue en mal estado a los clientes, lo cual crea una inconformidad y pérdida de tiempo para los clientes.</p>	<p>Realizar un recetario el cual contenga los ingredientes, cantidades, tratamientos y tiempo de cocción que estandaricen el sabor y la calidad de los platos.</p> <p>Se debería emitir una copia de la factura, de modo que la original sea entregada al cliente y la copia sea de uso del personal para servir y entregar el pedido. De esta forma se eliminará la inconformidad de los clientes y la demora por la pérdida e reimpresión de la factura.</p>

3.2.4 Fase 4 Mejorar

3.2.4.1 Objetivos de Mejora

Se debe establecer los objetivos que se esperan alcanzar con la aplicación de las mejoras identificadas en el análisis previo.

- Alcanzar el 90% de satisfacción a clientes en las áreas de requerimiento de estos en un periodo de 5 meses por medio del ofrecer una mejor calidad y servicio con la aplicación del sistema de gestión por procesos.
- Disminuir los atrasos y el desperdicio de tiempo y costos del personal en un 90% así como las demoras generadas en los procesos mediante la compra de un sistema de biométrico de gestión de tiempo y asistencia en un periodo de 30 días.
- Implementar buenas prácticas y seguridad alimentaria con el uso de la ISO 22000 mediante la creación de un manual de seguridad que garantice la calidad de los alimentos inocuos y la seguridad del personal al manejar los mismos en un periodo de 5 meses. Para reducir en un 90% los accidentes.

3.2.4.2 Mapa de procesos

Una de las oportunidades de mejora propuestas en el presente trabajo es la implementación de procesos estratégicos y de apoyo que le permitan un adecuado manejo de la organización y que a su vez forman parte del sistema de gestión por procesos. Para esto se presenta a continuación el mapa de procesos (Figura 30) para Restaurantes Mi Cuchito, mismo que será documentado mediante manuales de procesos posteriormente.

Es importante mencionar que los procesos de Gestión tributaria y contabilidad se encuentran con línea punteada ya que son realizados por contrataciones externas.

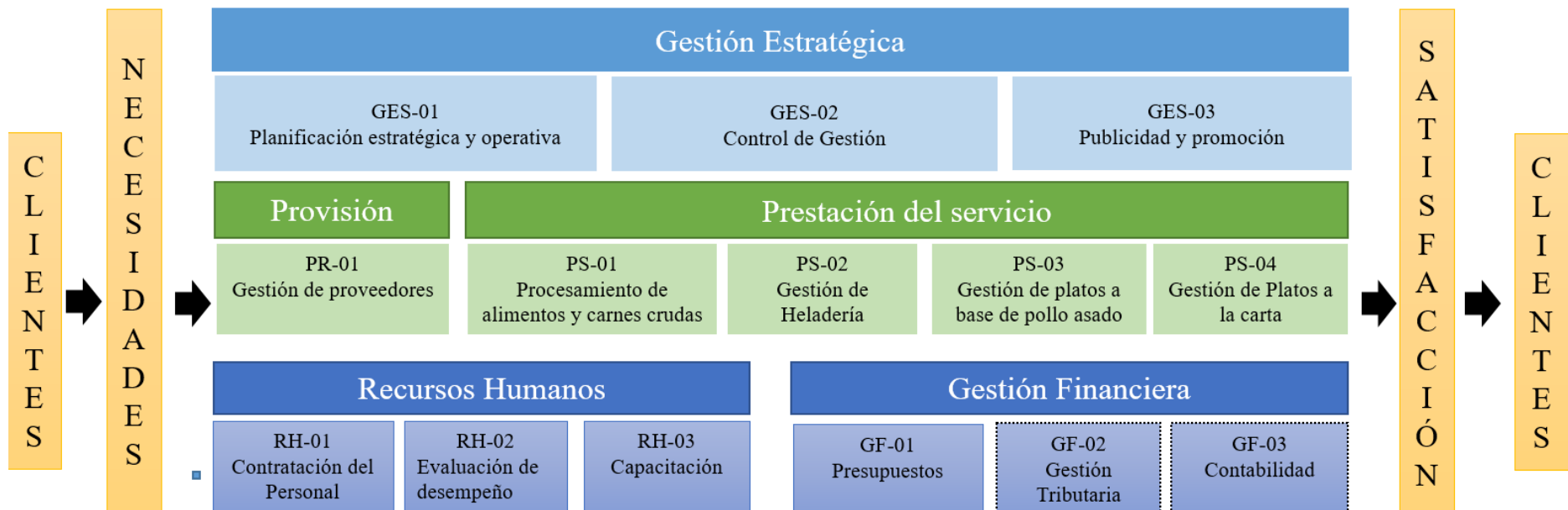


Figura 30: Mapa de procesos Restaurantes Mi Cuhito

En el presente mapa de procesos se encuentran los procesos actuales y nuevos propuestos por medio de una conversación con el gerente. Además, es importante mencionar que los procesos actuales fueron rediseñados considerando las debilidades y oportunidades de mejora. El resumen de la formulación de los procesos se puede visualizar en la Tabla 16.

Tabla 16: Resumen de procesos Restaurantes Mi Cuchito

Macroproceso	Procesos Actuales	Proceso Propuestos	Observación
Gestión Estratégica		GES-01 Planificación estratégica y operativa	Diseñado
		GES-02 Control de gestión	Diseñado
		GES-03 Publicidad y promoción	Diseñado
Provisión	PR-01 Gestión de proveedores		Mejorado
Prestación del servicio	PS-01 Procesamiento de alimentos y carnes crudas		Mejorado
	FAC-01 Facturación de pedido	PS-02 Gestión de heladería	Rediseñados en 3 procesos nuevos
	PS-02 Preparación de alimentos y pedidos	PS-03 Gestión de platos en base al pollo asado	
	PS-03 Gestión de despacho	PS-04 Gestión de platos a la carta	
Recursos Humanos		RH-01 Contratación del personal	Diseñado
		RH-02 Evaluación del desempeño	Diseñado
		RH-03 Capacitación	Diseñado
Gestión Financiera		GF-01 Presupuesto	Diseñado
		GF-02 Gestión tributaria	Proceso externo
		GF-03 Contabilidad	Proceso externo

3.2.4.3 Análisis de Valor agregado procesos mejorados

Es preciso realizar un nuevo análisis de valor agregado para los procesos actuales que fueron rediseñados en nuevos procesos misionales propuestos, diseñados en base al análisis previo de valor agregado y al análisis de debilidades y oportunidades de mejora.

Con la comparación entre los procesos actuales y los propuestos se podrá observar los cambios y mejoras planteadas. Para entender el análisis de dicha comparación en las figuras a continuación es necesario tomar en cuenta la Tabla 17.

Tabla 17: Nomenclatura Gráficos de Valor Agregado Restaurantes Mi Cuchito

Procesos Actuales	Procesos Propuestos
■ Actividades	■ Actividades 2
■ Tiempo	■ Tiempo 2
■ Costo	■ Costo 2

Gestión de proveedores

Para el análisis de valor agregado del proceso actual de gestión de proveedores fue necesario dividir el análisis en productos dentro del sistema de ventas y productos fuera del sistema de ventas ya que el conteo para esta clasificación de productos toman caminos distintos, situación que fue presentada en el análisis de debilidades y oportunidades de mejora y que fueron tomadas en cuenta a la hora de rediseñar el proceso propuesto para la gestión de proveedores, integrando un sistema de inventarios que maneje todos los productos provenientes de proveedores en Restaurantes Mi Cuchito.

Para realizar el análisis el presente análisis comparativo se requirió realizar un promedio de los porcentajes obtenidos en los dos análisis de valor agregado del proceso actual de proveedores.

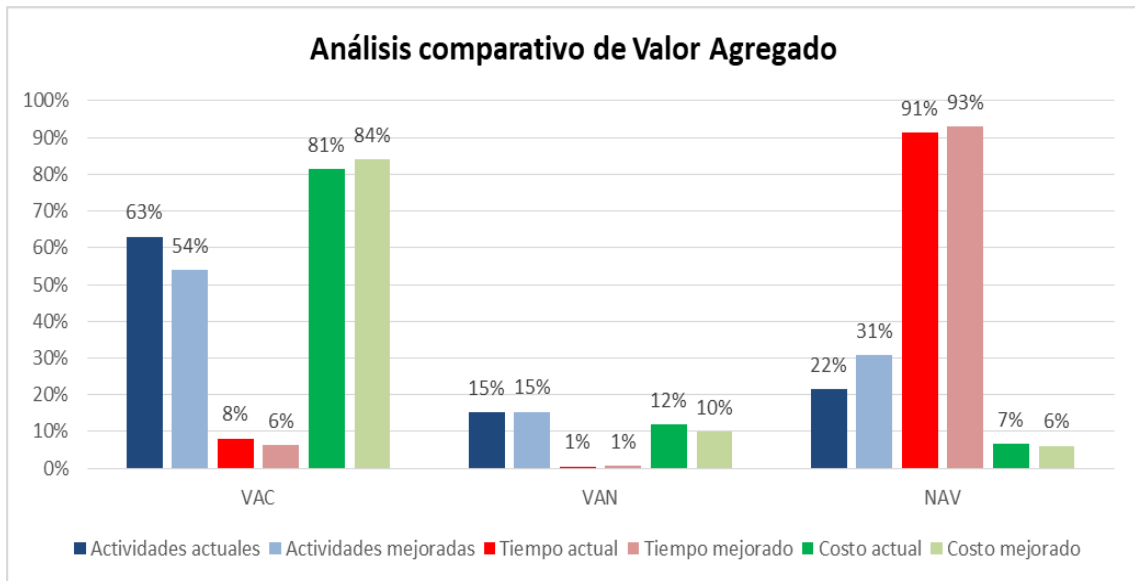


Figura 31: Valor agregado, proceso mejorado de gestión de proveedores

En lo que se refiere al proceso de gestión de proveedores se propone un proceso rediseñado el cual abarca el ciclo PHVA siendo que el proceso actual no contaba con actividades de planificación, la falta de esta fase en el ciclo del proceso provocaba confusión a la hora de identificar los productos necesarios y la apertura a errores en los pedidos y entregas en el proceso. A esto se adiciona que en el análisis de valor agregado del proceso actual se encontró la falta de inspección en cuanto al estado, calidad de los productos de los proveedores o de que el pedido llegue completo. Como resultado del proceso propuesto se rediseño las actividades VAN con la finalidad de que estas abarquen las observaciones previamente mencionadas. El alto porcentaje en el tiempo de las actividades NAV se debe a las demoras en cuanto a la entrega de pedidos por parte de los proveedores (2 días) y al pago a los mismos (1 semana). A su vez el aumento de estas actividades se debe a la implementación de transporte de facturas al proceso de contabilidad y de la ubicación de los productos en sus lugares respectivos.

El aumento del costo en las actividades VAC se da ya que en ciertas de estas actividades el responsable paso a ser el gerente quien tiene el sueldo mayor en la nómina y al no estar presente en el proceso actual provoca dicho aumento.

Procesamiento de alimentos y carnes crudas

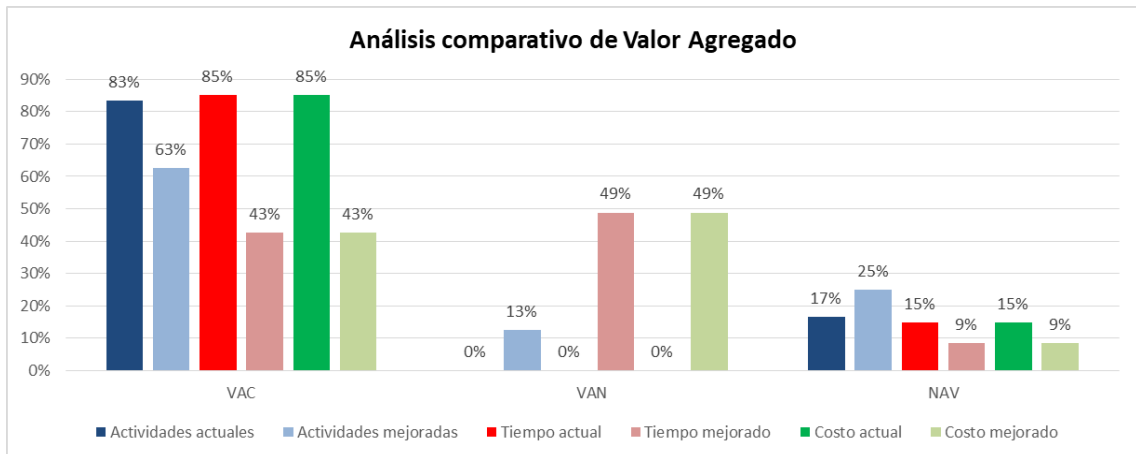


Figura 32: Valor agregado, proceso mejorado de procesamiento de alimentos y carnes crudas

La observación principal en el análisis de valor agregado previo del proceso actual es la falta de actividades VAN que se enfoquen en las inspecciones en cuanto al correcto porcionamiento y aliño de los alimentos, actividad que fue agregada en el proceso mejorado representando el 13% de las actividades del proceso. A su vez esta actividad conlleva un porcentaje representativo ya que casi la mitad del tiempo del proceso es ocupado por esta actividad a razón de que al ser la inspección de una gran cantidad de porciones es necesario de tiempo suficiente para verificar que cada una de las unidades este estandarizada en el porcionamiento y correctamente aliñada en el caso de las carnes.

Así también se agregó una actividad de transporte que abarca la entrega de un documento con la cantidad de porciones destinadas a los procesos relacionados con la finalidad de documentar y llevar el control del uso de los alimentos primos. Esta actividad sumada a la de inspección le agregan alrededor de 20 minutos más al proceso, necesarios para el control de la calidad y de los recursos. El aumento de estas actividades con relación a todas las actividades del proceso hace que en el proceso actual las actividades VAC aumentan en comparación al proceso actual.

Al respecto de las actividades NAV, se sumaron actividades de transporte que incluyen documentación lo que hace que el porcentaje de las actividades en relación proceso actual y mejorado aumenten, sin embargo estas no representan un costo o tiempo significativo.

Gestión de heladería

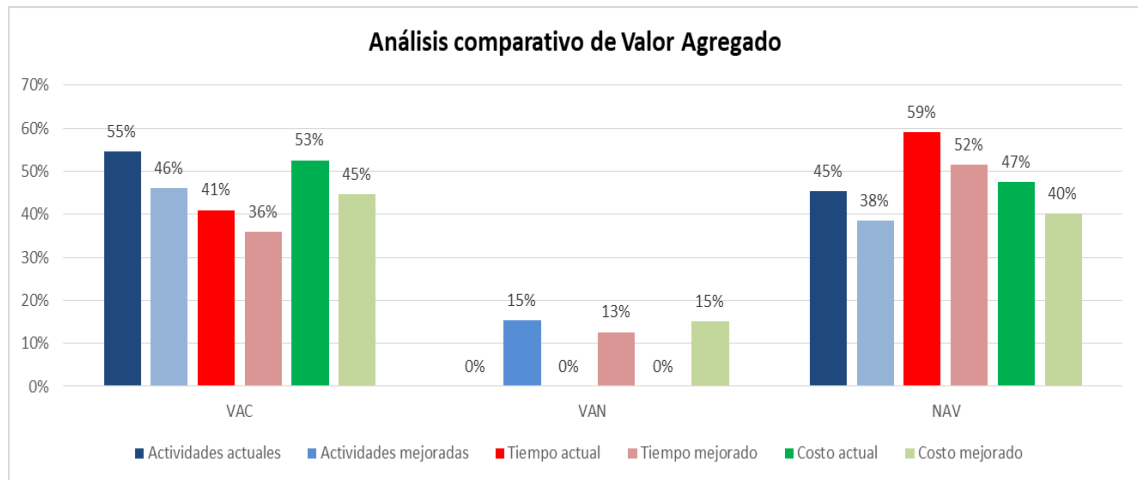


Figura 33: Valor agregado, proceso mejorado gestión de heladería

El porcentaje de actividades es mayor en el proceso mejorado ya que fueron agregadas dos actividades las cuales se encuentran reflejadas en el 15% de actividades VAN que son de inspección y que no afectan significativamente al tiempo del proceso ya que representan el 13% del tiempo total del proceso, este tipo de actividades no están presentes en el proceso actual y afectaban a la calidad y estandarización del pedido entregado al cliente. El costo en las actividades VAC se ven reducidas en relación proceso actual y proceso mejorado ya que se reformularon varias actividades en una sola actividad más eficaz realizadas en menor tiempo y por una sola persona y a su vez al agregarse las actividades VAN el porcentaje de estas actividades se ven reducidas en relación al número de actividades de todo el proceso.

En cuanto a las actividades NAV los porcentajes se mantienen altos en relación a todo el proceso mejorado ya que son demoras por pedidos previos que son no se pueden disminuir ya que los pedidos en gestión de heladería son servidos uno a la vez siguiendo el proceso continuo desde facturación, preparación hasta despacho del pedido al cliente, por ende si existe pedidos previos la demora en el proceso se verá presente, así como el porcentaje de estas actividades abarcan el traspaso de la factura con el pedido entre el cajero, el mesero y el cliente. A pesar de esto en comparación entre proceso actual y mejorado se han disminuido por la misma razón del aumento de las actividades VAN en relación al total de actividades del proceso.

Gestión de platos a base de pollo asado

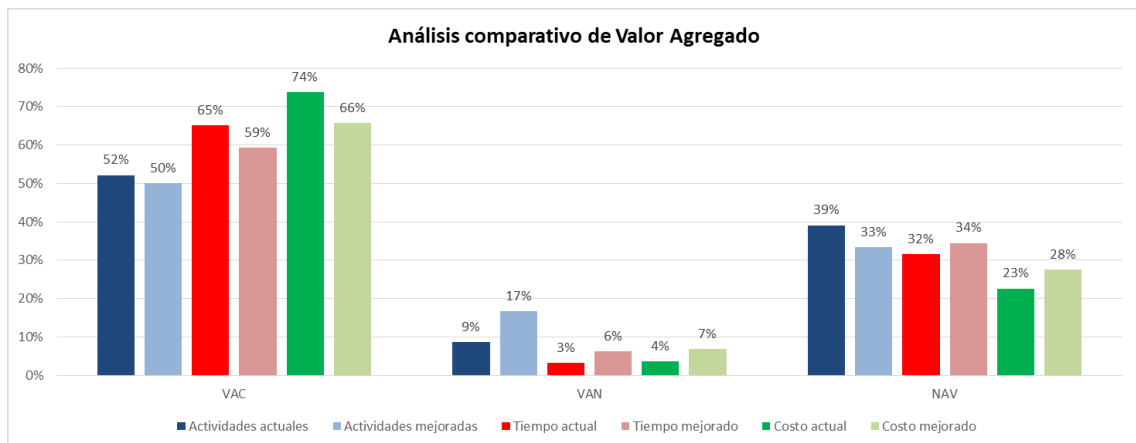


Figura 34: Valor agregado, proceso mejorado de gestión de platos a base de pollo asado

Se exteriorizó en el proceso actual de gestión de platos a base de pollo asado un porcentaje bajo de actividades VAN en relación a un proceso que maneja la preparación y despacho de los alimentos para el consumo de los clientes y que las actividades VAN señaladas en el proceso actual no son precisamente de inspección de la calidad, temperatura, emplatado estándar, etc. de los pedidos, más son actividades que realiza el personal para conocer que deben servir y para esto no existe una revisión para comprobar que el pedido este completo lo que ha provocado inconvenientes en el proceso como demoras por devoluciones de pedidos a cocina o pedidos incompletos. Para estas situaciones se agregó una actividad para verificar que el emplatado y la temperatura del pedido se correcta antes de pasar este de cocina al mesero para despacho y posteriormente una actividad en la cual el mesero verifica que el pedido este completo antes de pasarlo al cliente. De esta forma se disminuye las demoras y regreso de los pedidos a cocina por las fallas mencionadas en los pedidos. Con esto se puede ver que las actividades de VAN aumentaron en relación al porcentaje de actividades, tiempo y costo en casi el doble de los porcentajes del análisis previo.

A pesar de que el porcentaje de actividades NAV disminuyo en el análisis del proceso propuesto se debe mencionar que se agregó una actividad referente al archivo de la copia de la factura, a su vez se observa que el porcentaje de estas actividades en relación al tiempo aumento lo cual se debe a la implementación de la copia de este documento

que es dada al personal para servir el pedido y la factura original al cliente, dicha implementación provoco mayor tiempo en actividades de transporte.

A causa del aumento de las actividades mencionadas en los párrafos anteriores, se obtuvo como resultado la disminución de las actividades VAC en relación a las actividades totales del proceso.

Gestión de platos a la carta

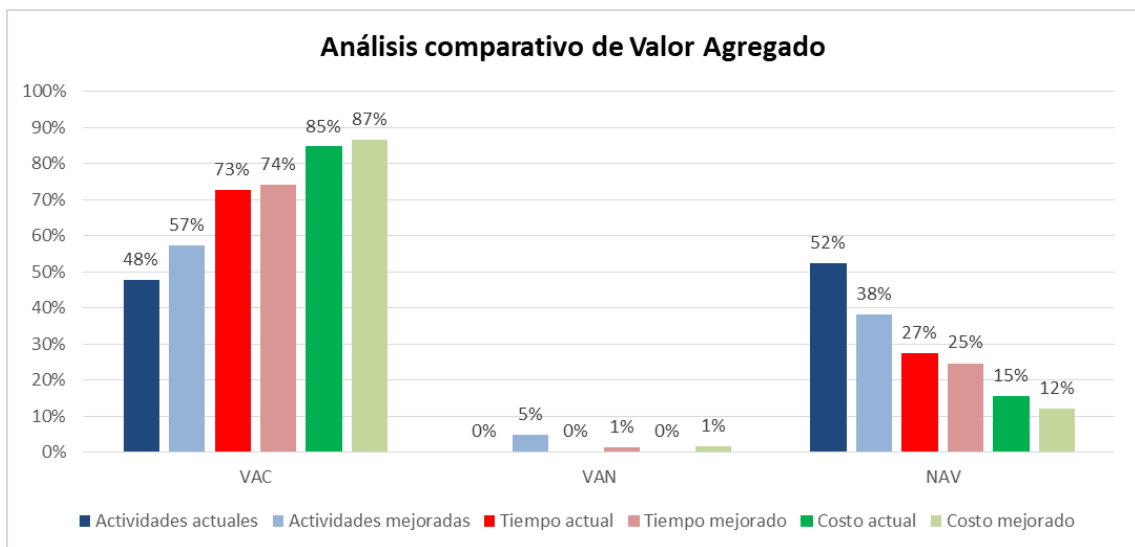


Figura 35: Valor agregado, proceso mejorado de gestión de platos a la carta

El aumento de las actividades VAC se ven aumentadas en un porcentaje pequeño por la integración de las actividades VAN en relación a todo el proceso.

Al igual que en el proceso de gestión heladería y gestión de platos en base al pollo asado se agregó actividades VAN para la inspección del emplatado y la temperatura de los alimentos que se ve reflejada en el 5% de dichas actividades y que representan un mínimo tiempo y costo dentro del proceso.

En cuanto a las observaciones realizadas en el análisis de valor agregado del proceso actual en las cuales se menciona la calidad de los alimentos crudos porcionados y el testeo de estos, dichas observaciones fueron resueltas en los procesos de procesamiento

de alimentos y carnes crudas en el cual se realiza la inspección del correcto aliño y porcionamiento de los alimentos, así como de ubicarlos en la temperatura adecuada.

3.2.4.4 Manual de procesos

Como parte del diseño de gestión por procesos para Restaurantes Mi Cuchito se estableció manuales de procedimientos (Anexo 7) para cada uno de los procesos contemplados en el mapa propuesto (Figura 30).

Los manuales de procesos se medirán por medio de los indicadores resumidos en la Tabla 18.

Tabla 18: Resumen de indicadores de Restaurantes Mi Cuchito

Proceso	Indicador	Descripción	Formula	Frecuencia
GES-01 Planificación estratégica y operativa	Porcentaje de cumplimiento de objetivos	Mide el porcentaje de cumplimiento de los avances de los objetivos planteados en el plan operativo.	$\frac{\text{Objetivos Cumplidos}}{\text{Objetivos Planificados}} \times 100$	Cuatrimestral
GES-02 Control de Gestión	Porcentaje de cumplimiento de acta de gestión de control	Mide el porcentaje de cumplimiento de acciones establecidas en el acta de control de gestión.	$\frac{\text{Acciones cumplidas}}{\text{Acciones establecidas}} \times 100$	Anual
GES-03 Publicidad y promoción	Marketing ROI	Tasa de relación entre la inversión de marketing y los beneficios generados	$\frac{\text{(Ingresos-Inversión)}}{\text{Total Inversión}}$	Anual
PR-01 Gestión de proveedores	Cumplimiento de presupuesto de compras	Mide el cumplimiento del presupuesto en relación a lo comprado	$\frac{\text{Total compras realizadas}}{\text{Total compras presupuestadas}} \times 100$	Gerente
PS-01	Eficacia de	Mide las porciones	(Número de	Trimestral

Proceso	Indicador	Descripción	Formula	Frecuencia
Procesamiento de alimentos y carnes crudas	porcionamiento	con error en relación al número total de porciones.	$\frac{\text{porciones con errores}}{\text{Total de porciones}} \times 100$	
PS-02 Gestión de heladería	Satisfacción al cliente	Mide la satisfacción al cliente por medio de una encuesta	$\frac{\text{Sumatoria de resultados por pregunta}}{\text{Total encuesta}} \times 100$	Semestral
PS-03 Gestión de platos en base de pollo asado	Satisfacción al cliente	Mide la satisfacción al cliente por medio de una encuesta	$\frac{\text{Sumatoria de resultados por pregunta}}{\text{Total encuesta}} \times 100$	Semestral
PS-04 Gestión de platos a la carta	Satisfacción al cliente	Mide la satisfacción al cliente por medio de una encuesta	$\frac{\text{Sumatoria de resultados por pregunta}}{\text{Total encuesta}} \times 100$	Semestral
RH-01 Contratación del personal	Índice de tiempo de contratación	Mide el tiempo ocurrido desde la solicitud de vacante hasta el ingreso formal del trabajador a la organización.	(Fecha de contratación - Fecha de solicitud de vacante)	Anual
RH-02 Evaluación de desempeño	Porcentaje del cumplimiento de objetivos	Mide el cumplimiento de los objetivos personales de los trabajadores	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos}} \times 100$	Semestral
RH-02 Evaluación de	Nivel de desempeño	Porcentaje obtenido en la evaluación de	Calificación obtenida	Semestral

Proceso	Indicador	Descripción	Formula	Frecuencia
desempeño		desempeño		
RH-03 Capacitación	Porcentaje de eficacia de capacitaciones	Mide el porcentaje de personas que aprueban la evaluación de desempeño	$\frac{\text{Trabajadores que aprueban la evaluación}}{100} \times \text{Trabajadores inscritos}$	Trimestral
GF-01 Presupuesto	Porcentaje de varianza en ejecución presupuestal	Mide la relación porcentual entre el conjunto de modificaciones presupuestarias y el presupuesto inicial.	$\frac{\text{Total presupuesto desarrollado}}{\text{Total presupuesto fijado}} \times 100$	Cuatrimestral

3.2.4.5 Propuesta de plan de mejoramiento

Establecidas las debilidades y oportunidades de mejora se debe establecer un plan en el que se ponga en marcha las actividades que en su conjunto alcancen la implementación del sistema de gestión por procesos conjuntamente con el resto de oportunidades de mejora mencionada en las áreas que llevan a la satisfacción del cliente, seguridad del personal, infraestructura, suministros y recursos humanos.

El plan de mejora debe cumplir los requisitos mencionados en el capítulo dos, para esto se estableció un formato de plan de mejora que se utilizara para cada debilidad y plan de mejora.

Tabla 19: Plan de implementación del sistema de gestión por procesos

Tipo de Debilidad					
Procesos y documentos.					
Debilidad					
Restaurantes Mi Cuchito no se maneja por medio de un sistema de gestión por procesos lo que provoca que la organización no alcance objetivos específicos, así como no cuenten con información que le permita tomar decisiones.					
Oportunidad de Mejora					
Implementación del diseño del sistema de gestión por procesos					
N.	Actividad	Responsable	Duración	Resultados	Costo
1	Revisar mapa propuesto con el gerente de la empresa y establecer cronograma de revisión de procesos.	Gerente General Administrador	1 día	Mapa de procesos actualizado y cronograma de reuniones.	\$0
2	Reunirse con los dueños de proceso para análisis, revisión y aprobación de los procesos incluyendo manuales de los mismos.	Dueños de los procesos, Gerente general, administrador	15 días	Manuales de procedimientos actualizados y aprobados.	\$0
3	Adecuación de la infraestructura para la implementación de los procesos (lugares para archivo y manejo de documentos, equipo de computación)	Administrador	7 días	Dos computadoras para aérea administrativa y aérea de manejo y archivo de documentos para los procesos	\$1750
4	Realizar un cronograma de implementación de los procesos	Gerente general	1 día	Cronograma de actividades	\$0
5	Socialización de la implementación de sistema de gestión por procesos	Gerente general, administrador	1 día	Presentación digital e impresa de la implementación del sistema.	\$0
6	Organizar las capacitaciones con los dueños de los procesos	Administrador	2 día	Cronograma de capacitaciones con los dueños de proceso	\$0
7	Capacitación a los dueños de procesos	Gerente General	15 días	Lista de asistentes, Informe con funciones y	\$0

N.	Actividad	Responsable	Duración	Resultados	Costo
				responsabilidades de los dueños de procesos.	
8	Implementar los procesos actualizados y aprobados conjuntamente con su manual de procedimiento.	Nómina de Restaurantes Mi Cuchito	40 días	Informe de implementación en base a los manuales de procedimientos de Restaurantes Mi Cuchito	
9	Evaluar la implementación de los procesos y sus manuales de procedimiento.	Gerente general y administrador.	15 días	Conclusiones en cuanto a si la implementación fue eficaz.	
10	Evaluar los indicadores de cada proceso	Gerente general y administrador	15 días	Resultados de los indicadores del proceso, evaluando que el diseño de los mismos sea el correcto.	
11	Realizar Cronograma de cambios en los procesos	Gerente general, administrador	1 día	Cronograma de implementación de cambios	
12	Socialización de resultados y cambios en base a los mismos	Gerente general	1 días	Presentación con resultados y cambios	
13	Implementación de cambios	Nómina de Restaurantes Mi Cuchito	30 días	Procesos actualizados con sus manuales de procedimientos	
14	Reunión con los dueños de procesos para retroalimentación de los cambios y funcionamiento de cada proceso	Gerente general y administrador	1 día	Lista de asistentes, informe con temas tratados y resultados.	
15	Inicio oficial de las actividades de la empresa con los nuevos procesos	Nómina de Restaurantes Mi Cuchito	Tiempo indefinido	Procesos actualizados y probados puestos en acción.	
Total					\$1750

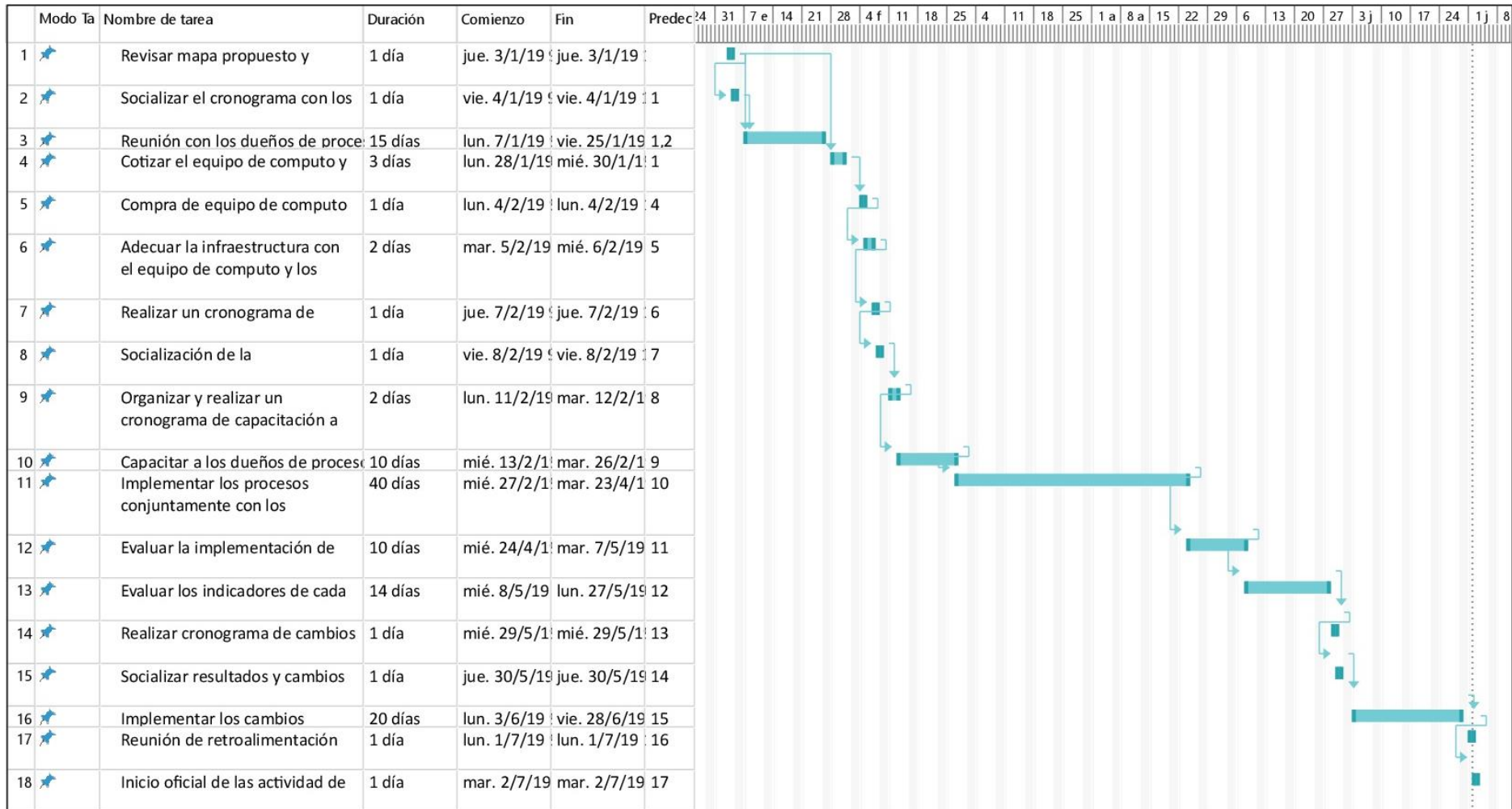


Figura 36: Gantt – Aplicación del sistema de gestión por procesos

Tabla 20: Plan de mejora de suministros e infraestructura

Tipo de Debilidad					
Suministros e Infraestructura					
Debilidad					
En Restaurantes Mi Cuchito no tiene contemplado los riesgos que existen dentro del trabajo, así como no cuentan con señalética en la infraestructura y suministros que resguarden la seguridad relacionada con el establecimiento de los riesgos del trabajo.					
Oportunidad de Mejora					
Levantamiento e implementación de un manual de seguridad con los riesgos del trabajo y compra de señalética, suministros y vestimenta adecuada para Restaurantes Mi Cuchito. Se deberá tomar en cuenta la ISO 22000 de seguridad alimentaria para este plan de mejora.					
N.	Actividad	Responsable	Duración	Resultados	Costo
1	Cotizar a un consultor de seguridad industrial y ocupacional	Administrador	7 días	Cotizaciones de consultores de seguridad industrial y ocupacional	\$0
2	Analizar las cotizaciones y escoger uno en base a las necesidades y al presupuesto	Gerente y administrador	2 días	Consultor a contratar	\$0
3	Contratar al consultor	Gerente	1 día	Consultor contratado	\$1200
4	Reunión con la nómina del personal para socializar el trabajo y las actividades diarias de Restaurantes Mi Cuchito.	Consultor, administrador	1 día	Lista de asistentes, informe con temas tratados y lineamientos a seguir	\$0
5	Realizar un cronograma de trabajo para el levantamiento del manual de seguridad.	Administrador y consultor	1 día	Cronograma de trabajo para el levantamiento del manual de seguridad	\$0
6	Socialización del cronograma con la nómina de personal	Administrador	1 día	Publicación del cronograma	\$0
7	Levantamiento del manual de seguridad	Consultor, Gerente, Administrador	45 días	Manual de seguridad	\$0
8	Socializar el manual de seguridad por medio de una capacitación	Consultor	1 día	Lista de asistentes de la capacitación, evaluación de aprendizaje	\$0
9	Cotizar la señalética,	Administrador	5 días	Cotizaciones de señalética,	\$0

N.	Actividad	Responsable	Duración	Resultados	Costo
	vestimenta y suministros de seguridad			vestimenta y suministros de seguridad	
10	Compra de señalética, vestimenta y suministros de seguridad	Administrador	1 día	Señalética, vestimenta y suministros de seguridad	\$480
11	Capacitación de los lineamientos y recomendaciones de uso de la señalética, vestimenta y suministros de seguridad	Gerente, administrador, consultor	3 días	Lista de asistentes de la capacitación, evaluación de aprendizaje	\$0
12	Aplicación del manual de seguridad y uso de la señalética, vestimenta y suministros de seguridad.	Nómina de Restaurantes Mi Cuchito, consultor	30 días	Uso del manual de seguridad, vestimenta, señalética y suministros.	\$0
13	Evaluación de la implementación del manual de seguridad y uso de la señalética, vestimenta y suministros de seguridad.	Consultor, gerente y administrador	7 días	Informe con los resultados y recomendaciones de mejora	\$0
14	Socialización de los resultados y recomendaciones de mejora.	Consultor, gerente y administrador	1 día	Lista de asistente, presentación con resultados y recomendaciones de mejora.	\$0
15	Inicio oficial de las actividades de la empresa con el uso del manual de seguridad, señalética, vestimenta y suministros	Nómina de Restaurantes Mi Cuchito	Tiempo indefinido		\$0
Total					\$1650

Tabla 21: Plan de mejora de recursos humanos

Tipo de Debilidad					
Recursos Humanos					
Debilidad					
Desperdicio de tiempo y costos ya que el personal no tiene un control de entrada y salida al trabajo, provocando demoras en los procesos.					
Oportunidad de Mejora					
Compra e implementar un sistema biométrico de gestión de tiempo y asistencia para de Restaurante Mi Cuchito.					
N.	Actividad	Responsable	Duración	Resultados	Costo
1	Cotizar el sistema biométrico de gestión de tiempo y asistencia para pymes.	Administrador	3 días	Cotizaciones de s biométrico de gestión de tiempo y asistencia para pymes.	\$0
2	Compra de los sistemas biométrico de gestión de tiempo y asistencia para pymes.	Administrador	3 días	Sistema biométrico	\$80
3	Instalación del sistema biométrico	Administrador, instalador externo	3 días	Sistema biométrico instalado	\$25
4	Ingreso de datos al sistema biométrico	Administrador	1 día	Datos ingresados en el sistema biométrico	\$0
5	Capacitación de los lineamientos, uso y políticas del sistema biométrico	Administrador, gerente	3 días	Lista de asistencia, presentación con lineamientos, uso y políticas del sistema biométrico y evaluación de aprendizaje	\$0
6	Inicio oficial de las actividades con el uso del sistema biométrico de gestión de tiempo y asistencia.	Nómina de Restaurantes Mi Cuchito	Tiempo indefinido		\$0
Total					\$105

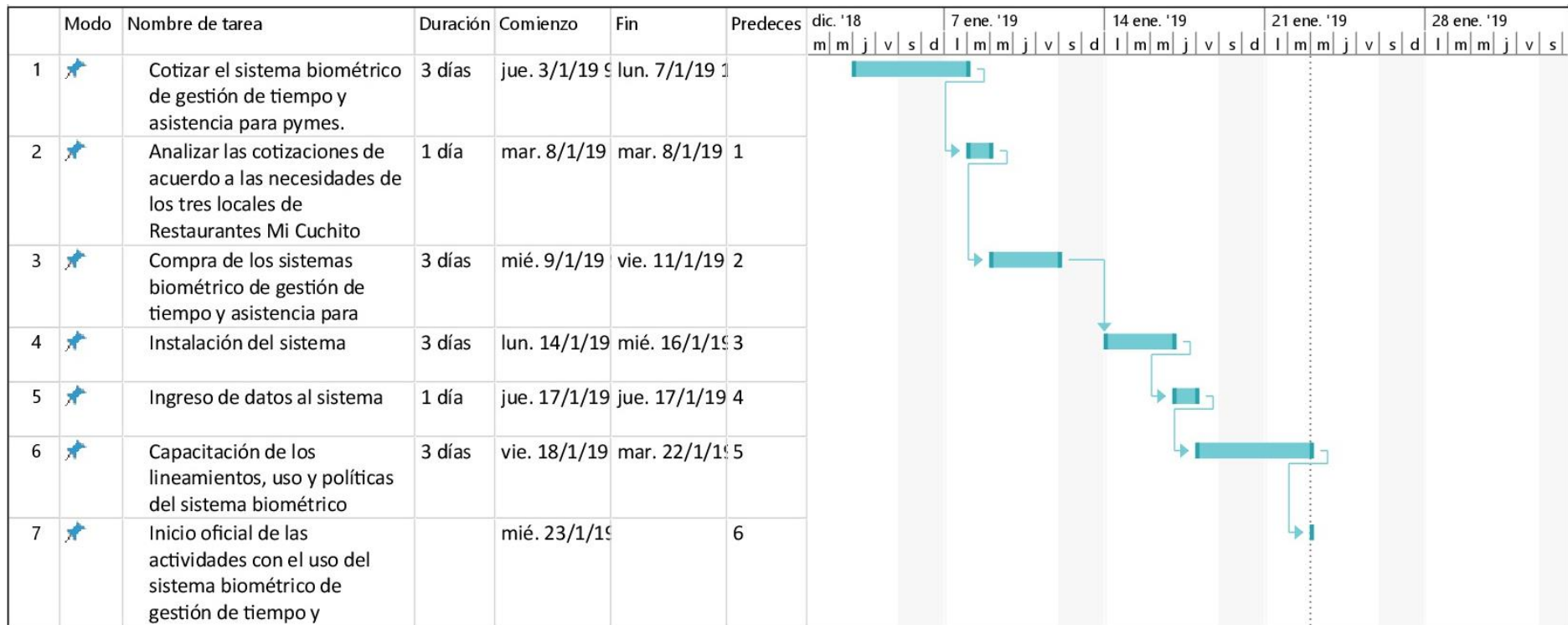


Figura 38: Gantt – Plan de mejora de recursos humanos

Los tres planes de mejora presentados en el presente proyecto cuentan con actividades que pueden estar susceptibles a cambios tomando en cuenta las condiciones en la que la empresa se encuentre al momento de ponerlo en marcha. Es importante mencionar que los valores planteados en cada plan fueron tomados de cotizaciones y conversaciones con expertos en las áreas requeridas que brindaron de su conocimiento y ayuda para establecer los valores aproximados para las actividades que generan un costo y que en conjunto los tres planes presentas el resumen dado en la Tabla 22.

