

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
MENCION EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UN  
RESTAURANTE HORNADOS DIEGUITO**

**ING. YADIRA ARACELI HERRERA MARTÍNEZ**

**DIRECTOR: ING. IVÁN RUEDA FIERRO, MGTR.**

**QUITO, 2013**

**DIRECTOR:**

Ing. Iván Rueda Fierro, Mgtr.

**INFORMANTES:**

Ing. Mariano Merchán Fossati MBA.

Ing. Paúl Idrobo Dávalos MBA.

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme alcanzar mis objetivos.

A mi familia, por estar a mi lado y darme la fortaleza para alcanzar mis metas.

**Yadira**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Pontificia Universidad Católica, por los conocimientos impartidos a través de sus docentes que han permitido mi formación profesional.

A mi director de tesis Ing. Iván Rueda, quien con sus conocimientos y experiencia ha guiado el presente proyecto.

**Yadira**

## ÍNDICE

|  |            |
|--|------------|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>  | <b>xii</b> |
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>   | <b>1</b>   |
| <b>1 SITUACIÓN ACTUAL DEL RESTAURANTE PARADERO DIEGUITO .....</b>      | <b>2</b>   |
| 1.1 ANTECEDENTES DEL RESTAURANTE .....                                 | 2          |
| 1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR.....   | 3          |
| 1.2.1 Entorno Político – Legal .....                                   | 3          |
| 1.2.2 Entorno Económico – Social.....                                  | 5          |
| 1.2.3 Entorno Ambiental .....  | 6          |
| 1.2.4 Entorno Tecnológico.....   | 7          |
| 1.2.5 Análisis de Mercado.....   | 8          |
| 1.3 ANÁLISIS DE LA EMPRESA .....                                       | 9          |
| 1.3.1 Antecedentes .....   | 9          |
| 1.3.2 Ubicación .....  | 10         |
| 1.3.3 Estructura Organizacional.....                                   | 11         |
| 1.3.4 Recurso Humano .....   | 11         |
| 1.3.5 Productos y Servicios.....                                       | 13         |
| 1.3.6 Clientes.....  | 14         |
| 1.3.7 Recursos Financieros .....                                       | 15         |
| 1.3.8 Recursos Físicos.....  | 16         |
| <b>2 DIAGNÓSTICO DE REQUISITOS .....</b>                               | <b>22</b>  |
| 2.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD .....                                | 22         |
| 2.1.1 Requisitos Generales .....                                       | 22         |
| 2.1.2 Requisitos de la Documentación.....                              | 23         |
| 2.1.3 Enfoque ISO 9001-2008 .....                                      | 23         |
| 2.2 REQUERIMIENTO DEL CLIENTE.....                                     | 26         |
| 2.2.1 Cliente – Encuestas de Satisfacción .....                        | 26         |
| 2.2.2 Legal – Estudio de Documentación .....                           | 31         |
| 2.2.3 Organización .....   | 32         |
| 2.2.4 Análisis Focus Group.....  | 38         |
| 2.2.4.1 Requisitos de la Organización – Políticas Internas.....        | 40         |
| 2.2.4.2 Normativa Técnica.....   | 41         |
| 2.2.4.3 Normativa de Buenas Prácticas de Manufactura .....             | 41         |
| <b>3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DEL RESTAURANTE .....</b> | <b>42</b>  |
| 3.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....   | 42         |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 3.1.1    | La Gestión por Procesos.....                                 | 42         |
| 3.1.1.1  | Principios de la Gestión por Procesos.....                   | 44         |
| 3.1.1.2  | Fases de la Gestión por Procesos.....                        | 45         |
| 3.1.2    | Características de la Gestión por Procesos.....              | 46         |
| 3.1.2.1  | Procesos.....  | 46         |
| 3.1.3    | Medición de Procesos.....                                    | 47         |
| 3.1.4    | Mejora de Procesos.....                                      | 49         |
| 3.1.5    | Diagramación de Procesos.....                                | 50         |
| 3.2      | INVENTARIO DE PROCESOS.....                                  | 51         |
| 3.3      | ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....                                 | 54         |
| 3.4      | LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....                               | 54         |
| 3.4.1    | Descripción de los Procesos Actuales.....                    | 66         |
| 3.5      | IDENTIFICAR DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES.....                 | 72         |
| <b>4</b> | <b>PLANTEAMIENTO DE PROCESOS MEJORADOS.....</b>              | <b>75</b>  |
| 4.1      | MAPEO DE PROCESOS MEJORADOS.....                             | 75         |
| 4.2      | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....                                | 89         |
| 4.3      | DESCRIPCIÓN DE LAS MEJORAS.....                              | 90         |
| 4.4      | INTERRELACIÓN DE PROCESOS.....                               | 98         |
| <b>5</b> | <b>DISEÑO DEL CUADRO DE INDICADORES.....</b>                 | <b>99</b>  |
| 5.1      | DEFINICIONES.....  | 99         |
| 5.2      | LEVANTAMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN POR PROCESO.....     | 100        |
| 5.3      | DETERMINACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO POR PROCESO..... | 104        |
| 5.4      | CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE INDICADORES.....                  | 105        |
| <b>6</b> | <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>                   | <b>106</b> |
| 6.1      | CONCLUSIONES.....  | 106        |
| 6.2      | RECOMENDACIONES.....   | 107        |
|          | <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>                                     | <b>109</b> |
|          | <b>ANEXOS.....</b>   | <b>110</b> |
|          | ANEXO 1. Normativa Legal.....                                | 111        |
|          | ANEXO 2. Buenas Prácticas de Manufactura.....                | 114        |
|          | ANEXO 3. Planeación Estratégica.....                         | 129        |
|          | ANEXO 4. Adquisiciones de Perecibles.....                    | 131        |
|          | ANEXO 5. Adquisiciones de No Perecibles.....                 | 133        |
|          | ANEXO 6. Preparación de Hornado.....                         | 135        |
|          | ANEXO 7. Preparación de Fritada.....                         | 137        |
|          | ANEXO 8. Preparación de Caldos.....                          | 139        |

|   |     |
|---|-----|
| ANEXO 9. Preparación de Llapingachos .....    | 141 |
| ANEXO 10. Preparación de Secos .....          | 143 |
| ANEXO 11. Gestión Venta Interna .....         | 145 |
| ANEXO 12. Gestión Venta Externa .....         | 147 |
| ANEXO 13. Gestión Presupuestaria.....         | 149 |
| ANEXO 14. Gestión Tributaria .....            | 151 |
| ANEXO 15. Gestión Contable.....               | 153 |
| ANEXO 16. Evaluación y Seguimiento .....      | 155 |
| ANEXO 17. Gestión de Mantenimiento.....       | 157 |
| ANEXO 18. Gestión de Seguridad .....          | 159 |
| ANEXO 19. Manual .....                        | 161 |
| ANEXO 20. Planeación Estratégica .....        | 205 |
| ANEXO 21. Control de Gestión .....            | 207 |
| ANEXO 22. Gestión Mercadeo .....              | 209 |
| ANEXO 23. Desarrollo de Nuevos Productos..... | 211 |
| ANEXO 24. Adquisición de Perecibles.....      | 213 |
| ANEXO 25. Adquisición de No Perecibles.....   | 215 |
| ANEXO 26. Preparación de Hornado.....         | 217 |
| ANEXO 27. Preparación de Fritada .....        | 219 |
| ANEXO 28. Preparación de Caldos .....         | 221 |
| ANEXO 29. Preparación Llapingachos.....       | 223 |
| ANEXO 30. Preparación de Secos .....          | 225 |
| ANEXO 31. Control de la Calidad .....         | 227 |
| ANEXO 32. Gestión Venta Interna .....         | 229 |
| ANEXO 33. Gestión de Venta Externa .....      | 231 |
| ANEXO 34. Gestión Presupuestaria.....         | 233 |
| ANEXO 35. Gestión Contable.....               | 235 |
| ANEXO 36. Gestión Tributaria .....            | 237 |
| ANEXO 37. Selección y Contratación .....      | 239 |
| ANEXO 38. Evaluación y Seguimiento .....      | 241 |
| ANEXO 39. Gestión de Mantenimiento.....       | 243 |
| ANEXO 40. Gestión de Seguridad .....          | 245 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| Tabla 1  | Recurso Humano.....                              | 12  |
| Tabla 2  | Productos del Paradero.....                      | 13  |
| Tabla 3  | Estado de Resultado .....                        | 15  |
| Tabla 4  | Universo de Estudio .....                        | 27  |
| Tabla 5  | Cálculo de la Muestra .....                      | 28  |
| Tabla 6  | Satisfacción del Cliente.....                    | 29  |
| Tabla 7  | Servicio del Personal.....                       | 30  |
| Tabla 8  | Tiempo del Servicio .....                        | 31  |
| Tabla 9  | Tipos de Productos.....                          | 33  |
| Tabla 10 | Razones de Permanencia en el Mercado.....        | 34  |
| Tabla 11 | Aceptación del Servicio .....                    | 35  |
| Tabla 12 | Apreciación de la Ubicación .....                | 36  |
| Tabla 13 | Sugerencias de Cambio.....                       | 37  |
| Tabla 14 | Inventario de Procesos Actuales .....            | 53  |
| Tabla 15 | Resumen Valor Agregado.....                      | 74  |
| Tabla 16 | Inventario de Procesos .....                     | 76  |
| Tabla 17 | Comparación Valor Agregado Actual Mejorado ..... | 97  |
| Tabla 18 | Factores Críticos de Éxito .....                 | 104 |
| Tabla 19 | Tablero de Control .....                         | 105 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Figura 1.  | Productos del Paradero .....                               | 3  |
| Figura 2.  | Análisis del Mercado .....                                 | 9  |
| Figura 3.  | Ubicación Geográfica .....                                 | 10 |
| Figura 4.  | Organigrama .....  | 11 |
| Figura 5.  | Productos Paradero Dieguito .....                          | 14 |
| Figura 6.  | Clientes .....   | 15 |
| Figura 7.  | Satisfacción del cliente .....                             | 29 |
| Figura 8.  | Servicio del personal .....                                | 30 |
| Figura 9.  | Tiempo del servicio .....                                  | 31 |
| Figura 10. | Tipos de Productos .....                                   | 33 |
| Figura 11. | Razones de Permanencia en el Mercado .....                 | 34 |
| Figura 12. | Aceptación del Servicio.....                               | 35 |
| Figura 13. | Apreciación de la Ubicación.....                           | 36 |
| Figura 14. | Sugerencias de Cambio .....                                | 37 |
| Figura 15. | Método Sistémico de la Gestión por Procesos .....          | 45 |
| Figura 16. | Etapas para el Seguimiento y Medición de los Procesos..... | 48 |
| Figura 17. | Diagrama de Flujo .....                                    | 51 |
| Figura 18. | Cadena de Valor .....                                      | 52 |
| Figura 19. | Hornados Dieguito.....                                     | 55 |
| Figura 20. | Macroproceso Hornados Dieguito.....                        | 56 |
| Figura 21. | Macroproceso Gobernante.....                               | 57 |
| Figura 22. | Proceso Gestión Estratégica .....                          | 58 |
| Figura 23. | Macroproceso Productivo.....                               | 59 |
| Figura 24. | Proceso Gestión de Compras .....                           | 60 |
| Figura 25. | Proceso Gestión de Cocina .....                            | 61 |
| Figura 26. | Proceso de Comercialización.....                           | 62 |
| Figura 27. | Proceso de Apoyo .....                                     | 63 |
| Figura 28. | Proceso Gestión Financiera .....                           | 64 |

|   |    |
|---|----|
| Figura 29. Proceso de Gestión de Talento Humano.....                  | 65 |
| Figura 30. Proceso de Gestión de Mantenimiento e Infraestructura..... | 66 |
| Figura 31. Cadena de Valor Mejorada .....                             | 75 |
| Figura 32. Hornados Dieguito Mejorado .....                           | 77 |
| Figura 33. Macro Procesos Hornados Dieguito Mejorado .....            | 78 |
| Figura 34. Proceso Gobernante Mejorado .....                          | 79 |
| Figura 35. Gestión Estratégica Mejorado.....                          | 80 |
| Figura 36. Investigación Y Desarrollo Mejorado .....                  | 81 |
| Figura 37. Proceso Productivo Mejorado .....                          | 82 |
| Figura 38. Proceso Gestión De Compras Mejorado .....                  | 83 |
| Figura 39. Proceso Gestión de Cocina Mejorado .....                   | 84 |
| Figura 40. Proceso de Comercialización Mejorado .....                 | 85 |
| Figura 41. Proceso de Apoyo Mejorado .....                            | 86 |
| Figura 42. Gestión Financiera Mejorado .....                          | 87 |
| Figura 43. Gestión del Talento Humano Mejorado .....                  | 88 |
| Figura 44. Gestión de Mantenimiento e Infraestructura Mejorado.....   | 89 |
| Figura 45. Interrelación Procesos.....                                | 98 |

## ÍNDICE DE IMÁGENES

|   |    |
|---|----|
| Imagen 1 Fachada del Paradero .....             | 16 |
| Imagen 2 Área de cocina.....                    | 16 |
| Imagen 3 Área de atención al cliente .....      | 18 |
| Imagen 4 Área de recreación .....               | 18 |
| Imagen 5 Área de baterías sanitarias.....       | 19 |
| Imagen 6 Área de parqueadero .....              | 19 |
| Imagen 7 Área de servicio al cliente.....       | 20 |
| Imagen 8 Área de exhibición del producto .....  | 21 |
| Imagen 9 Área de preparación del producto ..... | 21 |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto está conformado por cinco capítulos en donde se desarrolla la investigación respectiva al Restaurante Paradero Dieguito. En el primer capítulo se analiza la situación actual del negocio en cuanto a los aspectos del entorno económico-social, ambiental y tecnológico.

En el segundo capítulo se desarrolla el diagnóstico de requisitos respecto a las normas y políticas que regulan los procesos de la empresa, tanto interna como externa; como también los requerimientos del cliente por la obtención del producto y servicio para la satisfacción del mismo.

En el tercer capítulo se desarrolla la identificación de los procesos actuales del negocio apoyándose de la fundamentación teórica del Modelo de Gestión por Procesos; identificándose la cadena de valor y posteriormente los procesos que la componen, para lo cual se desarrolla el diagrama de flujo de cada uno como sus respectivos análisis de valor agregado y capacidad instalada, desarrollándose el Manual de Procedimientos.

El cuarto capítulo está conformado por el planteamiento de los procesos mejorados de cada uno de los procesos levantados, para lo cual se desarrolla el mejoramiento en base al análisis de valor agregado y en el quinto capítulo se desarrolla la propuesta de indicadores de gestión para cada uno de los procesos.

Y finalmente se concluye las conclusiones y recomendaciones del proyecto, y se identifica la fuente bibliográfica utilizada en el proyecto.

## INTRODUCCIÓN

La propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad para el Restaurante Paradero Dieguito, permite aplicar los conocimientos teóricos y prácticos de lo que es la Calidad y Productividad, para desarrollar un sistema que se ajuste a los requerimientos con miras a mejorar la satisfacción del cliente.