Tabla 22: Resumen de los proyectos de mejora

Proyecto	Tiempo de duración	Costo
Proyecto 1 Plan de implementación del sistema de gestión por procesos.	5 meses 28 días	\$1750
Proyecto 2 Plan de mejora de suministros e infraestructura	4 meses 22 días	\$1650
Proyecto 3 Plan de mejora de recursos humanos	21 días	\$105
Total		\$3505

3.2.4.6 Análisis costo-beneficio

Los costos en los que se incurre en cada proyecto de mejora deben generar un beneficio mayor para la empresa por lo cual a continuación se presenta un análisis costo-beneficio. Con todo lo planteado el gerente espera aumentar en un 10% las facturas de Restaurante Mi Cuchito-Lago Agrio generando un aumento en las ventas. Para esto se requirió de información que permita establecer el margen de contribución unitario por factura.

Se tomo información del sistema de ventas de la empresa correspondiente al mes de Julio, siendo este un mes de ventas promedio en relación con el resto de meses en el año según lo conversado con el gerente y el administrador.

Para poder cuantificar el beneficio se procedió a sumar las ventas totales en dólares y calcular el costo de ventas del mes de Julio. Con la diferencia de estos valores se obtiene la utilidad bruta. Dividida para el número de facturas del mes resulta el margen de contribución unitario por factura.

Tabla 23: Cálculo de margen de contribución unitario

Ventas Julio	\$31.759,99
(-) Costo de venta	\$20.310,03
Utilidad bruta	\$11.449,96
Número de Facturas Julio	3.459
Margen de contribución unitario por factura	\$3,31

Una vez encontrado el margen de contribución unitario por factura se procede a calcular el 10% que se espera aumentar en base a la facturación del mes y cuanto representa de utilidad bruta dicho aumento.

Tabla 24: Cálculo de facturas a aumentar y ganancia extra mensual

Número de Facturas Julio		Porcentaje	Facturas a aumentar por mes
3.459	*	10%	346
Facturas a aumentar por mes		Margen de contribución unitario por factura	Ganancia extra mensual
346	*	3,31	\$1145,33

Dado el análisis se puede deducir que en aproximadamente tres meses se recuperará la inversión realizada y a partir del cuarto mes serán ganancias extras para el negocio.

Tabla 25: Resumen Costo-Beneficio

Costo	\$3505
Beneficio	\$1145,33
Tiempo de recuperación	3 meses

3.2.4.7 Beneficios Intangibles

- Plan de implementación del sistema de gestión por procesos.

Los beneficios que se puede encontrar en cuanto a la aplicación del sistema de gestión por procesos son muchos, tomando en cuenta que la mayor parte de estos fueron diseñados y son totalmente nuevos para la empresa. Debido a esto se señalan algunos beneficios intangibles específicos que generan la aplicación de este plan de mejora.

- La facilidad de obtener información necesaria para la toma de decisiones.
- La implementación de los procesos estratégicos le permitirán a la empresa establecer puntos importantes para el manejo de la misma como lo son, los objetivos, misión y visión que abarca la planificación estratégica y operativa y que a su vez dirigen al personal en su conjunto como una organización bien enfocada.
- El uso de indicadores se traduce al monitoreo constante de los procesos de la empresa logrando llevar un control y establecer planes de mejora cuando sea necesario.
- Los procesos de recursos humanos lograrán obtener personal apto, capacitado, comprometido y eficiente a la hora de cumplir con sus tareas lo que resulta en el buen servicio brindado a los clientes.
- El manejo de un sistema de inventarios le permitirá a la empresa llevar un control de los productos de manera ordenada y puntual. Además de establecer y conocer los mínimos y máximos que le faciliten el tiempo de pedido con los proveedores, así como el manejo de los mismos en cuanto al almacenaje.
- El tener actividades de inspección en los procesos reduce errores y insatisfacción en los clientes por devoluciones de platos a causa de temperatura, emplatado o pedido inadecuado.

- El marketing para restaurantes Mi Cuchito no estaba contemplado de ninguna forma por ende la aplicación de este proceso le permitirá a la empresa atraer a nuevos clientes, así como promover sus productos y servicio de una manera más adecuada. Incluso ganar mercado y presencia frente a sus competidores.
- Plan de mejora de suministros e infraestructura.

Tanto el personal como los clientes de Restaurantes Mi Cuchito se encontrarán en un ambiente más seguro en cuanto a los peligros que se pueden presentar en un establecimiento que maneja maquinaria industrial a base de gas, fuego, etc. Factores que pueden generar un accidente. Otro beneficio es que el personal por medio del manual de seguridad pueden tener una fuente para mantenerse informados y precavidos de los posibles accidentes así como del uso correcto de los suministros, maquinaria y vestimenta a la hora de realizar sus actividades diarias.

- Plan de mejora de recursos humanos.

El control adecuado para las entradas y salidas del personal le permitirá a la empresa reducir el desperdicio de tiempo y las demoras en los procesos, generados por los retrasos o salidas antes de hora. Además, se puede obtener información del desempeño horario de la nómina.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Restaurantes Mi Cuchito es una empresa que lleva más de 30 años en el mercado, en este tiempo ha logrado alcanzar popularidad y fidelización de una gran cantidad de clientes, lo que ha ocasionado que se encuentre bien posicionada en las ciudades en las que tiene presencia.
- Del análisis de valor agregado realizado a los procesos actuales se concluyó que los tiempos en cuanto a las actividades es adecuado. De modo que el servicio brindado a sus clientes es rápido, siendo esta una ventaja competitiva respecto a la competencia sin embargo este tiempo se ve entorpecido con devoluciones de alimentos por la falta de control en la temperatura de los alimentos, emplatado, etc que evitan que los procesos sean eficaces en su totalidad.
- Restaurantes Mi Cuchito no ha sido dirigida mediante procesos documentados de tal forma que el personal de Restaurantes Mi Cuchito no tiene una noción sistematizada de las actividades que deben realizar, al no contar con dicha sistematización se ha reflejado la falta de actividades importantes como son la planificación y verificación en los procesos que inducen a errores en la calidad de los productos y el servicio.
- Varias de las actividades en los procesos actuales son llevadas a cabo por dos o incluso tres puestos del personal de tal forma que se da la confusión de las responsabilidades que tiene cada uno de estos.
- Se ha realizado el rediseño de los cinco procesos actuales de Restaurantes Mi Cuchito y se ha propuesto nueve procesos nuevos que le permitirá a la empresa llevar una organización más completa y ofrecer al mismo tiempo un mejor servicio y calidad de productos a sus clientes.

- El personal de Restaurantes Mi Cuchito tiene conocimientos limitados en cuanto a los conceptos y aplicación de procesos. Por ello se presenta la incertidumbre de los efectos que se pueden dar por los cambios realizados y por las nuevas implementaciones, especialmente del lector biométrico.
- La inversión planteada en los tres proyectos de mejora será recuperada en el lapso de tres meses. Por lo tanto, al cuarto mes se tendrá una ganancia extra mensual de mil ciento cuarenta y cinco dólares aproximadamente.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda aplicar el sistema de gestión por procesos para así alcanzar la efectividad en las actividades, tener una visión del manejo de la organización y obtener información que le permita a la gerencia tomar decisiones.
- Se recomienda tomar en cuenta y aplicar la ISO 22000 de seguridad alimentaria que garantice la calidad y salubridad de los alimentos inocuos y a su vez establezcan los lineamientos estándares que esta norma menciona para el manejo de alimentos.
- Dentro del proyecto de aplicación del sistema de gestión por procesos se plantea la compra de muebles de oficina y equipo de cómputo necesario para el manejo administrativo de la empresa. Se recomienda adecuar un espacio apropiado para tareas administrativas tales como; planificación, reuniones, comunicación con proveedores, archivo, etc.
- En las conversaciones mantenidas con el personal de Restaurantes Mi Cuchito se mencionó la alta rotación del personal dado a que el giro del negocio representa trabajo en feriados y fines de semana. Es difícil para la Gerencia de la empresa encontrar personal que dure un largo periodo trabajando por lo cual se recomienda buscar incentivos que provoquen que el personal tenga afines más cercanos con la empresa y la rotación disminuya.

- Una recomendación importante es empezar a ver a Restaurantes Mi Cuchito como una empresa. Aplicando la planeación, organización, ejecución y control. Manejar la organización con las bases de técnicas de Administración como son la contabilidad, el marketing, las finanzas, la productividad, los recursos humanos, etc. Lineamientos que le permitirán a la empresa ser dirigida de una mejor forma, así como tener la posibilidad de competir y estar a la altura de grandes organizaciones. De manera que aumenten sus ganancias.
- La señalética, suministros y vestimenta de seguridad son esenciales para garantizar la calidad de los productos y el bienestar de la nómina del personal y de los clientes de Restaurantes Mi Cuchito. La falta de estos puede generar accidentes de trabajo, insalubridad, multas, etc. Afectando no solo financieramente a la empresa si no a su vez atentando contra la seguridad de los colaboradores.

REFERENCIAS

1. Aca, N. (20 de febrero de 2018). *8 Beneficios de la encuesta de satisfacción al cliente*. Obtenido de Merca2.0: <https://www.merca20.com/8-beneficios-de-la-encuesta-de-satisfaccion-al-cliente/>
2. Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación España. (2007). *Plan de Mejoras, herramientas de trabajo*. Obtenido de Universidad de Antofagasta: http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf
3. Agudelo Tobón, L. F., & Escobar, B. J. (2007). *Gestión por Procesos* (4 ed.). (INCOTEC, Ed.) Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
4. American Marketing Association. (2015).
5. Bagini, L. (2012). *Técnicas estadísticas para la investigación social*. Obtenido de Universidad Nacional de Cuyo: <https://eugeniwagner.files.wordpress.com/2012/05/apuntes-teoria-de-muestreo.pdf>
6. Banco Central del Ecuador - BCE. (02 de enero de 2018). *La economía ecuatoriana creció 3,8% en el tercer trimestre de 2017*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1027-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-3-8-en-el-tercer-trimestre-de-2017>
7. Barrera Bustillos, M. E., Garcia Sosa, J., Vargas López, J. L., & Budgdud Torres, A. (2017). *Guía para elaborar un plan de mejora*. México, Mexico.
8. Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M., & Tejedor Panchon, F. (15 de septiembre de 2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Obtenido de Instituto Andaluz de Tecnología: <http://www.idi.es/images/Documents/guiagestionprocesos.pdf>
9. Bernal Moreno, D. M. (2014). *Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
10. Calderón, G. (2012 de agosto de 2012). *Turismo sin tecnología*. Obtenido de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/columnistas/1/turismo-sin-tecnologia>

11. Camejo, J. (28 de octubre de 2012). *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?* Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
12. Chang, R. (2011). *Mejora Continua de Procesos*. Garnica.
13. Collao Cerón, M. (01 de marzo de 2016). *Requerimientos del Cliente*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/MarceloCollaoCern/requerimientos-del-cliente-58921302>
14. David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14va. ed.). México D.F.: Pearson.
15. Definiciones-de.com. (29 de Mayo de 2011). *Definición de definir*. Obtenido de <http://www.definiciones-de.com/Definicion/de/definir.php>
16. Ekos Negocios. (noviembre de 2015). *Con el turismo todos ganamos*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1332.pdf>
17. El Ciudadano. (04 de noviembre de 2014). *Las políticas públicas para las microempresas ha sido exitosas*. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/las-politicas-publicas-para-las-microempresas-ha-sido-exitosas/>
18. El Comercio. (07 de marzo de 2014). *Gobierno busca que el turismo en Ecuador sea el tercer rubro de ingresos*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/gobierno-busca-que-turismo-ecuador.html>
19. Espinosa, R. (29 de julio de 2013). *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
20. Flores Ripoll, M. V. (26 de octubre de 2010). *Definición de Mejora Continua*. Obtenido de EOI: <http://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/>
21. Fontalvo Herrera, T. J. (2004). *Herramientas efectivas para el diseño e implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9000:2000* (2da ed.). (ASD, Ed.) Bogotá.
22. Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios Iso 9001:2008*. Cartagena: EUMED.
23. Garcia, R. (2012). *Concepto de Mejora Continua*.

24. Gómez Fuentes, M. d. (2011). *Notas del curso: Análisis de requerimientos*. México, DF: Universidad Autónoma Metropolitana.
25. Harrington, H. J. (1997). *Administración total del mejoramiento continuo*. (M. E. R, Ed.) Bogotá, Santa Fe, Colombia: Mc Graw-Hill.
26. Hugo, I. (03 de julio de 2008). *Manual de la ingeniería Industrial, definición de clientes internos y externos*. Obtenido de Blogger.com: <http://manualingenieriaindustrial.blogspot.com/2008/07/definicion-de-los-clientes-internos-y.html>
27. Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial ITM.
28. Ibisate, Á. (20 de mayo de 2005). *Conceptos básicos de la gestión de procesos en las empresas*. Obtenido de Management & Empresa: http://www.ub.edu/empresariales/ec/pdfs/1543-ESP-conceptos_gestion_procesos.pdf
29. IBM. (2018). *Indicador de estado de semáforo*. Obtenido de https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSD29G_2.0.0/com.ibm.swg.ba.cognos.tm1_prism_gs.2.0.0.doc/c_prism_score_traffic.html
30. INEC. (2017). *Panorama laboral y empresarial del Ecuador*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202017.pdf>
31. Instituto para la Calidad. (2012). *Notas sobre calidad, ¿Qué debemos entender por rediseños de procesos de gestión?* Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
32. ISO Tools. (13 de octubre de 2017). *¿Qué es y cómo se utiliza la documentación de procesos?* Obtenido de IsoTools Excellence: <https://www.isotools.com.co/se-utiliza-la-documentacion-procesos/>
33. ISOTools. (21 de Junio de 2017). *Blog de Calidad*. Obtenido de ISOTools: <https://www.isotools.org/2017/06/21/caracteristicas-auditoria-de-gestion/>
34. Jaime, B. S., Carmona Calvo, M., Carrasco Pérez, R., & Rivas Zapata, M. T. (2012). *Guía para una Gestión basada en Procesos*. Sevilla: Instituto Andaluz de Tecnología.
35. La Hora. (14 de abril de 2012). *Socializaron ley del uso de gas industrial*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1101314074/socializaron-ley-del-uso-de-gas-industrial->
36. Luyo Luyo, J. L. (2013).

37. Macías Garcias, M., Alvarez Delgado, J., Rojas Fernández, C., Grosso Dolarea, S., Martínez Sancho, M., Sánchez García, M., & Barcala Lechugo, E. (2007). *Guía de Gestión de procesos en la UCA*. España.
38. Maldonado, J. A. (2011). *Gestión de Procesos*. Málaga, España: EUMED.
39. Mapfre Soft. (2007). *Técnicas de levantamiento de procesos*.
40. Marquis, A. (2018). *¿Qué es el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)?* Obtenido de Pyme: <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-el-analisis-de-fortalezas-oportunidades-debilidades-y-amenazas-foda-13754.html>
41. Ministerio de Administración Pública. (2014). *Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional* (1 ed.). Santo Domingo, Republica Dominicana: Publicaciones MAP.
42. Ministerio de Salud Pública. (2017). *Nuevo proceso para obtención de permisos de funcionamiento tiene acogida en usuarios*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/nuevo-proceso-para-obtencion-de-permisos-de-funcionamiento-tiene-acogida-en-usuarios/>
43. Ministerio de Turismo. (2015). *Sistema de Gestión Integral de la calidad, Ambiente y Salud en el Trabajo en el proyecto AI*. Quito.
44. Moliner, A. (04 de marzo de 2015). *Ventajas de la Gestión por procesos*. Obtenido de NAE: <https://nae.es/ventajas-de-la-gestion-por-procesos/>
45. Montes, M. (03 de junio de 2013). *Diferencias entre documentación y registros*. Obtenido de Club responsable de gestión de calidad: <https://clubresponsablesdecalidad.com/diferencias-entre-documentacion-y-registro/>
46. Mora, A. (30 de agosto de 2013). *Clasificación de los desechos*. Obtenido de Ministerio de Salud: <http://instituciones.msp.gob.ec/somossalud/index.php/agitatu-mundo/359-clasificacion-de-desechos>
47. Pardo Álvarez, J. M. (2012). *Configuración y usud e un mapa de procesos*. España: AENOR Ediciones.
48. Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2004). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
49. Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2009). *Gestión por procesos*. España: ESIC Editorial.
50. Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid, España: ESIC Editorial. Obtenido de

<https://books.google.com.ec/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&dq=fernandez%20de%20velasquez%202010%20procesos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjE0vbn-cTdAhUJpFkKHdyZC0wQ6AEIJTAA#v=onepage&q&f=false>

51. Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Real Academia Española* (23 ed.).
52. Rebolledo, J. (2010). *Dirección económica y administrativa, manual de Procedimientos*. Chile.
53. Rod, B. (2012). *Análisis de Valor Agregado*. Obtenido de Scribd: <https://www.scribd.com/doc/94821583/Analisis-de-Valor-Agregado>
54. Rus, G. (2008). *Análisis coste-beneficio: evaluación económica de políticas y proyectos de inversión*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
55. Salinas, K. (14 de noviembre de 2014). *Clientes internos y externos en una organización*. Obtenido de Grandes Pymes: <http://www.grandespymes.com.ar/2014/11/14/clientes-internos-y-externos-en-una-organizacion/>
56. Sánchez Moreno, Y. P. (22 de septiembre de 2017). *Ciclo PHVA*. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/ciclo-phva.html>
57. Secretaria de la Función Pública Guatemala. (2008). *Herramienta para el Análisis y Mejora de Procesos*. Guatemala: Secretaria de la Función Pública Guatemala. Obtenido de https://www.bsc-virtual.org/archivos/compendio_de_herramientas_de_mejora.pdf
58. Secretaría de la Función Pública Guatemala. (diciembre de 2010). *Documento de referencia para la realización de diagnósticos en materia de mejora de la gestión*. Obtenido de http://www.salud.gob.mx/unidades/dgrh/spc/formatos/mejora_de_gestion.pdf
59. Servicios de Rentas Internas - SRI. (2017). *Impuesto a la renta*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-renta>
60. Speth, C. (2016). *El Análisis DAFO*. (P. Publishing, Ed., & M. M. Serra, Trad.)
61. Thompson, I. (22 de julio de 2009). *Definición de Cliente*. Obtenido de Promonegocios: <https://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
62. Ucañán Leyton, R. (18 de febrero de 2015). *Cálculo de la relación Beneficio Coste (B/C)*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/calculo-de-la-relacion-beneficio-coste/>

63. Valdés Hernández, L. A. (2009). *Manual para la diagramación de procesos*. México. Obtenido de http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal18.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de Satisfacción Restaurantes Mi Cuchito

Con la finalidad de conocer su nivel de satisfacción en las áreas de variedad de productos, precio, calidad y tiempo de servicio en restaurantes Mi Cuchito, agradecemos su colaboración respondiendo la siguiente encuesta.

1. ¿Hace cuánto tiempo es usted cliente de Restaurantes Mi Cuchito?

Menos de un año _____

De un año a dos años _____

Tres años o más _____

2. De las siguientes opciones, ¿Cuál es la más importante a la hora de escoger un restaurante? Siendo 1 la más importante y 4 la menos importante

Precio _____

Calidad del servicio _____

Tiempo del servicio _____

Variedad del menú _____

¿Por qué su elección número 1 es la más importante?

3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los precios del menú de restaurantes Mi Cuchito?

Satisfecho _____

Medianamente Satisfecho _____

Insatisfecho _____

¿Por qué?

4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la calidad del servicio en restaurantes Mi Cuchito?

Satisfecho ____

Medianamente Satisfecho ____

Insatisfecho ____

¿Por qué?

5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el tiempo de demora del servicio? Tiempo desde que toman su orden hasta que la recibe.

Satisfecho ____

Medianamente Satisfecho ____

Insatisfecho ____

¿Por qué?

6. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la variedad del menú de Restaurantes Mi Cuchito?

Satisfecho ____

Medianamente Satisfecho ____

Insatisfecho_____

¿Por qué?

7. ¿Qué platos le gustaría que Restaurantes Mi Cuchito implemente en su menú?

Agradecemos su colaboración.

E152	E153	E154	E155	E156	E157	E158	E159	E160	E161	E162	E163	E164	E165	E166	E167	E168	E169	E170	E171	E172	E173	E174	E175	E176	E177	E178	E179	E180	E181	E182	E183	E184	E185	E186	E187	E188	E189	E190	E191	E192	E193	E194	E195	E196	E197	E198	E199	E200	E201
1	3	2	3	4	2	3	1	4	2	3	2	1	4	2	3	3	1	4	3	2	3	1	4	2	3	4	1	2	2	4	3	3	1	3	2	3	2	3	4	1	3	2	2	2	1	4	3	1	2
4	2	3	1	2	4	1	2	3	4	1	4	2	3	4	1	2	3	2	4	3	1	3	2	3	4	1	3	4	3	1	2	2	4	2	4	4	3	1	2	3	1	4	3	4	2	3	1	2	3
2	1	1	4	1	3	2	4	1	1	4	1	3	2	1	2	1	4	3	2	1	2	4	3	4	2	3	4	1	1	3	1	1	3	4	3	2	1	4	1	2	4	1	1	3	3	2	2	4	1
3	4	4	2	3	1	4	3	2	2	2	3	4	1	3	4	4	2	1	1	4	4	2	1	1	1	2	2	3	4	2	4	4	2	1	1	1	4	2	3	4	2	3	4	1	4	1	4	3	4

E202	E203	E204	E205	E206	E207	E208	E209	E210	E211	E212	E213	E214	E215	E216	E217	E218	E219	E220	E221	E222	E223	E224	E225	E226	E227	E228	E229	E230	E231	E232	E233	E234	E235	E236	E237	E238	E239	E240	E241	E242	E243	E244	E245	E246	E247	E248	E249	E250	E251
3	4	1	4	1	3	2	3	2	1	4	2	1	3	1	5	1	4	1	4	1	3	2	1	1	4	2	1	4	2	4	1	3	2	3	4	1	4	3	2	2	1	4	3	1	3	4	2	2	1
4	1	3	2	3	4	3	1	4	2	3	1	3	4	3	4	3	2	2	1	3	1	4	3	4	2	3	2	3	1	3	4	4	3	4	1	2	1	1	3	4	3	2	1	4	2	1	3	4	3
2	3	2	3	2	1	4	2	1	3	2	3	4	2	4	1	4	1	3	3	4	2	1	4	2	3	1	4	1	3	1	3	2	4	1	2	4	3	2	1	3	2	3	4	2	4	3	4	1	4
1	2	4	1	4	2	1	4	3	4	1	4	2	1	2	3	2	3	4	2	2	3	3	2	3	1	4	3	2	4	2	2	1	1	2	3	3	2	4	4	1	4	1	2	3	1	2	1	3	2

E252	E253	E254	E255	E256	E257	E258	E259	E260	E261	E262	E263	E264	E265	E266	E267	E268	E269
2	3	3	4	1	4	3	2	1	4	3	1	2	1	4	1	4	1
1	2	2	1	3	1	4	3	4	1	4	3	4	3	2	2	1	3
1	1	1	2	2	3	1	4	3	2	2	4	1	4	1	3	3	4
3	4	4	3	4	2	2	1	2	3	1	2	3	2	3	4	2	2

PREGUNTA 3	269	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	E29	E30	E31	E32	E33	E34	E35	E36	E37	E38	E39	E40	E41	E42	E43	E44	E45	E46	E47	E48	E49	E50			
Satisfecho	109			1							1			1			1			1				1	1	1	1	1	1				1	1	1	1	1	1			1													
Medianamente Satisfecho	121	1	1			1	1			1			1			1				1	1	1	1		1	1	1				1			1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
Insatisfecho	39					1				1					1					1																																		

E51	E52	E53	E54	E55	E56	E57	E58	E59	E60	E61	E62	E63	E64	E65	E66	E67	E68	E69	E70	E71	E72	E73	E74	E75	E76	E77	E78	E79	E80	E81	E82	E83	E84	E85	E86	E87	E88	E89	E90	E91	E92	E93	E94	E95	E96	E97	E98	E99	E100	E101					
1	1	1	1												1	1	1					1					1	1	1					1	1	1					1	1	1								1				
				1	1	1	1				1	1	1		1				1	1	1	1	1	1	1				1	1	1	1							1	1															
								1	1				1					1																																					

E102	E103	E104	E105	E106	E107	E108	E109	E110	E111	E112	E113	E114	E115	E116	E117	E118	E119	E120	E121	E122	E123	E124	E125	E126	E127	E128	E129	E130	E131	E132	E133	E134	E135	E136	E137	E138	E139	E140	E141	E142	E143	E144	E145	E146	E147	E148	E149	E150	E151							
1	1			1				1			1				1						1				1					1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
			1		1		1		1					1			1	1	1				1	1	1			1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
		1				1			1			1	1			1			1			1						1	1																											

E152	E153	E154	E155	E156	E157	E158	E159	E160	E161	E162	E163	E164	E165	E166	E167	E168	E169	E170	E171	E172	E173	E174	E175	E176	E177	E178	E179	E180	E181	E182	E183	E184	E185	E186	E187	E188	E189	E190	E191	E192	E193	E194	E195	E196	E197	E198	E199	E200	E201							
	1			1		1			1	1	1		1			1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
1				1			1		1					1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
		1				1		1																																																

E202	E203	E204	E205	E206	E207	E208	E209	E210	E211	E212	E213	E214	E215	E216	E217	E218	E219	E220	E221	E222	E223	E224	E225	E226	E227	E228	E229	E230	E231	E232	E233	E234	E235	E236	E237	E238	E239	E240	E241	E242	E243	E244	E245	E246	E247	E248	E249	E250	E251							
	1	1			1		1	1		1		1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
1				1	1		1	1		1		1			1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
														1								1																																		

E252	E253	E254	E255	E256	E257	E258	E259	E260	E261	E262	E263	E264	E265	E266	E267	E268	E269
1		1		1		1	1		1	1				1	1		1
		1		1								1	1		1		1
					1			1									

E252	E253	E254	E255	E256	E257	E258	E259	E260	E261	E262	E263	E264	E265	E266	E267	E268	E269
1	1		1			1	1		1			1	1	1	1		1
		1		1	1											1	
										1	1						

PREGUNTA 6	269	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	E29	E30	E31	E32	E33	E34	E35	E36	E37	E38	E39	E40	E41	E42	E43	E44	E45	E46	E47	E48	E49	E50			
Satisfecho	114				1	1					1			1				1	1				1		1				1	1			1	1				1		1				1			1							
Medianamente Satisfecho	101		1	1			1		1	1		1		1	1				1	1	1	1			1	1	1				1	1				1	1				1				1	1		1	1		1	1		
Insatisfecho	54	1						1									1							1												1																		

E51	E52	E53	E54	E55	E56	E57	E58	E59	E60	E61	E62	E63	E64	E65	E66	E67	E68	E69	E70	E71	E72	E73	E74	E75	E76	E77	E78	E79	E80	E81	E82	E83	E84	E85	E86	E87	E88	E89	E90	E91	E92	E93	E94	E95	E96	E97	E98	E99	E100	E101						
		1						1	1			1				1		1	1				1	1			1	1	1	1	1							1						1				1				1				
1	1		1		1	1	1			1	1			1		1			1	1	1			1	1					1	1	1							1	1		1			1											
				1									1																		1																									

E102	E103	E104	E105	E106	E107	E108	E109	E110	E111	E112	E113	E114	E115	E116	E117	E118	E119	E120	E121	E122	E123	E124	E125	E126	E127	E128	E129	E130	E131	E132	E133	E134	E135	E136	E137	E138	E139	E140	E141	E142	E143	E144	E145	E146	E147	E148	E149	E150	E151									
	1				1	1						1	1			1	1		1	1		1	1				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
1				1			1	1	1					1		1			1	1					1					1				1							1				1													
		1	1							1	1				1										1							1																										

E152	E153	E154	E155	E156	E157	E158	E159	E160	E161	E162	E163	E164	E165	E166	E167	E168	E169	E170	E171	E172	E173	E174	E175	E176	E177	E178	E179	E180	E181	E182	E183	E184	E185	E186	E187	E188	E189	E190	E191	E192	E193	E194	E195	E196	E197	E198	E199	E200	E201									
	1			1	1			1	1						1	1	1	1	1			1	1				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
1		1	1						1			1	1					1				1								1					1						1	1		1					1	1		1	1		1	1		
						1							1	1												1							1																									

E202	E203	E204	E205	E206	E207	E208	E209	E210	E211	E212	E213	E214	E215	E216	E217	E218	E219	E220	E221	E222	E223	E224	E225	E226	E227	E228	E229	E230	E231	E232	E233	E234	E235	E236	E237	E238	E239	E240	E241	E242	E243	E244	E245	E246	E247	E248	E249	E250	E251											
			1	1	1			1	1		1	1				1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
1						1	1	1	1			1						1				1																																						
	1	1											1	1		1																																												

E252	E253	E254	E255	E256	E257	E258	E259	E260	E261	E262	E263	E264	E265	E266	E267	E268	E269
	1					1	1	1				1	1			1	1
1		1			1				1								
			1	1						1			1	1		1	

**TABULACIÓN PREGUNTAS ABIERTAS
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A CLIENTES**

N.

PREGUNTA 2	RESPUESTA	
Precio	Por la economía de la familia	23
	Por el ahorro	40
	Más barato más consumo	16
Calidad del servicio	Prefiero calidad a precios bajos	17
	Prefiero calidad antes que cantidad	19
	La calidad es indispensable en un restaurante	13
	Prefiero esperar y tener un plato caliente y de calidad	12
Tiempo de servicio	La rutina que tengo no me da mucho tiempo para comer	39
	No me gusta esperar	76
Variedad del menú	No todos los integrantes de mi familia tienen los mismos gustos	26
	No me gusta comer repetir los mismos platos	37
	Me gusta probar platos nuevos	26
	Me gusta tener de donde escoger	35

PREGUNTA 3	RESPUESTA	
Satisfecho	El precio esta bien porque la calidad lo vale	14
	Me parece adecuado al servicio	16
	No tengo quejas	22
	Vale por la ubicación y el lugar	13
	Precios parecidos a la competencia	6
Medianamente Satisfecho	Algunas cosas me parecen altas en precios	14
Satisfecho	Pueden disminuir un poco los precios	18
	Las bebidas son caras	13
	Puede mejorar los precios	3
Insatisfecho	Me parecen los precios altos en comparación a otros lugares	24
	Es caro en comparación de lo que se sirve	15

PREGUNTA 4	RESPUESTA	
Satisfecho	La calidad es buena	52
Medianamente Satisfecho	No se tuvo respuesta alguna	

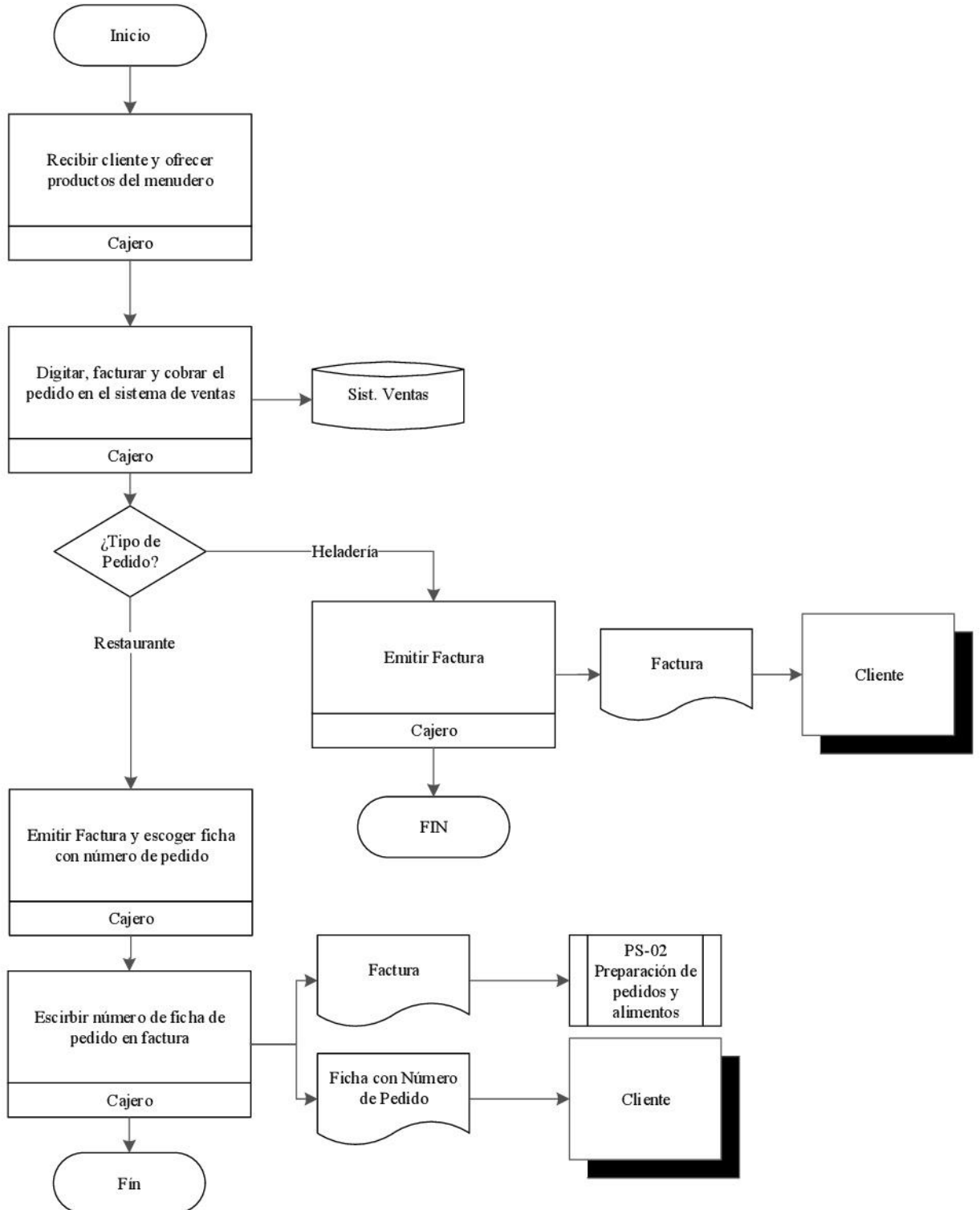
Insatisfecho	Los meseros deben ser mas amables	13
	A veces se equivocan	38
	Se puede mejorar	21

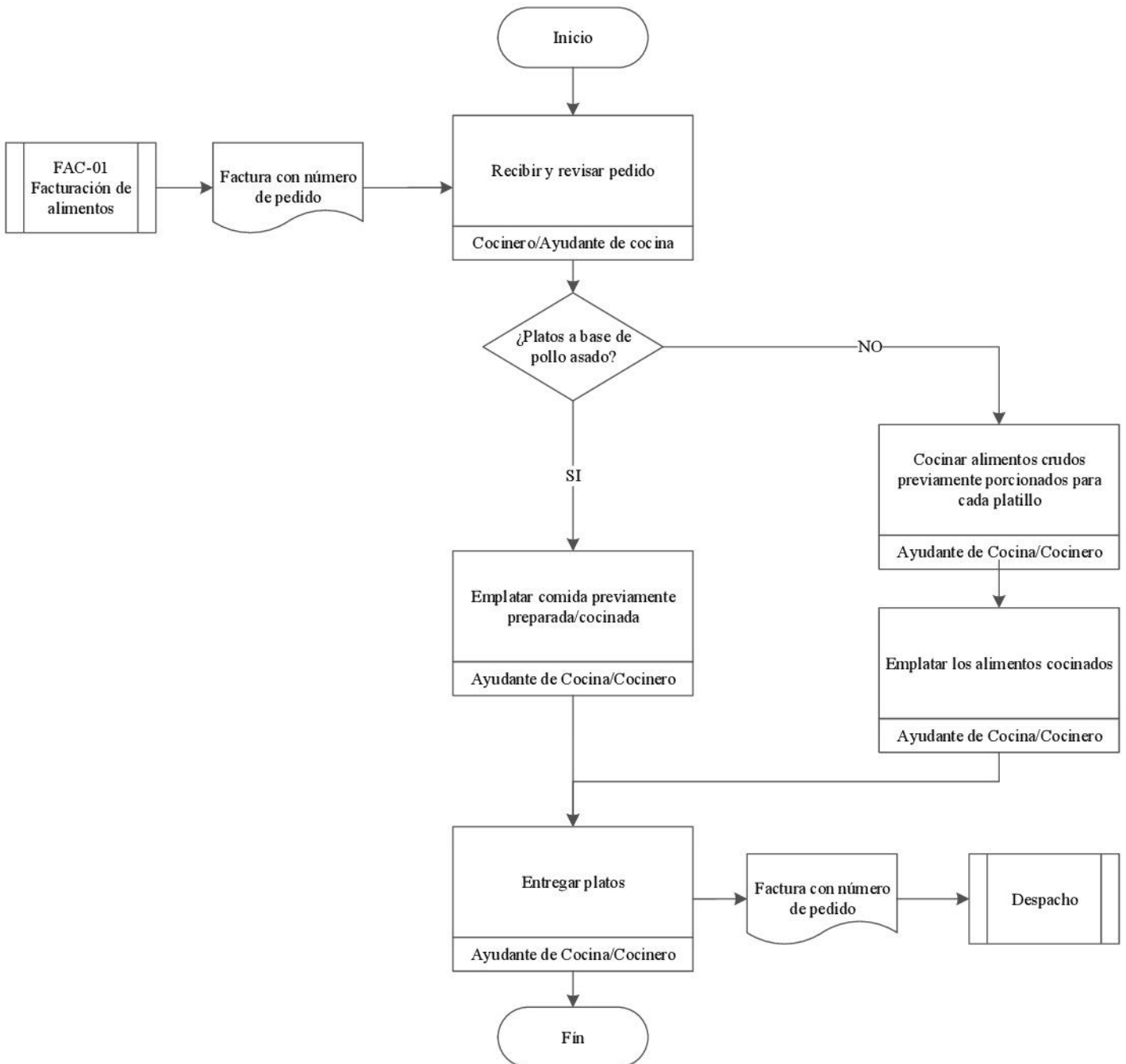
PREGUNTA 5		RESPUESTA
Satisfecho	La atención es rápida a diferencia del resto de restaurantes	37
	Se demoran poco	48
	El tiempo es rápido	13
Medianamente	Cuando hay muchos clientes se demoran	52
Satisfecho	Pueden mejorar el tiempo	12
Insatisfecho	A veces se equivocan y se demora el pedido	21
	La fila para hacer el pedido puede ser demorosa	32
	Solo tienen una caja	63

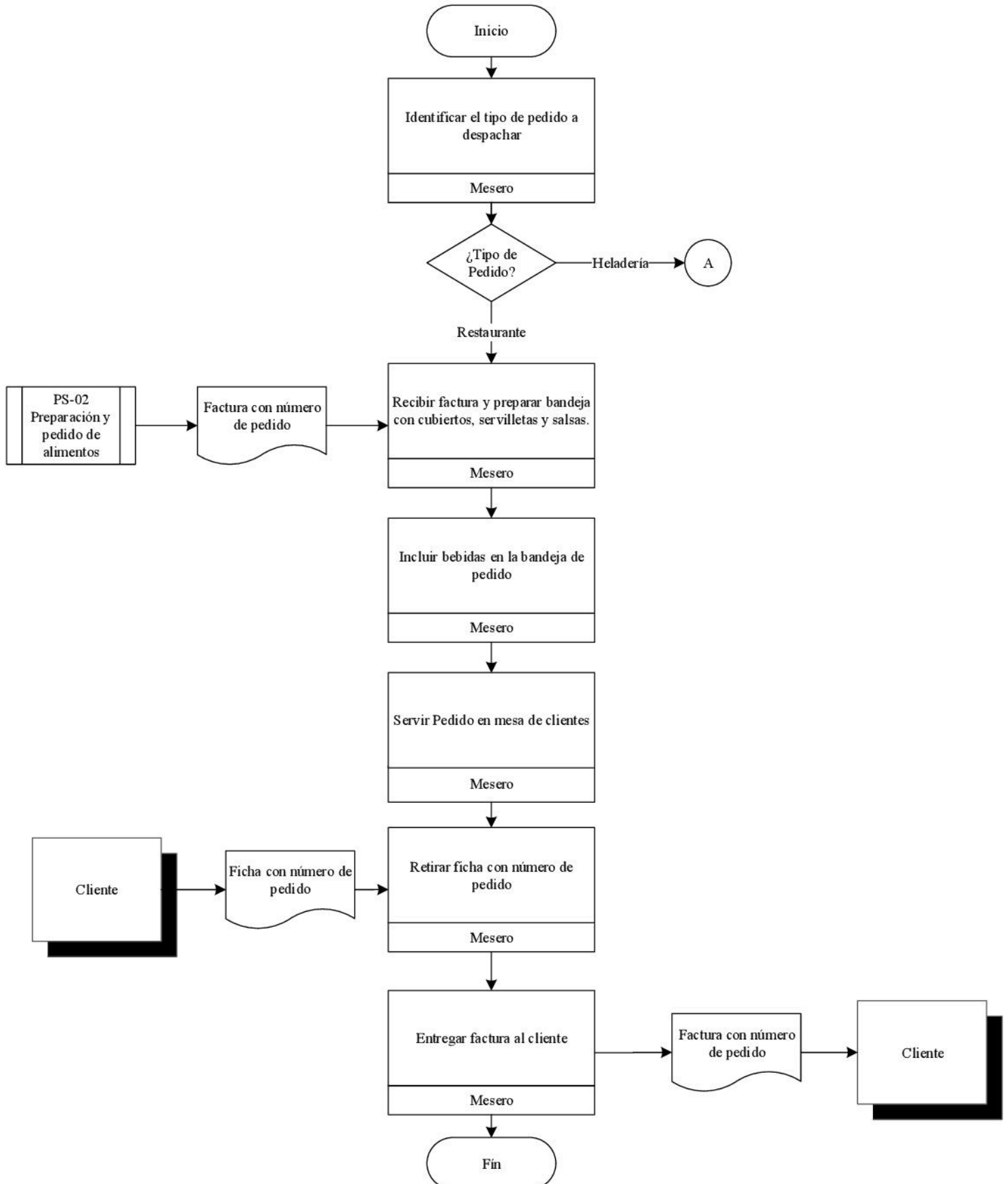
PREGUNTA 6		RESPUESTA
Satisfecho	Muchos platos para escoger	76
	Tienen heladería también	18
	Tienen varias clases de productos	31
Medianamente	Quisieran mas tipos de hamburguesas	4
Satisfecho	Mas combos	43
Insatisfecho	Desean tener mas de donde escoger	71
	Mismos platos cansan	22

PREGUNTA 7		RESPUESTA
POLLO BROSTER		25
POLLOS CON		65
PROMOCIÓN		
NACHOS		21
COMIDA RÁPIDA		57
PARRILLADAS		36
ESTA BIEN EL MENÚ QUE OFRECEN		102

Anexo 3:
Flujogramas Procesos Actuales
Restaurante Mi Cuchito









RESTAURANTE MI CUCHITO

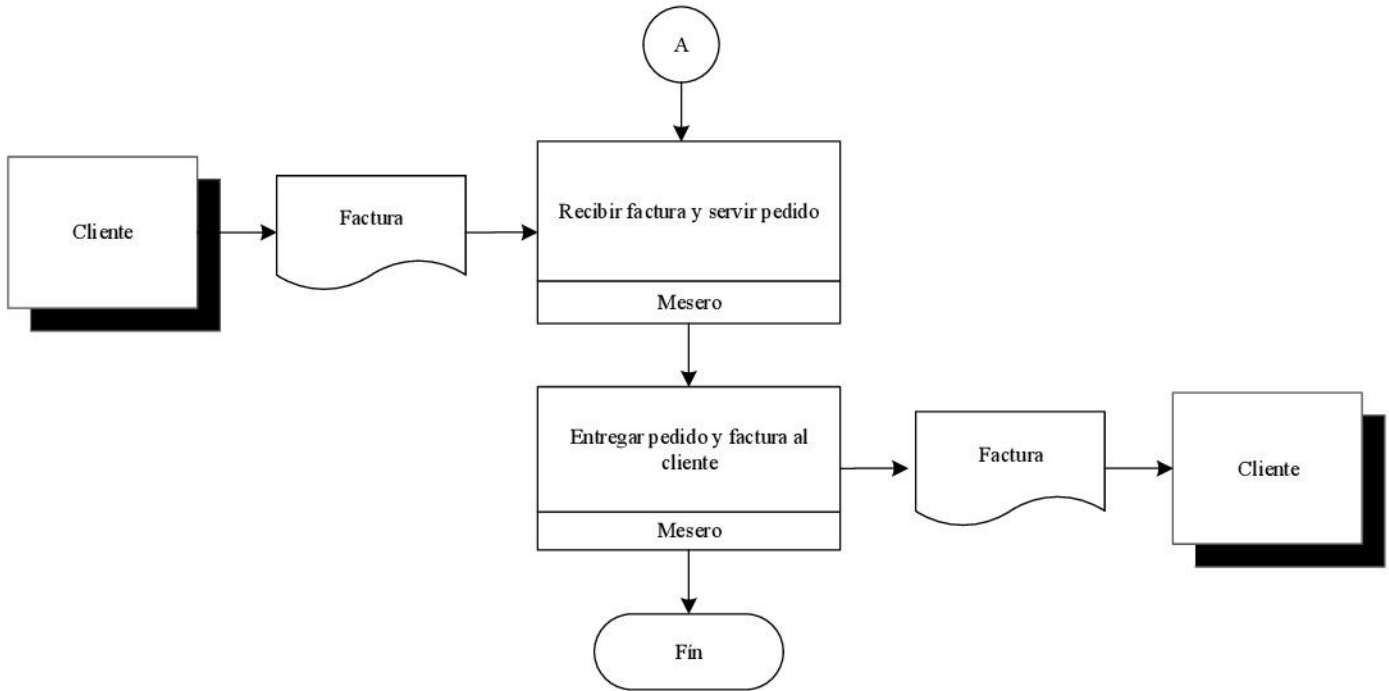
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

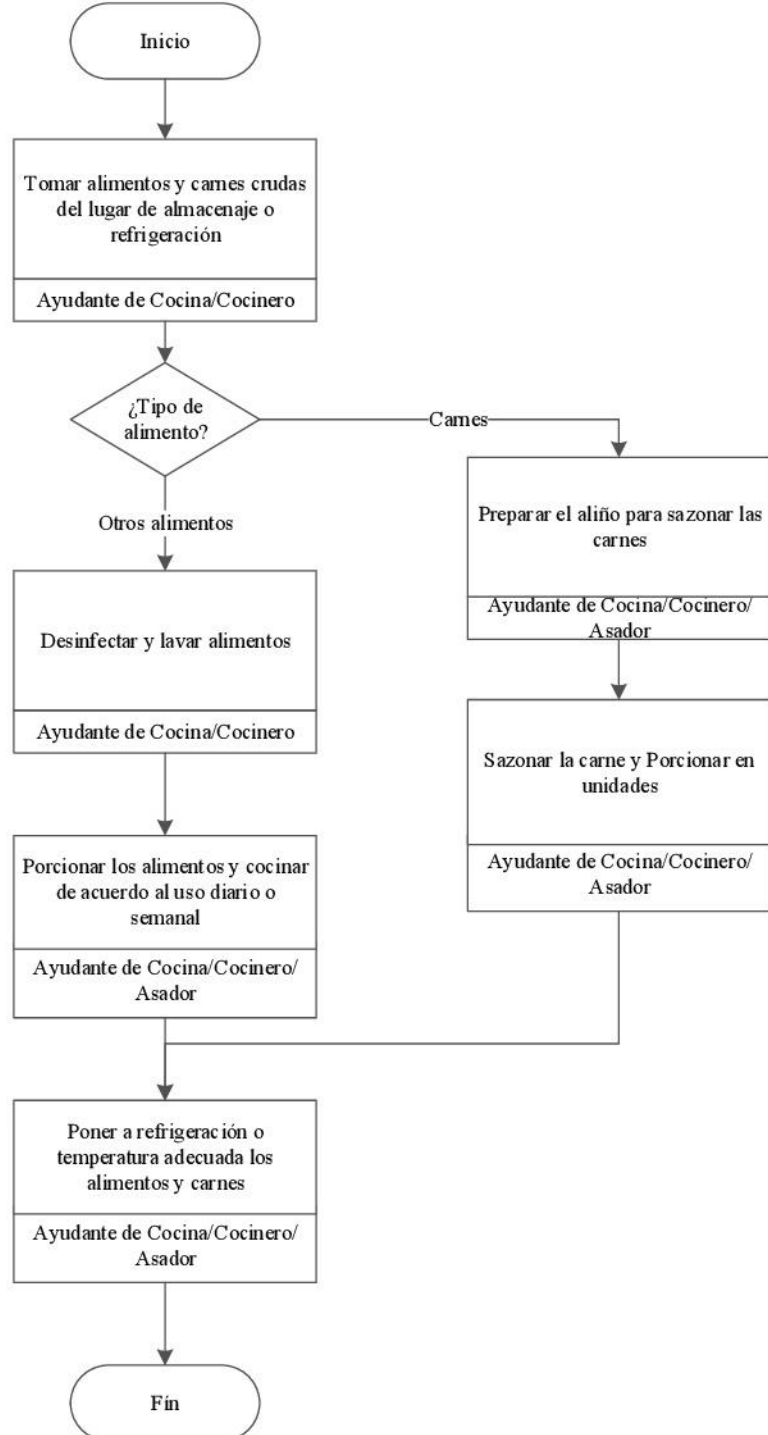
CODIGO:
PS-03

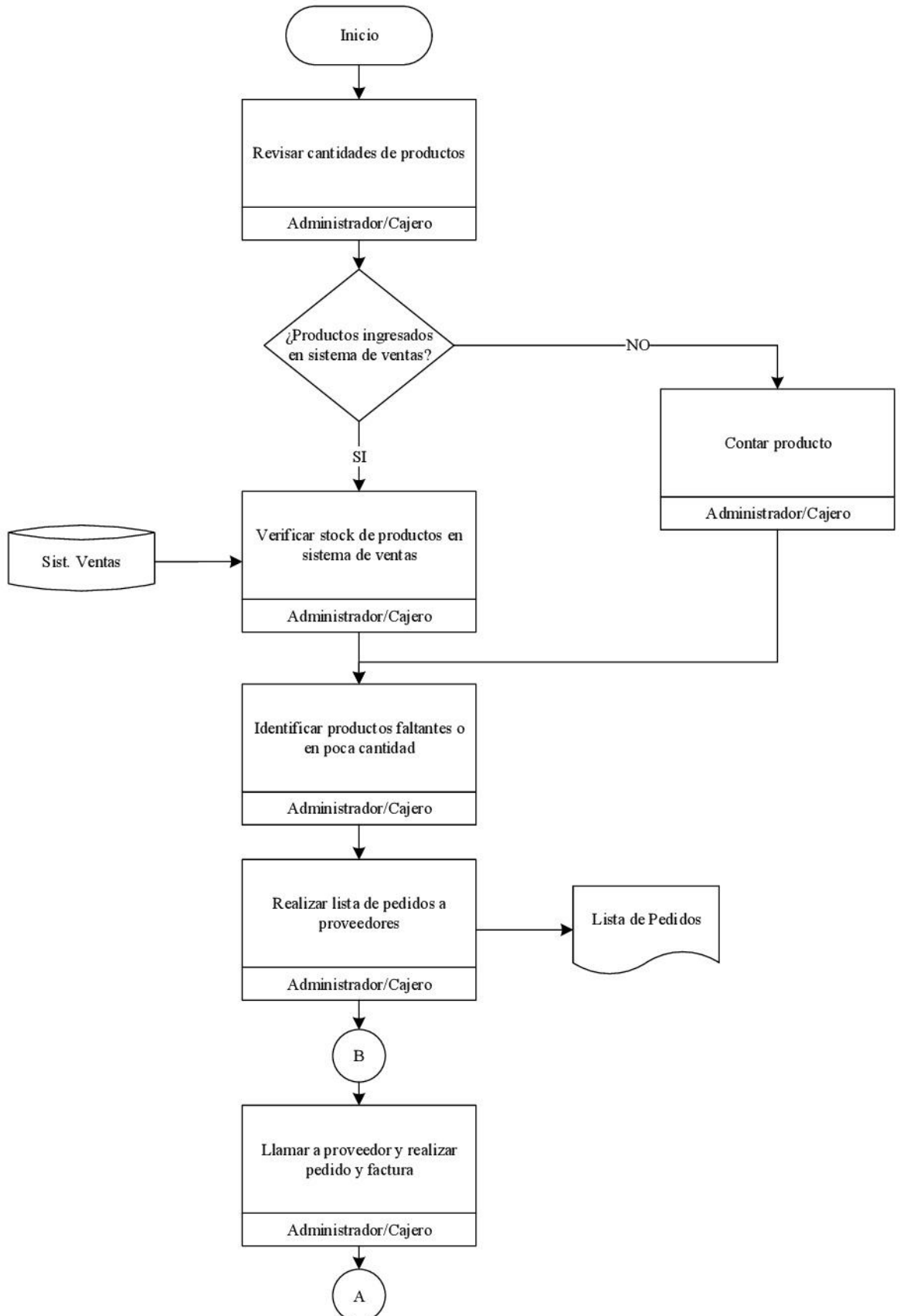
GESTIÓN DE DESPACHO

Edición 0

Pág. 2 de 2









RESTAURANTE MI CUCHITO

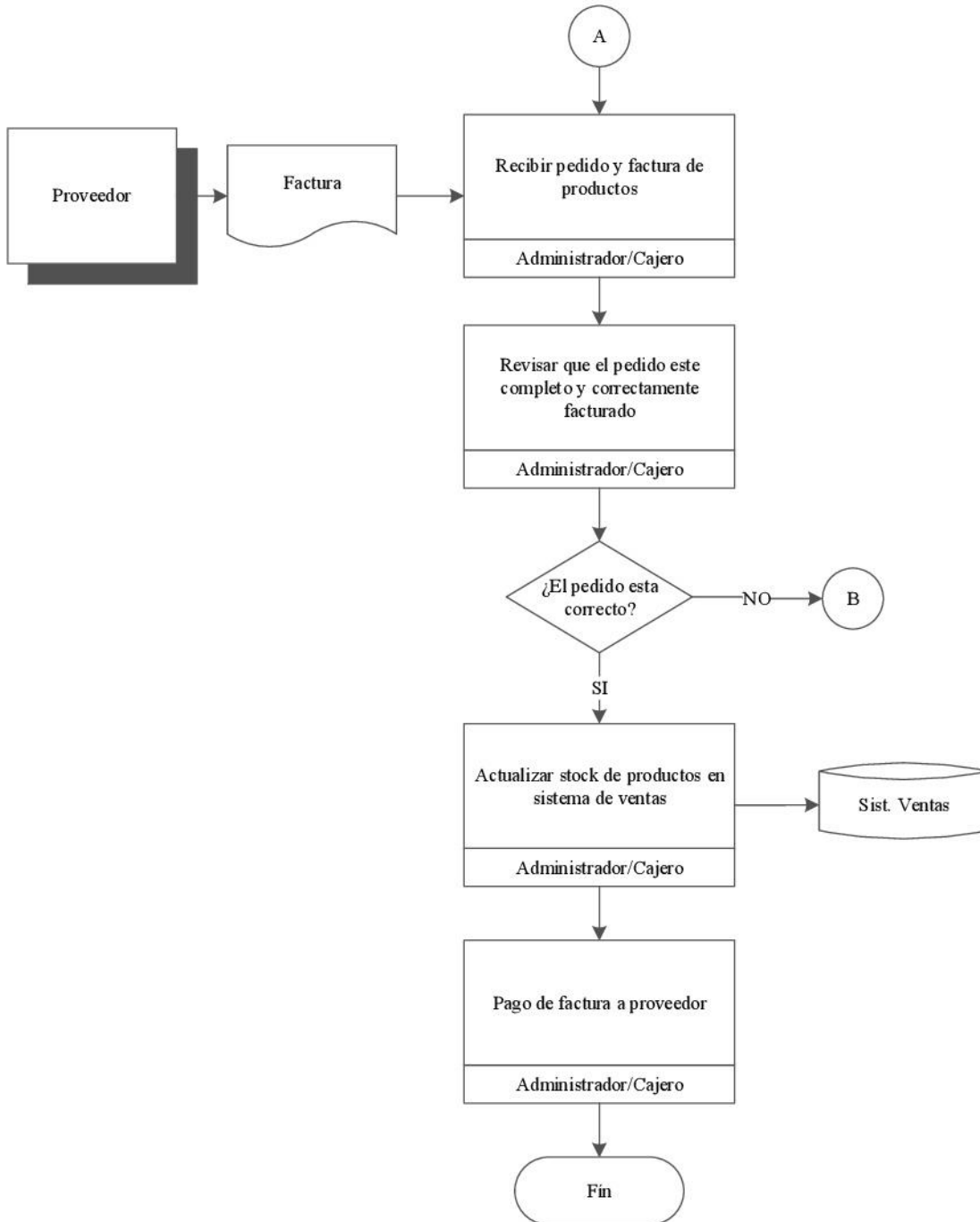
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PR-01

GESTIÓN DE PROVEEDORES

Edición 0

Pág. 2 de 2



Anexo 4: Análisis de Valor Agregado

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,0	12,0	50,0	350,0	2.800,0	168.000,0
Mes		1,0	4,2	29,2	233,3	14.000,0
Semana			1,0	7,0	56,0	3.360,0
Día				1,0	8,0	480,0
Horas					1,0	60,0

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Años	1,00000000	0,08333333	0,02000000	0,00285714	0,00035714	0,00000595
Meses		1,00000000	0,24000000	0,03428571	0,00428571	0,00007143
Semanas			1,00000000	0,14285714	0,01785714	0,00029762
Días				1,00000000	0,12500000	0,00208333
Horas					1,00000000	0,01666667

De	A	FTE
Minutos	Años	0,00000595
Horas	Años	0,00035714
Días	Años	0,00285714
Semanas	Años	0,02000000
Meses	Años	0,08333333
Minutos	Meses	0,00007143
Horas	Meses	0,00428571
Días	Meses	0,03428571
Semanas	Meses	0,24000000
Minutos	Semanas	0,00029762
Horas	Semanas	0,01785714
Días	Semanas	0,14285714
Minutos	Días	0,00208333
Horas	Días	0,12500000
Minutos	Horas	0,01666667

Rubro	Valor
Capacidad nominal	8
Productividad	100%
Capacidad real	8

Periodo no laborable	
Motivo	Días
Vacaciones	15
Fin de semana	0
Año nuevo	0
Carnaval	0
Viernes Santo	0
Día del Trabajo	0
Batalla Pichincha	0
1er Grito Independencia	0
Independencia Guayaquil	0
Difuntos	0
Independencia Cuenca	0
Fundación Local	0
Navidad	0
Total:	15

No.	Responsables	cantidad	Costo Mensual	Costo Horario
1	Administrador	1	\$ 640,00	\$ 2,74
2	Cajero	1	\$ 620,00	\$ 2,66
3	Meseros	3	\$ 540,00	\$ 2,31
4	Cocinero	1	\$ 540,00	\$ 2,31
5	Asador	1	\$ 540,00	\$ 2,31
6	Ayudantes de cocina	2	\$ 540,00	\$ 2,31
7	Vajilleros	2	\$ 540,00	\$ 2,31

Proceso Facturación y Despacho Heladería

N	Actividad	Responsable	Frecuencia	Escala Frec	Volumen	Escala Vol	Duración	Escala Du	FTE	%	Carga	Costo	C	□	⇄	D	▽	Tipo
1	Recibir cliente y ofrecer productos del menudero	Cajero	cada 1 días		15 clientes		0,2868333 minutos		0,00208333	0,90%	2,1 hrs/mes	\$ 1.296,73	x					VAC
2	Digitar pedido en el sistema de ventas	Cajero	cada 1 días		17 pedidos		0,1538333 minutos		0,00208333	0,54%	1,3 hrs/mes	\$ 788,18	x					VAC
3	Cobrar el pedido en el sistema de ventas	Cajero	cada 1 días		15 cobros		0,2018333 minutos		0,00208333	0,63%	1,5 hrs/mes	\$ 912,45	x					VAC
4	Emitir factura	Cajero	cada 1 días		15 facturas		0,0718333 minutos		0,00208333	0,22%	0,5 hrs/mes	\$ 324,75	x					VAC
5	Entregar factura al cliente	Cajero	cada 1 días		15 facturas		0,0861667 minutos		0,00208333	0,27%	0,6 hrs/mes	\$ 389,55			x			NAV
6	Demora por proceso		cada 1 días		15 demoras		0,4251667 minutos		0,00208333	1,33%	3,1 hrs/mes	\$ -				x		NAV
7	Recibir factura de cliente para despacho	Meseros	cada 1 días		15 facturas		0,1558333 minutos		0,00208333	0,49%	1,1 hrs/mes	\$ 613,59			x			NAV
8	Identificar el tipo de pedido a despachar	Meseros	cada 1 días		17 pedidos		0,0341667 minutos		0,00208333	0,12%	0,3 hrs/mes	\$ 152,47	x					VAC
9	Servir pedido de heladería	Meseros	cada 1 días		17 pedidos		0,1571667 minutos		0,00208333	0,56%	1,3 hrs/mes	\$ 701,36	x					VAC
10	Entregar pedido al cliente	Meseros	cada 1 días		17 pedidos		0,6096667 minutos		0,00208333	2,16%	5,0 hrs/mes	\$ 2.720,64			x			NAV
11	Entregar factura al cliente	Meseros	cada 2 días		15 facturas		0,0218333 minutos		0,00208333	0,03%	0,1 hrs/mes	\$ 42,98			x			NAV

Total carga	16,9 hrs/mes
Requiere	0,07 personas

VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

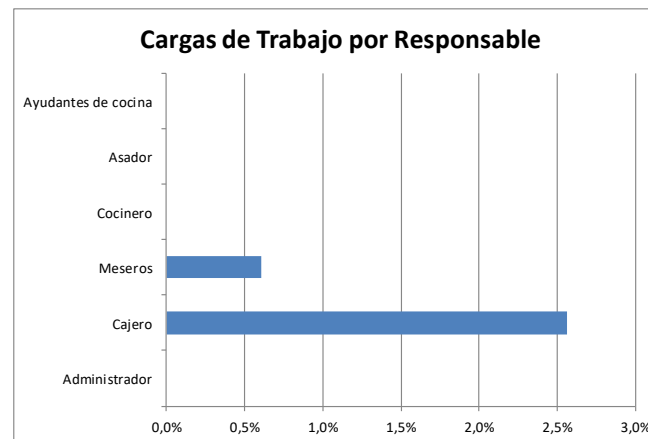
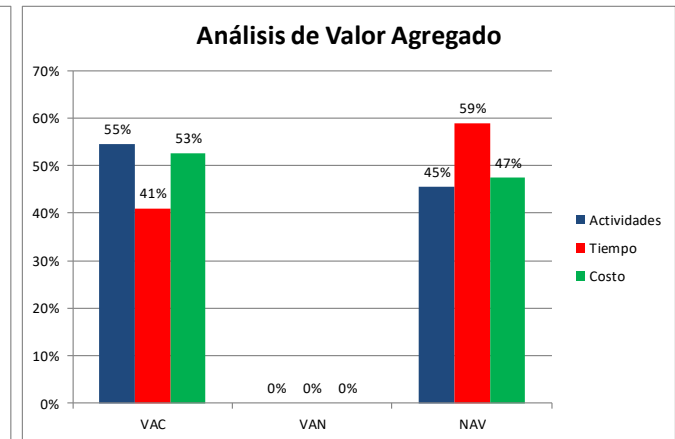
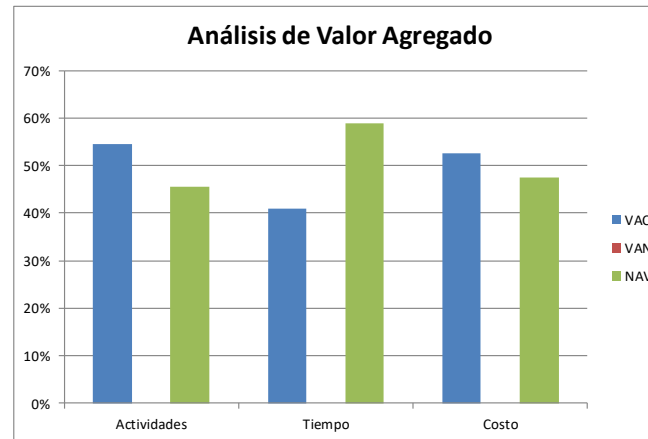
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	6 act	6,9 hrs	\$ 4.175,93
VAN	0 act	0,0 hrs	\$ -
NAV	5 act	10,0 hrs	\$ 3.766,76
Total	11 act	16,9 hrs	\$ 7.942,70

VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	55%	41%	53%
VAN	0%	0%	0%
NAV	45%	59%	47%
Total	100%	100%	100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Administrador	0,0%	0,0 hrs/mes
Cajero	2,6%	6,0 hrs/mes
Meseros	0,6%	1,4 hrs/mes
Cocinero	0,0%	0,0 hrs/mes
Asador	0,0%	0,0 hrs/mes
Ayudantes de cocina	0,0%	0,0 hrs/mes
Vajilleros	0,0%	0,0 hrs/mes



Proceso Facturación, Preparación y Despacho Platos a la Carta

N	Actividad	Responsable	Frecuen	Escala F	Volumer	Escala Vol.	Duració	Escala Du	FTE	%	Carga	Costo	O	□	≠	D	▽	Tipo
1	Recibir cliente y ofrecer productos del menudero	Cajero	cada 1 días		11 clientes		0,2868333 minutos		0,00208333	0,66%	1,5 hrs/mes	\$ 950,93			x			NAV
2	Digitar pedido en el sistema de ventas	Cajero	cada 1 días		14 pedidos		0,2588333 minutos		0,00208333	0,75%	1,8 hrs/mes	\$ 1.092,13	x					VAC
3	Cobrar pedido en el sistema de ventas	Cajero	cada 1 días		11 cobros		0,1936667 minutos		0,00208333	0,44%	1,0 hrs/mes	\$ 642,06	x					VAC
4	Emitir factura	Cajero	cada 1 días		11 facturas		0,0718333 minutos		0,00208333	0,16%	0,4 hrs/mes	\$ 238,15	x					VAC
5	Entregar ficha de pedido a cliente	Cajero	cada 1 días		11 fichas de pedido		0,1431667 minutos		0,00208333	0,33%	0,8 hrs/mes	\$ 474,64			x			NAV
6	Entregar factura al proceso de preparación de pedidos y alimentos	Cajero	cada 1 días		11 facturas		0,1833333 minutos		0,00208333	0,42%	1,0 hrs/mes	\$ 607,80			x			NAV
7	Demora por procesos		cada 1 días		11 facturas		1,09 minutos		0,00208333	2,50%	5,8 hrs/mes	\$ -				x		NAV
8	Recibir de facturación y revisar pedido	Ayudantes de cocina	cada 1 días		11 facturas		0,1058333 minutos		0,00208333	0,24%	0,6 hrs/mes	\$ 305,59			x			NAV
9	Preparar alimentos crudos para cocinar el pedido a la carta	Cocinero	cada 1 días		14 pedidos		0,0191667 minutos		0,00208333	0,06%	0,1 hrs/mes	\$ 70,44	x					VAC
10	Cocinar alimentos	Cocinero	cada 1 días		14 pedidos		8,45 minutos		0,00208333	24,65%	57,5 hrs/mes	\$ 31.053,75	x					VAC
11	Emplatado el pedido a la carta	Ayudantes de cocina	cada 1 días		14 pedidos		3,32 minutos		0,00208333	9,68%	22,6 hrs/mes	\$ 12.201,00	x					VAC
12	Entregar pedido a despacho	Ayudantes de cocina	cada 1 días		14 pedidos		0,3118333 minutos		0,00208333	0,91%	2,1 hrs/mes	\$ 1.145,99			x			NAV
13	Demora por procesos		cada 1 días		11 facturas		1,06 minutos		0,00208333	2,43%	5,7 hrs/mes	\$ -				x		NAV
14	Recibir pedido de preparación de alimentos y pedidos	Meseros	cada 1 días		14 pedidos		0,391 minutos		0,00208333	1,14%	2,7 hrs/mes	\$ 1.436,93			x			NAV
15	Identificar el tipo de pedido a despachar	Meseros	cada 1 días		14 pedidos		0,0341667 minutos		0,00208333	0,10%	0,2 hrs/mes	\$ 125,56	x					VAC
16	Recibir facturas y preparar bandeja con cubiertos, servilletas y salsas	Meseros	cada 1 días		11 facturas		0,3503333 minutos		0,00208333	0,80%	1,9 hrs/mes	\$ 1.011,59	x					VAC
17	Incluir bebidas en la bandeja de pedido	Meseros	cada 1 días		11 bandejas		0,1503333 minutos		0,00208333	0,34%	0,8 hrs/mes	\$ 434,09	x					VAC
18	Demora por proceso		cada 1 días		11 demoras		1,12 minutos		0,00208333	2,57%	6,0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
19	Servir pedido en mesa de clientes	Meseros	cada 1 días		14 pedidos		0,89 minutos		0,00208333	2,60%	6,1 hrs/mes	\$ 3.270,75			x			NAV
20	Entregar factura al cliente	Meseros	cada 1 días		11 facturas		0,1558333 minutos		0,00208333	0,36%	0,8 hrs/mes	\$ 449,97			x			NAV
21	Retirar fichas con numero de pedido y entregar a cajero	Meseros	cada 1 días		11 fichas de pedido		0,1666667 minutos		0,00208333	0,38%	0,9 hrs/mes	\$ 481,25	x					VAC

Total carga	120,2 hrs/mes
Requiere	0,52 personas

VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

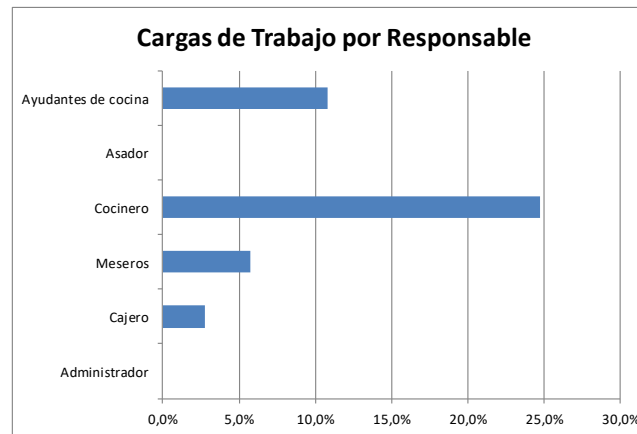
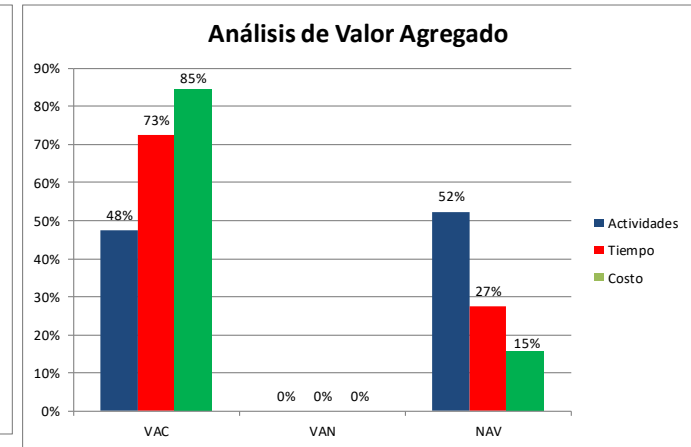
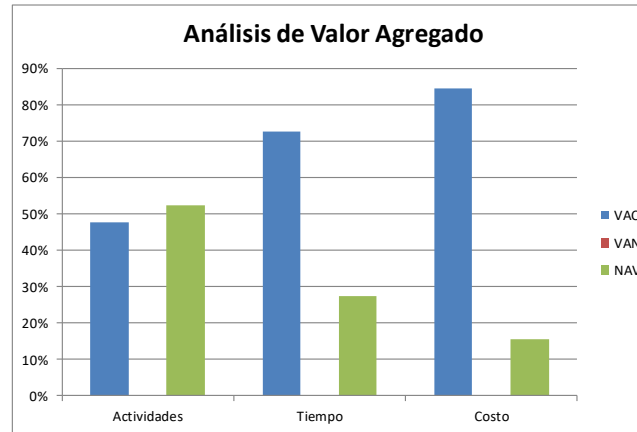
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	10 act	87,2 hrs	\$ 47.350,01
VAN	0 act	0,0 hrs	\$ -
NAV	11 act	33,0 hrs	\$ 8.642,60
Total	21 act	120,2 hrs	\$ 55.992,61

VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	48%	73%	85%
VAN	0%	0%	0%
NAV	52%	27%	15%
Total	100%	100%	100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Administrador	0,0%	0,0 hrs/mes
Cajero	2,8%	5,5 hrs/mes
Meseros	5,7%	0,0 hrs/mes
Cocinero	24,7%	0,0 hrs/mes
Asador	0,0%	0,0 hrs/mes
Ayudantes de cocina	10,8%	0,0 hrs/mes
Vajilleros	0,0%	0,0 hrs/mes



Proceso Facturación, Preparación y Despacho Pollo Asado

N	Actividad	Responsable	Frecuen	Escala F	Volumer	Escala Vol.	Duració	Escala Du	FTE	%	Carga	Costo	C	□	≡	D	▽	Tipo
1	Recibir cliente y ofrecer productos del menudero	Cajero	cada 1 días		98 clientes		0,2868333 minutos		0,00208333	5,86%	13,6 hrs/mes	\$ 8.447,74			x			NAV
2	Digitar pedido en el sistema de ventas	Cajero	cada 1 días		153 pedidos		0,2588333 minutos		0,00208333	8,25%	19,2 hrs/mes	\$ 11.901,35	x					VAC
3	Cobrar pedido en el sistema de ventas	Cajero	cada 1 días		98 cobros		0,1936667 minutos		0,00208333	3,95%	9,2 hrs/mes	\$ 5.703,82	x					VAC
4	Emitir factura	Cajero	cada 1 días		98 facturas		0,0718333 minutos		0,00208333	1,47%	3,4 hrs/mes	\$ 2.115,62	x					VAC
5	Entregar ficha de pedido a cliente	Cajero	cada 1 días		98 fichas de pedido		0,1431667 minutos		0,00208333	2,92%	6,8 hrs/mes	\$ 4.216,50			x			NAV
6	Entregar factura a preparación de pedidos y alimentos	Cajero	cada 1 días		98 facturas		0,1833333 minutos		0,00208333	3,74%	8,7 hrs/mes	\$ 5.399,48			x			NAV
7	Recibir pedido de facturación y revisar pedido	Ayudantes de cocina	cada 1 días		153 pedidos		0,2 minutos		0,00208333	6,38%	14,8 hrs/mes	\$ 8.009,55		x				VAN
8	Poner a freír papas	Ayudantes de cocina	cada 1 días		75 porciones		0,3575 minutos		0,00208333	5,59%	13,0 hrs/mes	\$ 7.018,17	x					VAC
9	Revisar coción de las papas	Ayudantes de cocina	cada 2 días		40 revision		0,755 minutos		0,00208333	3,15%	7,3 hrs/mes	\$ 3.952,43		x				VAN
10	Servir arroz y ensalada en el plato	Ayudantes de cocina	cada 1 días		153 pedidos		1,37 minutos		0,00208333	43,67%	101,6 hrs/mes	\$ 54.865,42	x					VAC
11	Cortar el pollo en las presas del pedido	Ayudantes de cocina	cada 1 días		153 pedidos		1,36 minutos		0,00208333	43,35%	100,9 hrs/mes	\$ 54.464,94	x					VAC
12	Sacar papas de freidora y sasonarlas	Ayudantes de cocina	cada 1 días		75 pedidos		2,11 minutos		0,00208333	32,97%	76,7 hrs/mes	\$ 41.421,94	x					VAC
13	Servir pollo y papas en el plato	Ayudantes de cocina	cada 1 días		153 pedidos		1,19 minutos		0,00208333	37,93%	88,3 hrs/mes	\$ 47.656,82	x					VAC
14	Entregar pedido para despacho	Ayudantes de cocina	cada 1 días		13 pedidos		minutos		0,00208333	1,56%	3,6 hrs/mes	\$ 1.956,58			x			NAV
15	Demora por proceso		cada 1 días		98 demoras		1,18 minutos		0,00208333	24,09%	56,1 hrs/mes	\$ -				x		NAV
16	Recibir pedido de preparación de alimentos y pedidos	Meseros	cada 1 días		153 pedidos		0,391 minutos		0,00208333	12,46%	29,0 hrs/mes	\$ 15.658,67		x				NAV
17	Identificar el tipo de pedido a despachar	Meseros	cada 1 días		153 pedidos		0,0341667 minutos		0,00208333	1,09%	2,5 hrs/mes	\$ 1.368,30	x					VAC
18	Recibir facturas y preparar bandeja con cubiertos, servilletas y salsas	Meseros	cada 1 días		98 facturas		0,3503333 minutos		0,00208333	7,15%	16,6 hrs/mes	\$ 8.986,58	x					VAC
19	Incluir bebidas en la bandeja de pedido	Meseros	cada 1 días		153 pedidos		0,1503333 minutos		0,00208333	4,79%	11,1 hrs/mes	\$ 6.020,51	x					VAC
20	Demora por proceso		cada 1 días		98 facturas		0,575 minutos		0,00208333	11,74%	27,3 hrs/mes	\$ -				x		NAV
21	Servir pedido en mesa de clientes	Meseros	cada 1 días		153 pedidos		0,89 minutos		0,00208333	28,37%	66,0 hrs/mes	\$ 35.642,50			x			NAV
22	Entregar factura al cliente	Meseros	cada 1 días		98 facturas		0,1558333 minutos		0,00208333	3,18%	7,4 hrs/mes	\$ 3.997,36			x			NAV
23	Retirar fichas con numero de pedido y entregar a cajero	Meseros	cada 1 días		98 fichas de pedido		0,1666667 minutos		0,00208333	3,40%	7,9 hrs/mes	\$ 4.275,25	x					VAC