Es así que con el manejo de un sistema de gestión por procesos se pretende mejorar la atención a los clientes que asisten al restaurante, aplicando normas de calidad y ofreciendo una seguridad bajo estándares del producto que consumen.

Además al aplicar un Sistema de Gestión por Procesos permita aumentar la satisfacción del cliente a través de la eficacia, eficiencia y la optimización de los recursos; así como también la mejora de cada uno de los procesos a fin de asegurar la calidad de sus productos, cumpliendo con requisitos que mejoren su capacidad competitiva.

Para lo cual se analiza los procesos de la empresa que permitirán identificar falencias y actuar de manera oportuna, por lo tanto se debe diseñar indicadores de gestión que evalúen el cumplimiento de objetivos y documentar la información a fin de tener un modelo base a seguir o un lineamiento de control en las actividades.

# **1 SITUACIÓN ACTUAL DEL RESTAURANTE PARADERO DIEGUITO**

## **1.1 ANTECEDENTES DEL RESTAURANTE**

Paradero Dieguito inicia su actividad en el año 1990, incursionando en el mercado con comida para el público con un delicioso plato realizado en base al cerdo, plato que en sus inicios contenía tortillas (papa) y hornado (carne de cerdo), a fin de llegar al paladar de los clientes. Se va dando modificaciones al plato tradicional incorporando el mote, el maduro y el aguacate, combinación de sabores que permiten llenar de placer al paladar de los clientes.

En el transcurso del tiempo y por requerimiento de los clientes, es decir; con la finalidad de satisfacer paladares se ha ido incrementado la variedad en sabores; se ha ampliado los productos es así que hoy en día en la carta existe el delicioso llapingacho compuesto de tortilla de papa, chorizo ambateño, huevo, ensalada de lechuga y aguacate; la tradicional fritada Dieguito que lleva fritada (carne de cerdo frita), mote, tortilla, maduro, tostado, y aguacate; el delicioso caldo de gallina, el famoso yahuarlocro, el seco de chivo, el seco de gallina, la gallina frita, es decir una variedad de sabores tradicionales, que permiten que los clientes degusten de las especialidades.

Las comidas típicas siempre están en la mira del consumidor Ecuatoriano, pues son platos tradicionales que no pueden faltar en las cartas de los restaurantes más reconocidos; el mercado de comida siempre exige calidad y variedad para satisfacer diferentes gustos, y para mantener al cliente satisfecho y lejos de la competencia, obliga a mejorar cada uno de sus procesos.

La competencia es cada vez más grande en el mercado; el crecimiento de la población y la exigencia del cliente conllevan a un constante cambio, innovando nuevas combinaciones de sabores así como también resaltando siempre una infraestructura adecuada, hecho que

implica el cumplimiento de todas las regulaciones y normas vigente que rigen en el mercado.

Todos estos cambios y esta necesidad de atender al cliente de acuerdo a su requerimiento, se ven reflejados en el mejoramiento continuo, es por ello nos enfocaremos en la mejora de los procesos.

**Figura 1. Productos del Paradero**



## 1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

### 1.2.1 Entorno Político – Legal

El Ecuador en los últimos tiempos se ha enfocado en una política social, su sistema está focalizado a mejorar la educación, salud, infraestructura, el fortalecimiento de sectores vulnerables así como los sectores populares y el potenciar al talento humano. El pensamiento socialista de los gobernantes ha permitido mantener una estabilidad política legal en el país, hecho reflejado en la reelección del Presidente de la República.

La concentración de poderes pretende mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos a través de un marco legal regulatorio que involucre a todos, a fin de lograr el buen vivir.

La gastronomía del Ecuador se caracteriza por su gran diversidad de platos gastronómicos que depende de cada región geográfica, es así que en la Región Andina o Sierra se destaca la presencia de platos populares como: el seco de pollo, el cuy estofado, el hornado, el yahuarlocro, quimbolitos, humitas, tamales, llapingachos, menudos, tripa mishqui, locro, caldo de 31, chugchucaras, mote pillo, tostado, entre otros.

Actualmente la gastronomía del Ecuador responde a las tendencias mundiales, sin embargo las nuevas tendencias gastronómicas representan un gran peligro para la cocina ecuatoriana, debido a los conflictos sociales de desvalorización de lo nuestro que afectan a la gastronomía ecuatoriana, específicamente a los platos típicos de las regiones del Ecuador.

La aplicación de técnicas extranjeras en productos locales o viceversa en el Ecuador, con productos que poco tienen que ver con nuestra identidad, están haciendo que la cocina tradicional ecuatoriana sea condenada por los mismos ecuatorianos, siendo escasos los lugares donde uno puede servirse cocina ecuatoriana en un ambiente distinto; para el control del expendio de productos para el consumo humano el Gobierno ha implementado nuevas políticas y normas que los restaurantes deben cumplir para continuar en el mercado; este hecho hace que existan más trabas para incrementar rentabilidad pues las nuevas regulaciones implican gastos.

Este sistema socialista hace que los restaurantes dedicados a la gastronomía de platos típicos, tengan que mejorar sus procesos para ofrecer un producto de calidad con un servicio de excelencia. En este entorno se pretende enmarcar el Restaurante Paradero Dieguito para lo cual atiende a sus clientes con calidad enfocados en la estrategia del gobierno.

### **1.2.2 Entorno Económico – Social**

Ecuador desde la década de los 80 ha experimentado problemas económicos, la recesión económica mundial y la crisis económica arrastrada durante años, ha obligado a establecer políticas económicas regulatorias a fin de cubrir las brechas.

Ecuador ha regulado la banca; se ha focalizado a ayudar a familias de bajos ingresos; se ha incrementado el gasto público pues se ha invertido en educación, salud, infraestructura y en el apoyo a la población más pobre a través de la entrega del bono de desarrollo humano.

Ahora el Ecuador debe contar con empresarios éticos, responsables con sus trabajadores, medio ambiente, sociedad, todo esto alineado a alcanzar el bienestar y el buen vivir. La situación económica actual de los ecuatorianos hace que se restrinja algunas compras o consumos, hecho que se ve reflejado en el expendio de productos; en la actualidad la gente no mira calidad sino precios.

Se tratará de comprender como el proceso histórico y la geografía del Ecuador ha influenciado en el comportamiento de la gente y por ende de la gastronomía, y como estas tendencias responden a procesos sociales.

Los actuales indicadores del Ecuador no muestran que la economía nacional este creciendo; la tendencia más bien es a la contracción y la recesión, siendo que la economía del Ecuador es una de las más grandes de América Latina, por lo cual el país ha negociado tratados bilaterales con otros países, por lo cual el aspecto económico es una de las metas de esta sociedad puesto que este aspecto implica el incremento de los ingresos y mide el crecimiento de la sociedad.

La conceptualización del PIB en el Ecuador que corresponde al número de habitantes respecto a la riqueza del país, ha crecido de acuerdo a lo establecido por el Banco Central para este año en un 3,5%; esto incide en los precios de bienes y servicios, sin embargo el mayor impulso al crecimiento del PIB lo dio el comportamiento del sector no petrolero, que registró un crecimiento anual de 4,2%. La economía no petrolera representó el 84,7% del total del PIB en el primer trimestre de 2013. El PIB nominal del primer trimestre de 2013 alcanzó los USD 21.962 millones, lo que ocasiono que la formación bruta de capital

fijo creció 2%; el consumo de los hogares 0,7% y las exportaciones 1,3%; las importaciones se incrementaron en 2,8%; mientras que el gasto público presentó una disminución de -1,3%.

Las actividades económicas que más contribuyeron en términos anuales al crecimiento del PIB del primer trimestre de 2013 fueron la construcción (0,79%), correo y comunicaciones (0,5%) y transporte (0,41%).

Estos indicadores inciden en el área gastronómica del país, haciendo que los restaurantes dentro del entorno económico – social que vive el Ecuador contribuyan a la sociedad generando empleo a las personas.

Cabe mencionar que el consumo de los ecuatorianos no es alto, por lo que se puede manifestar que el sector gastronómico ha sufrido un impacto reflejado en la disminución de sus ventas e incrementando gastos ocasionados por las nuevas leyes o normativas a sujetarse.

### **1.2.3 Entorno Ambiental**

Ecuador está alineado a la política verde, pues se ha establecido normas y leyes que regulen las actividades de las personas y por ende de las grandes empresas a fin de mantener y conservar un medio ambiente acorde al buen vivir, siendo un país con una gran riqueza cultural que se desarrolla en un medio ambiente diverso, como es la Costa, Sierra Andina, Amazonía y Región Insular.

El aprovechamiento oportuno de la riqueza que brinda este entorno y la gastronomía típica que posee cada región, hace que sea un atractivo turístico para extranjeros y nacionales, haciendo que el ser humano encuentre desafíos para conservar la vida del planeta; con el transcurrir del tiempo la humanidad ha aprendido nuevas técnicas para adaptarse al cambio.

El uso de recursos naturales a cambio del desarrollo que ha tenido el país ha creado desorden y mal uso de los recursos asignados; en la mayoría de casos se da por desconocimiento del entorno, es así que la educación ambiental pretende proteger el

ambiente con la aplicación de normas que regulen y no permitan afecciones al medio ambiente.

Los restaurantes del país están alineados a la política del estado, elaborando productos con calidad a fin de contribuir a un medio ambiente saludable cumpliendo con todas las normativas y regulaciones establecidas para dichos negocios, pues en la actualidad los restaurantes que no estén sujetos a las nuevas normas ambientales son multados según la ley.

#### **1.2.4 Entorno Tecnológico**

La globalización y la competitividad obligan cada día a conocer más los avances tecnológicos, pues Ecuador está enfocado en fomentar, apoyar y fortalecer la investigación industrial y científica; así como la innovación y la transferencia tecnológica, a fin de que la ciencia y la tecnología potencien más el sector productivo y se construya una sociedad de emprendedores, propietarios y productores.

El sector alimenticio o de elaboración de alimentos para consumo humano, siempre debe estar sujeto al avance tecnológico a fin de que los productos que se expendan sean con estándares de calidad y satisfagan las necesidades de los clientes, a fin de cumplir con las expectativas del mismo.

En la actualidad los avances tecnológicos ayudan a facilitar los procesos de elaboración, puesto que los realizan con mayor rapidez y eficacia que en forma manual, disminuyendo costos de producción, limitante en la productividad y competitividad de las empresas.

Sin embargo representa una fuerte inversión el adquirir la maquinaria, la tecnología ha tenido un gran alcance y se ha demostrado que es necesaria para progresar en el medio; por tal razón las empresas gastronómicas deben invertir e incrementaren tecnología puesto que se requiere de actividades que no generen tiempos innecesarios.

### 1.2.5 Análisis de Mercado

Al analizar el mercado ecuatoriano se puede manifestar que ha tenido un crecimiento importante, es así que se ha incrementado los arribos de visitantes extranjeros a Ecuador en un 15.81 % en el primer trimestre de 2012, al pasar de 279.451 en 2011 a 323.645, según la información entregada por la Dirección Nacional de Migración al Ministerio de Turismo, lo que se pronostica que para el 2014 la oferta de habitaciones aumente y por ende el servicio de alimentación también incremente.

La comida en la actualidad es uno de los mercados que ofrece réditos, se estima que los ecuatorianos al menos una vez a la semana comen fuera de casa y la tendencia a que por sus múltiples ocupaciones lo haga con más frecuencia; esto conlleva a que existan diversos sitios de comida en el País.

En los últimos años, los servicios hoteleros y gastronómicos del Ecuador se han incrementado debido al mayor movimiento turístico y al aumento en la capacidad de gasto de las personas; por tal razón, varios inversionistas nacionales le ha apostado al Ecuador como un destino privilegiado para invertir.

Se puede resaltar que el turismo en Ecuador aporta significativamente a la economía del país por la generación de consumo interno, este crecimiento se ha manifestado en los dos primeros trimestres del 2012, en donde ésta industria creció el 23,9 % y 21 % respectivamente, con relación al año anterior, según un reporte del Banco Central del Ecuador. (Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC).

La Corporación Financiera Nacional como entidad financiera de renombre crea un departamento de asesoría de turismo, con el propósito de contribuir con el incremento de las inversiones en las actividades de alojamiento, alimentos y bebidas; agencias de viajes y transporte; como lo indica Solange Garcés, asesora de desarrollo al turismo de la CFN, en el artículo publicado por la revista Semana, del Diario Expreso, en agosto 2012.

Sin embargo para el Restaurante Paradero Dieguito, se tienen definidos los clientes, proveedores y su competencia como se presenta en la siguiente figura.

**Figura 2. Análisis del Mercado**

La comida típica es muy cotizada por los ecuatorianos y extranjeros, por lo que es necesario ofrecer a los comensales platos de calidad que puedan disfrutar a gusto. Los restaurantes deben mejorar sus procesos para ofertar productos de calidad con una adecuada atención al público, motivo por el cual el Restaurante Paradero Dieguito ha permanecido en el mercado por más de 20 años, sin embargo la competencia es cada vez más agresiva; adicional a esto se cuenta a pocos metros un mercado con platos tradicionales diferenciados por el precio y no por su calidad, así como también mercado con alimentos sustitutos.

### 1.3 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

#### 1.3.1 Antecedentes

Hornados Dieguitos, es un restaurante enfocado a la elaboración alimentos y/o de comidas típicas en base a la carne de cerdo, tiene una trayectoria de más de 20 años con un crecimiento considerable; en la actualidad se atiende a más de 1.000 clientes a la semana.

Al estar ubicado en Sangolquí, cabecera cantonal de Rumiñahui, la misma que es conocida como la “capital mundial del hornado”, nombre con el que se conoce a un plato típico de la serranía ecuatoriana compuesto por chanco cocinado al horno, dicho producto se instaló en esta zona desde el año del 1900, donde el proceso de elaboración del hornado sangolquileño es un secreto celosamente guardado por las personas que expenden dicho alimento; su sabor es exquisito y lo diferencian de platos similares.

Sin embargo, fue en el año de 1920 cuando el hornado se consolidó como uno de los más famosos platos ecuatorianos, rompiendo fronteras hoy en día se lo vende en todo el Ecuador. La venta de este plato creció tanto en esa zona, a tal punto que ahora funciona como una verdadera industria. Es así que la cadena Dieguito es un ejemplo de empresas gastronómicas que tienen varios locales y dan trabajo a decenas de personas.

Hornados Dieguito, siendo trayectoria familiar y con el afán de cubrir diferentes mercados, tiene locales distribuidos en el Valle de los Chillos, los mismos que expenden productos similares y con el fin de analizar cada uno de sus procesos nos enfocaremos en Paradero Dieguito, el mismo que a través de su propietario ha sacado a la luz y ha entrado con fuerza en el mercado con este nombre, creando una cadena de restaurantes basado siempre en el enfoque al cliente; es decir, pensando en la calidad del producto con sus diversos platos típicos.