Total carga	691,2 hrs/mes
Requiere	2,97 personas

VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

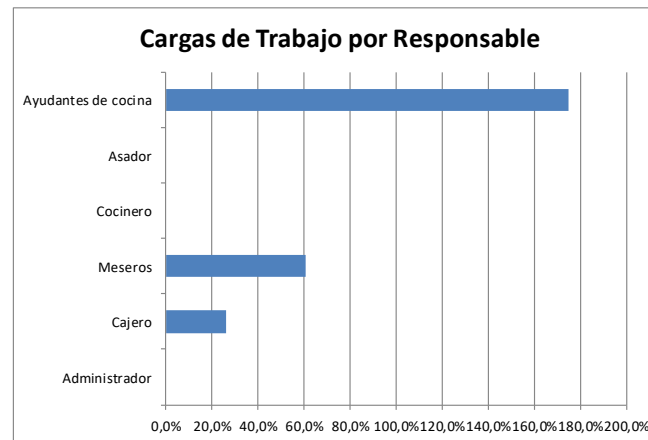
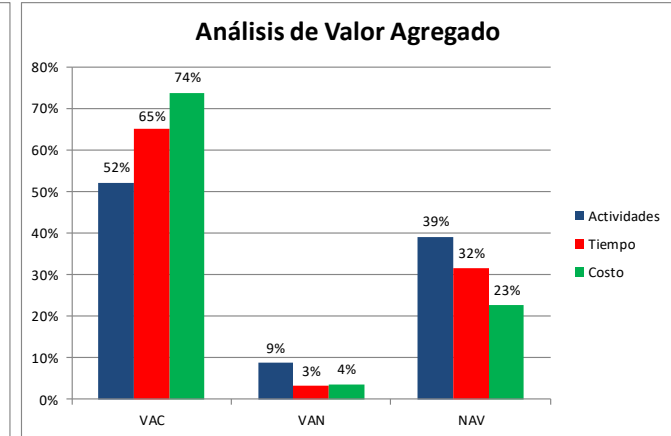
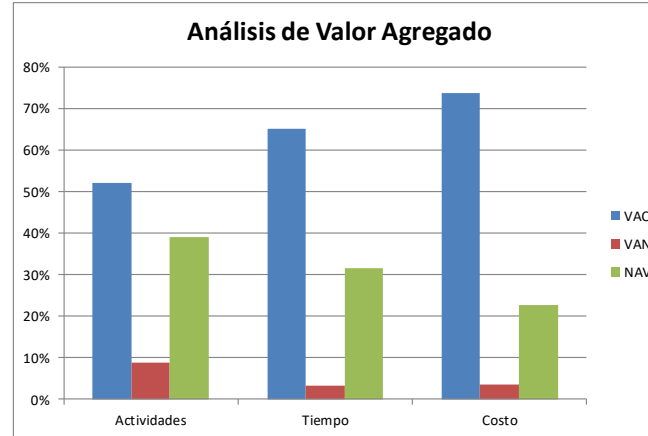
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	12 act	450,5 hrs	\$ 245.798,71
VAN	2 act	22,2 hrs	\$ 11.961,98
NAV	9 act	218,5 hrs	\$ 75.318,83
Total	23 act	691,2 hrs	\$ 333.079,51

VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	52%	65%	74%
VAN	9%	3%	4%
NAV	39%	32%	23%
Total	100%	100%	100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Administrador	0,0%	0,0 hrs/mes
Cajero	26,2%	60,9 hrs/mes
Meseros	60,4%	140,6 hrs/mes
Cocinero	0,0%	0,0 hrs/mes
Asador	0,0%	0,0 hrs/mes
Ayudantes de cocina	174,6%	406,2 hrs/mes
Vajilleros	0,0%	0,0 hrs/mes



Proceso Procesamiento de Alimentos y Carnes Crudas

N	Actividad	Responsable	Frecuen	Escala Fi	Volume	Escala Vol.	Duració	Escala Du	FTE	%	Carga	Costo	C	□	⇄	D	▽	Tipo
1	Tomar alimentos y carnes crudas del lugar de almacenaje o refrigeración	Ayudantes de cocina	cada 1 días		11 alimentos y carnes		11,07 minutos		0,00208333	25,37%	59,2 hrs/mes	\$ 31.964,63			x			NAV
2	Desinfectar y lavar alimentos (otros alimentos)	Ayudantes de cocina	cada 1 días		1 lavado por alimento		3,23 minutos		0,00208333	0,67%	1,6 hrs/mes	\$ 847,88	x					VAC
3	Porcionar los alimentos y cocinar de acuerdo al uso diario o semanal	Ayudantes de cocina	cada 1 días		50 porciones		6,56 minutos		0,00208333	68,33%	159,4 hrs/mes	\$ 86.100,00	x					VAC
4	Poner en refrigeracion o temperatura adecuada los alimentos y carnes.	Ayudantes de cocina	cada 1 días		50 alimentos		0,0025 minutos		0,00208333	0,03%	0,1 hrs/mes	\$ 32,81	x					VAC
5	Preparar el aliño para sazonar las carnes (Carnes)	Cocinero	cada 1 días		50 porciones		5,37 minutos		0,00208333	55,94%	130,5 hrs/mes	\$ 70.481,25	x					VAC
6	sazonar la carne y porcionar en unidades	Cocinero	cada 1 semanas		50 porciones		14,43 minutos		0,00029762	21,47%	50,1 hrs/mes	\$ 27.056,25	x					VAC

Total carga	400,9 hrs/mes
Requiere	1,72 personas

VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

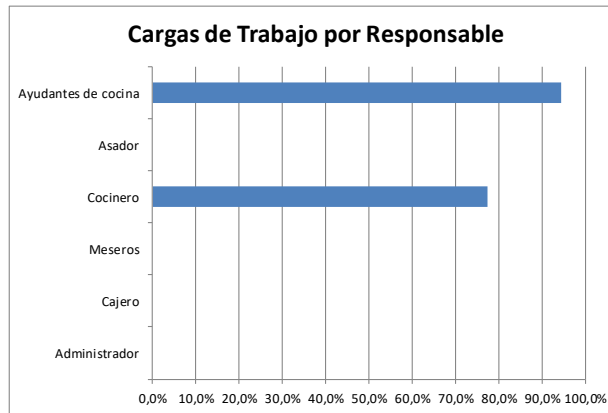
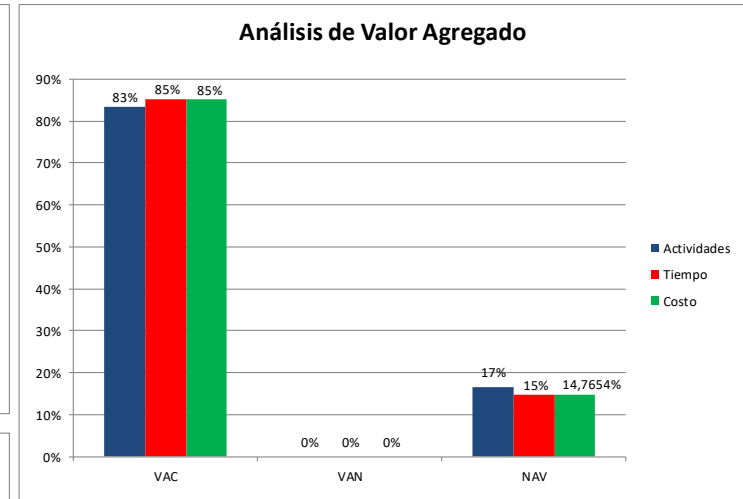
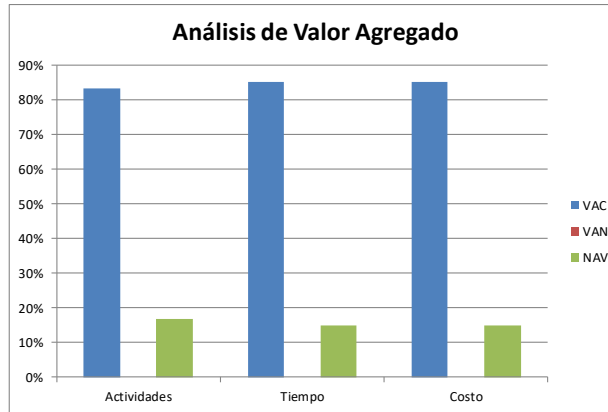
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	5 act	341,7 hrs	\$ 184.518,19
VAN	0 act	0,0 hrs	\$ -
NAV	1 act	59,2 hrs	\$ 31.964,63
Total	6 act	400,9 hrs	\$ 216.482,81

VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	83%	85%	85%
VAN	0%	0%	0%
NAV	17%	15%	14,7654%
Total	100%	100%	100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Administrador	0,0%	0,0 hrs/mes
Cajero	0,0%	0,0 hrs/mes
Meseros	0,0%	0,0 hrs/mes
Cocinero	77,4%	180,6 hrs/mes
Asador	0,0%	0,0 hrs/mes
Ayudantes de cocina	94,4%	220,3 hrs/mes
Vajilleros	0,0%	0,0 hrs/mes



Proceso Proveedores Productos Fuera del Sistema

N	Actividad	Responsable	Frecuen	Escala Fi	Volumer	Escala Vo	Duració	Escala Du	FTE	%	Carga	Costo	O		⇄	D	▽	Tipo
1	Contar producto que no se encuentra en sistema de ventas	Cajero	cada 1 semanas		2 conteos		22,14 minutos		0,00029762	1,32%	3,1 hrs/mes	\$ 1.906,50	x					VAC
2	Identificar productos faltantes o en poca cantidad que no se encuentran en sistema de ventas	Cajero	cada 1 semanas		8 productos		5,32 minutos		0,00029762	1,27%	3,0 hrs/mes	\$ 1.832,44	x					VAC
3	Realizar lista de pedidos a proveedores	Cajero	cada 1 semanas		1 lista		15,12 minutos		0,00029762	0,45%	1,1 hrs/mes	\$ 651,00	x					VAC
4	Llamar a proveedores y realizar pedido	Administrador	cada 1 semanas		5 llamadas		10,03 minutos		0,00029762	1,49%	3,5 hrs/mes	\$ 2.228,89	x					VAC
5	Demora por proceso		cada 1 semanas		1 demoras		2 días		0,14285714	28,57%	66,7 hrs/mes	\$ -				x		NAV
6	Recibir pedido y factura de productos	Administrador	cada 1 semanas		5 facturas		2,3 minutos		0,00029762	0,34%	0,8 hrs/mes	\$ 511,11			X			NAV
7	Revisar que el pedido este completo y correctamente facturado	Administrador	cada 1 semanas		1 revisión		6,3 minutos		0,00029762	0,19%	0,4 hrs/mes	\$ 280,00		X				VAN
8	Pago de factura a proveedor	Cajero	cada 1 semanas		5 pagos		3,12 minutos		0,00029762	0,46%	1,1 hrs/mes	\$ 671,67	x					VAC

Total carga 79,5 hrs/mes

VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

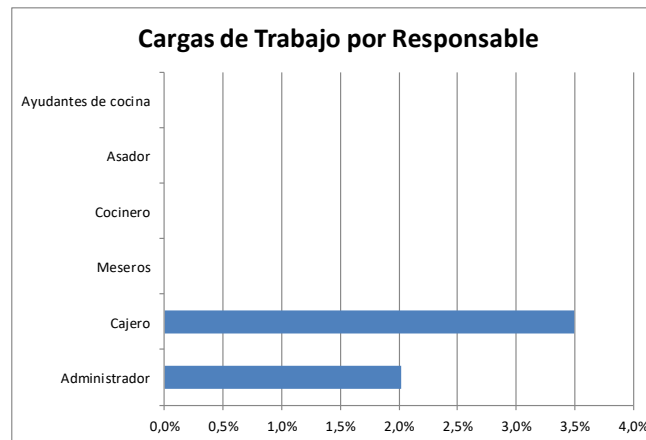
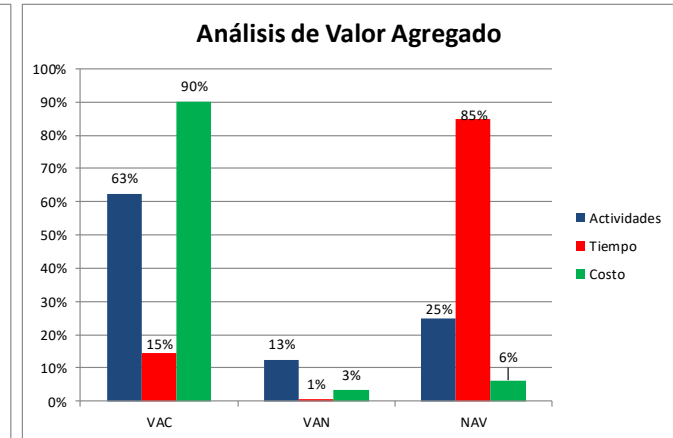
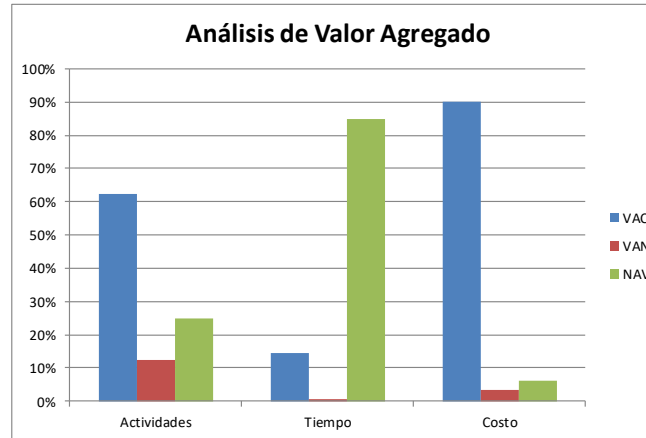
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	5 act	11,6 hrs	\$ 7.290,50
VAN	1 act	0,4 hrs	\$ 280,00
NAV	2 act	67,5 hrs	\$ 511,11
Total	8 act	79,5 hrs	\$ 8.081,61

VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	63%	15%	90%
VAN	13%	1%	3%
NAV	25%	85%	6%
Total	100%	100%	100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Administrador	2,0%	4,7 hrs/mes
Cajero	3,5%	8,2 hrs/mes
Meseros	0,0%	0,0 hrs/mes
Cocinero	0,0%	0,0 hrs/mes
Asador	0,0%	0,0 hrs/mes
Ayudantes de cocina	0,0%	0,0 hrs/mes
Vajilleros	0,0%	0,0 hrs/mes



Proceso Proveedores Productos Sistema de Ventas

N	Actividad	Responsable	Frecuen	Escala F	Volum	Escala Vol.	Duració	Escala Du	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇄	D	▽	Tipo
1	Abrire sistema de ventas para revisar el inventario	Administrador	cada 1 semanas		1 revisiones		0,317 minutos		0,00029762	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 14,09	X					VAC
2	Verificar stock de productos en sistema de ventas	Cajero	cada 1 semanas		1 verificacion		0,2186667 minutos		0,00029762	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 9,41		X				VAN
3	Identificar productos faltantes o en poca cantidad	Cajero	cada 1 semanas		1 verificaciones		5,19 minutos		0,00029762	0,15%	0,4 hrs/mes	\$ 223,46	X					VAC
4	Realizar lista de pedidos a proveedores	Cajero	cada 1 semanas		1 lista		5,1 minutos		0,00029762	0,15%	0,4 hrs/mes	\$ 219,58	X					VAC
5	Llamar a proveedores y realizar pedido	Administrador	cada 1 semanas		2 llamadas		3,39 minutos		0,00029762	0,20%	0,5 hrs/mes	\$ 301,33	X					VAC
6	Demora por proceso		cada 1 semanas		1 demora		3 días		0,14285714	42,86%	100,0 hrs/mes	\$ -				X		NAV
7	Recibir pedido y factura de productos	Administrador	cada 1 semanas		2 pedidos		1,12 minutos		0,00029762	0,07%	0,2 hrs/mes	\$ 99,56			X			NAV
8	Revisar que el pedido este completo y correctamente facturado	Administrador	cada 1 semanas		2 pedidos		3,21 minutos		0,00029762	0,19%	0,4 hrs/mes	\$ 285,33		X				VAN
9	Ingresar al sistema de ventas para ingresar inventario	Administrador	cada 1 semanas		2 ingreso al sistema		0,2241667 minutos		0,00029762	0,01%	0,0 hrs/mes	\$ 19,93	X					VAC
10	Actualizar stock de productos en sistema de ventas	Administrador	cada 1 semanas		2 ingreso de stock		1,55 minutos		0,00029762	0,09%	0,2 hrs/mes	\$ 137,78	X					VAC
11	Pago de factura a proveedor	Cajero	cada 1 semanas		2 pagos		1,47 minutos		0,00029762	0,09%	0,2 hrs/mes	\$ 126,58	X					VAC

Total carga	102,3 hrs/mes
Requiere	0,44 personas

VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	7 act	1,7 hrs	\$ 1.042,75
VAN	2 act	0,5 hrs	\$ 294,75
NAV	2 act	100,2 hrs	\$ 99,56
Total	11 act	102 act	1437 act

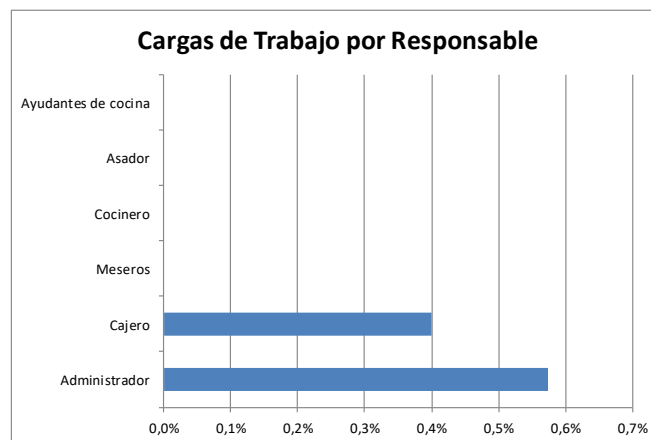
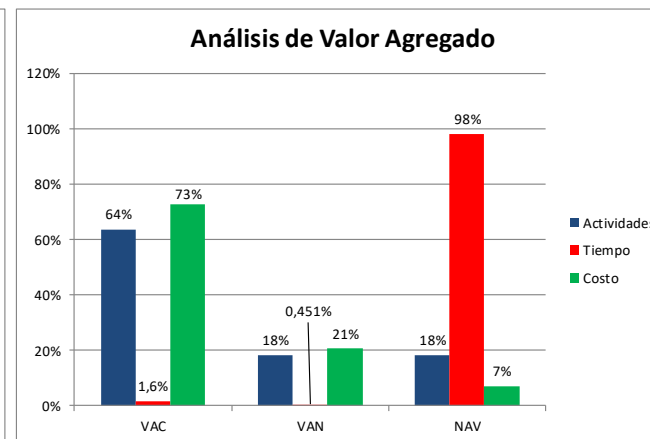
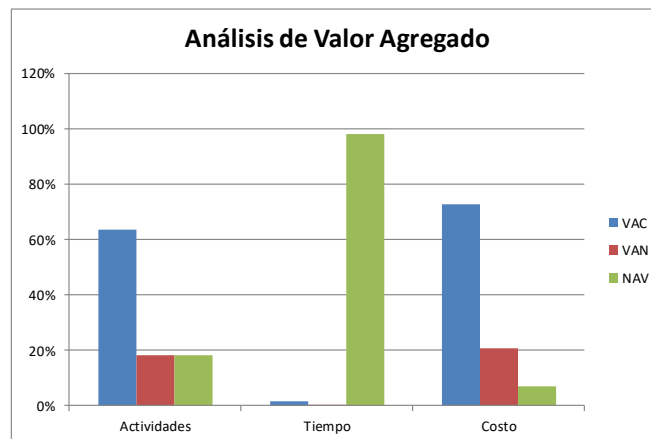
VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	64%	1,6%	73%
VAN	18%	0,451%	21%
NAV	18%	98%	7%
Total	100%	100%	100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Administrador	0,6%	1,3 hrs/mes
Cajero	0,4%	0,9 hrs/mes
Meseros	0,0%	0,0 hrs/mes
Cocinero	0,0%	0,0 hrs/mes
Asador	0,0%	0,0 hrs/mes
Ayudantes de cocina	0,0%	0,0 hrs/mes
Vajilleros	0,0%	0,0 hrs/mes

2,1



Seguridad En El Restaurante

PREVENGA LAS QUEMADURAS

Research & Education Unit



1-800-963-9424

<http://www.dir.ca.gov/dosh/dosh1.html>

✓ Siempre

- ✓ Use mangas largas y pantalones largos cuando está cocinando.
- ✓ Use guantes o agarradero secos para agarrar los mangos de las ollas.
- ✓ Ajuste la llama de los quemadores para que solamente cubran el fondo de la olla.
- ✓ Revise la comida caliente sobre las estufas con cuidado.
- ✓ Evite el vapor - puede quemarle. Abra la tapa de la olla lejos de usted.
- ✓ Tenga cuidado cuando hay que sacar artículos de las microondas.
- ✓ Use calzado apropiado para proteger sus pies.
- ✓ Mantenga los mangos de las ollas lejos de los quemadores.

✗ Nunca

- ✗ Deje desatendido el aceite caliente.
- ✗ Se incline sobre ollas cuando líquidos están hirviendo.
- ✗ Derrame agua en aceite caliente.
- ✗ Deje que sobresalgan los mangos de las ollas o los utensilios de cocina fuera de los mostradores o por adelante de la estufa.
- ✗ Use contenedores o utensilios de metal, o papel de aluminio adentro de microondas.
- ✗ Permita que el aceite se acumule en superficie de cocinar o en ollas y sartenes.
- ✗ Permita que los mangos de ollas estén sobre otro quemador.

Seguridad En El Restaurante

SEGURIDAD EN LA LIMPIEZA

Research & Education Unit



1-800-963-9424

<http://www.dir.ca.gov/dosh/dosh1.html>

✓ Siempre

- ✓ Hay que saber de los peligros del equipo caliente y del vapor.
- ✓ Limpie derramamientos de inmediato.
- ✓ Use calzado apropiado con suelas resistentes a resbalones.
- ✓ Use letreros para advertir riesgos de resbalones.
- ✓ Esté bien informado de los riesgos y cómo se debe usar apropiadamente los químicos de limpieza.
- ✓ Use equipo de protección personal cuando trabaje con sustancias corrosivas e irritantes.
- ✓ Tenga todas las hojas de Datos de Seguridad de Materiales (MSDS por sus siglas en Inglés) disponibles de inmediato.
- ✓ Tenga una fuente para lavar los ojos disponible inmediatamente en caso de emergencia.

✗ Nunca

- ✗ Llene de más las carretillas o los contenedores.
- ✗ Mezcle químicos incompatibles (como blanqueador y amoníaco).
- ✗ Manipule vidrio roto o platos quebrados sin los guantes protectores.
- ✗ Quite los resguardos de las demolidoras de desperdicio .
- ✗ Limpie maquinaria (como mezcladora de masa) cuando están enchufadas o en operación.
- ✗ Use botellas de limpieza sin etiquetas.
- ✗ Permita que líquidos entren en contacto con la toma de corriente eléctrica u aparatos eléctricos de cocina.
- ✗ Recoja o mueva esteras grandes sin ayuda.

Seguridad En El Restaurante

SEGURIDAD ELÉCTRICA

Research & Education Unit



1-800-963-9424

<http://www.dir.ca.gov/dosh/dosh1.html>

✓ Siempre

- ✓ Hay que saber los procedimientos para las emergencias eléctricas.
- ✓ Hay que saber cómo cortar la energía eléctrica en caso de emergencia.
- ✓ Use receptáculos con interruptores de circuito con conexión a tierra (GFCI por sus siglas en Inglés).
- ✓ Mantenga todos los cordones eléctricos distantes de líquidos y equipo en operación.

✗ Nunca

- ✗ Use equipo, receptáculos o conectores defectuosos o dañados.
- ✗ Enchufe equipo eléctrico con las manos mojadas o mientras esté tocando una superficie mojada o húmeda.
- ✗ Debe de jalar cables eléctricos para desconectarlos.
- ✗ Use cables de extensión excepto por corto plazo.
- ✗ Use escaleras de metal cuando haga trabajo eléctrico.
- ✗ Ponga sus dedos en los dientes mientras está conectando el enchufe a una toma de corriente eléctrica.

Seguridad En El Restaurante

ALMACENAMIENTO EN FRÍO/SEGURIDAD EN EL CONGELADOR

Research & Education Unit



1-800-963-9424

<http://www.dir.ca.gov/dosh/dosh1.html>

✓ Siempre

- ✓ Hay que saber las señales de advertencia del frío como sensación de hormigueo en las manos, piel fría y pálida, tener confusión, somnolencia, tiritar, y dificultad para hablar.
- ✓ Vístase con ropa de abrigo en capas múltiples y equipo de protección personal (PPE por sus siglas en inglés) como sombrero, guantes y calzado antideslizante de goma.
- ✓ Revise las unidades con regularidad durante todo el día y antes de cerrar para asegurarse de que no haya nadie atrapado adentro.
- ✓ Permita un período de ajuste al frío para que su cuerpo se acostumbre antes de comenzar una jornada entera en el frío.
- ✓ Consuma comidas y bebidas calientes y de alta caloría para mantener la temperatura interna del cuerpo.
- ✓ En congeladoras donde personas entran, provea otra salida por adentro.

✗ Nunca

- ✗ Haga trabajo excesivo porque los músculos requieren energía para mantenerse calentados y trabajo excesivo aumenta el riesgo de hipotermia o congelación.
- ✗ Trabaje solo.
- ✗ Trabaje continuamente por largos períodos de tiempo. Tome descansos frecuentes en ambientes cálidos y secos. Marque su propio ritmo de trabajo.
- ✗ Programe entregas durante las horas frías del día.
- ✗ Pase por alto la importancia de proteger sus pies, manos, cabeza, dedos de los pies, orejas y nariz.
- ✗ Entre en congeladores sin chequear las luces y que el cierre hermético calentado de la puerta (o hacha) funcionen.
- ✗ Permita que el hielo se acumule en superficies y en el piso.

Seguridad En El Restaurante

SEGURIDAD AL FREÍR

Research & Education Unit



1-800-963-9424

<http://www.dir.ca.gov/dosh/dosh1.html>

✓ Siempre

- ✓ Levante o baje despacito la canasta de freír mientras cocina para evitar que salpique el aceite.
- ✓ Mantenga líquido y bebidas lejos del aceite caliente.
- ✓ Use equipo de seguridad que sus patrones les suministra mientras trabaja con aceite caliente.
- ✓ Permita que el aceite se enfríe antes de extender su alcance sobre la canasta de freír.
- ✓ Manipule una canasta de freír a la vez.
- ✓ Hay que secar la freidora y canastas después de lavarlas con agua para evitar una salpicadura.

✗ Nunca

- ✗ Llene de más las canastas de freír.
- ✗ Se pare muy cerca o se incline sobre el aceite caliente.
- ✗ Debe de cargar aceite caliente. ¡Espere hasta que se enfríe!
- ✗ Debe de colar el aceite caliente. ¡Espere hasta que se enfríe!
- ✗ Almacene el aceite caliente en el piso cerca de la parrilla.
- ✗ Debe de derramar agua o hielo en aceite caliente.
- ✗ Permita que extra cristales de hielo de comidas congeladas caigan en el aceite.
- ✗ Almacene artículos sobre la canasta de freír porque pueden caer en el aceite caliente.

Seguridad En El Restaurante

MANEJANDO CUCHILLOS CON SEGURIDAD

Research & Education Unit



1-800-963-9424

<http://www.dir.ca.gov/dosh/dosh1.html>

✓ Siempre

- ✓ Mantenga los cuchillos afilados y avise a sus compañeros de trabajo cuando los cuchillos están recién afilados.
- ✓ Use el cuchillo para el propósito indicado.
- ✓ Use el cuchillo apropiado para el trabajo. Siempre use una tabla para cortar.
- ✓ Lleve los cuchillos apuntando hacia abajo y con el filo alejado a su cuerpo.
- ✓ Guarde los cuchillos en su armazón o fundas apropiadas cerca de donde sean usados.
- ✓ Limpie los cuchillos inmediatamente después de su uso.
- ✓ Esté en control del filo, de su cuerpo y de la comida que está cortando.

✗ Nunca

- ✗ Toque el filo de los cuchillos.
- ✗ Trate de agarrar un cuchillo que se está cayendo. Déjelo caer.
- ✗ Dé un cuchillo a nadie. Póngalo en el mostrador y deje que ellos lo tomen.
- ✗ Deje un cuchillo en el fregadero remojando en agua.
- ✗ Se distraiga mientras usa un cuchillo.
- ✗ Use su cuchillo para otros propósitos que no son indicados.
- ✗ Use cuchillos con mango u hoja dañada.
- ✗ Corte con movimiento apuntando hacia su cuerpo.

Seguridad En El Restaurante

LEVANTE Y LLEVE EN FORMA MÁS SEGURA

Research & Education Unit



1-800-963-9424

<http://www.dir.ca.gov/dosh/dosh1.html>

✓ Siempre

- ✓ Use aparatos mecánicos y carretillas para levantar y mover cargas pesadas u obtenga ayuda. Limite el levante a mano.
- ✓ Mantenga la cabeza erguida, su espalda recta y levante con sus piernas, no su espalda.
- ✓ Acerque la carga lo más posible hacia usted antes de levantarla.
- ✓ Mantenga la carga directamente enfrente de su cuerpo. Mueva sus pies para dar vuelta así no tuerce su espalda.
- ✓ Realice el levante a la altura de la cintura con los codos hacia adentro y lo más cerca posible al cuerpo.
- ✓ Limite el levante de materiales por encima del nivel del hombro.
- ✓ Manténgase en buen estado físico para evitar lesiones.

✗ Nunca

- ✗ Levante/lleve cargas pesadas, abultadas o de peso irregular sin ayuda . Obtenga ayuda o use una carretilla.
- ✗ Dependá de cinturones para la espalda.
- ✗ Realice alcances extendidos para levantar una carga.
- ✗ Alcance hacia el lado del cuerpo o levante algo mientras esté torciendo su cuerpo.
- ✗ Reponga objetos pesados en el nivel alto de estanterías.
- ✗ Obstruya su vista llevando objetos grandes/voluminosos.
- ✗ Cargue pilas de platos o cajas por encima del nivel de su hombro. Si hace eso, puede causar esguince muscular a su cuello, hombros y parte baja de la espalda.

Seguridad En El Restaurante

EVITE RESBALONES, TROPIEZOS, Y CAÍDAS

Research & Education Unit



1-800-963-9424

<http://www.dir.ca.gov/dosh/dosh1.html>

✓ Siempre

- ✓ Use calzado apropiado de punta cerrada con suelas resistentes a resbalones y de tacón bajo.
- ✓ Tenga un programa de limpieza periódica y limpie derrames de salpicaduras de inmediato.
- ✓ Coloque los letreros de precaución al limpiar o cuando los pisos están mojados.
- ✓ Use sobre los pisos tapetes aprobados contra resbalones. Manténgalos limpios y asegurados en su lugar.
- ✓ Mantenga las áreas de trabajo ordenadas y sin obstrucciones.
- ✓ Informe a su supervisor de esquinas bloqueadas y difíciles de ver, pisos problemáticos, o en lugares peligrosos dentro del restaurante.
- ✓ Use trapeadores limpios para no esparcir grasa por todo el piso.
- ✓ Mantenga áreas de trabajo bien iluminadas.

✗ Nunca

- ✗ Haga movimientos demasiado rápidos o corra en su trabajo.
- ✗ Cargue artículos tan altos que bloqueen su vista.
- ✗ Ponga artículos en el piso que pueda tropezarle, especialmente cosas calientes como la grasa.
- ✗ Use ropa exagerada de tamaño, muy ancha o muy larga que casi estén arrastrando al nivel de zapatos porque pueden causarle peligro de tropiezo.
- ✗ Use zapatos con suelas de cuero, con punta abierta, de plataforma, tacones altos, o zapatos tenis.
- ✗ Llene demasiado los contenedores para recoger platos sucios por que se pueden caer y causar peligro de tropiezo.

Seguridad En El Restaurante

COMUNICACIÓN SOBRE QUÍMICOS PELIGROSOS

Research & Education Unit



1-800-963-9424

<http://www.dir.ca.gov/dosh/dosh1.html>

✓ Siempre

- ✓ Hay que informarse y asegurarse de que usted entiende los peligros de los químicos con que trabaja.
- ✓ Hay que saber donde los MSDSs están ubicados.
- ✓ Siga las instrucciones en los MSDSs cuando esté usando químicos.
- ✓ Hay que poner etiqueta en recipientes secundarios como botella rociadoras, con el nombre del producto y advertencia de peligro.
- ✓ Use equipo de protección personal apropiado como guantes, protectores de cara, gafas contra salpicaduras y respiradores, etc.

✗ Nunca

- ✗ Use químicos peligrosos si hay otro disponible de menor peligro.
- ✗ Use químicos a menos que sea entrenado sobre los peligros y como usted debe protegerse.
- ✗ Use químicos en recipientes sin etiqueta.
- ✗ Mezcle químicos incompatibles.
- ✗ Use botellas de agua o contenedores de comida vacíos para rellenarlos con químicos.

Seguridad En El Restaurante

RESGUARDO DE MAQUINARIA

Research & Education Unit



1-800-963-9424

<http://www.dir.ca.gov/dosh/dosh1.html>

✓ Siempre

- ✓ Tenga cautela cuando trabaje con todo equipo que se mueve, en especial aquellos con motor.
- ✓ Hay que resguardar las piezas peligrosas del equipo como rodillos de masa, hojas que cortan, gancho/paleta para mezclar.
- ✓ Mantenga cabello, ropa, alhajas, dedos, manos y guantes distantes de piezas peligrosas que mueven/cortan.
- ✓ Use herramientas de extensión como sea requerido.
- ✓ Esté en contacto con su supervisor si el resguardo está dañado o ha desaparecido.
- ✓ Siga las instrucciones del fabricante para la operación, limpieza y mantenimiento del equipo.

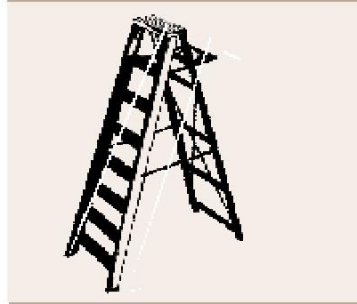
✗ Nunca

- ✗ Remueva piezas de equipo que exponen otras piezas que cortan o mueven.
- ✗ Use equipo sin resguardo.
- ✗ Evite o sobrepase usar los resguardos del fabricante.
- ✗ Intente desatascar equipos sin seguir los procedimientos de cierre con candado para ese equipo.
- ✗ Use equipo a menos que usted ha sido entrenado.

Seguridad En El Restaurante

SEGURIDAD PARA ESCALERAS PORTÁTILES

Research & Education Unit



1-800-963-9424

<http://www.dir.ca.gov/dosh/dosh1.html>

✓ Siempre

- ✓ Inspeccione de forma rutinaria el estado físico de escaleras por daños, defectos y condiciones resbaladizas.
- ✓ Inspeccione sus zapatos por aceite, grasa, etc. antes de subir escalones y escaleras.
- ✓ Use escaleras apropiadas para el trabajo que precisa hacer.
- ✓ Sólo use escaleras que pueden ser utilizadas en el espacio disponible.
- ✓ Coloque la escalera de tal manera que usted no precise alcanzar más allá.
- ✓ Mantenga tres puntos de contacto.
- ✓ Suba o baje de cara a los escalones.
- ✓ Protéjase contra peligros en su alrededor como líquidos calientes cuando esté en la escalera.

✗ Nunca

- ✗ Suba a lugares altos sin usar escalera apropiada.
- ✗ Use escaleras que parecen tener componentes dañados o defectivos.
- ✗ Use escaleras de metal cuando realice trabajos eléctrico como cuando cambia las luces.
- ✗ Lo use a menos que tenga entrenamiento
- ✗ Use sillas, baldes o cualquier otra cosa en lugar de una escalera.
- ✗ Suba a los dos peldaños más altos.
- ✗ Intente manipular sobrecargas. Reconozca su fuerza. Consiga ayuda como lo necesite.

Anexo 6: Análisis de Valor Agregado Comparativo

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,0	12,0	50,0	350,0	2.800,0	168.000,0
Mes		1,0	4,2	29,2	233,3	14.000,0
Semana			1,0	7,0	56,0	3.360,0
Día				1,0	8,0	480,0
Horas					1,0	60,0

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Años	1,00000000	0,08333333	0,02000000	0,00285714	0,00035714	0,00000595
Meses		1,00000000	0,24000000	0,03428571	0,00428571	0,00007143
Semanas			1,00000000	0,14285714	0,01785714	0,00029762
Días				1,00000000	0,12500000	0,00208333
Horas					1,00000000	0,01666667

De	A	FTE
Minutos	Años	0,00000595
Horas	Años	0,00035714
Días	Años	0,00285714
Semanas	Años	0,02000000
Meses	Años	0,08333333
Minutos	Meses	0,00007143
Horas	Meses	0,00428571
Días	Meses	0,03428571
Semanas	Meses	0,24000000
Minutos	Semanas	0,00029762
Horas	Semanas	0,01785714
Días	Semanas	0,14285714
Minutos	Días	0,00208333
Horas	Días	0,12500000
Minutos	Horas	0,01666667

Rubro	Valor
Capacidad nominal	8
Productividad	100%
Capacidad real	8

Periodo no laborable	
Motivo	Días
Vacaciones	15
Fin de semana	0
Año nuevo	0
Carnaval	0
Viernes Santo	0
Día del Trabajo	0
Batalla Pichincha	0
1er Grito Independencia	0
Independencia Guayaquil	0
Difuntos	0
Independencia Cuenca	0
Fundación Local	0
local	0
Total:	15

No.	Responsables	cantidad	Costo Mensual	Costo Horario
1	Administrador	1	\$ 640,00	\$ 2,74
2	Cajero	1	\$ 620,00	\$ 2,66
3	Meseros	3	\$ 540,00	\$ 2,31
4	Cocinero	1	\$ 540,00	\$ 2,31
5	Asador	1	\$ 540,00	\$ 2,31
6	Gerente	1	\$ 800,00	\$ 3,43
7	Ayudantes de cocina	2	\$ 540,00	\$ 2,31
8	Vajilleros	2	\$ 540,00	\$ 2,31

Gestión de Proveedores

N	Actividad	Responsable	Frecuen	Escala Fi	Volume	Escala Vol	Duraci	Escala Du	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇄	D	▽	Tipo
1	Revisar el plan mensual de compras	Administrador	cada 1	semanas	1 plan		25 minutos		0,00029762	0,74%	1,7 hrs/mes	\$ 1.111,11	x					VAC
2	Llenar lista de pedido	Cajero	cada 1	semanas	1 lista		5,32 minutos		0,00029762	0,16%	0,4 hrs/mes	\$ 229,06	x					VAC
3	Confirmar y aprobar lista de pedido	Gerente	cada 1	semanas	1 lista		25 minutos		0,00029762	0,74%	1,7 hrs/mes	\$ 1.388,89		x				VAN
4	Llamar a proveedores y realizar pedido	Administrador	cada 1	semanas	7 llamadas		10,03 minutos		0,00029762	2,09%	4,9 hrs/mes	\$ 3.120,44	x					VAC
5	Demora por proceso		cada 1	semanas	1 demoras		2 días		0,14285714	28,57%	66,7 hrs/mes	\$ -				x		NAV
6	Recibir pedido y factura de productos	Administrador	cada 1	semanas	7 facturas		2,3 minutos		0,00029762	0,48%	1,1 hrs/mes	\$ 715,56			x			NAV
7	Revisar que el pedido este completo, correctamente facturado y en buen estado	Administrador	cada 1	semanas	1 revisión		6,3 minutos		0,00029762	0,19%	0,4 hrs/mes	\$ 280,00		x				VAN
8	Poner productos en lugar de almacenaje y a temperatura adecuada	Cajero	cada 1	semanas	7 pedidos		3,12 minutos		0,00029762	0,65%	1,5 hrs/mes	\$ 940,33	x					VAC
9	Actualizar sistema de inventarios	Administrador	cada 1	semanas	1 actualizacion		30 minutos		0,00029762	0,89%	2,1 hrs/mes	\$ 1.333,33	x					VAC
10	demora por proceso		cada 1	semanas	1 demora		7 días		0,14285714	100,00%	233,3 hrs/mes	\$ -				x		NAV
11	Realizar pago a proveedor mediante cheque	Gerente	cada 1	semanas	7 cheques		15 minutos		0,00029762	3,13%	7,3 hrs/mes	\$ 5.833,33	x					VAC
12	Sello de cancelado en la factura	Administrador	cada 1	semanas	7 sellos		5 minutos		0,00029762	1,04%	2,4 hrs/mes	\$ 1.555,56	x					VAC
13	Entregar documento a contabilidad	Administrador	cada 1	semanas	7 facturas		1 minutos		0,00029762	0,21%	0,5 hrs/mes	\$ 311,11			x			NAV

Total carga 324,1 hrs/mes

**GESTIÓN DE PROVEEDORES
VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES**

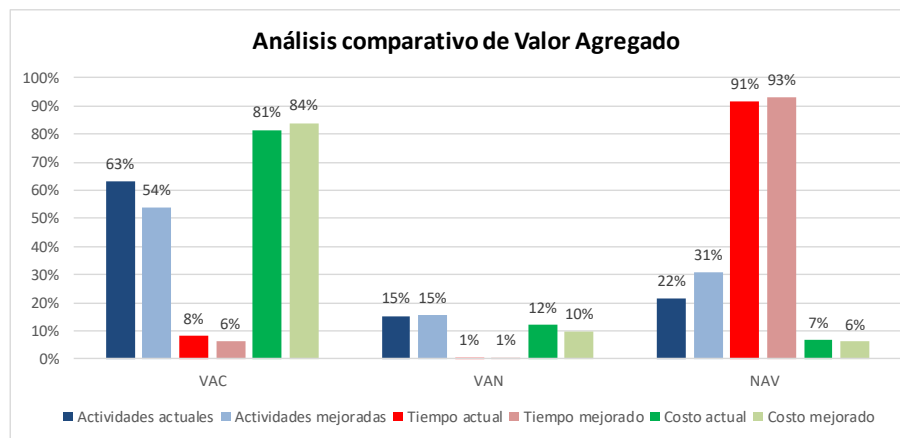
Proceso Actual/ Productos dentro del sistema	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	64%	2%	73%
VAN	18%	0%	21%
NAV	18%	98%	7%
Total	100%	100%	100%

Proceso Actual/ Productos fuera del sistema	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	63%	15%	90%
VAN	13%	1%	3%
NAV	25%	85%	6%
Total	100%	100%	100%

Proceso Actual/ Promedio	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	63%	8%	81%
VAN	15%	1%	12%
NAV	22%	91%	7%
Total	100%	100%	100%

Proceso Mejorado	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	54%	6%	84%
VAN	15%	1%	10%
NAV	31%	93%	6%
Total	100%	100%	100%

RESUMEN	Actividades actuales	Actividades mejoradas	Tiempo actual	Tiempo mejorado	Costo actual	Costo mejorado
VAC	63%	54%	8%	6%	81%	84%
VAN	15%	15%	1%	1%	12%	10%
NAV	22%	31%	91%	93%	7%	6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%



VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

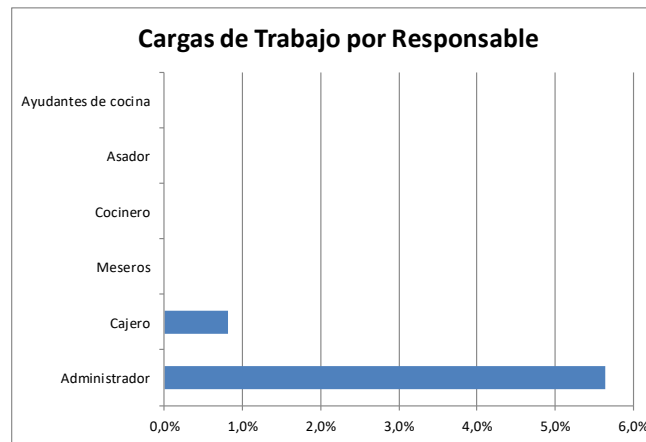
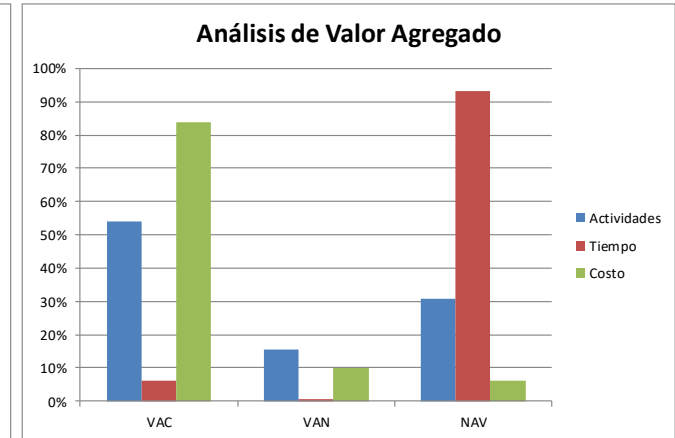
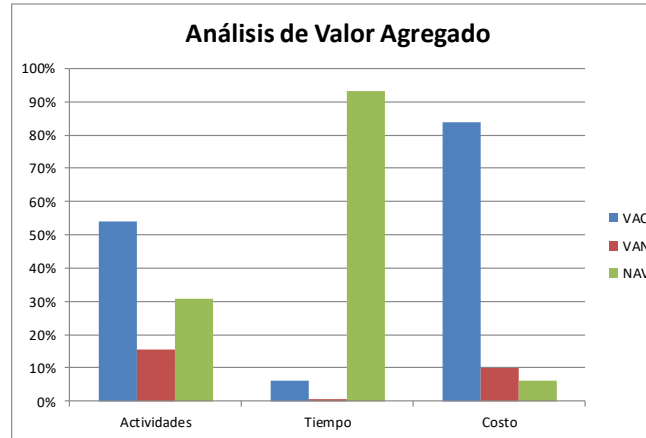
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	7 act	20,3 hrs	\$ 14.123,17
VAN	2 act	2,2 hrs	\$ 1.668,89
NAV	4 act	301,6 hrs	\$ 1.026,67
Total	13 act	324,1 hrs	\$ 16.818,72

VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	54%	6%	84%
VAN	15%	1%	10%
NAV	31%	93%	6%
Total	100%	100%	100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

Responsables	%	Carga
Administrador	5,6%	13,2 hrs/mes
Cajero	0,8%	1,9 hrs/mes
Meseros	0,0%	0,0 hrs/mes
Cocinero	0,0%	0,0 hrs/mes
Asador	0,0%	0,0 hrs/mes
Ayudantes de cocina	0,0%	0,0 hrs/mes
Vajilleros	0,0%	0,0 hrs/mes



Procesamiento de Alimentos y Carnes Crudas

Actividad	Responsable	Frecuen	Escala Fi	Volumer	Escala Vol.	Duraci	Escala Du	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇄	D	▽	Tipo
Tomar alimentos y carnes crudas del lugar de almacenaje o refrigeración	Ayudantes de cocina	cada 1 días		11 alimentos y carnes		11,07 minutos		0,00208333	25,37%	59,2 hrs/mes	\$ 31.964,63			x			NAV
Desinfectar y lavar alimentos (otros alimentos)	Ayudantes de cocina	cada 1 días		1 lavado por alimento		3,23 minutos		0,00208333	0,67%	1,6 hrs/mes	\$ 847,88	x					VAC
Porcionar los alimentos y cocinar de acuerdo al uso diario o semanal	Ayudantes de cocina	cada 1 días		50 porciones		6,56 minutos		0,00208333	68,33%	159,4 hrs/mes	\$ 86.100,00	x					VAC
Revisar que las porciones y el aliño sea el correcto	Cocinero	cada 1 días		50 porciones		16,12 minutos		0,00208333	167,92%	391,8 hrs/mes	\$ 211.575,00		x				VAN
Tomar porciones para uso diarios y ponerla a cocción y el restos a refrigeración o temperatura adecuada los alimentos y carnes.	Ayudantes de cocina	cada 1 días		50 alimentos		0,0025 minutos		0,00208333	0,03%	0,1 hrs/mes	\$ 32,81	x					VAC
Entregar formato de porciones a los 3 procesos de gestión de platos	Ayudantes de cocina	cada 1 días		3 formatos		6,49 minutos		0,00208333	4,06%	9,5 hrs/mes	\$ 5.110,88			x			NAV
Preparar el aliño para sazonar las carnes (Carnes)	Cocinero	cada 1 días		50 porciones		5,37 minutos		0,00208333	55,94%	130,5 hrs/mes	\$ 70.481,25	x					VAC
sazonar la carne y porcionar en unidades	Cocinero	cada 1 semanas		50 porciones		14,43 minutos		0,00029762	21,47%	50,1 hrs/mes	\$ 27.056,25	x					VAC

Total carga	802,2 hrs/mes
Requiere	3,44 personas

VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

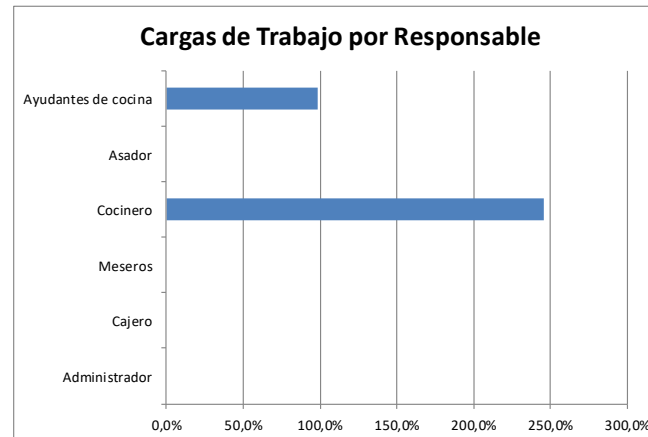
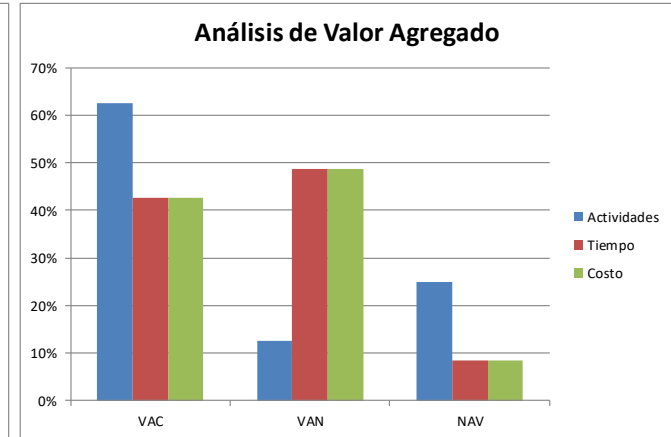
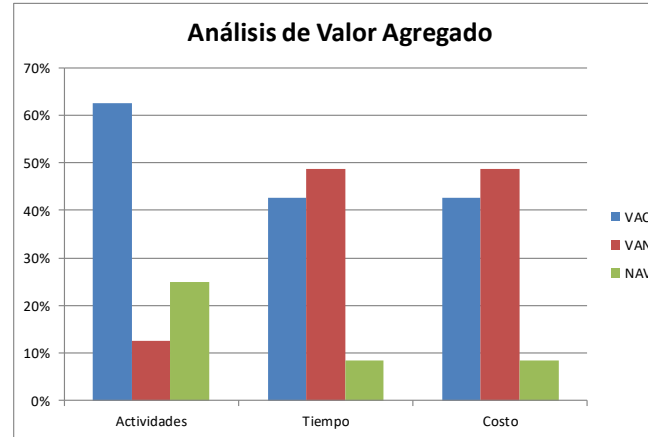
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	5 act	341,7 hrs	\$ 184.518,19
VAN	1 act	391,8 hrs	\$ 211.575,00
NAV	2 act	68,7 hrs	\$ 37.075,50
Total	8 act	802,2 hrs	\$ 433.168,69

VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	63%	43%	43%
VAN	13%	49%	49%
NAV	25%	9%	8,5591%
Total	100%	100%	100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

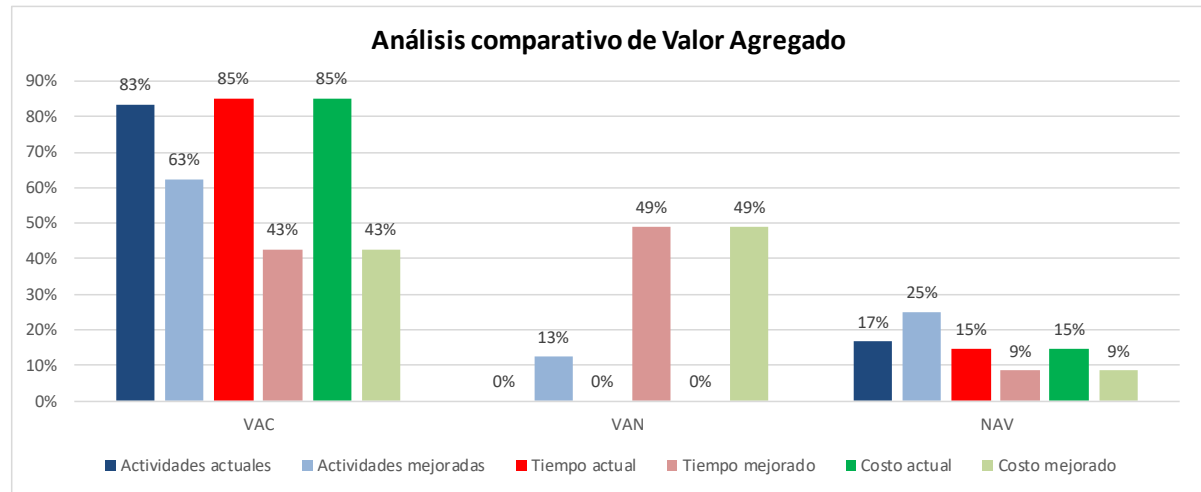
Responsables	%	Carga
Administrador	0,0%	0,0 hrs/mes
Cajero	0,0%	0,0 hrs/mes
Meseros	0,0%	0,0 hrs/mes
Cocinero	245,3%	572,4 hrs/mes
Asador	0,0%	0,0 hrs/mes
Ayudantes de cocina	98,5%	229,7 hrs/mes
Vajilleros	0,0%	0,0 hrs/mes



**PROCESAMIENTO DE ALIMENTOS Y CARNES CRUDAS
VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES**

Proceso actual	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	83%	85%	85%
VAN	0%	0%	0%
NAV	17%	15%	15%
Total	100%	100%	100%

Proceso Mejorado	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	63%	43%	43%
VAN	13%	49%	49%
NAV	25%	9%	9%
Total	100%	100%	100%



RESUMEN	Actividades actuales	Actividades mejoradas	Tiempo actual	Tiempo mejorado	Costo actual	Costo mejorado
VAC	83%	63%	85%	43%	85%	43%
VAN	0%	13%	0%	49%	0%	49%
NAV	17%	25%	15%	9%	15%	9%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Gestión de Heladería

N	Actividad	Responsabl	Frecuencia	Escala Fre.	Volumer	Escala Vol	Duració	Escala Du	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Recibir cliente y ofrecer productos del menudero	Cajero	cada 1 días		15 clientes		0,2868333 minutos		0,00208333	0,90%	2,1 hrs/mes	\$ 1.296,73	x					VAC
2	Tomar y confirmar pedido	Cajero	cada 1 días		15 clientes		0,1606667 minutos		0,00208333	0,50%	1,2 hrs/mes	\$ 726,35		x				VAN
3	Digitar pedido en el sistema de ventas	Cajero	cada 1 días		17 pedidos		0,1538333 minutos		0,00208333	0,54%	1,3 hrs/mes	\$ 788,18	x					VAC
4	Cobrar el pedido en el sistema de ventas	Cajero	cada 1 días		15 cobros		0,2018333 minutos		0,00208333	0,63%	1,5 hrs/mes	\$ 912,45	x					VAC
5	Emitir factura	Cajero	cada 1 días		15 facturas		0,0718333 minutos		0,00208333	0,22%	0,5 hrs/mes	\$ 324,75	x					VAC
6	Entregar factura al cliente	Cajero	cada 1 días		15 facturas		0,0861667 minutos		0,00208333	0,27%	0,6 hrs/mes	\$ 389,55			x			NAV
7	Demora por proceso		cada 1 días		15 demoras		0,4251667 minutos		0,00208333	1,33%	3,1 hrs/mes	\$ -				x		NAV
8	Recibir factura de cliente para despacho	Meseros	cada 1 días		15 facturas		0,1558333 minutos		0,00208333	0,49%	1,1 hrs/mes	\$ 613,59			x			NAV
9	Identificar el tipo de pedido a despachar	Meseros	cada 1 días		17 pedidos		0,0341667 minutos		0,00208333	0,12%	0,3 hrs/mes	\$ 152,47	x					VAC
10	Servir pedido de heladería	Meseros	cada 1 días		17 pedidos		0,1571667 minutos		0,00208333	0,56%	1,3 hrs/mes	\$ 701,36	x					VAC
11	Verificar que el pedido este completo	Meseros	cada 1 días		17 pedidos		0,1545 minutos		0,00208333	0,55%	1,3 hrs/mes	\$ 689,46		x				VAN
12	Entregar pedido al cliente	Meseros	cada 1 días		17 pedidos		0,6096667 minutos		0,00208333	2,16%	5,0 hrs/mes	\$ 2.720,64			x			NAV
13	Entregar factura al cliente	Meseros	cada 2 días		15 facturas		0,0218333 minutos		0,00208333	0,03%	0,1 hrs/mes	\$ 42,98			x			NAV

Total carga	19,4 hrs/mes
Requiere	0,08 personas

VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

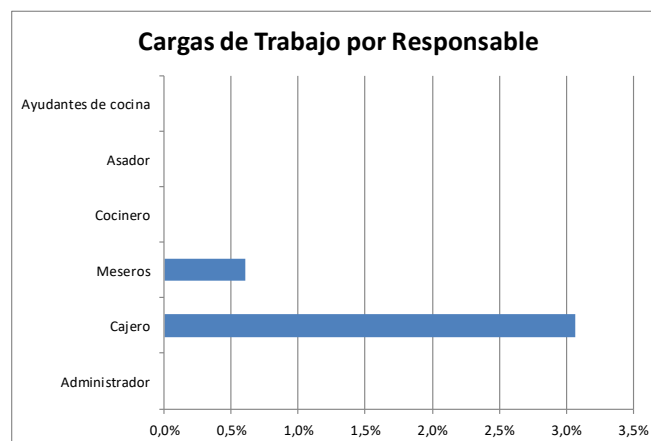
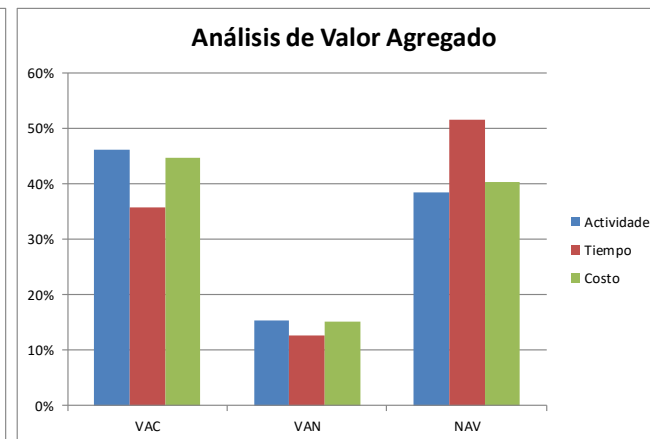
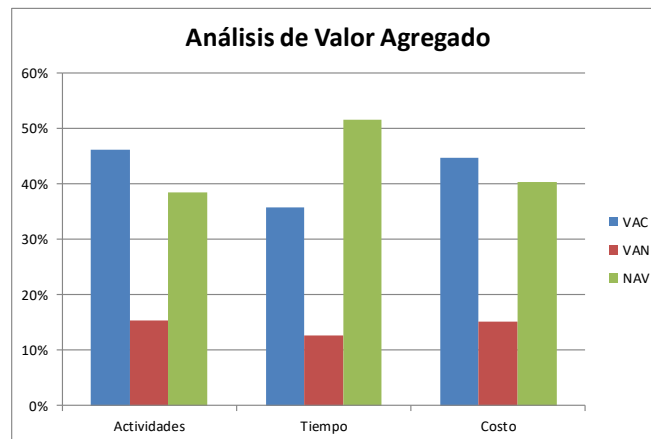
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	6 act	6,9 hrs	\$ 4.175,93
VAN	2 act	2,4 hrs	\$ 1.415,80
NAV	5 act	10,0 hrs	\$ 3.766,76
Total	13 act	19,4 hrs	\$ 9.358,50

VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	46%	36%	45%
VAN	15%	13%	15%
NAV	38%	52%	40%
Total	100%	100%	100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

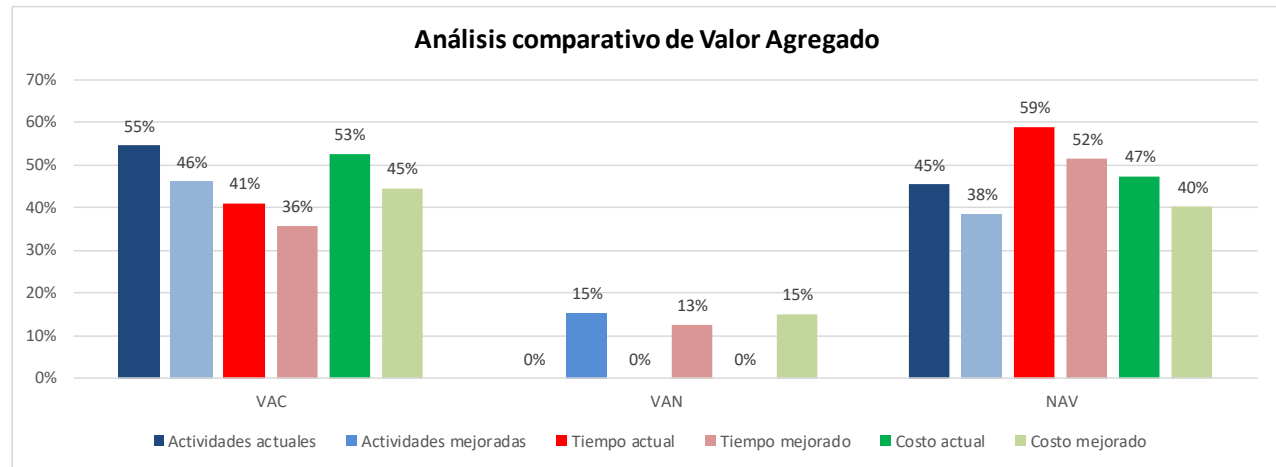
Responsables	%	Carga
Administrador	0,0%	0,0 hrs/mes
Cajero	3,1%	7,2 hrs/mes
Meseros	0,6%	1,4 hrs/mes
Cocinero	0,0%	0,0 hrs/mes
Asador	0,0%	0,0 hrs/mes
Ayudantes de cocina	0,0%	0,0 hrs/mes
Vajilleros	0,0%	0,0 hrs/mes



GESTIÓN DE HELADERÍA
VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

Proceso Actual	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	55%	41%	53%
VAN	0%	0%	0%
NAV	45%	59%	47%
Total	100%	100%	100%

Proceso Mejorado	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	46%	36%	45%
VAN	15%	13%	15%
NAV	38%	52%	40%
Total	100%	100%	100%



RESUMEN	Actividades actuales	Actividades mejoradas	Tiempo actual	Tiempo mejorado	Costo actual	Costo mejorado
VAC	55%	46%	41%	36%	53%	45%
VAN	0%	15%	0%	13%	0%	15%
NAV	45%	38%	59%	52%	47%	40%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Gestión de Platos a Base de Pollo Asado

N	Actividad	Responsable	Frecuen	Escala F	Volumer	Escala Vol.	Duraci	Escala Du	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Recibir cliente y ofrecer productos del menudero	Cajero	cada 1 días		98 clientes		0,2868333 minutos		0,00208333	5,86%	13,6 hrs/mes	\$ 8.447,74	x					VAC
2	Tomar y confirmar pedido del cliente	Cajero	cada 1 días		98 clientes		0,1606667 minutos		0,00208333	3,28%	7,6 hrs/mes	\$ 4.731,91	x					VAC
3	Digitar pedido en el sistema de ventas	Cajero	cada 1 días		153 pedidos		0,2588333 minutos		0,00208333	8,25%	19,2 hrs/mes	\$ 11.901,35	x					VAC
4	Cobrar pedido en el sistema de ventas	Cajero	cada 1 días		98 cobros		0,1936667 minutos		0,00208333	3,95%	9,2 hrs/mes	\$ 5.703,82	X					VAC
5	Emitir factura y copia de la misma	Cajero	cada 1 días		98 facturas		0,0718333 minutos		0,00208333	1,47%	3,4 hrs/mes	\$ 2.115,62	x					VAC
6	Escribir número de ficha de pedido en copia de factura y entregar conjunto con la factura original	Cajero	cada 1 días		98 fichas de pedido		1,12 minutos		0,00208333	22,87%	53,2 hrs/mes	\$ 32.985,93			X			NAV
7	Entregar copia de factura a preparación de pedidos y alimentos	Cajero	cada 1 días		98 facturas		0,5883333 minutos		0,00208333	12,01%	27,9 hrs/mes	\$ 17.327,43			X			NAV
8	Recibir pedido de facturación y revisar pedido	Ayudantes de cocina	cada 1 días		153 pedidos		0,2 minutos		0,00208333	6,38%	14,8 hrs/mes	\$ 8.009,55		X				VAN
9	Poner a freír papas	Ayudantes de cocina	cada 1 días		75 porciones		0,3575 minutos		0,00208333	5,59%	13,0 hrs/mes	\$ 7.018,17	x					VAC
10	Revisar coción de las papas	Ayudantes de cocina	cada 2 días		40 revision		0,755 minutos		0,00208333	3,15%	7,3 hrs/mes	\$ 3.952,43		X				VAN
11	Servir arroz y ensalada en el plato	Ayudantes de cocina	cada 1 días		153 pedidos		1,37 minutos		0,00208333	43,67%	101,6 hrs/mes	\$ 54.865,42	x					VAC
12	Cortar el pollo en las presas del pedido	Ayudantes de cocina	cada 1 días		153 pedidos		1,36 minutos		0,00208333	43,35%	100,9 hrs/mes	\$ 54.464,94	x					VAC
13	Sacar papas de freidora y sasonarlas	Ayudantes de cocina	cada 1 días		75 pedidos		2,11 minutos		0,00208333	32,97%	76,7 hrs/mes	\$ 41.421,94	x					VAC
14	Servir pollo y papas en el plato	Ayudantes de cocina	cada 1 días		153 pedidos		1,19 minutos		0,00208333	37,93%	88,3 hrs/mes	\$ 47.656,82	x					VAC
15	Revisar que el emplatado y la temperatura de los alimentos sea el correcto	Cocinero	cada 1 días		153 pedidos		0,2241667 minutos		0,00208333	7,15%	16,6 hrs/mes	\$ 8.977,37		X				VAN
16	Entregar pedido para despacho	Ayudantes de cocina	cada 1 días		13 pedidos		0,1296667 minutos		0,00208333	0,35%	0,8 hrs/mes	\$ 441,22			X			NAV
17	Recibir copia de factura y revisar que el pedido este completo	Meseros	cada 1 días		98 facturas		0,1971667 minutos		0,00208333	4,03%	9,4 hrs/mes	\$ 5.057,62		X				VAN
18	Demora por proceso		cada 1 días		98 demoras		1,18 minutos		0,00208333	24,09%	56,1 hrs/mes	\$ -				X		NAV
19	Recibir pedido de preparación de alimentos y pedidos	Meseros	cada 1 días		153 pedidos		0,391 minutos		0,00208333	12,46%	29,0 hrs/mes	\$ 15.658,67			X			NAV
20	Preparar bandeja con cubiertos, servilletas, salsas Y bebidas	Meseros	cada 1 días		98 facturas		0,3503333 minutos		0,00208333	7,15%	16,6 hrs/mes	\$ 8.986,58	X					VAC
21	Demora por proceso		cada 1 días		98 facturas		0,575 minutos		0,00208333	11,74%	27,3 hrs/mes	\$ -				X		NAV
22	Servir pedido en mesa de clientes	Meseros	cada 1 días		153 pedidos		0,89 minutos		0,00208333	28,37%	66,0 hrs/mes	\$ 35.642,50			X			NAV
23	Retirar fichas con numero de pedido y entregar a cajero	Meseros	cada 1 días		98 fichas de pedido		0,1666667 minutos		0,00208333	3,40%	7,9 hrs/mes	\$ 4.275,25	x					VAC
24	Archivar copia de factura	Meseros	cada 1 días		99 fichas de pedido		0,126 minutos		0,00208333	2,60%	6,0 hrs/mes	\$ 3.265,07					X	NAV

Total carga	772,6 hrs/mes
Requiere	3,32 personas

VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

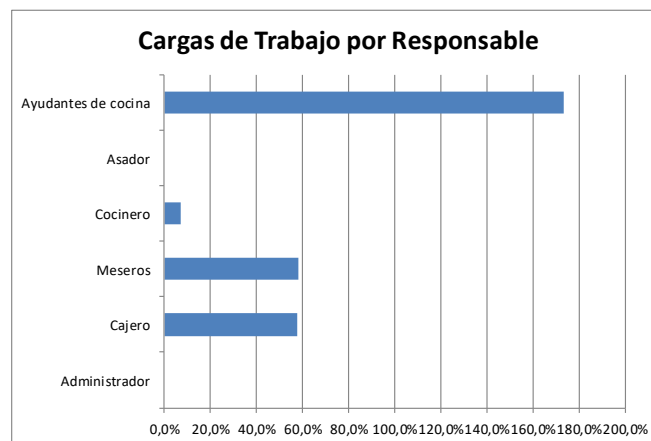
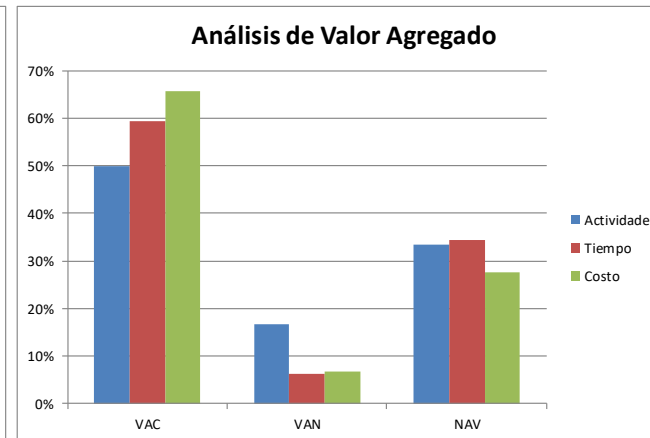
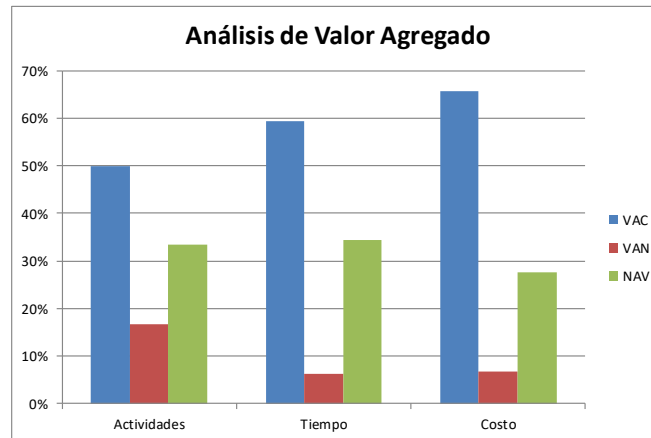
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	12 act	458,0 hrs	\$ 251.589,54
VAN	4 act	48,1 hrs	\$ 25.996,97
NAV	8 act	266,4 hrs	\$ 105.320,82
Total	24 act	772,6 hrs	\$ 382.907,33

VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	50%	59%	66%
VAN	17%	6%	7%
NAV	33%	34%	28%
Total	100%	100%	100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

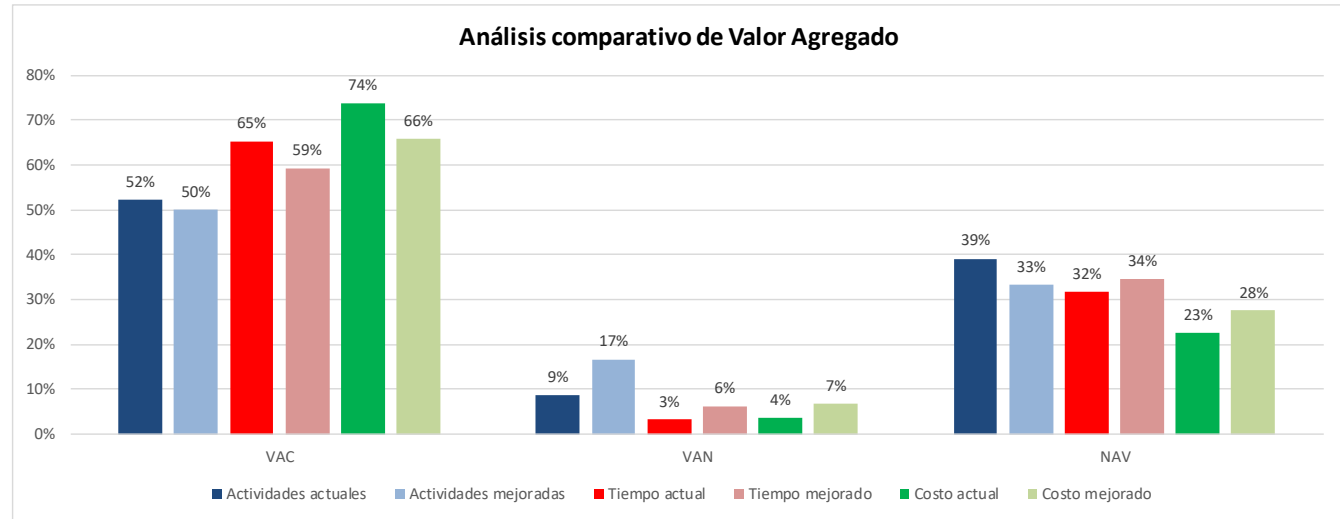
Responsables	%	Carga
Administrador	0,0%	0,0 hrs/mes
Cajero	57,7%	134,2 hrs/mes
Meseros	58,0%	135,0 hrs/mes
Cocinero	7,1%	16,6 hrs/mes
Asador	0,0%	0,0 hrs/mes
Ayudantes de cocina	173,4%	403,4 hrs/mes
Vajilleros	0,0%	0,0 hrs/mes



**GESTIÓN DE PLATOS A BASE DE POLLO ASADO
VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES**

Proceso Actual	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	52%	65%	74%
VAN	9%	3%	4%
NAV	39%	32%	23%
Total	100%	100%	100%

Proceso Mejorado	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	50%	59%	66%
VAN	17%	6%	7%
NAV	33%	34%	28%
Total	100%	100%	100%



RESUMEN	Actividades actuales	Actividades mejoradas	Tiempo actual	Tiempo mejorado	Costo actual	Costo mejorado
VAC	52%	50%	65%	59%	74%	66%
VAN	9%	17%	3%	6%	4%	7%
NAV	39%	33%	32%	34%	23%	28%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Gestión de Platos a la Carta

N	Actividad	Responsable	Frecuen	Escala Fi	Volumer	Escala Vol.	Duració	Escala Du	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇄	D	▽	Tipo
1	Recibir cliente y ofrecer productos del menudero	Cajero	cada 1 días		11 clientes		0,2868333 minutos		0,00208333	0,66%	1,5 hrs/mes	\$ 950,93	x					VAC
2	Tomar y confirmar pedido del cliente	Cajero	cada 1 días		11 clientes		0,1606667 minutos		0,00208333	0,37%	0,9 hrs/mes	\$ 532,65	x					VAC
3	Digitar pedido en el sistema de ventas	Cajero	cada 1 días		14 pedidos		0,2588333 minutos		0,00208333	0,75%	1,8 hrs/mes	\$ 1.092,13	x					VAC
4	Cobrar pedido en el sistema de ventas	Cajero	cada 1 días		11 cobros		0,1936667 minutos		0,00208333	0,44%	1,0 hrs/mes	\$ 642,06	x					VAC
5	Emitir factura	Cajero	cada 1 días		11 facturas		0,0718333 minutos		0,00208333	0,16%	0,4 hrs/mes	\$ 238,15	x					VAC
6	Escribir número de ficha de pedido en copia de la factura y entregar al cliente conjunto con la factura	Cajero	cada 1 días		11 fichas de pedido		0,1308333 minutos		0,00208333	0,30%	0,7 hrs/mes	\$ 433,75	x					VAC
7	Demora por procesos		cada 1 días		11 facturas		1,09 minutos		0,00208333	2,50%	5,8 hrs/mes	\$ -				x		NAV
8	Recibir copia de factura y revisar pedido	Cajero	cada 1 días		11 facturas		0,1833333 minutos		0,00208333	0,42%	1,0 hrs/mes	\$ 607,80			x			NAV
9	Preparar alimentos crudos para cocinar el pedido a la carta	Cocinero	cada 1 días		14 pedidos		0,0191667 minutos		0,00208333	0,06%	0,1 hrs/mes	\$ 70,44	x					VAC
10	Cocinar alimentos	Cocinero	cada 1 días		14 pedidos		8,45 minutos		0,00208333	24,65%	57,5 hrs/mes	\$ 31.053,75	x					VAC
11	Emplatado el pedido a la carta	Ayudantes de cocina	cada 1 días		14 pedidos		3,32 minutos		0,00208333	9,68%	22,6 hrs/mes	\$ 12.201,00	x					VAC
12	Revisar que el emplatado y la temperatura de los alimentos sea el correcto	Cocinero	cada 1 días		14 pedidos		0,2276667 minutos		0,00208333	0,66%	1,5 hrs/mes	\$ 836,68			x			VAN
13	Entregar pedido a despacho	Ayudantes de cocina	cada 1 días		14 pedidos		0,3118333 minutos		0,00208333	0,91%	2,1 hrs/mes	\$ 1.145,99			x			NAV
14	Demora por procesos		cada 1 días		11 facturas		1,06 minutos		0,00208333	2,43%	5,7 hrs/mes	\$ -				x		NAV
15	Recibir copia de factura y revisar que el pedido este completo	Meseros	cada 1 días		14 pedidos		0,391 minutos		0,00208333	1,14%	2,7 hrs/mes	\$ 1.436,93			x			NAV
16	Identificar el tipo de pedido a despachar	Meseros	cada 1 días		14 pedidos		0,1601667 minutos		0,00208333	0,47%	1,1 hrs/mes	\$ 588,61	x					VAC
17	Preparar bandeja con cubiertos, servilletas,salsas y bebidas	Meseros	cada 1 días		11 facturas		0,3503333 minutos		0,00208333	0,80%	1,9 hrs/mes	\$ 1.011,59	x					VAC
18	Demora por proceso		cada 1 días		11 demoras		1,12 minutos		0,00208333	2,57%	6,0 hrs/mes	\$ -				x		NAV
19	Servir pedido en mesa de clientes	Meseros	cada 1 días		14 pedidos		0,89 minutos		0,00208333	2,60%	6,1 hrs/mes	\$ 3.270,75			x			NAV
20	Retirar fichas con numero de pedido y entregar a cajero	Meseros	cada 1 días		11 fichas de pedido		0,1666667 minutos		0,00208333	0,38%	0,9 hrs/mes	\$ 481,25	x					VAC
21	Archivar factura	Meseros	cada 1 días		11 fichas de pedido		0,1275 minutos		0,00208333	0,29%	0,7 hrs/mes	\$ 368,16					x	NAV