### 1.3.2 Ubicación

El Paradero Hornados Dieguito, se encuentra ubicado en la Avenida General Enríquez y Yahuachi, Sangolquí, Ecuador. Teléfono: 022334327

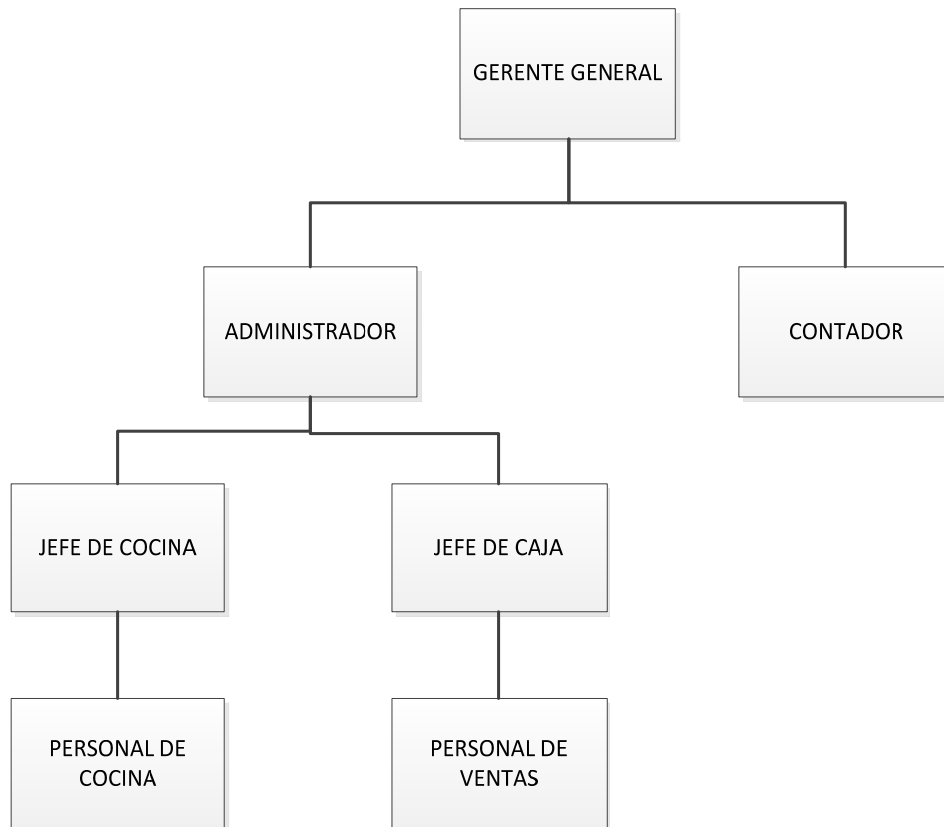
**Figura 3. Ubicación Geográfica**



### 1.3.3 Estructura Organizacional

Se desarrolla la estructura organizacional del restaurante Paradero Dieguito como un esquema funcional de los puestos que se tiene en el negocio.

**Figura 4. Organigrama**



### 1.3.4 Recurso Humano

La empresa cuenta actualmente con 22 empleados que laboran de miércoles a domingo y personal de sábado y domingo; los mismos que realizan diferentes labores en las diferentes áreas.

Así también cabe indicar que Paradero Dieguito está cumpliendo con todas las normas laborales vigentes.

**Gerencia General:**

- Administrar la empresa a fin de alcanzar los objetivos y metas
- Tener a cargo el manejo de caja
- Dirigir el movimiento económico, financiero y administrativo del restaurante.

**Contabilidad:**

- Elaborar roles de Pago
- Declaraciones de Impuestos
- Registrar todas las transacciones del Paradero
- Elaborar Anexos

**Comercialización:**

- Captar clientes

**Cocina:**

- Preparación de alimentos

Paradero Dieguito cuenta con personal capacitado en el área de compras o abastecimiento, cocina, bodega y servicio al cliente, conformada por 22 personas en las diferentes áreas y 8 personas que trabajan por horas.

**Tabla 1. Recurso Humano**

| <b>RECURSO HUMANO</b>      |           |
|----------------------------|-----------|
| <b>Cocina</b>              | <b>8</b>  |
| <b>Abastecimiento</b>      | <b>2</b>  |
| <b>Bodega</b>              | <b>2</b>  |
| <b>Servicio al cliente</b> | <b>9</b>  |
| <b>Administración</b>      | <b>1</b>  |
| <b>TOTAL PERSONAL</b>      | <b>22</b> |

### 1.3.5 Productos y Servicios

Paradero Dieguito ofrece una variedad de platos elaborados con materia prima de calidad, enfocados siempre a satisfacer al cliente con un servicio de punta, como se detalla en la Tabla 1

**Tabla 2. Productos del Paradero**

| PLATOS                         | CONTENIDO PLATO                                   |          |               |          |        |                 |
|--------------------------------|---|----------|---------------|----------|--------|-----------------|
| <b>Hornado Dieguito</b>        | Hornado (carne de cerdo hecho en horno de leña    | Tortilla | Mote          | Aguacate | Maduro | Cuero reventado |
| <b>Fritada Dieguito</b>        | Fritada (carne de cerdo frita en manteca de cerdo | Tortilla | Mote          | Aguacate | Maduro | Tostado         |
| <b>Llapingacho</b>             | Tortilla  | Huevo    | Chorizo       | Ensalada |        |                 |
| <b>Gallina Frita</b>           | Gallina criolla                                   | Papa     | Salsa de maní | Ensalada |        |                 |
| <b>Hablas, choclos y queso</b> |   |          |               |          |        |                 |
| <b>Mote con chicharon</b>      |   |          |               |          |        |                 |
| <b>Caldo de Gallina</b>        |   |          |               |          |        |                 |
| <b>Yahuarlocro</b>             |   |          |               |          |        |                 |

**Figura 5. Productos Paradero Dieguito**

### 1.3.6 Clientes

Los clientes son grandes y pequeños, es decir, personas de todas las regiones del Ecuador que visitan el local. Los clientes son residentes de Quito y sus alrededores, quienes visitan el Valle de los Chillos con más frecuencia los fines de semana, de distinto género y edad; por lo general están conformados por familias.

Sin embargo, se tiene también visitantes extranjeros nacionales e internacionales, quienes al conocer los lugares turísticos de la zona degustan de la gastronomía que ésta ofrece, de esta manera visitan las instalaciones. Con la finalidad de determinar el porcentaje de comensales que utilizan los servicios del Paradero Hornados Dieguito, se desarrolla una encuesta piloto de una semana de duración, donde se solicita al cliente el lugar de proveniencia.

Figura 6. Clientes



### 1.3.7 Recursos Financieros

El presupuesto de funcionamiento anual cubre materia prima, mano de obra, costos fijos y gastos generales. La Venta es diaria por lo que el ingreso es diario, la planificación de compas es semanal por lo tanto se maneja un flujo de efectivo semanal.

Cabe indicar que las ventas son de contado sin créditos, hecho que genera liquidez en la empresa, se tiene un Estado de Resultados mismo que se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 3. Estado de Resultados

| ESTADO DE RESULTADO           |            |            |            |            |            |
|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                               | 2007       | 2008       | 2010       | 2011       | 2012       |
| INGRESOS                      |            |            |            |            |            |
| Ventas                        | 186,077.52 | 241,900.78 | 314,471.01 | 408,812.31 | 531,456.00 |
| COSTO DE VENTAS               |            |            |            |            |            |
| (-) Costo de Producción       | 92,864.69  | 120,724.10 | 156,941.33 | 204,023.72 | 265,230.84 |
| UTILIDAD BRUTA                | 93,212.83  | 121,176.68 | 157,529.68 | 204,788.59 | 266,225.16 |
| COSTO OPERATIVO               | 18,793.32  | 24,431.32  | 31,760.71  | 41,288.92  | 53,675.60  |
| (-) Gasto administrativo      | 1,310.00   | 1,703.00   | 2,213.90   | 2,878.07   | 3,741.49   |
| (-) Gasto de ventas           | 568.32     | 738.82     | 960.46     | 1,248.60   | 1,623.18   |
| UTILIDAD OPERACIONAL          | 72,541.19  | 94,303.55  | 122,594.61 | 159,373.00 | 207,184.89 |
| (-) GASTO FINANCIERO          | 152.08     | 197.70     | 257.02     | 334.12     | 434.36     |
| UTILIDAD ANTES DE PART. TRABA | 72,389.11  | 94,105.84  | 122,337.59 | 159,038.88 | 206,750.53 |
| (-) 15% Part. Trabajadores    | 10,858.37  | 14,115.88  | 18,350.64  | 23,855.83  | 31,012.58  |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO    | 61,530.74  | 79,989.97  | 103,986.95 | 135,183.05 | 175,737.95 |
| (-) Impuesto Renta            | 15,382.69  | 19,997.49  | 25,996.74  | 32,443.93  | 40,419.73  |
| UTILIDAD NETA                 | 46,148.06  | 59,992.48  | 77,990.22  | 102,739.11 | 135,318.22 |

Como se puede apreciar en el Estado de Resultados, el Restaurante Paradero Dieguito genera un aumento en su utilidad con el transcurso del tiempo, esto se refleja en el incremento de un 30% en el margen de rentabilidad en cada año.

La Utilidad Neta de cada año representa un 24% de las ventas totales, dicho porcentaje ha variado en un 0.33% de año en año; así también se aprecia que de las ventas totales la utilidad bruta representa un 50%, y la utilidad operacional representa un 38%.

Cabe indicar que el costo de ventas representa el 50% de las ventas totales, a esto se suma el costo operativo que representa el 60% de las ventas, lo que refleja que su concentración está en el manejo de materias primas y demás insumos para la elaboración de los productos.

Esto se interpreta como la aceptación de sus productos y servicios por los clientes e indica su reconocimiento en el mercado de comidas típicas.

### **1.3.8 Recursos Físicos**

El enfoque principal es el cliente, por lo que se ha ido mejorando continuamente la infraestructura; Paradero Dieguito cuenta con una cocina apropiada para la preparación de alimentos, un horno de leña donde se cuecen los cerdos; bodegas con cuartos fríos; un local para atender al público con baños, áreas verdes y juegos de niños; así como también una área de despachos de alimentos.

**Imagen 1. Fachada del Paradero**



**Imagen 2. Área de Cocina**



**Imagen 3. Área de Atención al Cliente**



**Imagen 4. Área de Recreación**



**Imagen 5. Área de Baterías Sanitarias**



**Imagen 6. Área de Parquadero**



Imagen 7. Área de Servicio al Cliente



**Imagen 8. Área de Exhibición del Producto**



**Imagen 9. Área de Preparación del Producto**



## **2 DIAGNÓSTICO DE REQUISITOS**

### **2.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

#### **2.1.1 Requisitos Generales**

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la norma.

La organización debe:

- a. Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- b. Determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c. Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d. Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e. Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos, e
- f. Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta norma.

### **2.1.2 Requisitos de la Documentación**

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a. Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad.
- b. Un manual de la calidad,
- c. Los procedimientos documentados y los registros por esta norma, y
- d. Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz, planificación, operación y control de sus procesos.

### **2.1.3 Enfoque ISO 9001-2008**

Se hace mención a la ISO, con la finalidad de aplicar una Gestión por Procesos la misma que indica:

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica que tome la alta dirección de la organización. El diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea y el tamaño y estructura de la organización.

El propósito de una organización es:

- Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas (empleados, proveedores, propietarios, sociedad) para lograr ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz y eficiente, y,

- Obtener, mantener y mejorar el desempeño global de una organización y sus capacidades.

El éxito debería ser el resultado de implementar y mantener un sistema de gestión que sea diseñado para mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del desempeño de la organización mediante la consideración de las necesidades de las partes interesadas. Gestionar una organización incluye gestionar la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Al definir un proceso como una secuencia repetitiva de actividades que se llevan a cabo en el restaurante, para hacer llegar al cliente la oferta de productos gastronómicos. Y todo ello, mediante el uso optimizado de una serie de recursos que pueden ser, entre otros: materiales, tiempo de las personas, energía, máquinas y herramientas.

La gestión y mejora de los procesos es uno de los pilares sobre los que descansa el modelo de gestión empresarial según los principios de la calidad. Por tanto, el diseño de los procesos no solo permitirá organizar de forma más eficaz el trabajo, sino que también facilitará el camino hacia la implantación exitosa de un sistema de calidad.

Los beneficios del enfoque a la gestión por proceso son evidentes, ya que permite controlar todas y cada una de las tareas que se realizan día a día en el restaurante, y por tanto, se puede optimizar la cantidad de recursos para conseguir una de las leyes inmutables de la gestión: producir con el coste más ajustado posible. Asimismo, el hecho de agrupar las actividades entre sí constituyendo procesos, permitirá centrar la atención sobre “las áreas de resultados del restaurante” (ya que los procesos deben estar enfocados a la obtención de resultados) que son importantes conocer y analizar para el control del conjunto de actividades.

Para la elaboración de un mapa de procesos y con el fin de facilitar la interpretación del mismo, es necesario reflexionar previamente en las posibles agrupaciones en las que estos se pueden encajar y llevar a cabo en la empresa. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto. El restaurante es una empresa que no depende de los resultados de cada departamento (llamémosle cocina, bodega, etc.) sino que en

realidad depende de los resultados de los procesos identificados, ya que en cada uno de ellos participan indistintamente todos los departamentos del restaurante.

**Procesos estratégicos.** Son los procesos vinculados al ámbito de la dirección y principalmente a largo plazo. Procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores claves o estratégicos.

**Procesos operativos.** Son aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio. Aquellos procesos que representan la fuente de ingresos para la supervivencia del restaurante.

**Procesos de apoyo.** Aquellas actividades que dan soporte a los procesos operativos. Sin estos procesos, los procesos operativos no podrían llevarse a cabo.

Cabe decir, que tanto los procesos estratégicos como los de apoyo, no suponen ningún ingreso para la empresa, más bien al contrario, suponen un coste.

Según estructura de requisitos de la norma ISO:

**Procesos de planificación.** Procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.

**Procesos de gestión de recursos.** Son los procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios (recursos humanos, infraestructura).

**Procesos de realización del producto.** Aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio de restauración.

**Procesos de medición, análisis y mejora.** Procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos definidos anteriormente. Se utilizan para medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

Según ISO 9001-2008 los pasos para una implementación de un sistema de Calidad son:

1. Identificar los procesos necesarios para un SGC y su aplicación a través de la organización,
2. Determinar la secuencia y la interacción de estos procesos,
3. Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
4. Asegúrese de la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
5. Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos,
6. Implementar las acciones necesarias para alcanzar resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

## **2.2 REQUERIMIENTO DEL CLIENTE**

### **2.2.1 Cliente – Encuestas de Satisfacción**

Con la finalidad de conocer la percepción del cliente en cuanto al servicio ofrecido por el Paradero Dieguito, se elabora una encuesta de satisfacción, estructurada con tres preguntas significativas.



$$n = \frac{z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{Z^2 \cdot P \cdot Q + (N - 1)e^2}$$

Dónde:

n = Tamaño necesario de la muestra necesaria

Z<sup>2</sup> = 1.96

P = Probabilidad de que el evento ocurra 0,05

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra 0,95

N = Tamaño de la población

e = 0.05 o 5%

**Tabla 5. Cálculo de la Muestra**

|   |      |
|---|------|
| N | 800  |
| E | 0,05 |
| Z | 1,96 |
| N | 67   |

Se considera una cantidad de personas adultas quienes llenan la encuesta y se obtiene una muestra de 67 encuestas; estas se lo realizan desde 8 de mayo hasta el 12 de mayo del 2013.