Total carga	121,9 hrs/mes
Requiere	0,52 personas

VALOR AGREGADO EN CANTIDADES

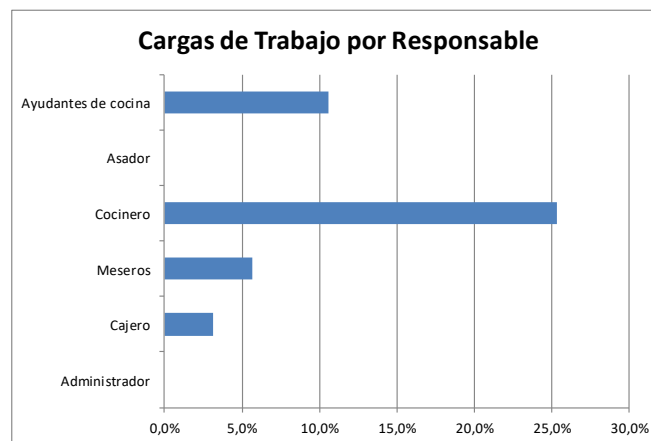
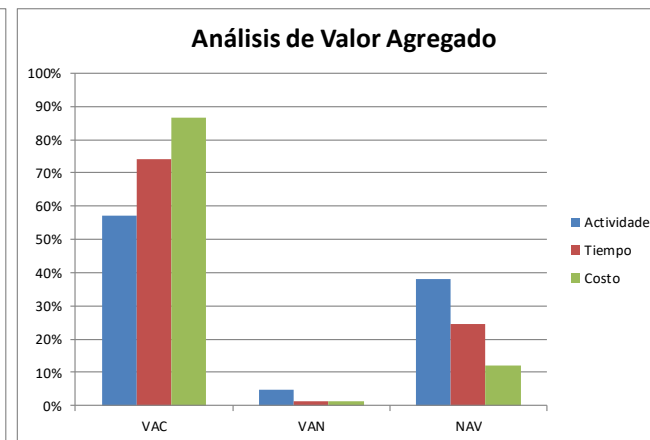
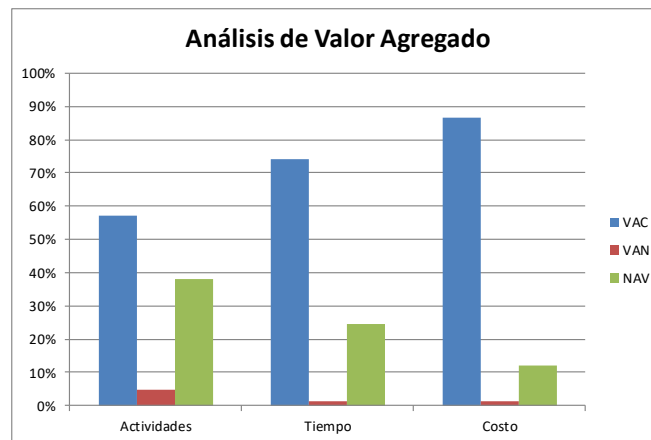
	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	12 act	90,4 hrs	\$ 49.296,31
VAN	1 act	1,5 hrs	\$ 836,68
NAV	8 act	30,0 hrs	\$ 6.829,62
Total	21 act	121,9 hrs	\$ 56.962,61

VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	57%	74%	87%
VAN	5%	1%	1%
NAV	38%	25%	12%
Total	100%	100%	100%

CARGAS DE TRABAJO POR RESPONSABLE

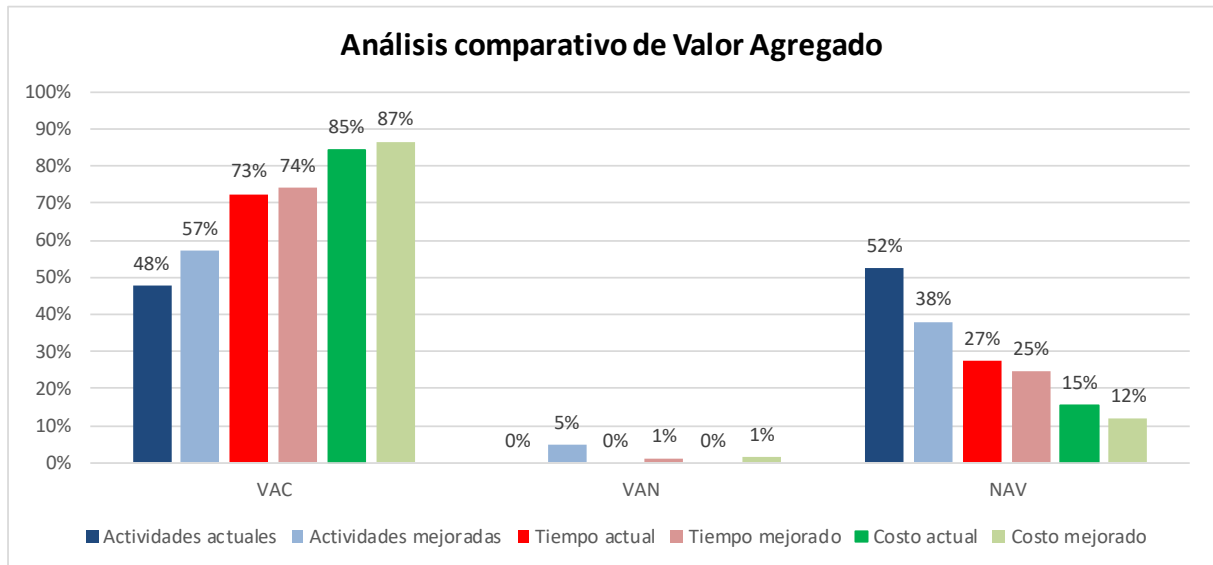
Responsables	%	Carga
Administrador	0,0%	0,0 hrs/mes
Cajero	3,1%	6,3 hrs/mes
Meseros	5,7%	0,0 hrs/mes
Cocinero	25,4%	0,0 hrs/mes
Asador	0,0%	0,0 hrs/mes
Ayudantes de cocina	10,6%	0,0 hrs/mes
Vajilleros	0,0%	0,0 hrs/mes



**GESTIÓN DE PLATOS A LA CARTA
VALOR AGREGADO EN PORCENTAJES**

Proceso Actual	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	48%	73%	85%
VAN	0%	0%	0%
NAV	52%	27%	15%
Total	100%	100%	100%

Proceso Mejorado	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	57%	74%	87%
VAN	5%	1%	1%
NAV	38%	25%	12%
Total	100%	100%	100%



RESUMEN	Actividades actuales	Actividades mejoradas	Tiempo actual	Tiempo mejorado	Costo actual	Costo mejorado
VAC	48%	57%	73%	74%	85%	87%
VAN	0%	5%	0%	1%	0%	1%
NAV	52%	38%	27%	25%	15%	12%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Anexo 7:

**Manuales de Procedimiento de los
Procesos Propuestos de
Restaurantes Mi Cuchito**



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
GES-01

Planificación estratégica y operativa

Edición 1

Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Establecer pautas que guíen a la empresa a alcanzar el crecimiento, la rentabilidad y la perdurabilidad de la empresa en el tiempo por medio de fijar la misión, visión, estrategias y objetivos, los cuales deben ser cuantitativos, claros y temporales.

2. ALCANCE

Con alcance a toda la nómina de trabajadores y tiempo de vigencia de cinco años, una vez pasado este periodo se debe evaluar y rediseñar el proceso.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

- Estrategia: Plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin en la organización a largo plazo.
- Misión: Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de la organización.
- Objetivos: Meta a la que se dese alcanzar, la cual prescribe un ámbito específico y sugiere la dirección a los esfuerzos del equipo de trabajo.
- Planificación estratégica: Es la elaboración, desarrollo y puesta en acción de distintos planes operativos por parte de la organización.

Dueño del proceso	Gerente general
Fecha:	Fecha:



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
GES-01

Planificación estratégica y operativa

Edición 1

Pág. 2 de 5

- **Visión:** Es a donde espera llegar la organización, en donde se ve la empresa a lo largo de los años.

5. POLÍTICAS

- El proceso se realizará anualmente y el seguimiento se realizará semestralmente, por medio de una reunión se establecerá un acta de reunión con los participantes y los temas tratados en la misma, además de un informe el cual contenga el avance de los planes de acción con responsables, tiempos y recursos.
- La reunión y la planeación será liderada por la alta dirección (Gerente y administrador), sin embargo el resto de colaboradores será comunicado y formará parte del plan de acción dependiendo de las fases y actividades de este.
- La planificación estratégica y operativa deberá realizarse en los primeros 15 días del año en vigencia y aprobarse en los 7 días próximos, para ser comunicado a todos los colaboradores en los 7 siguientes días. Mencionados días aplican con sábado y domingo ya que son laborales.
- Realizar una reunión cada 4 meses para darle seguimiento al plan de acción, la reunión debe estar evidenciada por un acta de reunión.

6. INDICADORES

Nombre:	Porcentaje de cumplimiento de objetivos					
Descripción:	Mide el porcentaje de cumplimiento de los avances de los objetivos planteados en el plan operativo.					
Formulas	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Objetivos Cumplidos -----X 100 Objetivos Planificados	Cuatrimestral	Positivo	70%	90%	Administrador	Gerente



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
GES-01

Planificación estratégica y operativa

Edición 1

Pág. 3 de 5

7. DOCUMENTOS

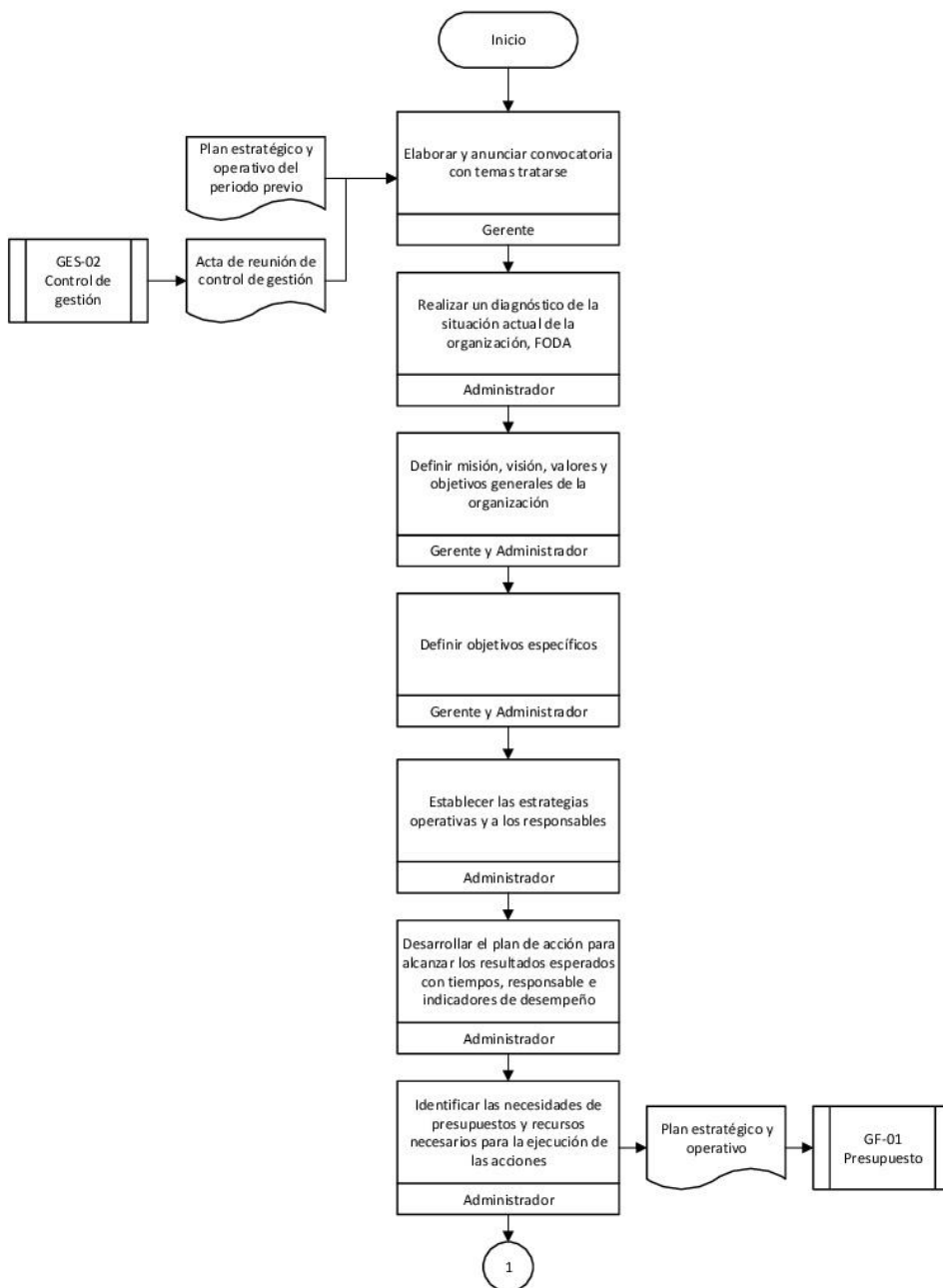
Nombre
Plan estratégico y operativo del periodo previo

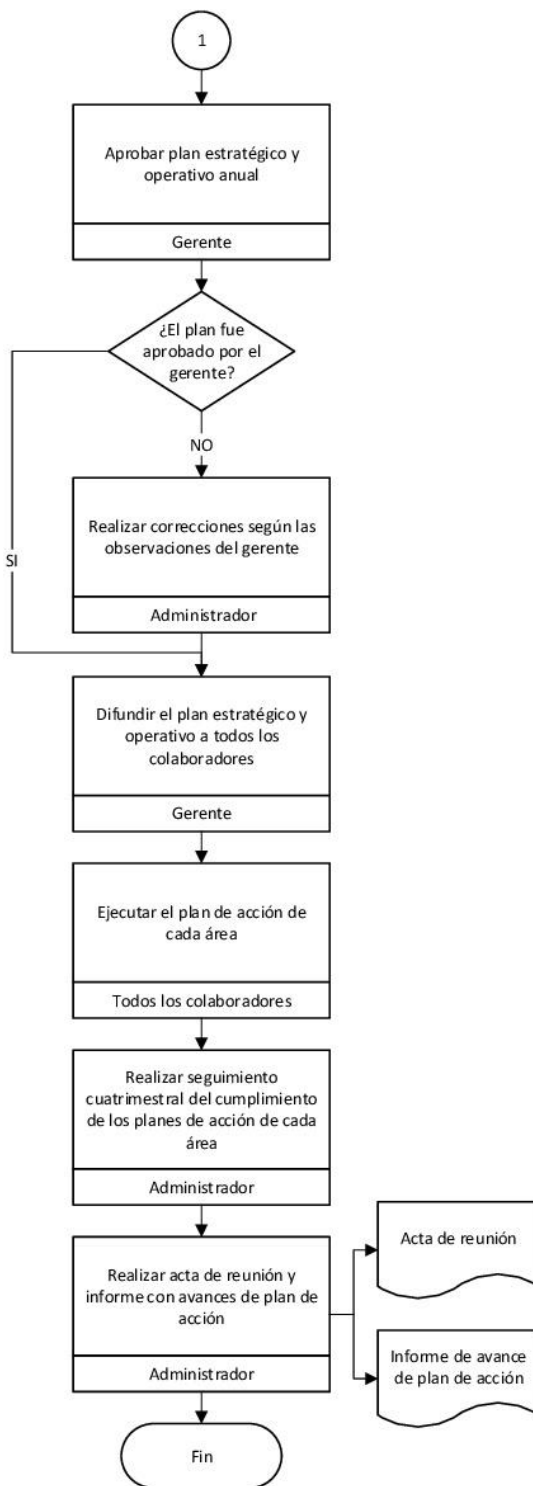
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
F01-GES-01	Acta de reunión	Digital	5 años	Archivo pasivo
F02-GES-01	Informe con avances de plan de acción	Digital	5 años	Archivo pasivo
F03-GES-01	Plan estratégico y operativo del periodo en vigencia	Digital	5 años	Archivo pasivo




9. DIAGRAMA DE FLUJO





Formatos Registros Proceso GES-01

1. Acta de Reunión

F01-GES-01	 Acta de Reunión		
Fecha:		Acta N.:	
Hora inicio:		Hora fin:	
Participantes			
Nombre		Firma	
Temas Tratados			

2. Informe con avances de plan de acción

<p>F02-GES-02</p>	<div style="text-align: center;">  <p>Informe de avance de plan de acción</p> </div>		
<p>Responsable:</p>			
<p>Plan de acción:</p>			
<p>Fecha:</p>			
<p>Actividades Realizadas para el cumplimiento</p>			
N.	Actividad	Responsable	Resultado
<p>Resultado indicadores de desempeño</p>			
<p>Indicador:</p>			
<p>Fecha de corte:</p>			
<p>Calculo del indicador:</p>			
<p>Comentarios:</p>			



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
GES-02

Control de gestión

Edición 1

Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Tomar decisiones y promover la mejora continua en base a la medición de los procesos de Restaurantes Mi Cuchito.

2. ALCANCE

Aplica a todo los procesos de Restaurantes Mi Cuchito.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General


4. DEFINICIONES

- Indicadores de calidad: Son instrumentos de medición de carácter tangible, cuantificable que permiten evaluar la calidad.

5. POLÍTICAS

- El proceso se realizará anualmente
- El gerente es el encargado de implantar, mantener y verificar el cumplimiento del procedimiento.

Dueño del proceso	Gerente general
Fecha:	Fecha:

 RESTAURANTES MI CUCHITO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-02	Control de gestión	
Edición 1		Pág. 2 de 4

- Deberá tomarse en cuenta los siguientes entradas para la evaluación y análisis:
 - Retroalimentación del cliente obtenida por medio de la encuesta de satisfacción de los procesos:
 - PS-02 Gestión de heladería
 - PS-03 Gestión de platos en base a pollo asado
 - PS-04 Gestión de platos a la carta
 - Desempeño de los procesos obtenida del informe de indicadores de desempeño provenientes del resto de procesos:
 - GES-03 Publicidad y promoción
 - PR-01 Gestión de proveedores
 - PS-01 Procesamiento de alimentos y carnes crudas
 - RH-01 Contratación del personal
 - RH-02 Evaluación de desempeño
 - RH-03 Capacitación
 - GF-01 Presupuestos
 - GES-01 Planificación estratégica y operativa



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
GES-02

Control de gestión

Edición 1

Pág. 3 de 4

6. DOCUMENTOS

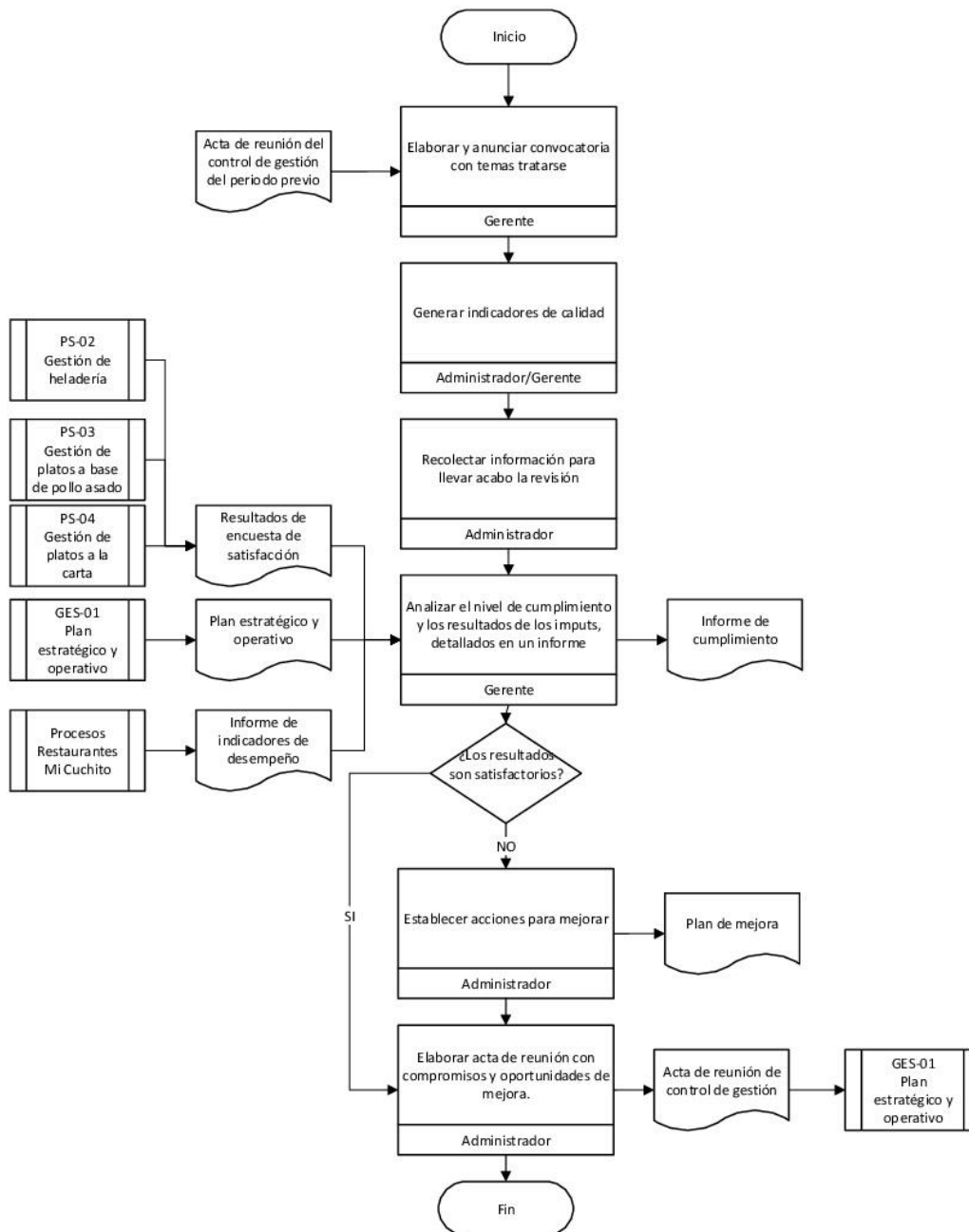
NA

7. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
F01-GES-02	Acta de reunión de control de gestión del periodo vigente	Digital e impreso	1 año	Archivo Pasivo
F02-GES-02	Informe del cumplimiento	Digital e Impreso	1 año	Archivo pasivo
F03-GES-02	Plan de mejora	Digital e Impreso	1 año	Archivo pasivo




8. DIAGRAMA DE FLUJO




Formatos Registros Proceso Ges-02

1. Acta de Reunión

<p>F01-GES-02</p>	 Acta de Reunión		
<p>Fecha:</p>		<p>Acta N.:</p>	
<p>Hora inicio:</p>		<p>Hora fin:</p>	
<p>Participantes</p>			
<p>Nombre</p>		<p>Firma</p>	
<p>Temas Tratados</p>			
<p>Compromisos</p>	<p>Proceso</p>	<p>Responsable</p>	
<p>Oportunidades de Mejora</p>	<p>Proceso</p>	<p>Responsable</p>	

2. Informe de cumplimiento

<p>F02-GES-02</p>	 <p>Informe de cumplimiento</p>			
<p>Fecha:</p>				
<p>Elaborado por:</p>				
Proceso	Entrada	Cumple		Comentario
		SI	NO	



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
GES-03

Publicidad y promoción

Edición 1

Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Fortalecer las ventas de Restaurantes Mi Cuchito por medio de un plan de publicidad y promoción adecuado que comunique el valor agregado que ofrece el servicio y la calidad de los productos que tiene Restaurantes Mi Cuchito frente a sus competidores.

2. ALCANCE

Abarca al servicio de Restaurantes Mi Cuhito y a las categorías de platos que sirve (platos a base de pollo asado, platos a la carta y heladería). Este proceso tendrá una vigencia de 2 años, una vez pasado este periodo debe y rediseñar el proceso.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente General

4. DEFINICIONES

- Brief publicitario: documento usado por agencias y creativos para poder llevar a cabo un proyecto que tiene el fin de elaborar material y piezas de comunicación promocional.
- Publicidad: Es la difusión de información, ideas u opiniones de carácter comercial en las organizaciones con el fin de que los compradores actúen de una manera determinada.

Dueño del proceso	Gerente general
Fecha:	Fecha:

 RESTAURANTES MI CUCHITO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GES-03	Publicidad y promoción	
Edición 1		Pág. 2 de 5

- Promoción: Es la campaña publicitaria que se hace a un determinado producto o servicio durante un tiempo limitado por medio de una oferta atractiva.

5. POLÍTICAS

- El briefing deberá contener: la definición del target, la definición del producto, el valor añadido y los beneficios que le otorga a la compañía.
- El proceso se realizará anualmente
- Las campañas de publicidad deberán ser aprobadas y revisadas por la gerencia ya que se debe tomar en cuenta la comunicación, costos y beneficios de la misma, para esto es necesario de la presentación del briefing y artes de la campaña.
- Para llevar a cabo el presente proceso se tendrá en cuenta la necesidad de contratar un externo especialista en marketing, el cual brinde apoyo con la estrategia publicitaria, de promoción y los medios a utilizar. Se responsabilizará de hacer un briefing para ser aprobado por la gerencia.
- Para realizar las campañas de publicidad u de promoción es de vital importancia realizar un estudio de mercado y de la competencia directa, el estudio debe ser del último año.



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
GES-03

Publicidad y promoción

Edición 1

Pág. 3 de 5

6. INDICADORES

Nombre:	Marketing ROI					
Descripción:	Tasa de relación entre la inversión de marketing y los beneficios generados					
Formulas	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{(Ingresos-Inversión)}}{\text{Total Inversión}}$	Anual	Positivo	=1	>1	Administrador	Gerente

7. DOCUMENTOS

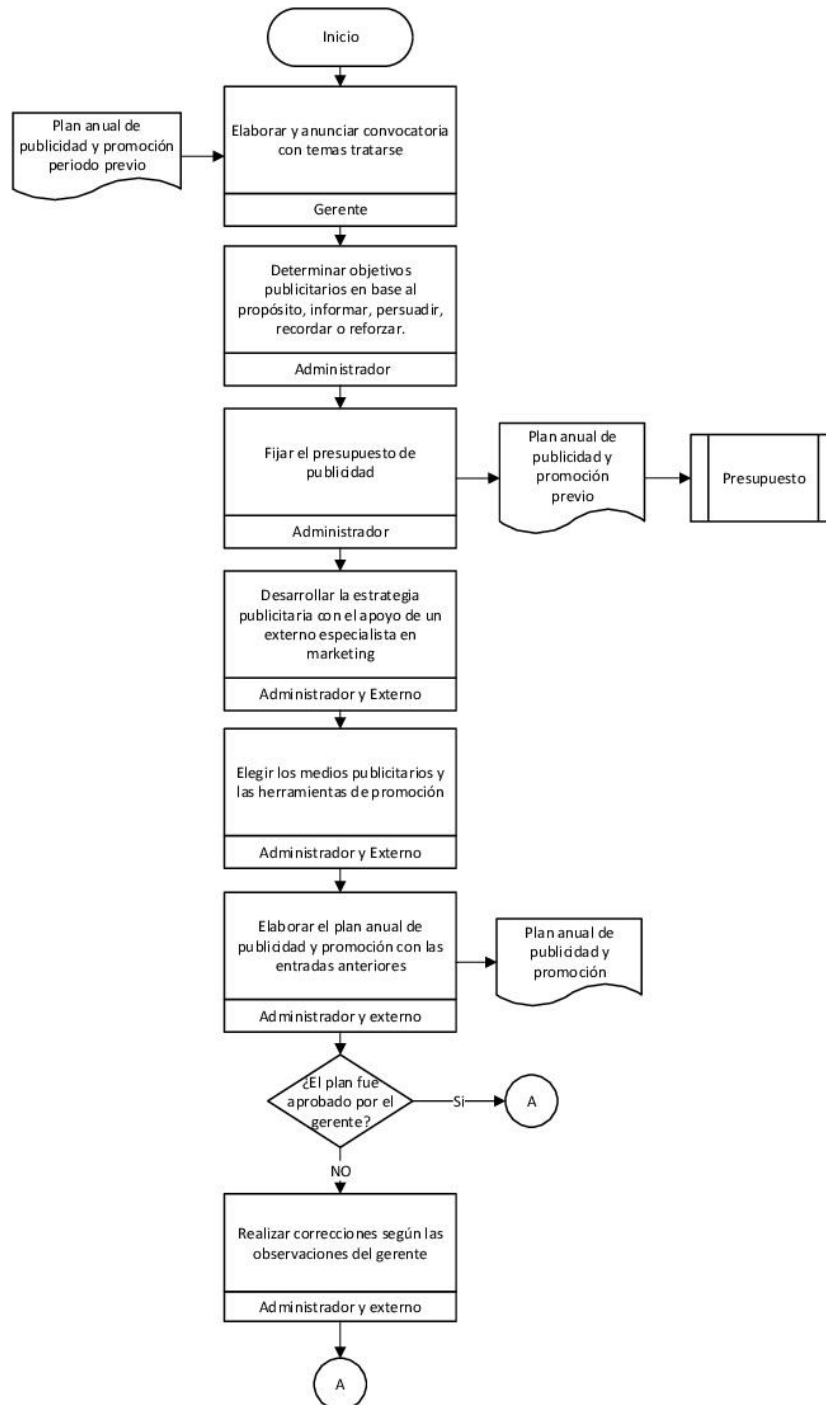
Nombre
Presupuestos

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
F01-GES-03	Plan anual de publicidad y promoción	Digital e impreso	4 años	Archivo pasivo digital
F02-GES-03	Informe de resultados de publicidad y promoción	Digital e impreso	4 años	Archivo pasivo digital
F03-GES-03	Informe de indicadores de desempeño	Digital e impreso	2 años	Archivo pasivo



9. DIAGRAMA DE FLUJO





RESTAURANTES MI CUCHITO

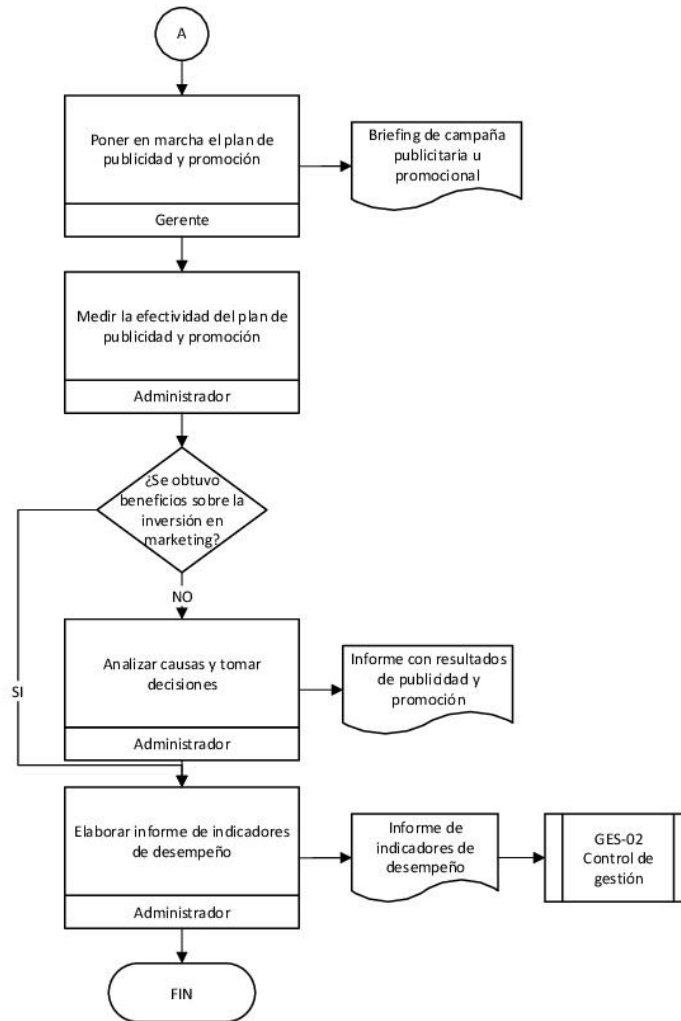
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
GES-03

Publicidad y promoción


Edición 1

Pág. 5 de 5



Formatos Registros Proceso GCO-02

1. Plan anual de publicidad y promoción

F01-GES-03	 Plan anual de publicidad y promoción
Fecha:	
Elaborado por:	
Año de vigencia:	

1. Objetivos publicitarios:

N.	Objetivo

2. Estrategia publicitaria:

3. Medios y herramientas de promoción:

4. Resultados esperados:

5. Anexo Briefing Publicitario

Aprobado por:

2. Informe con resultados de publicidad y promoción


<p>F02-GES-03</p>	 Informe de resultados de publicidad y promoción		
<p>Fecha:</p>			
<p>Elaborado por:</p>			
<p>Objetivos publicitarios</p>	<p>¿Objetivo alcanzado?</p>		<p>Detalle</p>
	<p>SI</p>	<p>No</p>	
<p>Resultados Esperados del plan anual de publicidad y promoción</p>	<p>¿Resultado alcanzado?</p>		<p>Detalle</p>
	<p>SI</p>	<p>No</p>	

Evidencia de las actividades de promoción y publicidad realizadas:

Recomendaciones a futuro:

Revisado por:

3. Informe de indicadores de desempeño

F03-GES-03	 Informe de indicadores de desempeño		
Proceso:			
Elaborado por:			
Indicador:			
Fecha de corte:			
Calculo del indicador:			
El resultado es:			
Comentarios:			



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
PR-01

Gestión de proveedores

Edición 1

Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Mantener el stock de inventarios eficaz por medio de la compra oportuna y comunicación adecuada con los proveedores.

2. ALCANCE

Abarca a todos los productos necesarios para brindar el servicio en Restaurantes Mi Cuchito, desde los alimentos hasta los implementos de cocina.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. DEFINICIONES

- Lista de pedido: Es un documento donde se registra las cantidades de cada producto que serán requeridas de los proveedores, esta lista tiene vigencia de una semana.
- Proveedor: Son aquellas empresas o personas que abastecen a otros con bienes o servicios necesarios para el correcto funcionamiento del negocio.

Dueño del proceso	Gerente general
Fecha:	Fecha:



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
PR-01

Gestión de proveedores

Edición 1

Pág. 2 de 5

- Sistema de inventarios: Es el método aplicado de manera sistemática para planificar y controlar los materiales y productos que se utilizan en la organización.

5. POLÍTICAS

- El pago a proveedores se realizará 7 días después de haber recibido el pedido, a excepción de Arca Continental proveedor al que se le paga de forma inmediata.
- Se deberá exigir al proveedor un sello de cancelado, para ser puesto una vez pagada cada una de ellas.
- La lista de pedido deberá ser aprobada por el gerente para que pueda ser pedida a los proveedores.
- Se deberá revisar el plan mensual de comprar en conjunto con el presupuesto para la revisión de KPI que den información para la toma de decisiones, como punto de pedido.

6. INDICADORES

Nombre:	Cumplimiento de presupuesto de compras					
Descripción:	Mide el cumplimiento del presupuesto en relación a lo comprado					
Formulas	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total compras realizadas -----x 100 Total compras presupuestadas	Mensual	Positivo	70%	90%	Administrador	Gerente



RESTAURANTES MI CUCHITO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO: PR-01	Gestión de proveedores
Edición 1	
Pág. 3 de 5	

Nombre:	Mide el porcentaje de pedidos a tiempo					
Descripción:	Porcentaje de pedidos a tiempo					
Formulas	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total de pedidos realizados -----x 100 Total pedidos a tiempo	Mensual	Positivo	80%	90%	Administrador	Gerente

7. DOCUMENTOS

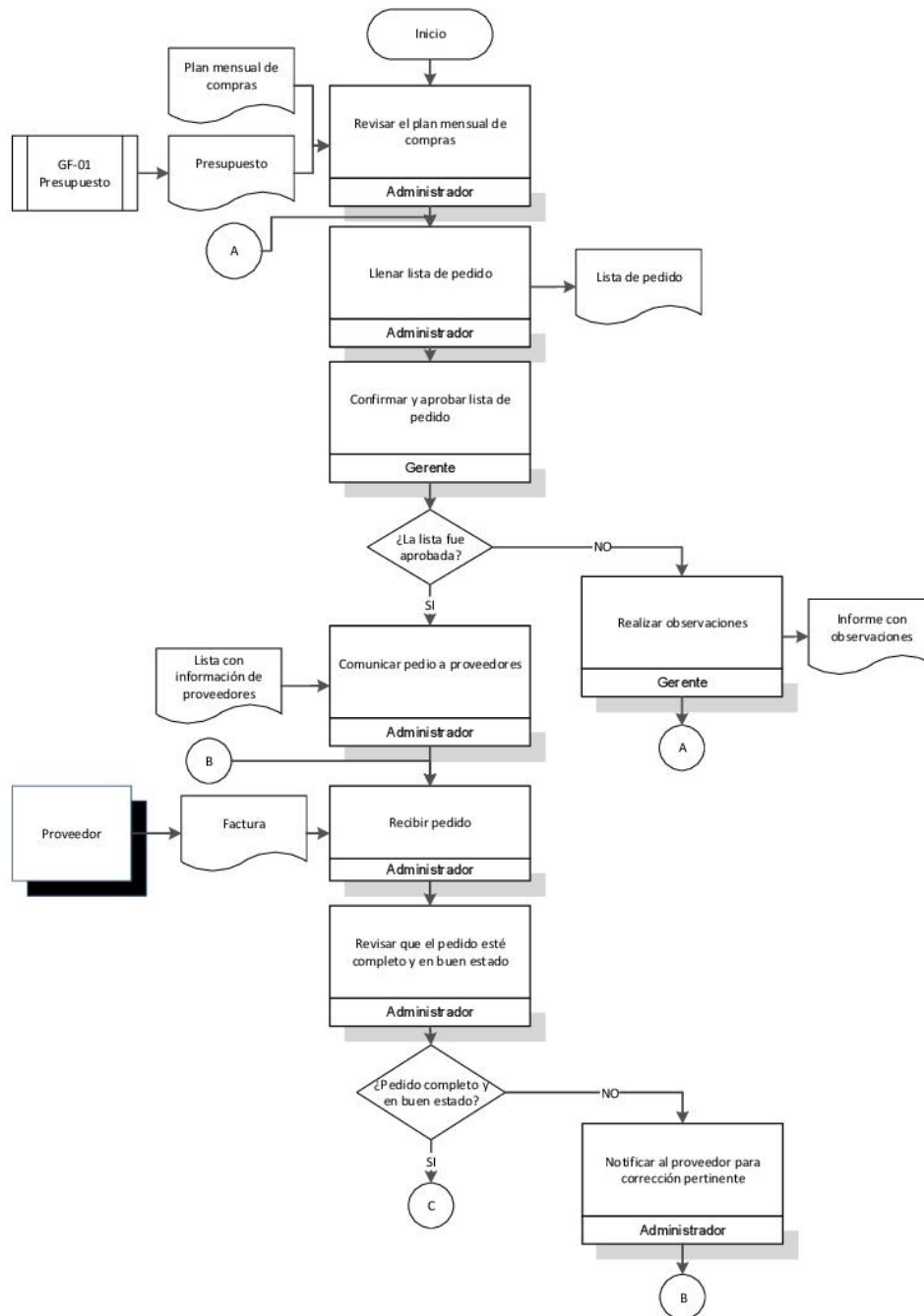
Nombre
Presupuesto
Plan mensual de compras
Lista con información de proveedores

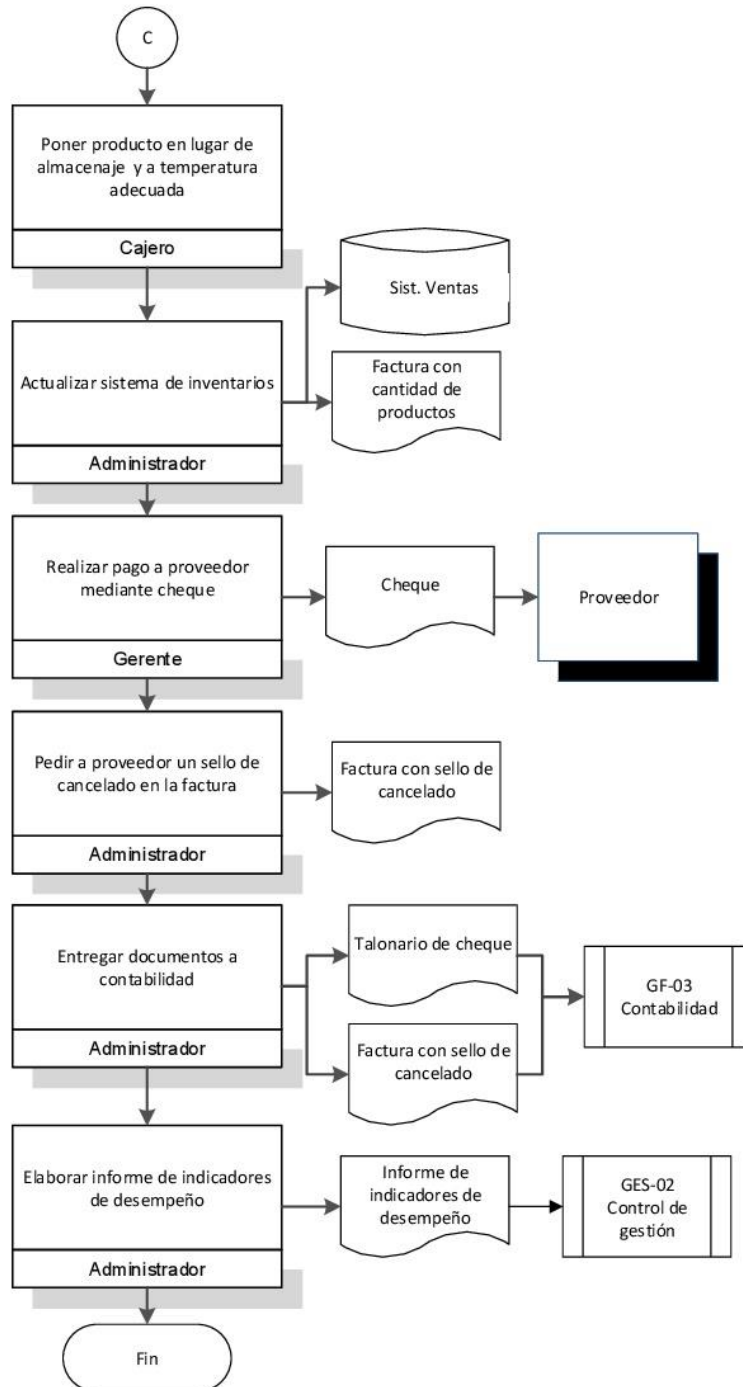
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
F01-PR-01	Informe con observaciones	Impreso	1 año	Archivo Pasivo
N/A	Cheque	Impreso	N/A	N/A
N/A	Talonario de cheque	Impreso	N/A	N/A
F02-PR-01	Lista de pedidos	Impreso	1 año	Eliminar
F02-PR-01	Informe de indicadores de desempeño	Digitel e impreso	2 años	Archivo pasivo




9. DIAGRAMA DE FLUJO





Formatos Registros Proceso PR-01


1. Informe con observaciones

F01-PR-01	 Informe con observaciones de lista de pedido	
Fecha:		
Lista de pedido N.:		
Producto	Cantidad	Proveedor
Justificación de no conformidad:		
Solución propuesta:		
Producto	Cantidad	Proveedor
Justificación de no conformidad:		
Solución propuesta:		
Producto	Cantidad	Proveedor
Justificación de no conformidad:		
Solución propuesta:		

Realizado por:


Anexo Lista de pedido.

2. Informe de indicadores de desempeño

F02-PR-01		 Lista de Pedido	
Fecha:			
Producto	Cantidad	Proveedor	
Notas			

Elaborado por:

3. Informe de indicadores de desempeño

F03-PR-01	 Informe de indicadores de desempeño		
Proceso:			
Elaborado por:			
Indicador:			
Fecha de corte:			
Calculo del indicador:			
El resultado es:			
Comentarios:			



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
PS-01

Procesamiento de alimentos y carnes crudas

Edición 1

Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Establecer la manera idónea del manejo de los alimentos y carnes crudas para su porcionamiento y cocción posterior.

2. ALCANCE

Aplica a todo el personal de cocina que maneje los alimentos

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Cocinero

4. DEFINICIONES

- Aliño: Salsa, condimento u otra sustancia que se añade a la comida para darle sabor o hacer de esta más gustosa.
- Cocción: Es la operación culinaria que sirve del calor para para que un alimento sea más rico, comestible, apetecible y adquiera propiedades específicas.
- Porción: Es un parte de un alimento completo puede ser medido en gramos, libras, piezas, paquetes, etc.
- Recetario: Es la descripción ordenada de un procedimiento culinario, empieza con una lista de los ingredientes y cantidades necesarias seguido de instrucciones de cómo elaborar un plato o bebida en específico.

5. POLÍTICAS

- El personal deberá estar al tanto de las seguridades existentes en el trabajo para lo cual deben tener en cuenta el manual de seguridad
- Para manipular los alimentos será necesario de tapabocas, mandil y guantes
- Para porcionar los alimentos se deberá tener la vestimenta adecuada como botas de punta de acero, guantes, tapaboca, etc.

Dueño del proceso	Gerente general
Fecha:	Fecha:



RESTAURANTES MI CUCHITO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO: PS-01	Procesamiento de alimentos y carnes crudas
Edición 1	
Pág. 2 de 3	

- El encargado de porcionar los alimentos deberá llenar el formato de porciones el mismo que incluye la cantidad de porciones por cada unidad, nombre del responsable, fecha y ubicación de refrigeración o almacenaje.
- El proceso se realizará diario para los alimentos crudos y para las carnes crudas el proceso se realizará de forma semanal
- El personal deberá tomar en cuenta la ISO 22000 que trata la seguridad alimentaria para el manejo de alimentos.

6. INDICADORES

Nombre:	Eficacia de porcionamiento					
Descripción:	Mide las porciones con error en relación al número total de porciones.					
Formulas	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de porciones con errores) -----x 100 Total de porciones	Trimestral	Positivo	70%	90%	Cocinero	Gerente

7. DOCUMENTOS

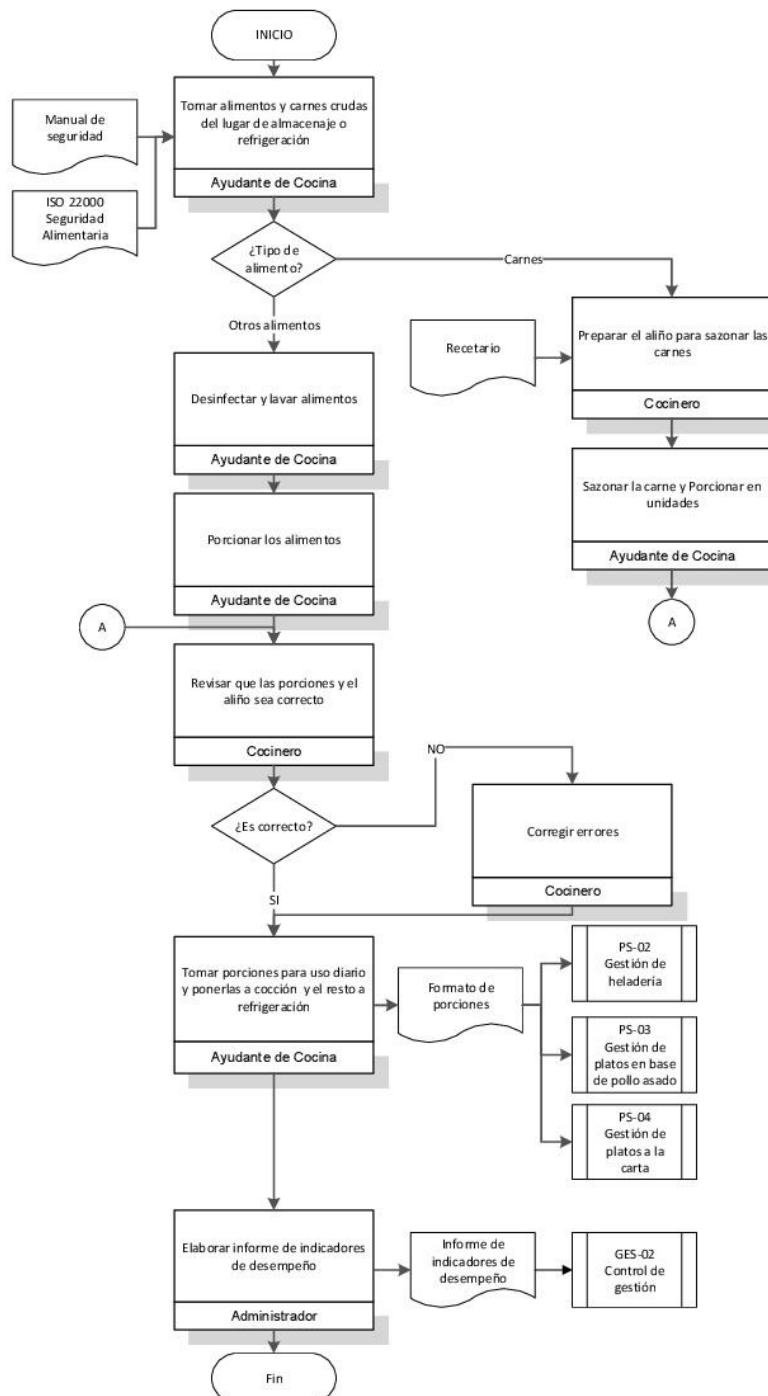
Nombre
Manual de seguridad
Recetario
ISO 22000 Seguridad Alimentaria

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
F01-PS-01	Formato de porciones	Impreso	1 año	Archivo Pasivo
F02-PS-01	Informe de indicadores de desempeño	Digitel e impreso	2 años	Archivo pasivo




9. DIAGRAMA DE FLUJO





Formatos Registros Proceso PS-01

1. Formato de porciones

F01-PS-01	 Formato de porciones			
Fecha:				
Procesos de destino	Cantidad de porciones	Producto	Fecha de entrega	Responsable
Notas				

Elaborado por:

2. Informe de indicadores de desempeño

F02-PS-01	 Informe de indicadores de desempeño
Proceso:	
Elaborado por:	
Indicador:	
Fecha de corte:	
Calculo del indicador:	



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
PS-02

Gestión de heladería

Edición 1

Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Ofrecer productos de heladería con el mejor servicio y calidad en base al pedido solicitado por el cliente.

2. ALCANCE

Este proceso tiene alcance único para los productos de la franquicia adquirida por Restaurantes Mi Cuchito, Leka Leka.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. DEFINICIONES

- Ficha de pedido: Es un utensilio numerado que facilita encontrar al dueño del pedido para así servir el mismo.
- Menudero: Letrero en el cual se encuentra detallado los platos con los precios respectivos en un restaurante.
- Pedido: Es un documento que indica cantidad, detalle, precio y condiciones de pago emitido para ser preparado posteriormente.
- Recetario: Es la descripción ordenada de un procedimiento culinario, empieza con una lista de los ingredientes y cantidades necesarias seguido de instrucciones de cómo elaborar un plato o bebida en específico.

Dueño del proceso	Gerente general
Fecha:	Fecha:



RESTAURANTES MI CUCHITO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PS-02

Gestión de heladería

Edición 1

Pág. 2 de 3

5. POLÍTICAS

- El personal debe estar al tanto de las seguridades existentes en el trabajo para lo cual deben tener en cuenta el manual de seguridad para manipular los alimentos es necesario de tapabocas, mandil y guantes
- Para la cocción de los alimentos deben tener la vestimenta adecuada como, guantes, tapaboca, etc.
- El personal deberá tomar en cuenta la ISO 22000 que trata la seguridad alimentaria para el manejo de alimentos.
- Se debe correr la encuesta de satisfacción al cliente cada 6 meses y enviar los resultados al proceso de control de gestión.

6. INDICADORES

Nombre:	Satisfacción al cliente					
Descripción:	Mide la satisfacción al cliente por medio de una encuesta					
Formulas	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Sumatoria de resultados por pregunta -----x 100 Total encuesta	Semestral	Positivo	80%	90%	Administrador	Gerente

7. DOCUMENTOS

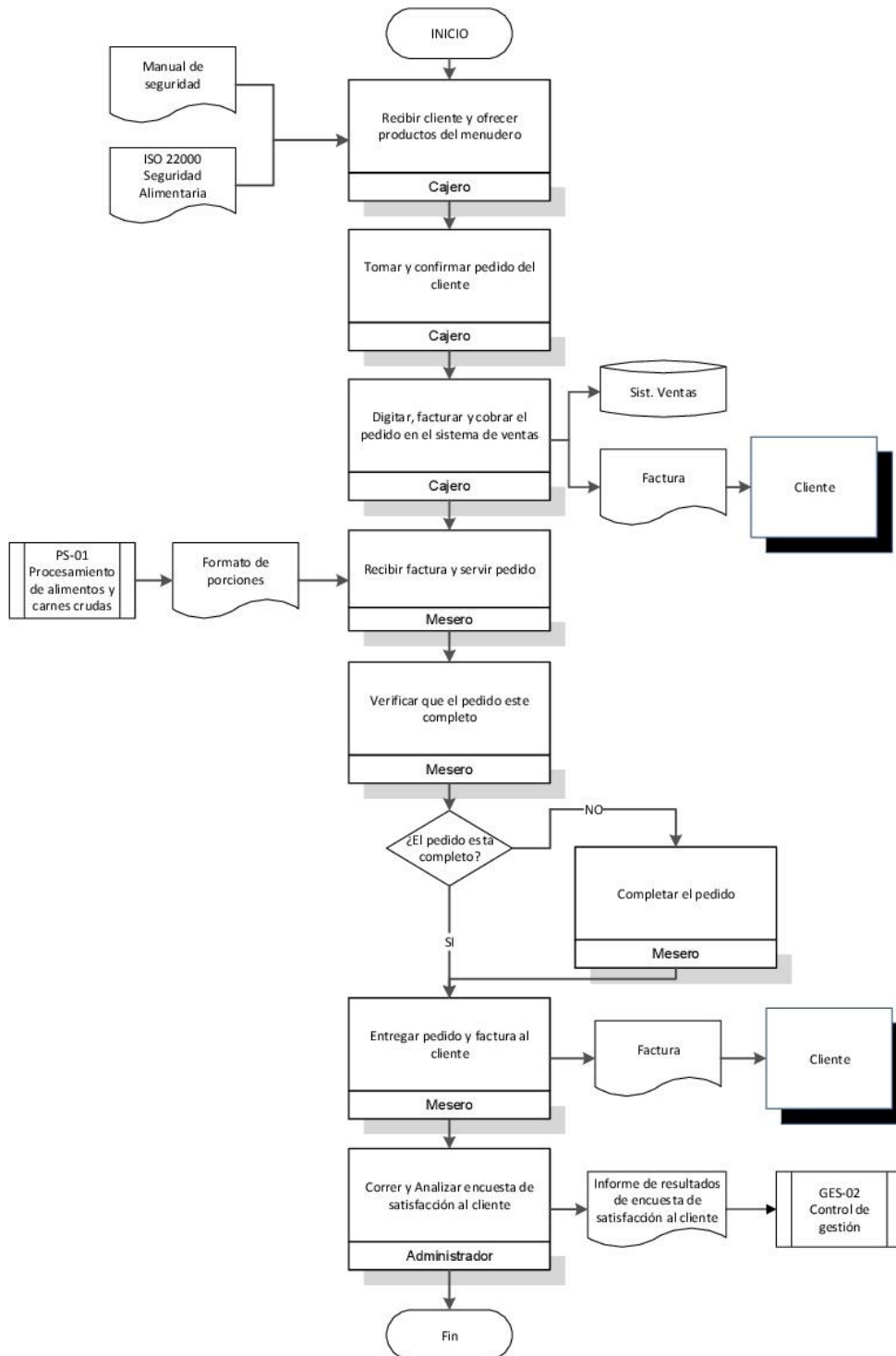
Nombre
Manual de seguridad
ISO 22000 Normas de la seguridad alimentaria

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
N/A	Factura	Impreso	1 año	Archivo Pasivo
F01-PS-02	Informe de resultados de encuesta de satisfacción al cliente	Digital e impreso	1 año	Archivo pasivo




9. DIAGRAMA DE FLUJO



Formatos Registros Proceso PS-02

1. Informe de resultados de encuesta de satisfacción al cliente

F01-PS-02		 Informe de encuesta de satisfacción al cliente	
Fecha:			
Primer semestre del año		Segundo Semestre del año	
Calculo del indicador:			
Conclusiones de la tabulación:			

Anexo de la encuesta de satisfacción al cliente

Análisis de la tabulación

Elaborado por:



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
PS-03

Gestión de platos a base de pollo asado

Edición 1

Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Garantizar la calidad del servicio a la hora de servir el plato principal de Restaurante Mi Cuchito.

2. ALCANCE

Este proceso tiene alcance para todos los platos del menudero que contengan pollo asado.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. DEFINICIONES

- Ficha de pedido: Es un utensilio numerado que facilita encontrar al dueño del pedido para así servir el mismo.
- Menudero: Letrero en el cual se encuentra detallado los platos con los precios respectivos en un restaurante.
- Pedido: Es un documento que indica cantidad, detalle, precio y condiciones de pago emitido para ser preparado posteriormente.
- Recetario: Es la descripción ordenada de un procedimiento culinario, empieza con una lista de los ingredientes y cantidades necesarias seguido de instrucciones de cómo elaborar un plato o bebida en específico.

Dueño del proceso	Gerente general
Fecha:	Fecha:



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
PS-03

Gestión de platos a base de pollo asado

Edición 1

Pág. 2 de 4

5. POLÍTICAS

- El personal deberá estar al tanto de las seguridades existentes en el trabajo para lo cual deben tener en cuenta el manual de seguridad
- Para manipular los alimentos es necesario de tapabocas, mandil y guantes
- Para la cocción de los alimentos se deberá tener la vestimenta adecuada como, guantes, tapaboca, etc.
- El personal deberá tomar en cuenta la ISO 22000 que trata la seguridad alimentaria para el manejo de alimentos.

6. INDICADORES

Nombre:	Satisfacción al cliente					
Descripción:	Mide la satisfacción al cliente por medio de una encuesta					
Formulas	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Sumatoria de resultados por pregunta -----x 100 Total encuesta	Semestral	Positivo	80%	90%	Administrador	Gerente

7. DOCUMENTOS

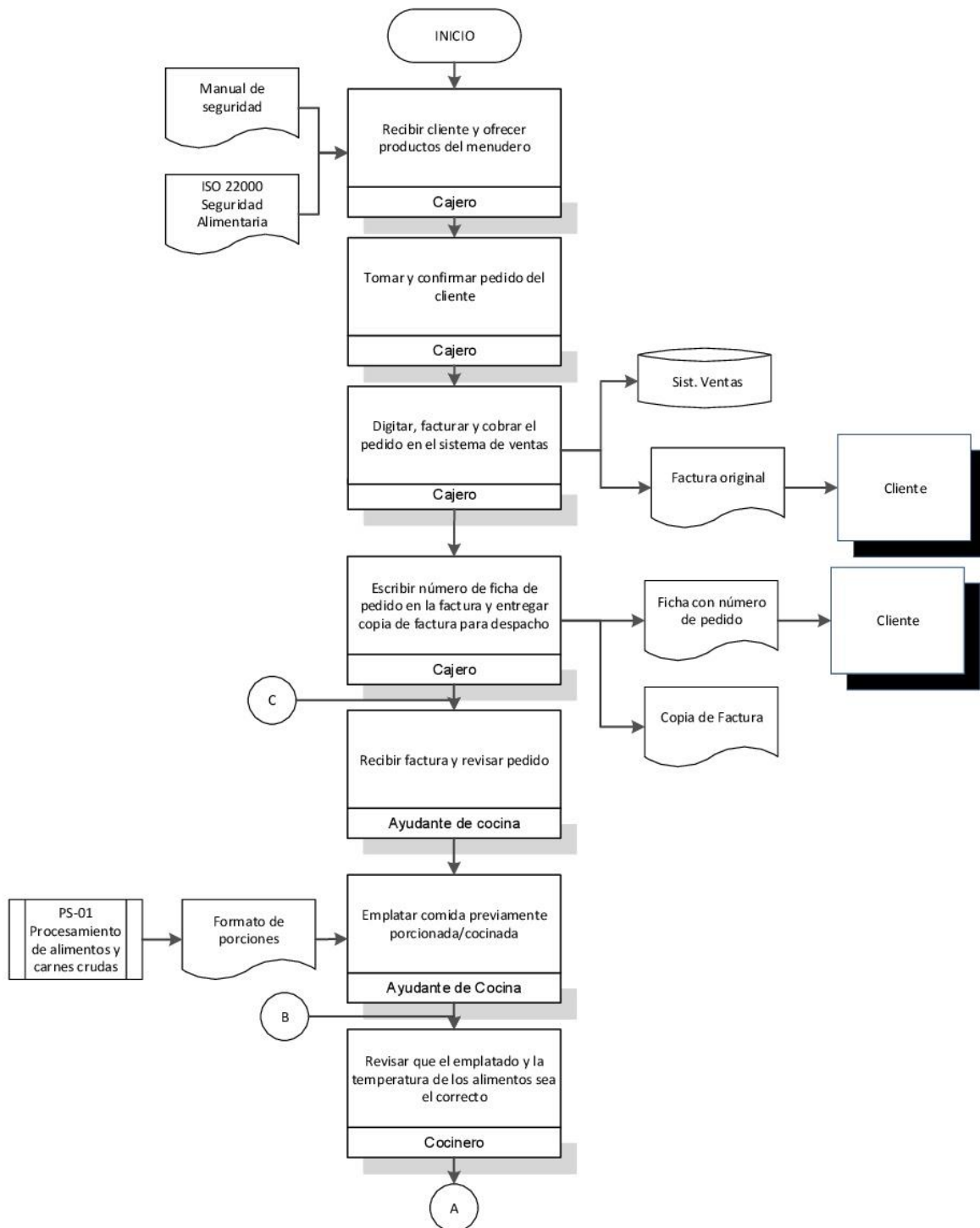
Nombre
Manual de seguridad
Recetario
ISO 22000 Normas de la seguridad alimentaria

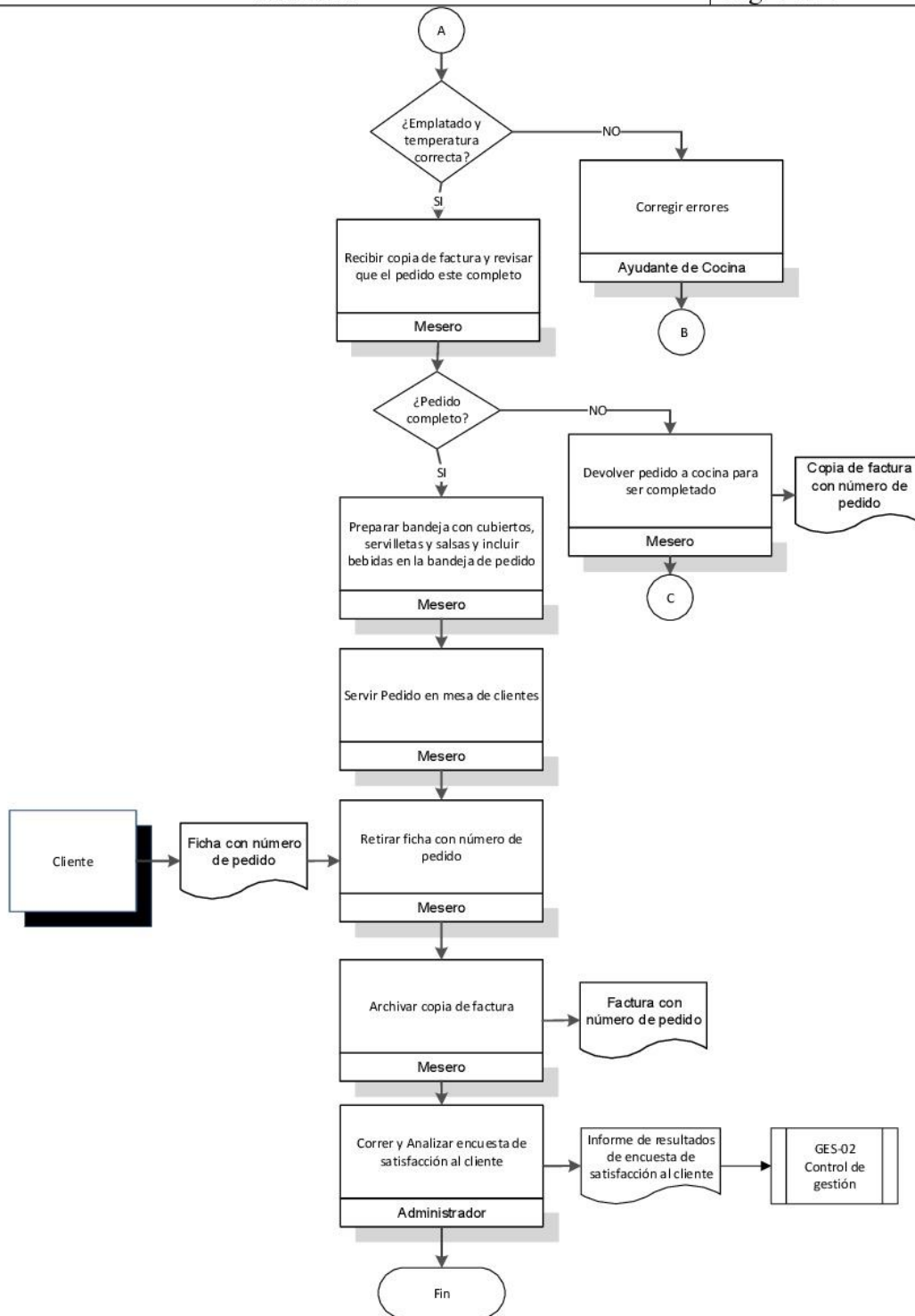
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención
N/A	Factura	Impreso	1 año
F01-PS-03	Informe de resultados de encuesta de satisfacción al cliente	Digital e impreso	1 año




9. DIAGRAMA DE FLUJO





Formatos Registros Proceso PS-03

1. Informe de resultados de encuesta de satisfacción al cliente

F01-PS-03		 Informe de encuesta de satisfacción al cliente	
Fecha:			
Primer semestre del año		Segundo Semestre del año	
Calculo del indicador:			
Conclusiones de la tabulación:			

Anexo de la encuesta de satisfacción al cliente

Análisis de la tabulación

Elaborado por:



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
PS-04

Gestión de platos a la carta

Edición 1

Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Garantizar la calidad del servicio y la calidad de los alimentos a la hora de servir platos a la carta.

2. ALCANCE

Este proceso tiene alcance para todos los platos del menudero que necesiten de cocción cuando se realice un pedido.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. DEFINICIONES

- Ficha de pedido: Es un utensilio numerado que facilita encontrar al dueño del pedido para así servir el mismo.
- Menudero: Letrero en el cual se encuentra detallado los platos con los precios respectivos en un restaurante.
- Pedido: Es un documento que indica cantidad, detalle, precio y condiciones de pago emitido para ser preparado posteriormente.
- Recetario: Es la descripción ordenada de un procedimiento culinario, empieza con una lista de los ingredientes y cantidades necesarias seguido de instrucciones de cómo elaborar un plato o bebida en específico.

Dueño del proceso	Gerente general
Fecha:	Fecha:



RESTAURANTES MI CUCHITO

MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
PS-04

Gestión de platos a la carta

Edición 1

Pág. 2 de 4

5. POLÍTICAS

- El personal debe estar al tanto de las seguridades existentes en el trabajo para lo cual deben tener en cuenta el manual de seguridad

Para manipular los alimentos es necesario de tapabocas, mandil y guantes.

- El personal deberá tomar en cuenta la ISO 22000 que trata la seguridad alimentaria para el manejo de alimentos.
- Para la cocción de los alimentos deben tener la vestimenta adecuada como, guantes, tapaboca, etc.

6. INDICADORES

Nombre:	Satisfacción al cliente					
Descripción:	Mide la satisfacción al cliente por medio de una encuesta					
Formulas	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Sumatoria de resultados por pregunta -----x 100 Total encuesta	Semestral	Positivo	80%	90%	Administrador	Gerente

7. DOCUMENTOS

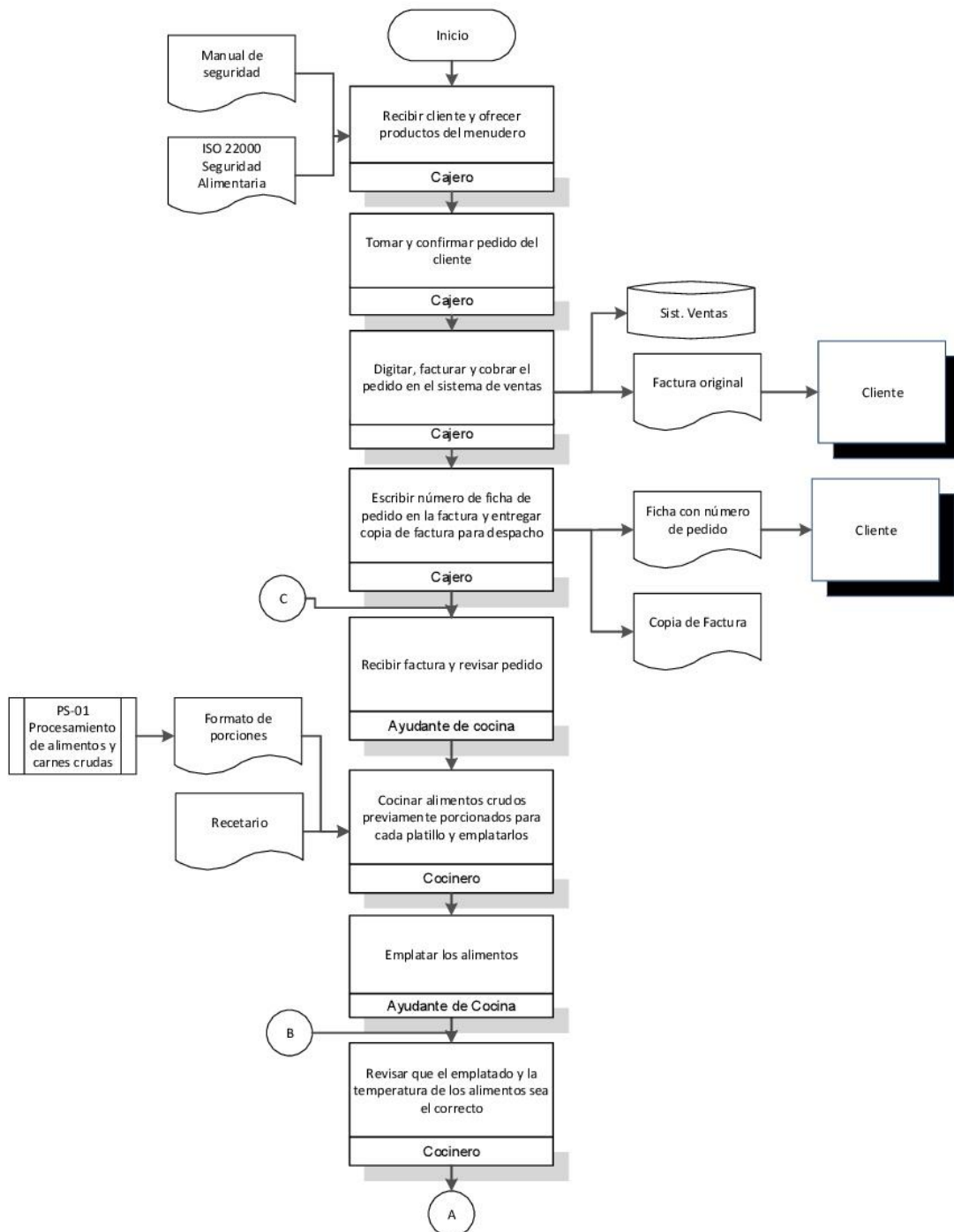
Nombre
Manual de seguridad
Recetario
ISO 22000 Normas de la seguridad alimentaria

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención
N/A	Factura	Impreso	1 año
F01-PS-04	Informe de resultados de encuesta de satisfacción al cliente	Digital e impreso	1 año



9. DIAGRAMA DE FLUJO



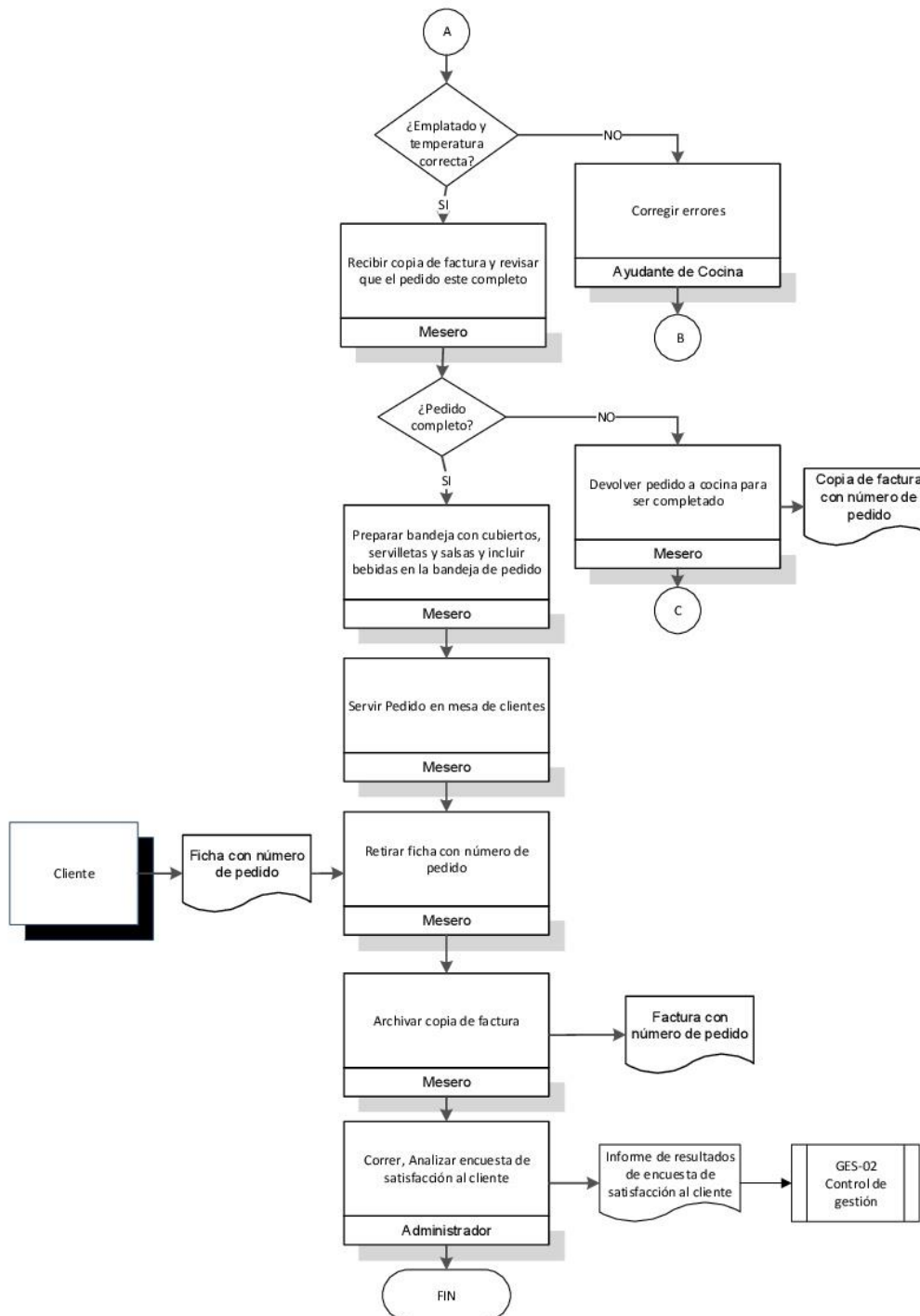


CODIGO:
PS-04

Gestión de platos a la carta


Edición 1

Pág. 4 de 4



Formatos Registros Proceso PS-04

1. Informe de resultados de encuesta de satisfacción al cliente

F01-PS-04		 Informe de encuesta de satisfacción al cliente	
Fecha:			
Primer semestre del año		Segundo Semestre del año	
Calculo del indicador:			
Conclusiones de la tabulación:			

Anexo de la encuesta de satisfacción al cliente

Análisis de la tabulación

Elaborado por:



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
RH-01

Contratación del personal

Edición 1

Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Incorporar de forma oportuna y eficaz al personal adecuado mediante la evaluación de aptitudes, conocimientos, competencias, experiencias y capacidades que cumplan con el perfil de puesto.

2. ALCANCE

Aplica a todas las personas interesadas en formar parte de la nómina de restaurantes Mi Cuchito.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente

4. DEFINICIONES

- Contrato: Acuerdo escrito en el que dos o más partes se comprometen recíprocamente a respetar y cumplir ciertas condiciones.
- IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, encargado de aplicar el seguro universal obligatorio.
- Perfil de puesto: Es el documento que incluye la información que se requiere para una posición como habilidades, actitudes, formación, experiencia, etc. Que es necesario que tenga la persona que cubrirá la posición dentro de la organización.

Dueño del proceso	Gerente general
Fecha:	Fecha:



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
RH-01

Contratación del personal

Edición 1

Pág. 2 de 5

5. POLÍTICAS

- Los postulantes a las posiciones deberán presentar su hoja de vida, la cual debe incluir referencias de trabajos anteriores y recomendaciones de honorabilidad.
- Se establecerá un perfil de puesto por cada uno de las posiciones de trabajo en Restaurantes Mi Cuchito con el fin de enfocarse en la búsqueda de dichos perfiles en la contratación del personal
- La vacante de un puesto deberá ser notificada con 7 días de anticipación
- La búsqueda de los postulantes iniciará una vez notificada la vacante y durara máximo 10 días.
- La selección se realizará con una terna de candidatos, mismos que deben ser entrevistados por el gerente, quien decidirá quién es el postulante más adecuado para la plaza de trabajo. El proceso debe realizarse en 3 días.
- Se deberá notificar a los candidatos que no fueron seleccionados.
- Todo ingreso de un nuevo trabajador a la nómina deberá ser formalizado de manera inmediata por medio de un contrato de trabajo y enviar este al contador (persona externa) para que lo suba al ministerio de trabajo y después notificar el ingreso de entrada en el IESS.
- El periodo de prueba para quedarse laborando será de tres meses.
- El contrato será redactado por el abogado de Restaurantes Mi Cuchito en conjunto con el administrador.