Una vez realizada la encuesta se tabula la información utilizando el programa de Excel para la representación de los resultados.

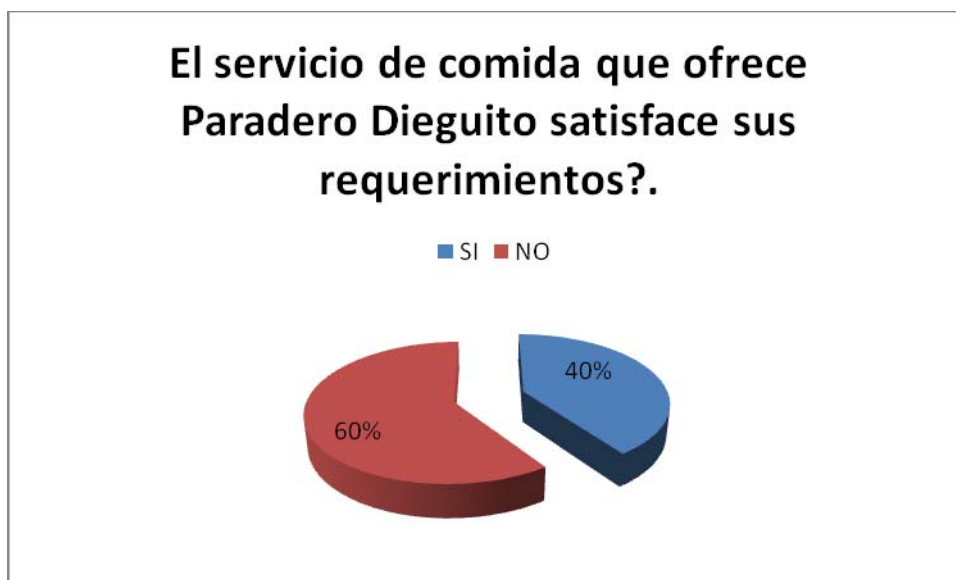
1. El servicio de comida que ofrece Paradero Dieguito satisface sus requerimientos.

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

**Tabla 6. Satisfacción del Cliente**

| OPCIONES | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------|----------|------------|
| SI       | 27       | 40%        |
| NO       | 40       | 60%        |
| TOTAL    | 67       | 100%       |

**Figura 7. Satisfacción del Cliente**



Se puede apreciar que existen clientes que no están satisfechos con el servicio del Paradero por lo que es necesario determinar cuáles son los requerimientos y enfocarse a mejorar los mismos.

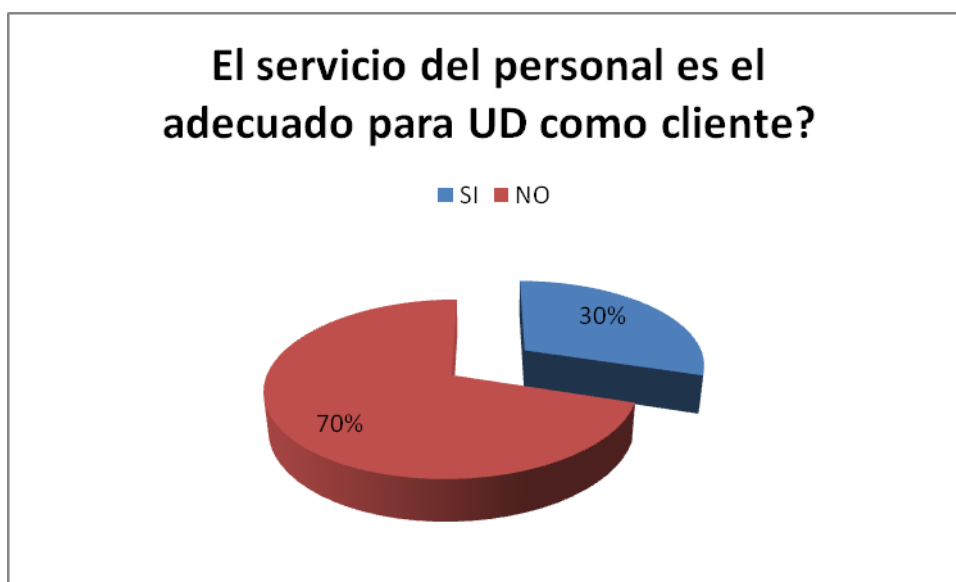
2. El servicio del personal es el adecuado para UD. como cliente

SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

**Tabla 7. Servicio del Personal**

| OPCIONES | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------|----------|------------|
| SI       | 20       | 30%        |
| NO       | 47       | 70%        |
| TOTAL    | 67       | 100%       |

**Figura 8. Servicio del Personal**



Con este resultado Paradero Dieguito debe enfocarse en dar capacitación al personal para tener un cliente satisfecho, pues el servicio del personal debe ser el adecuado para mantener y atraer clientes.

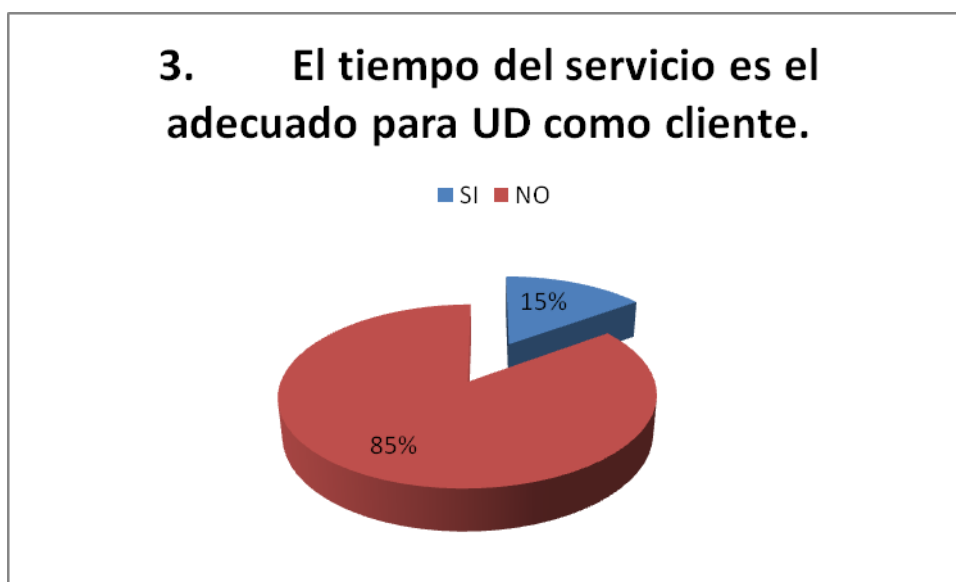
3. El tiempo del servicio es el adecuado para UD. como cliente.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Tabla 8. Tiempo del Servicio**

| OPCIONES | CANTIDAD | PORCENTAJE |
|----------|----------|------------|
| SI       | 10       | 15%        |
| NO       | 57       | 85%        |
| TOTAL    | 67       | 100%       |

**Figura 9. Tiempo del Servicio**



Paradero Dieguito debe mejorar los tiempos, esto implica mejorar procesos a fin de tener un cliente satisfecho.

### **2.2.2 Legal – Estudio de Documentación**

Paradero Dieguito mantiene documentación legal para su funcionamiento como: permisos de salud, de bomberos, entre otros; dicha documentación se encuentra en los archivos de la gerencia general.

Con esto se pretende cumplir con todas las disposiciones y regulaciones que el Estado establece.

### 2.2.3 Organización

Se realizaron encuestas a una muestra de los clientes que visitan el local, la misma que se presenta a continuación.

La encuesta se lo realizó desde 8 de mayo hasta el 12 de mayo del 2013, a través de un Focus Group a 15 personas que forman parte de la clientela, con la finalidad de determinar la apreciación del cliente.

#### **Formato de encuesta a clientes de Paradero Dieguito**

Preguntas:

1. ¿Cree que los platos que tenemos en la carta son los necesarios para cumplir con el requerimiento del cliente?
2. ¿Por qué cree usted que Hornados Dieguito se ha mantenido por más de 20 años?
3. ¿El servicio que ofrece Paradero Dieguito es el que el Cliente busca?
4. ¿La ubicación de Paradero Dieguito es estratégica para UD como cliente?
5. ¿Paradero Dieguito se complace en atenderles por lo que UD como cliente que cambiaría?

¡Agradezco su gentileza!!

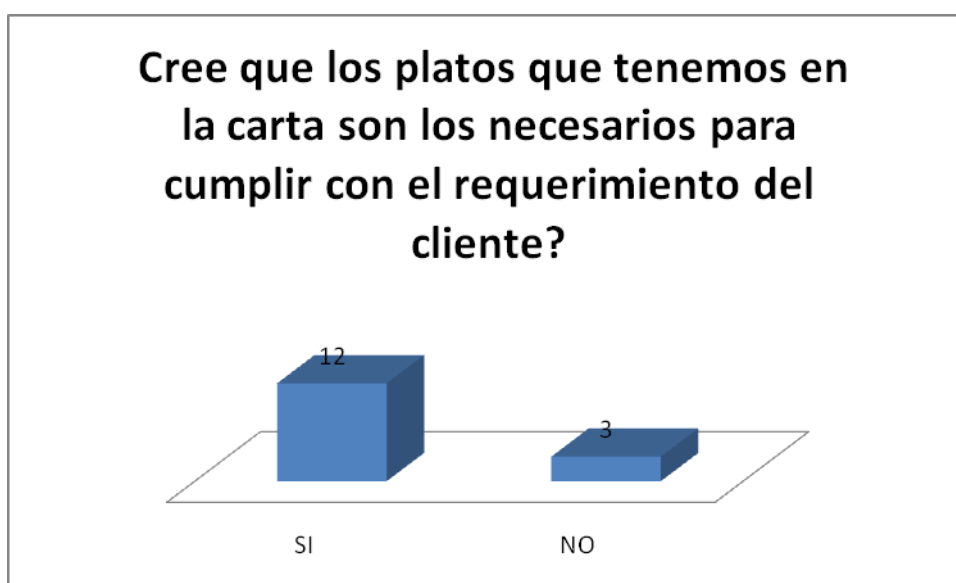
Los resultados se pueden apreciar en las siguientes figuras.

1. ¿Cree que los platos que tenemos en la carta son los necesarios para cumplir con el requerimiento del cliente?

**Tabla 9. Tipos de Productos**

| <b>OPCIONES</b> | <b>CANTIDAD</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|-----------------|-----------------|-------------------|
| SI              | 12              | 80%               |
| NO              | 3               | 20%               |
| TOTAL           | 15              | 100%              |

**Figura 10. Tipos de Productos**

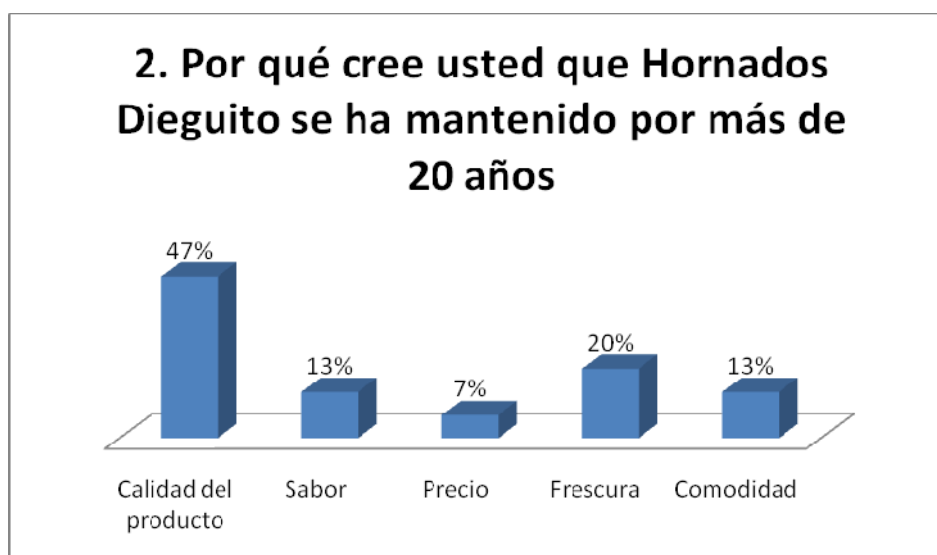


2. ¿Por qué cree usted que Hornados Dieguito se ha mantenido por más de 20 años?

**Tabla 10. Razones de Permanencia en el Mercado**

| <b>OPCIONES</b>      | <b>CANTIDAD</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|----------------------|-----------------|-------------------|
| Calidad del producto | 7               | 47%               |
| Sabor                | 2               | 13%               |
| Precio               | 1               | 7%                |
| Frescura             | 3               | 20%               |
| Comodidad            | 2               | 13%               |
| <b>TOTAL</b>         | <b>15</b>       | <b>100%</b>       |

**Figura 11. Razones de Permanencia en el Mercado**

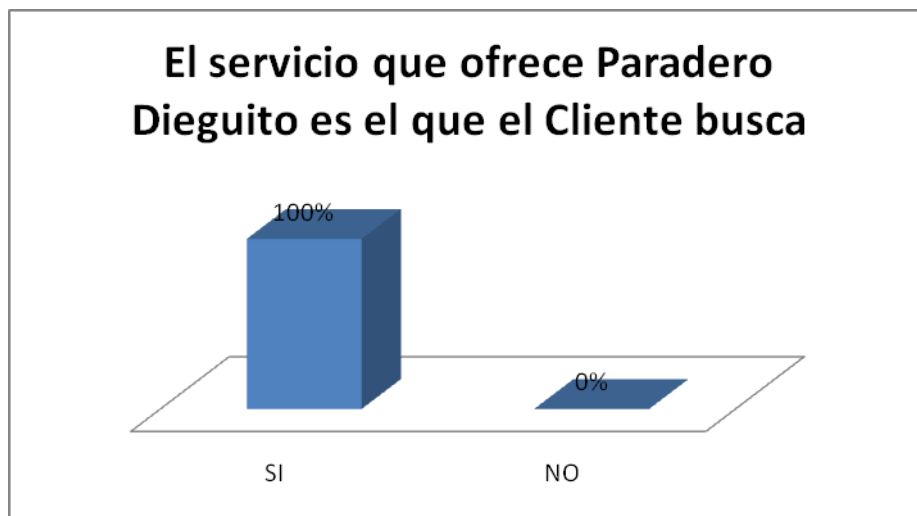


3. ¿El servicio que ofrece Paradero Dieguito es el que el Cliente busca?

**Tabla 11. Aceptación del Servicio**

| <b>OPCIONES</b> | <b>CANTIDAD</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|-----------------|-----------------|-------------------|
| SI              | 15              | 100%              |
| NO              | 0               | 0%                |
| TOTAL           | 15              | 100%              |

**Figura 12. Aceptación del Servicio**

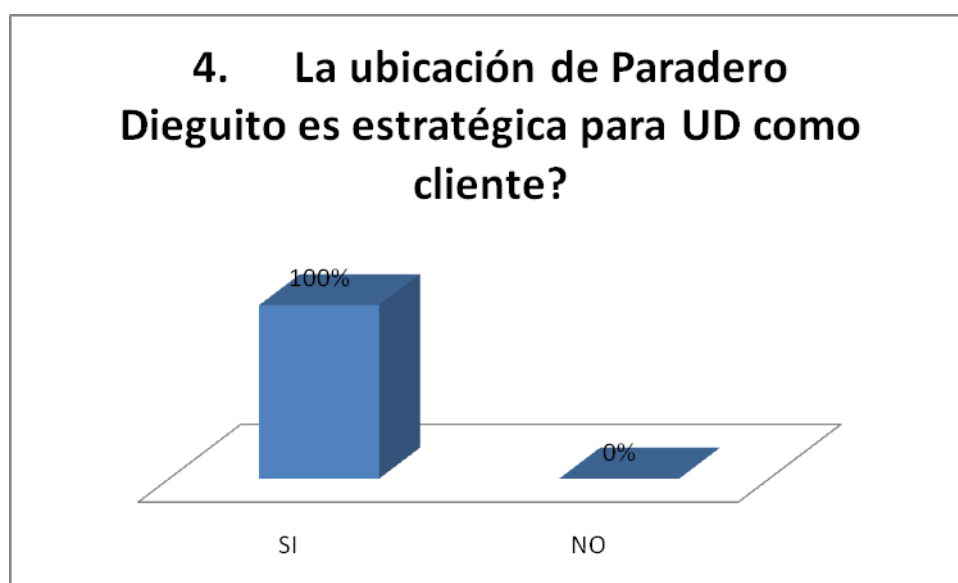


4. ¿La ubicación de Paradero Dieguito es estratégica para UD como cliente?

**Tabla 12. Apreciación de la Ubicación**

| <b>OPCIONES</b> | <b>CANTIDAD</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|-----------------|-----------------|-------------------|
| SI              | 15              | 100%              |
| NO              | 0               | 0%                |
| TOTAL           | 15              | 100%              |

**Figura 13. Apreciación de la Ubicación**

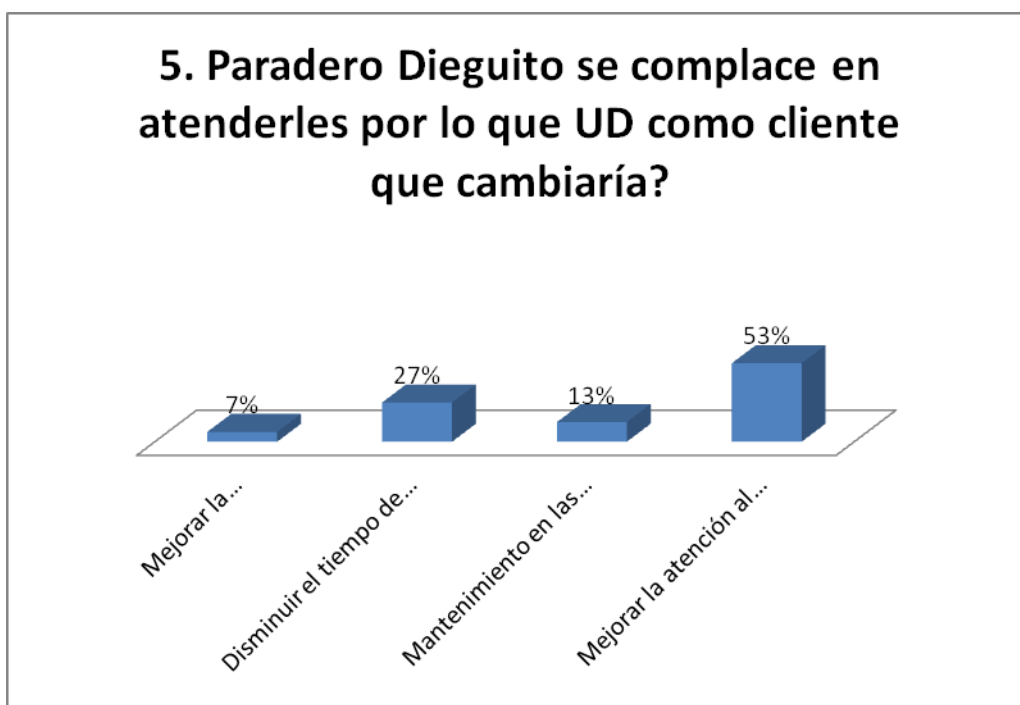


5. ¿Paradero Dieguito se complace en atenderle, por lo que UD. como cliente que cambiaría?

**Tabla 13. Sugerencias de Cambio**

| <b>OPCIONES</b>                           | <b>CANTIDAD</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
|---|-----------------|-------------------|
| Mejorar la presentación de los platos     | 1               | 7%                |
| Disminuir el tiempo de entrega del pedido | 4               | 27%               |
| Mantenimiento en las instalaciones        | 2               | 13%               |
| Mejorar la atención al cliente            | 8               | 53%               |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>15</b>       | <b>100%</b>       |

**Figura 14. Sugerencias de Cambio**



## 2.2.4 Análisis Focus Group

Se realizó un Focus Group con cinco familias de la ciudad de Quito, con la finalidad de determinar cuáles son los requerimientos del cliente teniendo en cuenta las preguntas:

1. ¿Qué entendemos por Requerimiento?
2. ¿El servicio de comida que ofrece Paradero Dieguito satisface sus requerimientos?

Para esto el grupo focal con una lluvia de ideas indica que: requerimiento es la satisfacción de la necesidad. Por tanto se concluye que sus necesidades o requerimientos en el servicio de comida de Hornados Dieguito son:

- Calidad
- Tiempo
- Cantidad
- Limpieza

Adicional se aplica una encuesta que con una lluvia de ideas; se determina que la carta que posee Hornados Dieguito es la adecuada para satisfacer diferentes paladares, así también se determina que la calidad del producto es uno de los requisitos que el cliente busca a la hora de servirse un plato de comida.

Al ser un restaurante de comida típica se puede determinar que si una persona va al restaurante es a comer dichos platos, por lo que el servicio de comida que ofrece este restaurante es satisfactorio para los clientes.

Se resalta también que la ubicación geográfica que tiene este restaurante es adecuado para el cliente ya que permite llegar con facilidad y ubicarse en un sector céntrico.

Sin embargo, Paradero Dieguito a fin de mantener un cliente completamente satisfecho debe enfocarse en mejorar tiempos, así como también en capacitar a su personal en servicio al cliente.

## **NORMATIVA LEGAL**

La normativa legal vigente a la que Paradero Dieguito está sujeto:

- **Constitución de la República.** Que el artículo 14 de la Constitución de la República reconoce a la población el derecho a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, por lo tanto en el Artículo 318 y 408, de la Constitución de la República del Ecuador indica que los hoteles y restaurantes deben someterse a las normas y políticas, en cuanto a la utilización de los recursos del estado.
- **Ley de régimen tributario:** Tiene gran relevancia en todos los aspectos tributarios y contables de la empresa, por lo tanto debe declarar los impuestos generados como persona natural que se encuentra constituida la misma.
- **Normas INEN:** El restaurante debe cumplir con la normativa INEN, la misma que proporciona los procedimientos adecuados para entregar productos de calidad.
- **Ordenanzas Municipales:** La ley Orgánica del Régimen Municipal en el artículo 14 indica que los restaurantes, deberán controlar la contaminación del medio ambiente en coordinación con las entidades afines.
- **Ministerio de Turismo:** Determina el marco legal que regirá para la promoción, el desarrollo y la regulación del sector turístico, siendo que la constitución del restaurante como iniciativa privada y pilar fundamental del sector, el mismo que contribuirá mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional, en la entrega de la actividad turística desarrollada por personas naturales que se dedican a la prestación remunerada de modo habitual en el servicio de alimentos y bebidas.

#### **2.2.4.1 Requisitos de la Organización – Políticas Internas**

Se establece los siguientes apartados correspondientes a la política interna del Restaurante Paradero Dieguito:

- Ofrecer un servicio bien de calidad en el proceso de preparación, procesado, presentado y servido al cliente.
- Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas del local, equipo de trabajo y alimentos.
- Alcanzar un servicio rápido y eficiente cuidando cada paso del proceso.
- Mantener los modales y comportamiento del personal interno para con el cliente.
- Proporcionar al cliente un producto sano de excelente sabor y nutritivo.
- Brindar una cultura de calidad.
- Ofrecer productos de calidad.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes.
- Responder eficientemente a las solicitudes y reclamos de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional.
- Ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.

- Cuidar el entorno ambiental en todo trabajo.
- Mantener en el Restaurante Paradero Dieguito un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones.
- Lograr que los procesos se desarrollan de manera eficaz, eficiente y segura.
- Mantener un personal calificado y motivado.

#### **2.2.4.2 Normativa Técnica**

La normativa técnica en la que está sujeto el restaurante Hornados Dieguito, se presenta en el Anexo 1.

#### **2.2.4.3 Normativa de Buenas Prácticas de Manufactura**

La normativa correspondiente a buenas prácticas de manufactura que cumple los procedimientos del restaurante Hornados Dieguito, se presenta en el Anexo 2.

### **3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DEL RESTAURANTE**

#### **3.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

##### **3.1.1 La Gestión por Procesos**

La Gestión por Procesos se comprende como la forma de gestionar a toda la organización, basándose en los procesos que componen la misma, lo cual corresponde a una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido a las entradas que luego son transformadas en salidas para obtener un resultado que satisfaga los requerimientos del cliente.

La Gestión por procesos es un factor de éxito que promueve a la productividad y el desarrollo de una cultura de mejora continuo. Consiste en rediseñar y alinear las estructuras de las organizaciones a los requerimientos y a las expectativas de los interesados. En la gestión del proceso el punto de partida es determinar claramente quienes son los clientes y cuáles son sus necesidades y expectativas, satisfaciendo sus requerimientos que están dadas por las salidas que produce el proceso. (Mariño, 2001, p. 9).

El enfoque por proceso se fundamenta en:

- La estructuración de la empresa es orientada hacia el cliente.
- La estructura organizativa deja de ser jerárquica y pasa hacer plana.
- No existen departamentos funcionales se forman grupos multidisciplinarios que trabajan en función del proceso.

- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor.

Los procesos son, ni más ni menos, que los elementos centrales de un sistema productivo y, en su correcto diseño y desarrollo, reside la eficiencia del sistema. Una empresa es, en realidad un conjunto de procesos interrelacionados cuyo objetivo es crear valor añadido. Por ello resulta de capital importancia identificar los procesos claves y asignar responsables. La mejora de los procesos redundará en la mejora del sistema productivo y de calidad; para mejorar los procesos puede utilizarse las herramientas de la calidad diseñadas a tal fin. (Cuatrecasas, 2010, p. 53).

La Gestión por Procesos actualmente es considerada como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Por lo tanto se han desarrollado una serie de técnicas relacionadas con su gestión, dentro de una de las técnicas que se utilizan para gestionar y mejorar los procesos, se citan el Método Sistemático de Mejora y la Reingeniería, ambas de aplicación puntual a procesos concretos de uso extendido a toda la empresa.

Sin embargo también se tiene otro tipo de técnicas como los modelos de gestión, en que los procesos tienen un papel central como base de la organización y son una guía importante para aplicar un sistema de indicadores de gestión, a través del análisis del mapa de procesos y el cuadro demando integral.

Son muchas las aplicaciones de la Gestión por Procesos en las empresas puesto que permiten minimizar costos y mejorar las actividades de la empresa, se puede citar algunas de las ventajas que tiene este sistema.

- “Reducir los costos internos innecesarios (Actividades sin Valor Agregado).
- Acortar los plazos de entrega (Reducir Tiempos de Ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicios, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente”. (Mariño, 2001, p. 10).

### 3.1.1.1 Principios de la Gestión por Procesos

La competitividad y el desarrollo del mundo industrial han llegado a mejorar internamente las empresas para ser más competitivas; la gestión por procesos da un enfoque total al cliente externo, cambiando el interior de la empresa en función de las necesidades y sus expectativas del cliente, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

El proceso es la forma natural de organizar el trabajo. Ya se ha comentado como en un mercado en crecimiento bastante predecible y dominado por la oferta, las empresas se crearon por la necesidad de especialización funcional que en algunos sectores, cadenas de fabricación en serie, ha llegado hasta el nivel de tareas individuales de dudoso significado para el cliente. Casi nada es dejado a la voluntad individual. Esta forma de estructurar el trabajo era y puede ser adecuada para un entorno laboral de escasa cualificación y ejecución de tareas simples. (Pérez, 2010, p. 291).

Considerando que la empresa es un sistema de sistemas, cada proceso es un sistema de funciones agrupadas por departamento o áreas funcionales; sin embargo, en la gestión por procesos los sistemas coordinan las funciones independientemente de quien las realiza; por lo tanto, la responsabilidad de cada actividad se refleja en los resultados obtenidos, lo que implica que cada persona que interviene en el proceso no debe pensar siempre en cómo hacer mejor lo que está haciendo, sino por qué y para quién lo hace; **puesto que la satisfacción del cliente interno o externo debe llevar un adecuado desarrollo de las actividades del proceso.**

Los cambios de comportamiento, especialmente en mandos y directivos, necesarios para gestionar los procesos de empresa se resume a continuación:

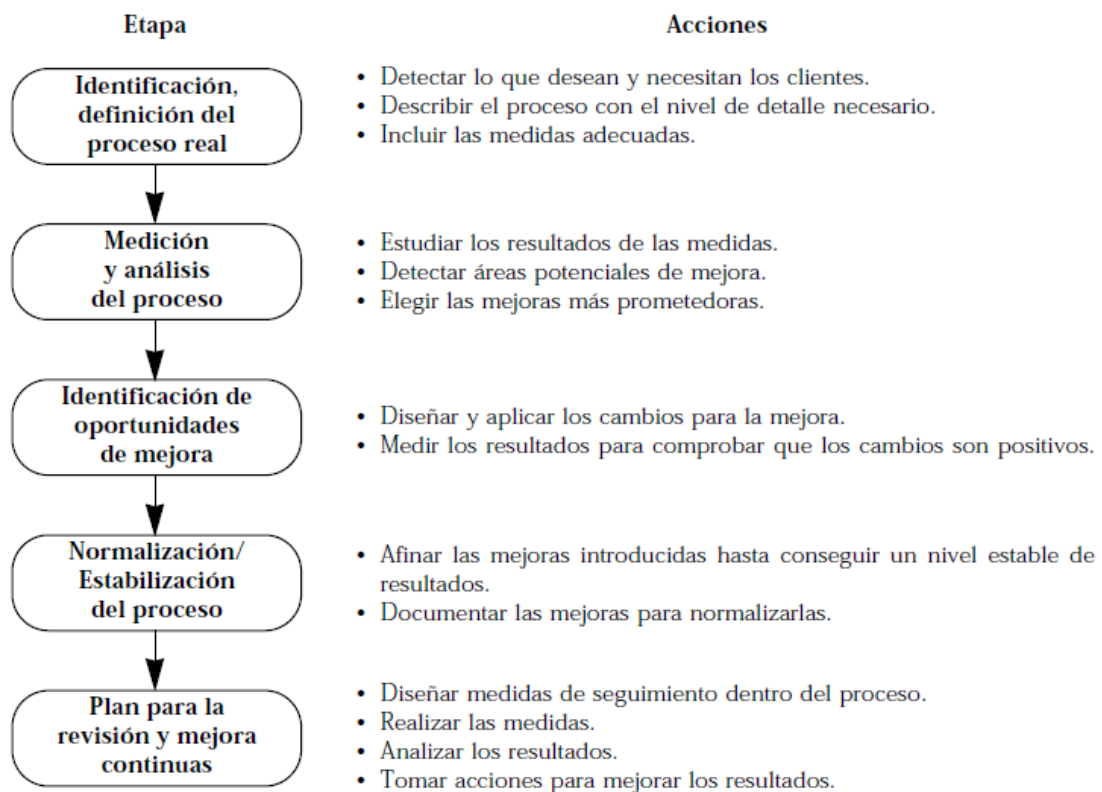
- Orientación externa hacia el cliente vs orientación interna al producto.
- Fusionar en las personas pensamiento y acción de mejora vs lógica tayloriana. No se trata de trabajar más sino de trabajar de otra manera.
- Compromiso con resultados vs cumplimiento.
- Procesos y clientes vs departamentos y jefes.
- Participación y apoyo vs jerarquía y control.
- Mando por excepción vs dar órdenes y supervisión directa.
- Responsabilidad sobre el proceso vs autoridad jerarquía funcional” (Pérez, 2010, p. 293).