6. INDICADORES

Nombre:	Índice de tiempo de contratación					
Descripción:	Mide el tiempo ocurrido desde la solicitud de vacante hasta el ingreso formal del trabajador a la organización.					
Formulas	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Limite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Fecha de contratación-Fecha de solicitud de vacante)	Anual	Negativo	7 días	10 días	Administrador	Gerente



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
RH-01

Contratación del personal

Edición 1

Pág. 3 de 5

Nombre:	Porcentaje de trabajadores que pasan del periodo de prueba					
Descripción:	Medir el porcentaje de trabajadores que pasan el periodo de prueba (3 meses) para quedarse trabajando bajo el contrato fijo.					
Formulas	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(# de personas que pasan el periodo de prueba) -----x 100 # de personas contratadas	Anual	Positivo	60%	90%	Administrador	Gerente

7. DOCUMENTOS

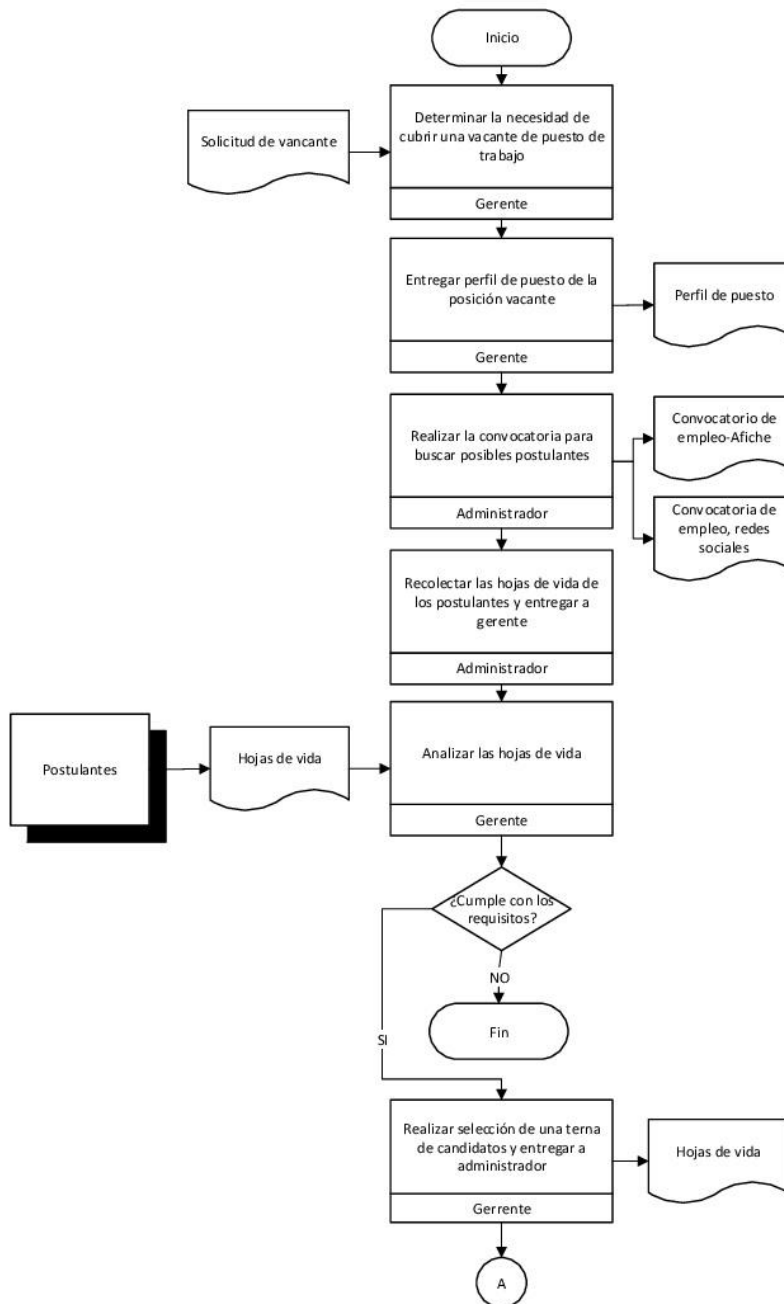
Nombre
Código de trabajo del Ecuador
Hojas de vida
Perfil de puesto

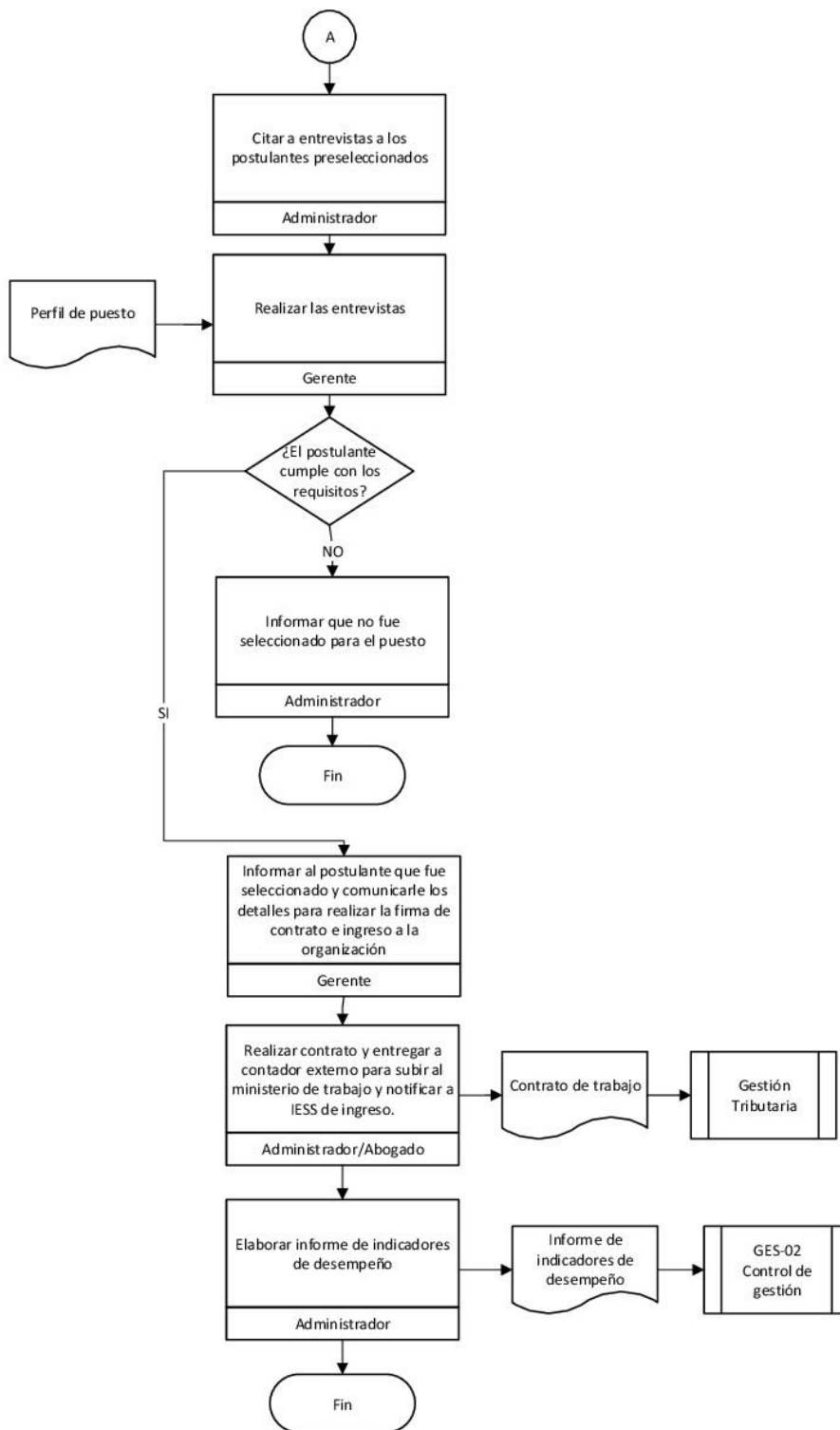
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
F01-RH-01	Solicitud de vacante	Digital e impresa	2 años	Borrar
F02-RH-01	Informe de resultados de encuesta de satisfacción al cliente	Digital e impreso	1 año	Archivo pasivo



9. DIAGRAMA DE FLUJO







Formatos Registros Proceso RH-01

1. Solicitud de vacante

F01-RH-01		 Solicitud de vacante
Fecha:		
Solicitante:		
Proceso:		
Puesto solicitado:		
Comentario		

Elaborado por:

2. Informe de indicadores de desempeño

F02-RH-01	 Informe de indicadores de desempeño
Proceso:	
Elaborado por:	
Indicador:	
Fecha de corte:	
Calculo del indicador:	



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
RH-02

Evaluación de desempeño

Edición 1

Pág. 1 de 6

1. PROPÓSITO

Entender las necesidades del personal por medio de una evaluación de desempeño laboral para tomar acciones que permitan mejorar continuamente el desempeño.

2. ALCANCE

Aplica a toda la nómina de trabajadores de Restaurantes Mi Cuchito.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente

4. DEFINICIONES

- Evaluación de desempeño: Instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.
- Feedback: Es la reacción o respuesta desde un punto de vista diferente a modo de control.

5. POLÍTICAS

- Las evaluaciones serán confidenciales y se deberá generar retroalimentación al trabajador con el objetivo de reconocer sus fortalezas y comunicarles sus oportunidades de mejora. La retroalimentación debe ser objetiva.
- La evaluación será realizada por medio de una entrevista con cada trabajador, la entrevista la promoverá el gerente y el administrador.
- Cada persona de la nómina deberá realizar sus objetivos en base a su puesto de trabajo y la organización, estos deben ser presentados hasta los 2 primeros días del mes de febrero.

Dueño del proceso	Gerente general
Fecha:	Fecha:



RESTAURANTES MI CUCHITO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
RH-02

Evaluación de desempeño

Edición 1

Pág. 2 de 6

- Los trabajadores deberán recopilar evidencia que respalde el cumplimiento de sus objetivos.
- La evaluación de desempeño se realizará en base al cumplimiento de los objetivos individuales, competencias y cumplimiento de valores de la compañía.
- El gerente y el administrador deberán tener previamente observaciones del rendimiento de los trabajadores, recolectados mediante la observación y acontecimientos posiblemente ocurridos antes de la evaluación así como solicitar feedback de sus compañeros de trabajo sobre el comportamiento del trabajador evaluado.
- Se tendrá dos evaluaciones de desempeño una a mitad de año y otra a fin de año.

6. INDICADORES

Nombre:	Porcentaje del cumplimiento de objetivos					
Descripción:	Mide el cumplimiento de los objetivos personales de los trabajadores					
Formulas	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Objetivos cumplidos -----x 100 Total de objetivos	Semestral	Positivo	80%	90%	Administrador	Gerente

Nombre:	Nivel de desempeño					
Descripción:	Porcentaje obtenido en la evaluación de desempeño					
Formulas	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Calificación obtenida	Semestral	Positivo	70%	90%	Administrador	Gerente

7. DOCUMENTOS

NA



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:

RH-02

Evaluación de desempeño

Edición 1

Pág. 3 de 6

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
F01-RH-02	Evaluación de desempeño	Impreso	3 años	Archivo pasivo
F01-RH-02	Formato de evidencias del Evaluador	Impreso	3 años	Archivo pasivo d
F01-RH-02	Plan de acción	Digital e impreso	3 años	Archivo pasivo
F01-RH-02	Informe de indicadores de desempeño	Digital e impreso	1 año	Archivo pasivo



RESTAURANTES MI CUCHITO

MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS

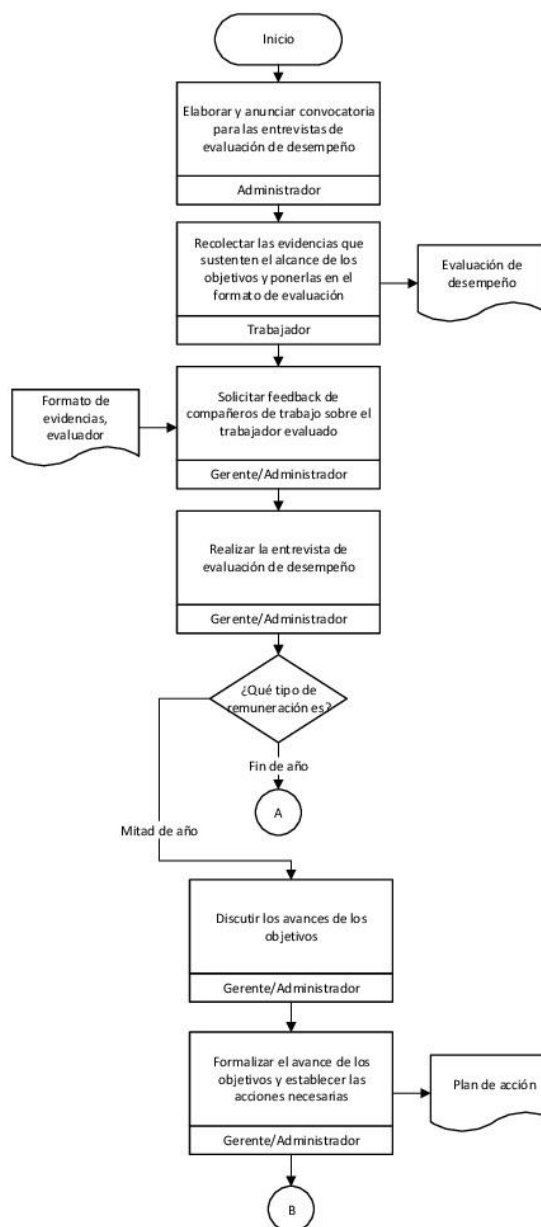
CODIGO:
RH-02

Evaluación de desempeño

Edición 1

Pág. 4 de 6

9. DIAGRAMA DE FLUJO





RESTAURANTES MI CUCHITO

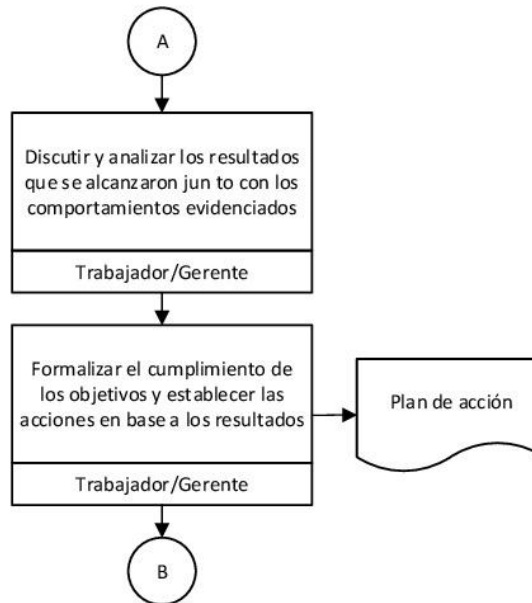
**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
RH-02

Evaluación de desempeño

Edición 1

Pág. 5 de 6





RESTAURANTES MI CUCHITO

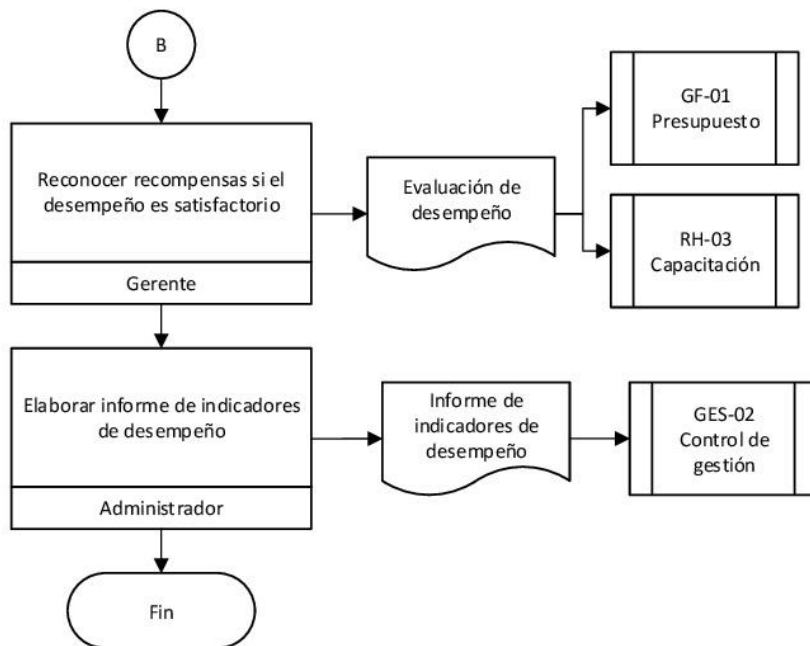
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
RH-02

Evaluación de desempeño


Edición 1

Pág. 6 de 6



Formatos Registros Proceso RH-02

1. Evaluación de desempeño

F01-RH-02	 Entrevista de evaluación de desempeño
Nombre entrevistado:	
Evaluador:	
Fecha de evaluación:	
¿Preguntas relacionadas con el puesto de trabajo y el cumplimiento de objetivos?	
Pregunta:	
Respuesta:	
Pregunta:	
Respuesta:	

Criterios a utilizar. -

1. Empezamos mencionando aspectos positivos, diciéndole a nuestro interlocutor lo que nos gustó de lo que hizo.

2. Habla sobre las áreas que crees que podría mejorar.

3. Finalmente, terminamos diciéndole algo positivo sobre su desempeño.

Plan de acción: Posteriormente de haber hablado sobre el rendimiento del evaluado y después de haberle escuchado activamente, es el momento de establecer planes de futuro para el próximo periodo, el trabajador se debe sentir parte integrante y comprometido del plan estableciendo objetivos y cambios si son necesarios. Sólo estableciendo metas comunes y concretas de las dos partes se podrá mejorar en el desempeño.

Cierre de la entrevista: Es importante que se concluya proponiendo un seguimiento de lo pactado estableciendo tiempos de control y de revisión. Interlocutor lo que nos gustó de lo que hizo.

En los últimos años, las tendencias sobre evaluación del desempeño han evolucionado desde un sistema que se basaba en la medición de los resultados de los empleados, hacia nuevos sistemas cuyo fin es la búsqueda de la mejora continua de los empleados.

Criterios de Calificación:


Criterio	Detalle	Calificación

2. Formato de evidencias, evaluador

F02-RH-02		 Formato de evidencias, evaluador	
Fecha:			
Nombre de evaluado:			
Evaluador:			
N.	Evidencia Recolectada	Origen de la evidencia	
Feedback compañeros de trabajo			


Elaborado por:

3. Plan de acción

F03-RH-02		 Plan de acción	
Fecha:			
Nombre de evaluado:			
Evaluador:			
N.	Actividades de mejora	Resultados	Duración
Notas			

Elaborado por:

4. Informe de indicadores de desempeño

F04-RH-02	 Informe de indicadores de desempeño		
Proceso:			
Elaborado por:			
Indicador:			
Fecha de corte:			
Calculo del indicador:			
El resultado es:			
Comentarios:			



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
RH-03

Capacitación

Edición 1

Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Desarrollar competencias, habilidades y conocimientos que impulsen el desarrollo y crecimiento laboral de los trabajadores por medio de programas de capacitación basados en las necesidades del negocio.

2. ALCANCE

Aplica a toda la nómina de trabajadores de Restaurantes Mi Cuchito.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente

4. DEFINICIONES

- Capacitación: Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas del personal

5. POLÍTICAS

- Cada una de las capacitaciones a realizar deberá ser previamente aprobadas por el Gerente, ya que se debe tomar en cuenta el contenido, tiempo y costo de la capacitación.
- La participación de las capacitaciones no es obligatoria sin embargo deberá ser promovida por la gerencia.

Dueño del proceso	Gerente general
Fecha:	Fecha:



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
RH-03

Capacitación

Edición 1

Pág. 2 de 5

- Cuatro meses después de la capacitación se deberá medir la efectividad de esta y los beneficios obtenidos.
- Se deberá realizar evaluaciones a los participantes de las capacitaciones con el fin de asegurar el entendimiento de los mismos. Las evaluaciones deben ser realizadas por el proveedor que imparte la capacitación y compartir los resultados así como la lista de asistencia con la organización.

6. INDICADORES

Nombre:	Porcentaje de eficacia de capacitaciones					
Descripción:	Mide el porcentaje de personas que aprueban la evaluación de desempeño					
Formulas	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Limite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Trabajadores que aprueban la evaluación -----x 100 Trabajadores inscritos	Trimestral	Positivo	75%	85%	Administrador	Gerente

7. DOCUMENTOS

Nombre
Evaluación de desempeño



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
RH-03

Capacitación

Edición 1

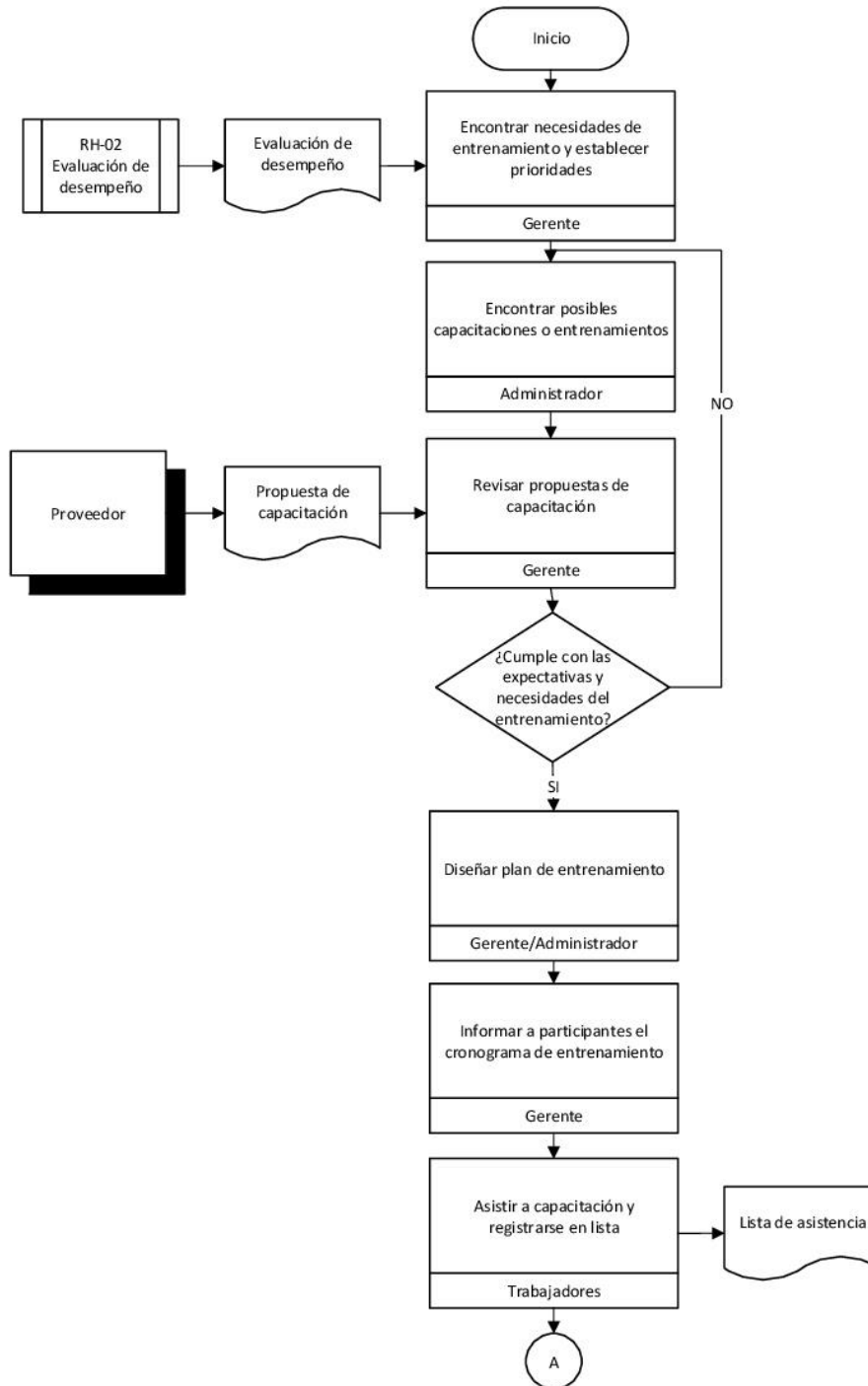
Pág. 3 de 5

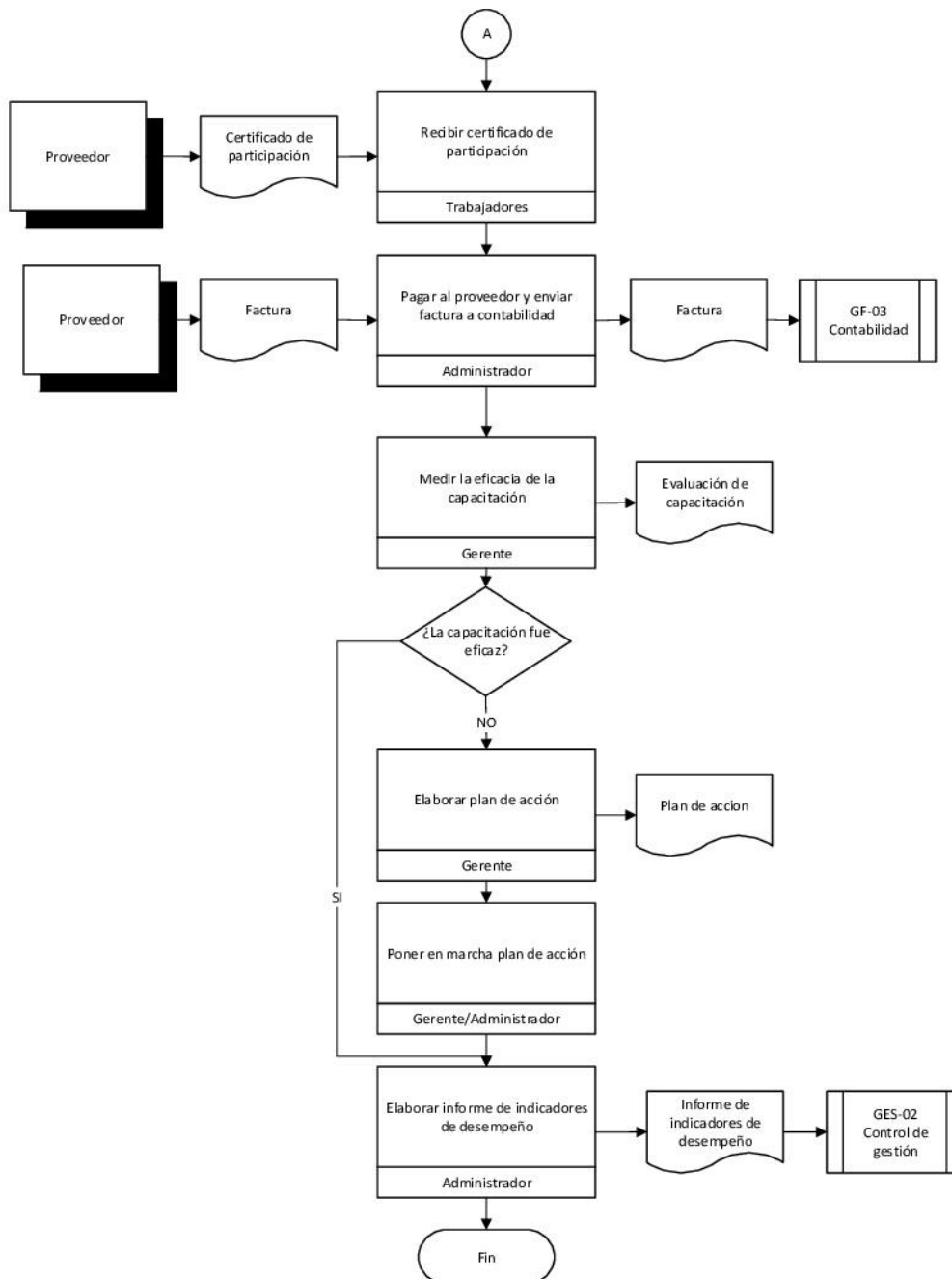
8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
N/A	Propuesta de capacitación (Proveedor)	Digital e impreso	2 años	Borrar
N/A	Lista de asistencia (Proveedor)	Impreso	3 años	Archivo pasivo
N/A	Evaluación de capacitación (Proveedor)	Impreso	3 años	Archivo pasivo
F01-RH-03	Informe de indicadores de desempeño	Digital e impreso	1 año	Archivo pasivo
F02-RH-03	Plan de acción	Digital e impreso	3 años	Archivo pasivo



9. DIAGRAMA DE FLUJO






Formatos Registros Proceso RH-03

1. Plan de acción

F01-RH-03		 Plan de acción	
Fecha:			
Nombre de evaluado:			
Evaluador:			
N.	Actividades de mejora	Resultados	Duración
Notas			

Elaborado por:

2. Informe de indicadores de desempeño

F02-RH-03	 Informe de indicadores de desempeño		
Proceso:			
Elaborado por:			
Indicador:			
Fecha de corte:			
Calculo del indicador:			
El resultado es:			
Comentarios:			



RESTAURANTES MI CUCHITO

**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

CODIGO:
GF-01

Presupuesto

Edición 1

Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Desarrollar las acciones presupuestales necesarias que garanticen el entendimiento de los gastos de la organización para el desarrollo de proyectos y otros procesos de la organización por medio del diseño, seguimiento y inspección continuo del presupuesto del año.

2. ALCANCE

Aplica a todo el personal de Restaurantes Mi Cuchito que realice el manejo de recursos fijados para el cumplimiento de objetivos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrador

4. DEFINICIONES

- Gastos fijos: Son gastos que se deben cubrir cada cierto tiempo y son independientes de la producción o de la prestación del servicio.
- Gastos variables: Son todos aquellos gastos que dependen o van en función de la producción o el servicio dado.
- Presupuesto: Es el conjunto de gastos o ingresos previstos para un determinado periodo.

Dueño del proceso	Gerente general
Fecha:	Fecha:



RESTAURANTES MI CUCHITO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
GF-01

Presupuesto

Edición 1

Pág. 2 de 4

5. POLÍTICAS

- El presupuesto planteado debe ser comparado con los datos reales obtenidos por la organización una vez terminado cada cuatrimestre, midiendo el cumplimiento y cambios en el mismo de modo que se realice los ajustes necesarios.

El presupuesto debe ser fijado tomando en cuenta los resultados del presupuesto del año previo.

6. INDICADORES

Nombre:	Porcentaje de varianza en ejecución presupuestal					
Descripción:	Mide la relación porcentual entre el conjunto de modificaciones presupuestarias y el presupuesto inicial.					
Formulas	Frecuencia	Sentido	Límite Inferior	Límite Superior	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total presupuesto desarrollado -----x 100 Total presupuesto fijado	Cuatrimestral	Positivo	80%	90%	Administrador	Gerente

7. DOCUMENTOS

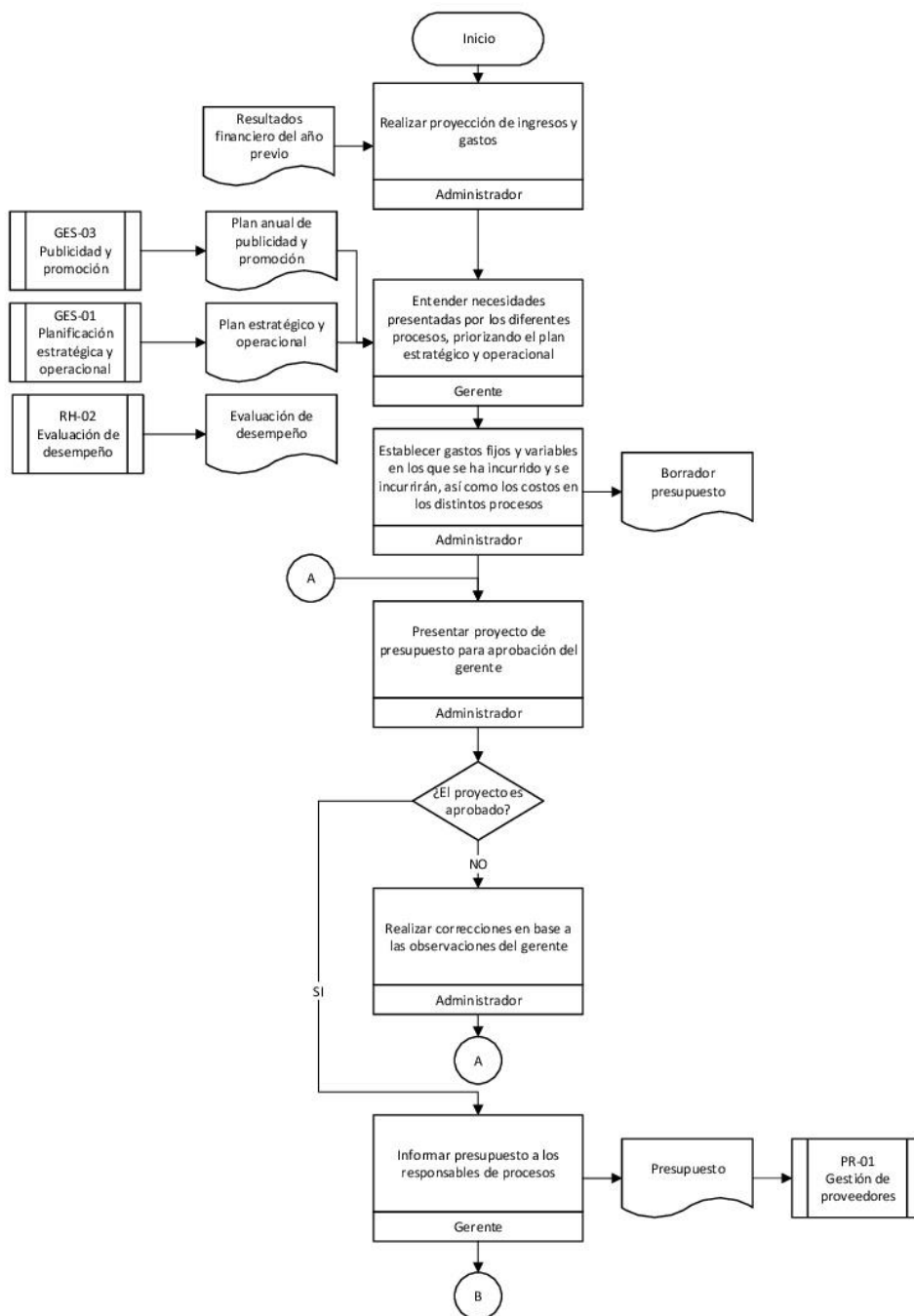
Nombre
Plan estratégico y operativo

8. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
N/A	Proyecto de presupuesto	Digital e impreso	2 años	Borrar
F01-GF-01	Presupuesto	Digital e Impreso	3 años	Archivo pasivo
F02-GF-01	Plan de acción	Digital e Impreso	3 años	Archivo pasivo
F03-GF-01	Informe de indicadores de desempeño	Digital e impreso	1 año	Archivo pasivo



9. DIAGRAMA DE FLUJO





RESTAURANTES MI CUCHITO

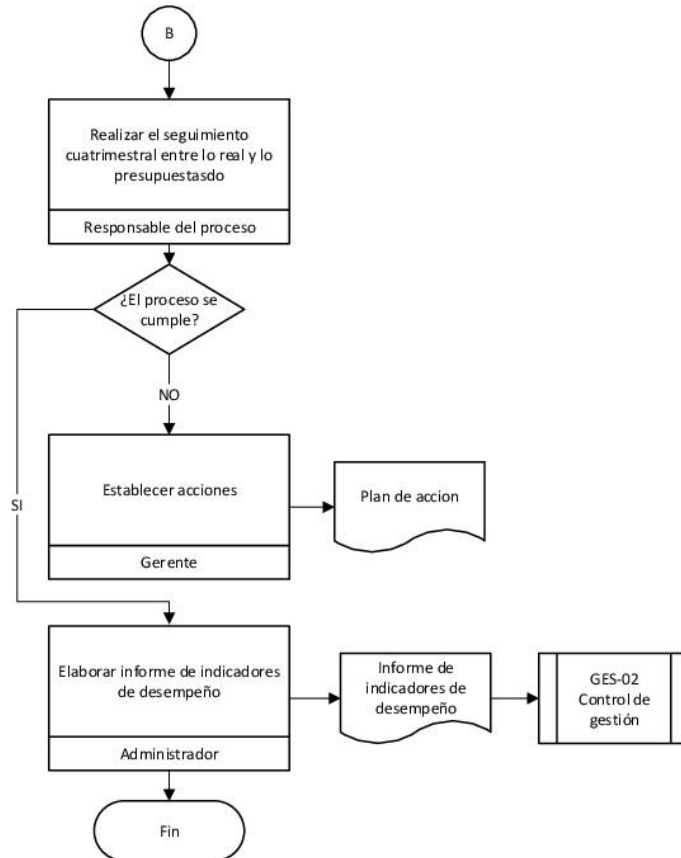
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CODIGO:
GF-01

Presupuesto

Edición 1

Pág. 4 de 4




2. Plan de acción

F02-GF-01		 Plan de acción	
Fecha:			
N.	Actividades de mejora	Resultados	Duración
Notas			

Elaborado por:

3. Informe con indicadores de desempeño

F03-GF-01	 Informe de indicadores de desempeño		
Proceso:			
Elaborado por:			
Indicador:			
Fecha de corte:			
Calculo del indicador:			
El resultado es:			
Comentarios:			

Anexo 8: Análisis Costo beneficio

Primera factura	Número de facturas	Ultima factura
121064	3459	124522

LAGO AGRIO-JULIO

VENTA	VENTAS
1	1611,55
2	873,8
3	692
4	955,5
5	901,5
6	733,5
7	1216,7
8	1350,15
9	869,6
10	736,6
11	864,85
12	931,95
13	708,3
14	1650,95
15	1404,4
16	1041,05
17	567,25
18	835,8
19	878,1
20	886,6
21	1077,1
22	1339
23	670,25
24	1154,84
25	1145,25
26	1121,5
27	1122,85
28	1347
29	1404,5
30	889
31	778,55

Gastos Julio	
CIUDAD:	Lago Agrio
Coca Cola	
2-jul	153,35
5-jul	184,38
9-jul	143,02
12-jul	159,08
16-jul	184,00
19-jul	161,34
23-jul	80,50
26-jul	226,83
30-jul	-
	1.292,50
Guantes horno	
	21,00
Tesalia	
19-jul	37,26
30-jul	82,25
9-jul	50,00
	169,51
Comisariato	
6-jul	26,38
21-jul	23,63
27-jul	12,00
	62,01
Suministros oficina	
	18,00
Mr Pollo	
21-jul	1.848,10
14-jul	2.036,55
6-jul	2.172,17
7-jul	1.848,10
	7.904,92
Químicos de limpieza	
	30,00
Asesores contables	
	91,75
Pilsener	
2-jul	67,42
13-jul	60,28
6-jul	53,27
27-jul	348,32
	529,29
Sistema seguridad	
	38,00
Salsas	
	251,40
Detergente	
	27,00
Heladería dulces	
	93,00
Condimento	
	215,00
Luz	
	504,82
Agua	
	125,11
Sueldos	
	9.980,00
Le gumbres	
	1.000,00
Arroz y azucar	
	455,00
Papas	
	792,00
Gas	
	312,00
Aceite	
	650,41
Helados	
	250,88
Lenteja	
	64,53
Plasticos	
	400,00
Otros gastos	
	109,09
Arriendo	
	-
TV CABLE	
	30,00

Costo de venta	
CIUDAD:	Lago Agrio
MPD	
Comisariato	62,01
Mr Pollo	7.904,92
Heladeria dulces	93,00
Condimento	215,00
Legumbres	1.000,00
Arroz y azucar	455,00
Papas	792,00
Gas	312,00
Aceite	650,41
Helados	250,88
Lenteja	64,53
Total MPD	11.799,75
MOD	
cocinero	540,00
meseros	1.620,00
vajillero	1.080,00
Asador	540,00
Ayudante de cocina	1.080,00
Total MOD	4.860,00
CIF	
MOI	
administrador	640,00
cajero	620,00
Total MOI	1.260,00
Otros Gastos Variables	
Depre.maq	130,00
Quimicos de limpieza	30,00
Bebidas	1.821,79
Salsas	251,40
De detergente	27,00
Otros gastos	130,09
TOTAL	20.310,03
# de Facturas Julio	3.459,00
Costo de ventas unit.	5,87

Sueldos	
MOD	
cocinero	540,00
meseros	540,00
vajillero	540,00
Asador	540,00
Ayudante de cocina	540,00
MOI	
administrador	640,00
cajero	620,00

Maquinaria	
Horno	2.500,00
Congelador	12.500,00
cocina	600,00
Total	15.600,00

Calculos	
Ventas Julio	31.759,99
(-) Costo de venta	20.310,03
Utilidad bruta	11.449,96
# de Facturas Julio	3459
Margen de contribucion unit	3,31
Pocentaje que se espera aumentar	10%
Facturas a aumentar	345,9
Margen de contribucion mensual	1.145,00