Es así que en la Gestión por Procesos se concentra la atención en el resultado de los procesos y no en las tareas o actividades individuales de cada involucrado, asignando a un responsable de cada uno de los procesos de la empresa.

### 3.1.1.2 Fases de la Gestión por Procesos

El modelo de Método Sistemático de mejora de procesos propuesto por Kaoru Ishikawa, compuesto de etapas, que comprenden desde la detección del problema o de la posibilidad de una mejora dependiendo de las exigencias del cliente. El Método Sistemático de mejora de procesos es su continuo recurso para la detección de los puntos a mejorar, que permite corroborar que la solución adoptada es la apropiada y para cuantificar el nivel de mejora alcanzado, está compuesto de cinco etapas los mismos que se presentan en la siguiente figura.

**Figura 15. Método Sistemático de la Gestión por Procesos**



Fuente: (Perez, 2010, p. 240)

### 3.1.2 Características de la Gestión por Procesos

#### 3.1.2.1 Procesos

Todo proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que transforman a los insumos o elementos de entrada, añadiéndoles un valor en las actividades que comprenden, para convertirlos en elementos de salida, denominados productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes de una organización.

Un proceso está compuesto por los siguientes componentes:

- Entradas: Son todos los insumos, materias primas, información o materiales a transformar procesar, conocimientos a elaborar, entre otros; que provienen de proveedores internos o externos.
- Recursos: Son los factores necesarios para transformar el insumo o entrada en un producto o salida, se tiene los siguientes tipos de recursos talento humano, tecnológicos, físicos y financieros.
- Productos o salidas: Son tangibles, transportables, susceptible de ser inventariados y almacenados pueden ser bienes y servicios.
- Límites: Se emplean para saber dónde comienza y donde termina el macroproceso, proceso o subproceso en estudio.
- Controles: Son normas, políticas o reglamentos que monitorean que el proceso esté acorde a las expectativas del cliente interno o externo. (Harrington, 1993, p. 31).

Poseen características importantes, de las cuales se resaltan las siguientes:

- Los procesos son transversales en la organización jerárquica, es decir cruzan los departamentos de la empresa (producción, marketing, ventas, finanzas, personal, planificación, compras, etc.)
- Cada proceso tiene una salida global única.
- Cada proceso tienen un cliente que puede ser interno o externo.

Es así que todo proceso debe ser representado mediante un diagrama de flujo y su manera su rendimiento puede medirse, con la finalidad de encontrar mejorar que satisfagan al cliente.

Además se considera que pueden clasificarse de acuerdo a sus características y el impacto en el resultado que se entrega al cliente final.

- Procesos estratégicos o de gobierno: Adecuan la organización a las necesidades y expectativas de los usuarios. En definitiva, guían a la organización para incrementar la calidad en los productos que entrega a sus clientes, es decir están orientados a las actividades estratégicas de la empresa.
- Procesos productivos o fundamentales - claves: Aquéllos que están en contacto directo con el producto o servicio. Engloban todas las actividades que generan mayor valor añadido y tienen mayor impacto sobre la satisfacción del usuario.
- Procesos de soporte: Generan los recursos que precisan los demás procesos clave. (Cevera, 2001: 38).

Se puede resaltar que los Procesos Estratégicos, son procesos destinados a definir y controlar los objetivos de la empresa, sus políticas y estrategias; estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección, mientras que los Procesos Operativos están destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. Finalmente los procesos de apoyo que aunque no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, su rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Dichos procesos se reúnen en lo que se conoce como cadena de valor, la cual está constituida por tres elementos básicos, de acuerdo a lo propuesto por Michael Porter.

- Las actividades primarias que son aquella que tiene que ver con el desarrollo del producto, su producción, logística, comercialización y los servicios de post-venta.
- Las actividades secundarias o de soporte o apoyo a las actividades primarias entre ellas, administración de los recursos humanos, la adquisición de insumos, bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico, las de infraestructura empresarial.
- El margen que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. (Porter, 2002: 50).

### **3.1.3 Medición de Procesos**

La medición de los procesos es aquella que liga de manera ineludible aspectos técnicos, administrativos, estadísticos, instrumentales y de personal, estableciendo cada uno de estos sus propios parámetros de control que aseguren la entrega de un producto o servicio acorde a las expectativas de los clientes.

Según la Norma ISO 9001:2008, contemplados en el apartado 8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos de la norma. “Las organizaciones deben adoptar métodos apropiados para realizar el seguimiento y la medición de los procesos de su sistema de gestión de la calidad. Los resultados obtenidos al realizar la medición de los procesos deben mostrar la evidencia del cumplimiento de las expectativas de los clientes, el correcto funcionamiento de cada proceso y el funcionamiento eficaz global del sistema de gestión de la calidad”.

**Figura 16. Etapas para el Seguimiento y Medición de los Procesos**



**Fuente:** ISO 9001:2008

De lo cual se puede destacar en cada uno de las etapas:

- La determinación de los procesos del sistema sometidos a medición, los cuales deben estar definidos e identificados en un mapa de procesos.
- La identificación de aspectos del proceso a controlar, conllevar contestar tres preguntas ¿Qué relación tiene cada proceso con la satisfacción de los clientes? ¿Qué objetivos o resultados se esperan del proceso? ¿Qué esperan, o qué requisitos contemplan, del mismo los procesos del sistema relacionados? De esta manera se

podrá obtener aspectos a medir como el tiempo de respuesta, porcentaje de éxito en las operaciones, aceptación de propuestas por parte de los clientes, entre otros; además se asocia indicadores que permitan monitorear sus actividades.

- La determinación de valores esperados y metodología de medición, para lo cual es importante determinar la metodología que llevará a cabo la organización para realizar su medición y su seguimiento; como también definir aspectos como las responsabilidades sobre la medición, el origen de los datos, la frecuencia de la medición y el soporte o registro en el que se anotarán los resultados.
- La realización del seguimiento y la medición del indicador, de acuerdo a la frecuencia establecida para cada indicador.

### **3.1.4 Mejora de Procesos**

La mejora de procesos pretende que todos los integrantes de la organización aportan con ideas para entregar mejores productos y servicios, para conseguirlo, una empresa requiere de responsables en cada uno de los procesos, documentación, requisitos y necesidades del clientes internos bien definidos, requisitos, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora.

Los resultados a alcanzar en cada uno de los procesos deben establecerse después de analizar su influencia en los objetivos estratégicos de la organización. Fijadas las metas a alcanzar en los indicadores que miden los resultados de un proceso, la distancia entre la situación actual y la deseada se puede entender como un problema a resolver, como una situación a mejorar.

Con este propósito, en varios proyectos realizados para la identificación de oportunidades de mejora, hemos seguido los siguientes pasos:

Paso1: Identificar áreas de mejora.

Paso2: Identificar las variables dominantes (indicadores operativos)

Paso 3: Selección de las alternativas de mejora.

Paso 4: Desarrollo y aprobación del proyecto de mejora. (Heredia, 2001, p. 44)

Mejoramiento de un proceso se define como el esfuerzo continuo para establecer las causas de un proceso y reducir la variación y complejidad de esta manera mejorar la satisfacción

de las necesidades de sus clientes, esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas a la organización.

El mejoramiento continuo es el secreto de grandes organizaciones, este proceso conlleva a visualizar un horizonte más amplio, para aumentar la competitividad, disminuyendo los costos, orientado a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Sin embargo para llevar a cabo este proceso en toda la empresa o un departamento de la misma, se debe considerar aspectos como los costos y el desempeño para cumplir con su objetivo.

Según James Harrington (1993), mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso y Eduardo Deming (1996), indica que la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

### **3.1.5 Diagramación de Procesos**

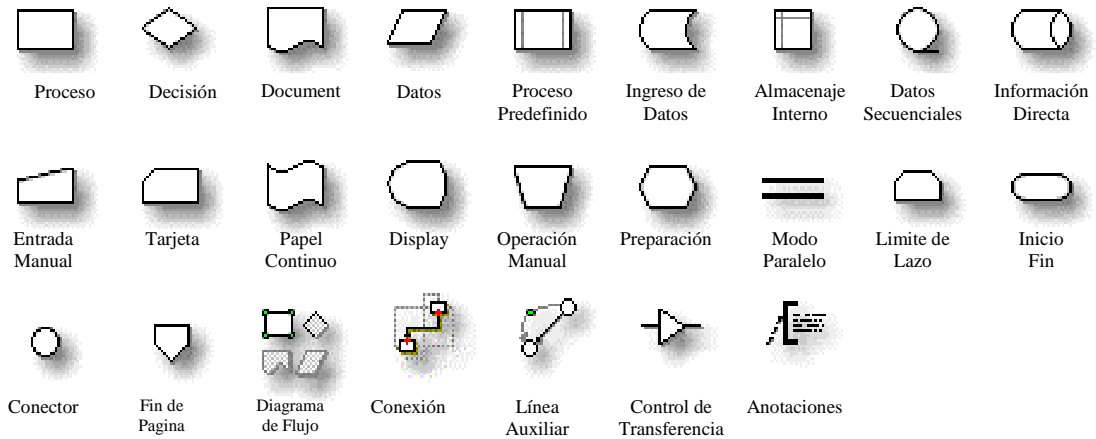
Para poder encontrar mejoras en los procesos se hace necesaria la diagramación de los mismos, para lo cual se utiliza el diagrama de flujo, que permite mostrar el movimiento entre las diferentes unidades de trabajo, como también identificar como los departamentos o niveles funcionales, verticalmente orientados afecta un proceso que fluye horizontalmente a través de una empresa.

- Representa gráficamente las actividades que conforman un proceso.
- Sirve para disciplinar la manera de pensar.
- Muestra claramente las actividades o áreas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades.

Para lo cual primeramente se elabora un el Mapa de procesos o lo que también se lo conoce como la definición del Macro Proceso de la empresa, posteriormente se va desglosando cada uno de los procesos que la componen hasta llegar al nivel de actividades.

La simbología aplicada es publicada por la ANSI X3.6-1970. (American National Standards Institute). A continuación se muestran los símbolos más utilizados en la diagramación de flujogramas.

**Figura 17. Diagrama de Flujo**

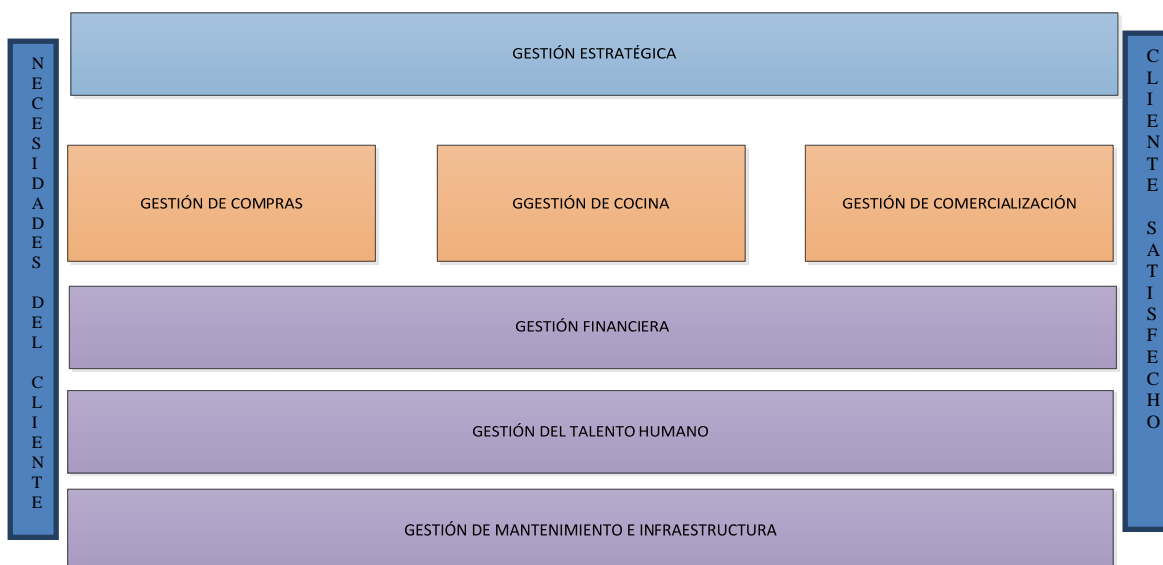


**Fuente:** Investigación Bibliográfica ANSI X3.6-1970

### 3.2 INVENTARIO DE PROCESOS

Paradero Dieguito se caracteriza por la elaboración de comida típica para consumo de sus clientes teniendo como proceso operativo, el Proceso de Compras, Proceso de Producción, en donde se elabora el producto y el Proceso de Comercialización que corresponde a la venta al público.

Sin embargo, existen otros procesos para que la empresa pueda desarrollar sus funciones como son los procesos gobernantes y de apoyo, se conoce que existen estos procesos sin embargo, no poseen una estructura establecida, así como también no existe un registro de cumplimiento por lo que es imprescindible diseñar y elaborar los procesos enfocados en su cadena de valor, de esta manera se estructura la cadena de valor de la empresa Hornados Dieguito.

**Figura 18. Cadena de Valor**

Con la definición de los macroprocesos, se hace necesario establecer los procesos y subprocesos los mismos que se encuentra detallados a continuación.

De esta manera se define con el inventario de procesos de donde se especifica el nombre del proceso y subproceso con la actividad que se desarrolla en dicho proceso.

**Tabla 14. Inventario de Procesos Actuales**

| PROCESOS                                   | SUBPROCESOS                  | ACTIVIDAD   |
|--|------------------------------|---|
| <b>MACRO PROCESO GOBERNANTE</b>            |                              |   |
| <b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>                 | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA       | Ejecutar planes estratégicos para la empresa.                 |
| <b>MACRO PROCESO PRODUCTIVO</b>            |                              |   |
| GESTIÓN DE COMPRAS                         | ADQUISICIÓN DE PERECIBLES    | Realizar pedido, recepción de productos, congelar productos.  |
|  | ADQUISICIÓN DE NO PERECIBLES | Realizar pedido, recepción de productos, congelar productos   |
| GESTIÓN DE COCINA                          | PREPARACIÓN DEL HORNADO      | Adobar cerdo, hornear, preparar masa de papa, preparar agrio. |
|  | PREPARACIÓN DE FRITADA       | Adobar, fritar el cerdo, preparar masa de papa.               |
|  | PREPARACIÓN DE CALDOS        | Preparar diferentes tipos de caldo.                           |
|  | PREPARACIÓN DE LLAPINGACHOS  | Preparar masa de papa y acompañado de plato.                  |
| GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN                | PREPARACIÓN DE SECOS         | Prepara implementos del seco.                                 |
|  | GESTIÓN DE VENTA INTERNA     | Receptar pedido de cliente Preparar plato del pedido          |
| GESTIÓN DE VENTA EXTERNA                   |                              | Facturar y cobrar   |
|  |                              | Entrega del pedido  |
|  | GESTIÓN DE VENTA EXTERNA     | Receptar pedido de cliente Preparar plato del pedido          |
|  |                              | Facturar y cobrar   |
|  |                              | Entrega del pedido  |
| <b>MACROPROCESO DE APOYO</b>               |                              |   |
| GESTIÓN FINANCIERA                         | GESTIÓN PRESUPUESTARIA       | Efectuar los pagos de gastos de la empresa.                   |
|  | GESTIÓN TRIBUTARIA           | Realizar la declaración tributaria.                           |
|  | GESTIÓN CONTABLE             | Llevar la contabilidad  |
| GESTIÓN TALENTO HUMANO                     | SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN     | Contratar al personal.  |
| GESTIÓN DE MANTENIMIENTO E INFRAESTRUCTURA | MANTENIMIENTO                | Gestionar la limpieza del local y adquisición de activos      |
|  | SEGURIDAD                    | Cumplir con la vigilancia del local.                          |

### **3.3 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

Para realizar el análisis de la información, se revisa cada uno de las actividades que realiza el personal contemplado desde la gerencia hasta sus trabajadores, de lo cual se puede resaltar que no existe información documentada de los procesos de la empresa, puesto que todas las actividades son realizadas en forma rutinaria.

El origen de la información para la elaboración del presente proyecto se basa en las consultas y entrevistas realizadas a los clientes del restaurante, con lo cual se podrá analizar las necesidades de los mismos, de esta manera la información obtenida será eficaz para atender las necesidades del usuario.

Para validar la información obtenida de los documentos que son considerados fundamentales dentro del restaurante, se hace necesario aplicar una metodología adecuada por lo tanto, se realiza un análisis de las características establecidas en las entrevistas y encuestas efectuadas. Además el análisis incluye también una descripción de contenido, que permita aplicar la Gestión por Procesos a la empresa.

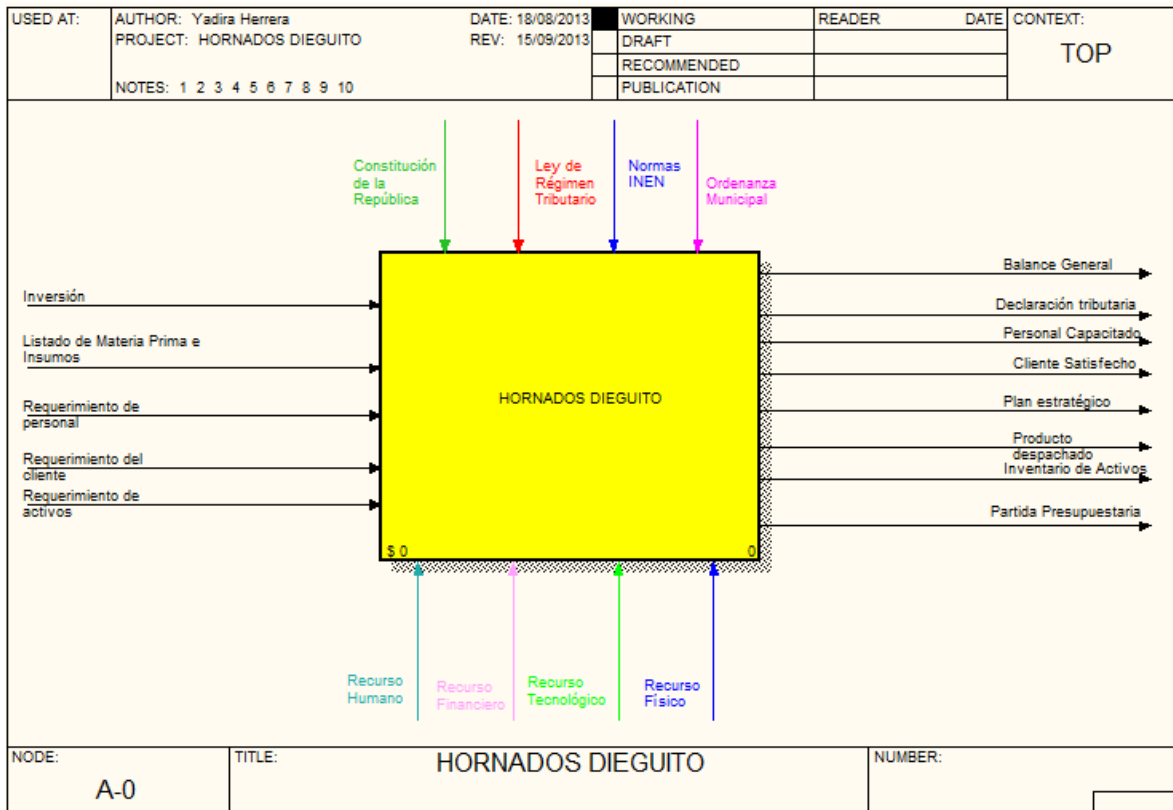
### **3.4 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS**

Para el levantamiento de información de procesos se ha tenido charlas con los involucrados de las áreas y la alta gerencia, además se ha destinado dos semanas de continuas visitas al restaurante para evidenciar las actividades realizadas en cada uno de los procesos levantados.

De esta manera se establece las entradas, salidas, controles y recursos de cada uno de los procesos, las mismas que se han documentado en la ficha de campo y se respalda con fotografías.

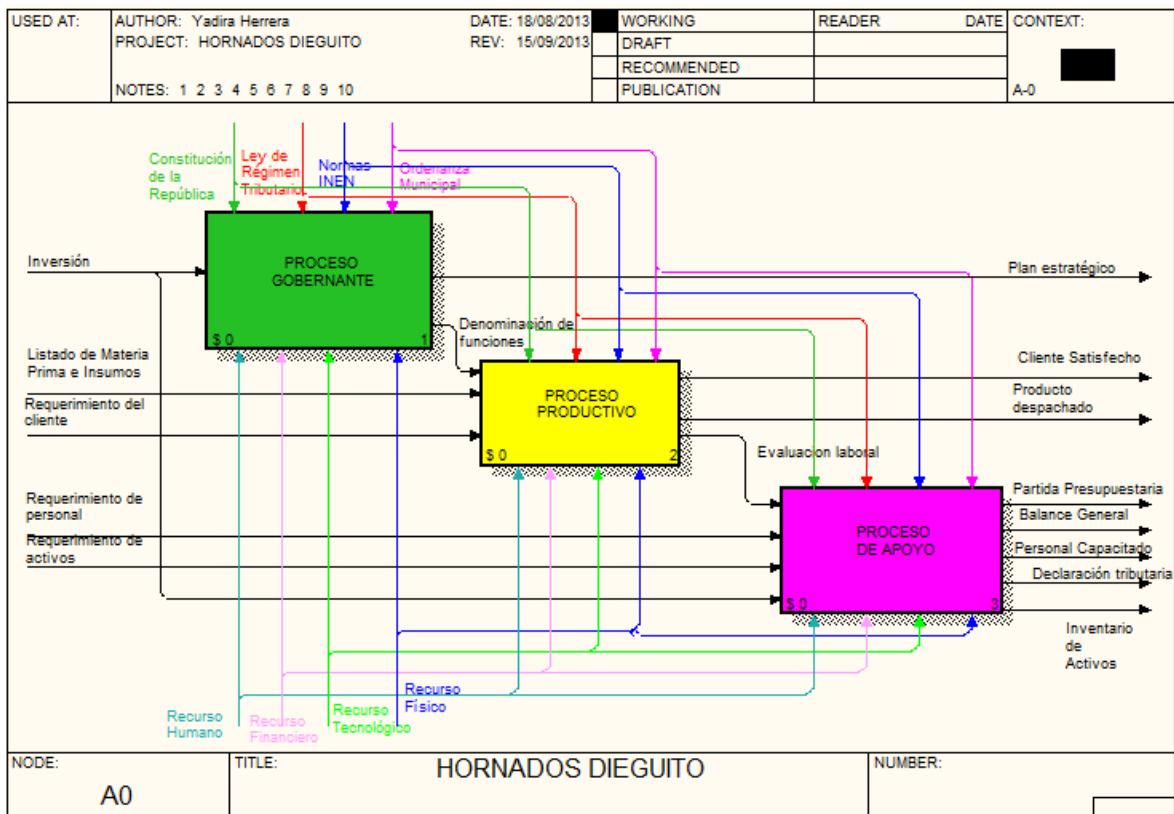
Utilizando el software de procesos denominado BPWIN, Model Bussines Procesos, se estructura esta información para validarla posteriormente con la gerente de la empresa.

Figura 19. Hornados Dieguito



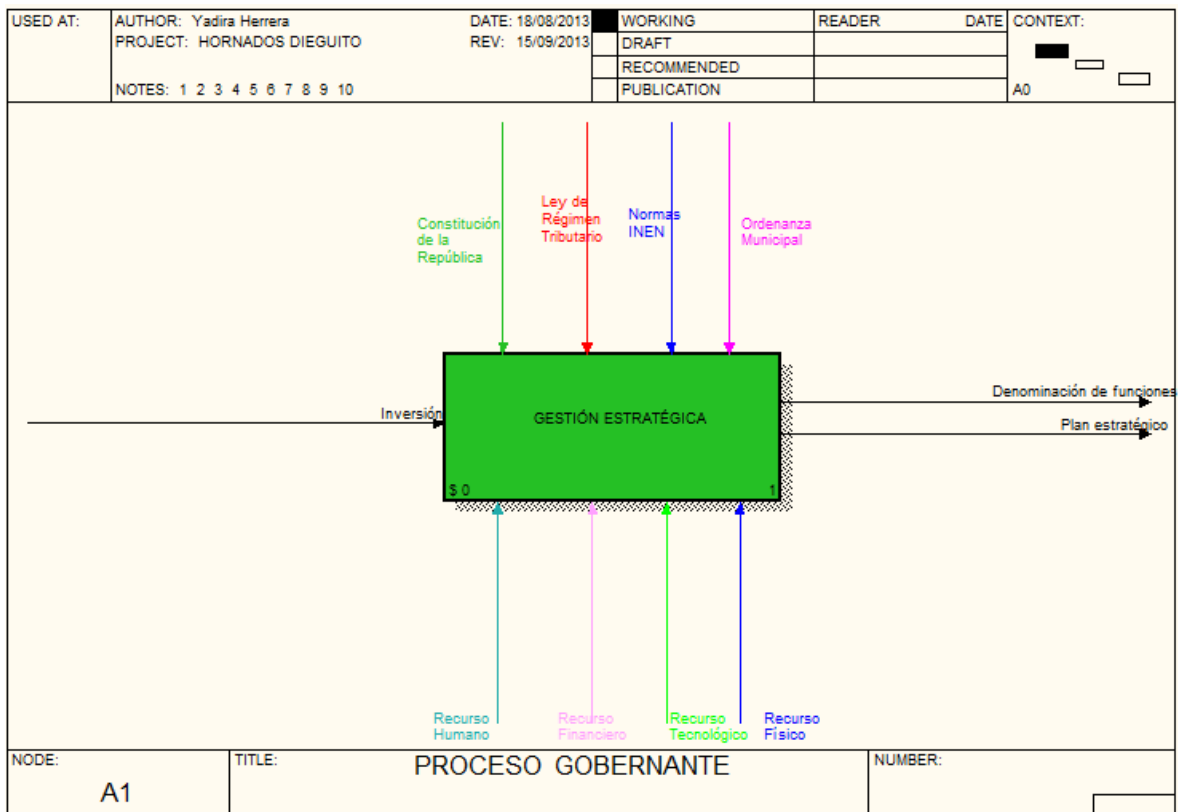
El Macro Proceso Hornados Dieguito, corresponde a la reunión de procesos que intervienen para la entrega del producto y servicio acorde a las necesidades del cliente, para lo cual se requiere de recursos y controles que permitan que las actividades que se desarrollen estén realizándose correctamente.

Figura 20. Macroproceso Hornados Dieguito



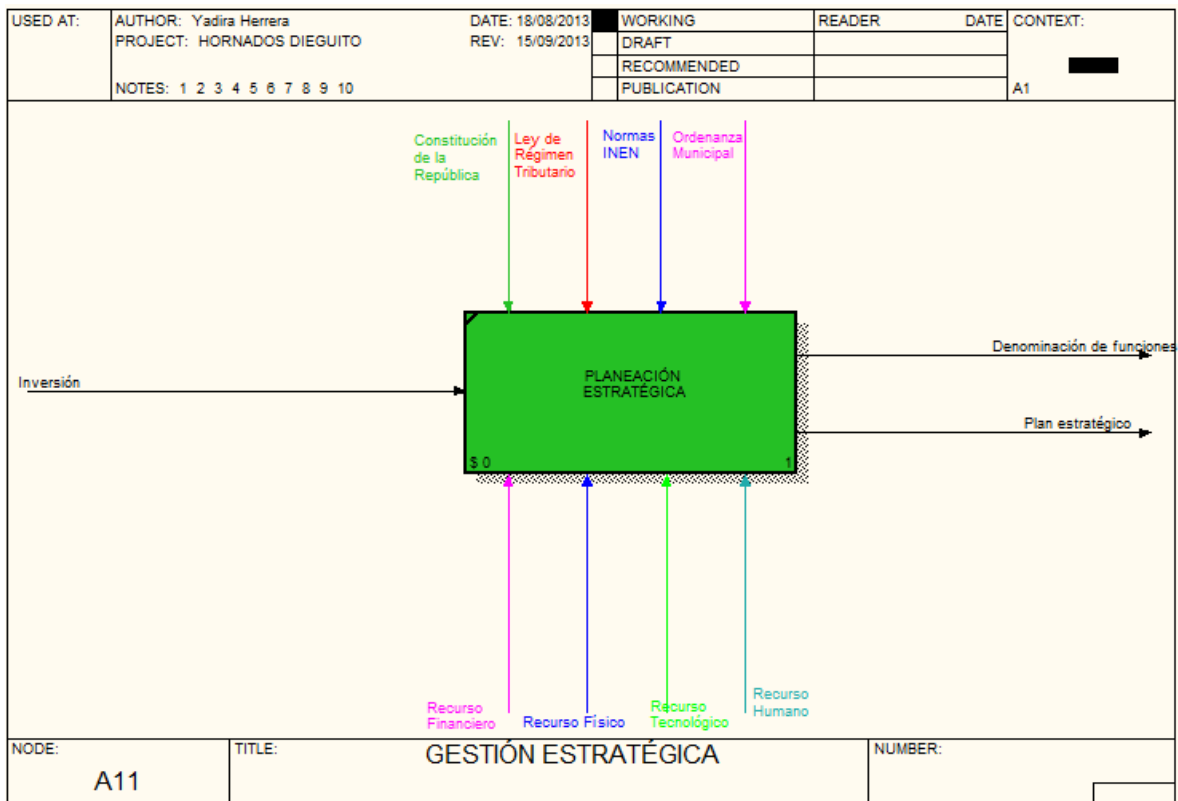
El Macro Proceso está conformado por el Macro Proceso Gobernante, Macro Proceso Productivo y Proceso de Apoyo, los mismos que determinan las actividades operativas de las administrativas y de las de apoyo.

Figura 21. Macroproceso Gobernante



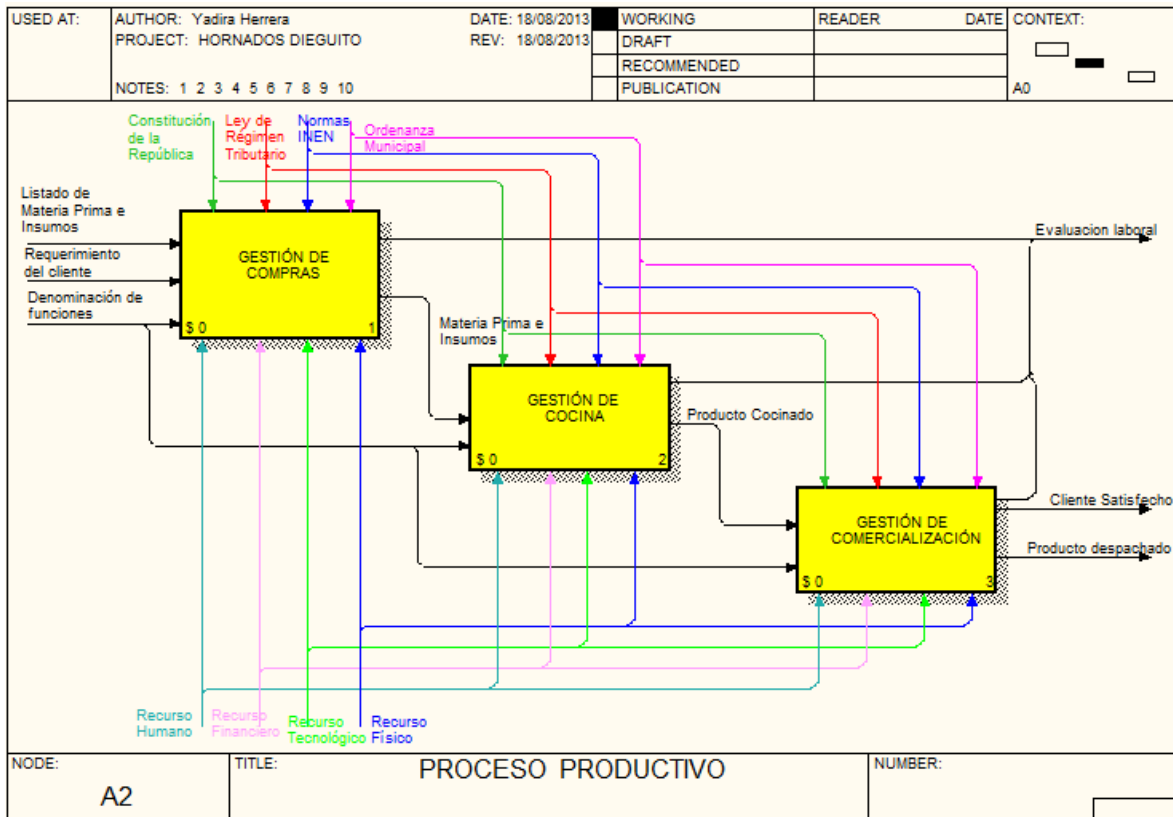
Se determina que el Proceso Gobernante está conformado por el proceso Gestión Estratégica, con el cual, se da las directrices a la empresa.

Figura 22. Proceso Gestión Estratégica



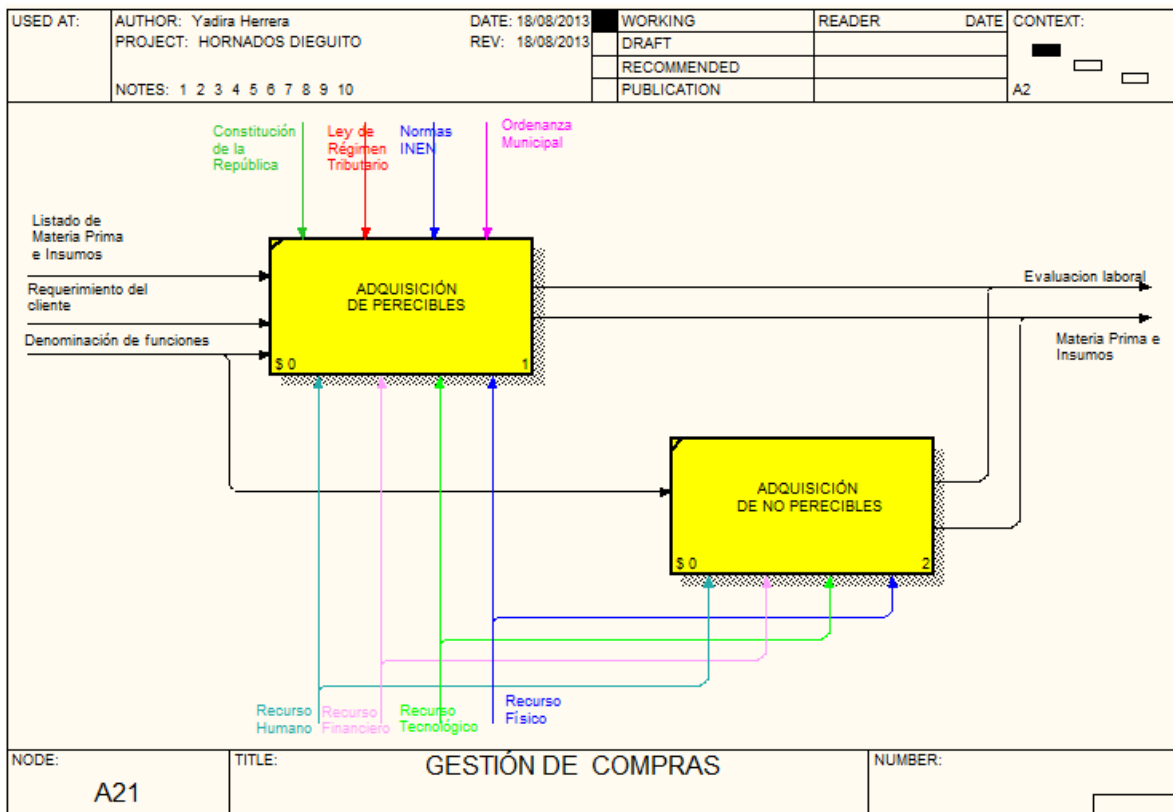
Dentro del Proceso Gestión Estratégica se encuentran el Subproceso Planeación Estratégica, el mismo que está cargo de establecer las estrategias para el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Figura 23. Macroproceso Productivo



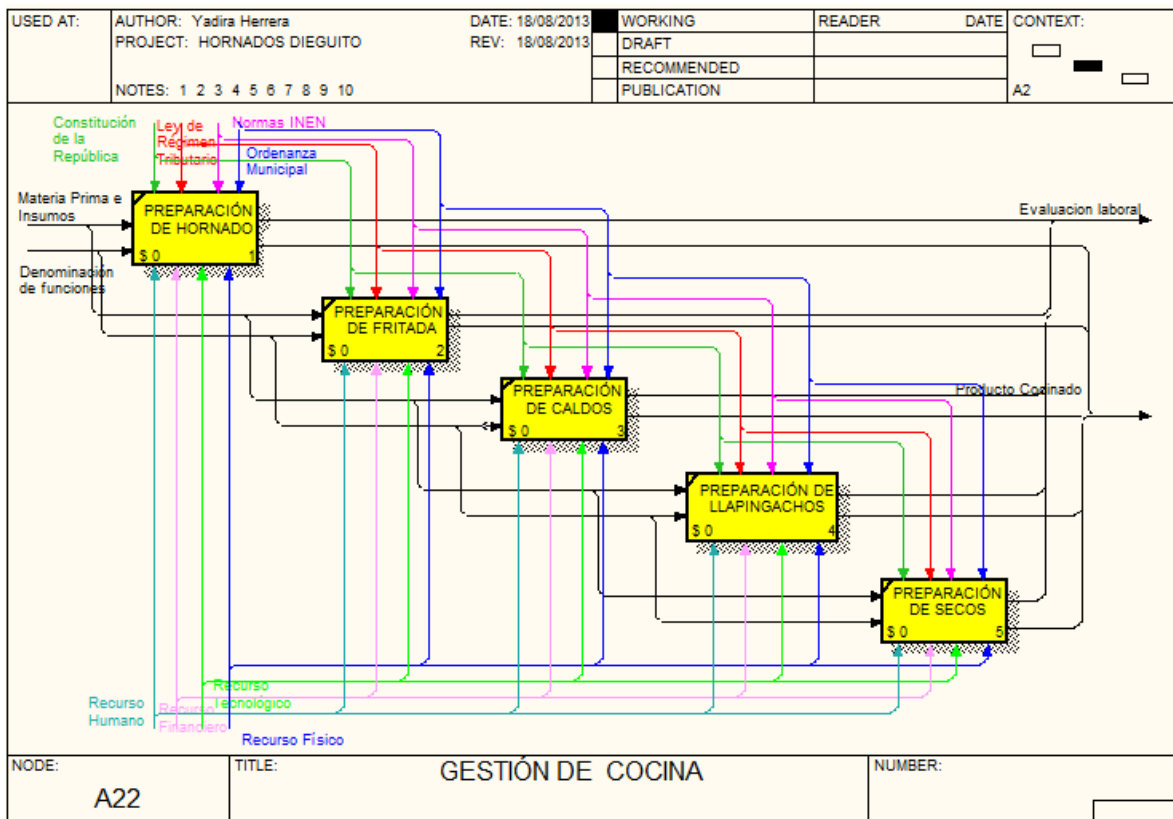
El Macro Proceso Productivo está conformado por los Procesos Gestión de Compras, Gestión de Cocina y Gestión de Comercialización, estos corresponden la parte más importante del negocio, puesto que en estos se generan el producto que se entregara al cliente y por el cual pagará el servicio.

Figura 24. Proceso Gestión de Compras



El Proceso de Gestión de Compras está conformado por dos Subprocesos que corresponde a la Adquisición de Percibles y No Percibles, necesarios para la producción de los productos que sirven en el Restaurante Hornados Dieguito.

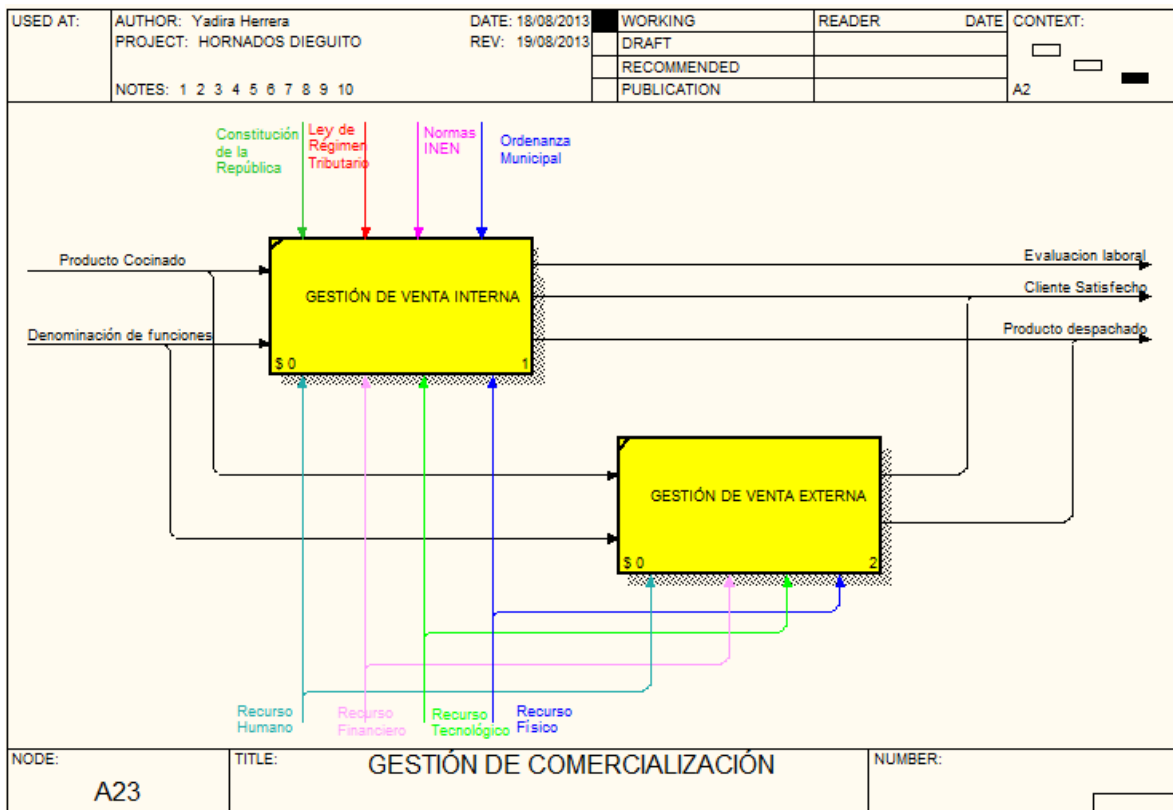
Figura 25. Proceso Gestión de Cocina



El Proceso Gestión de Cocina está conformado por los siguientes Subprocesos que permiten la obtención del producto para el cliente y estos son:

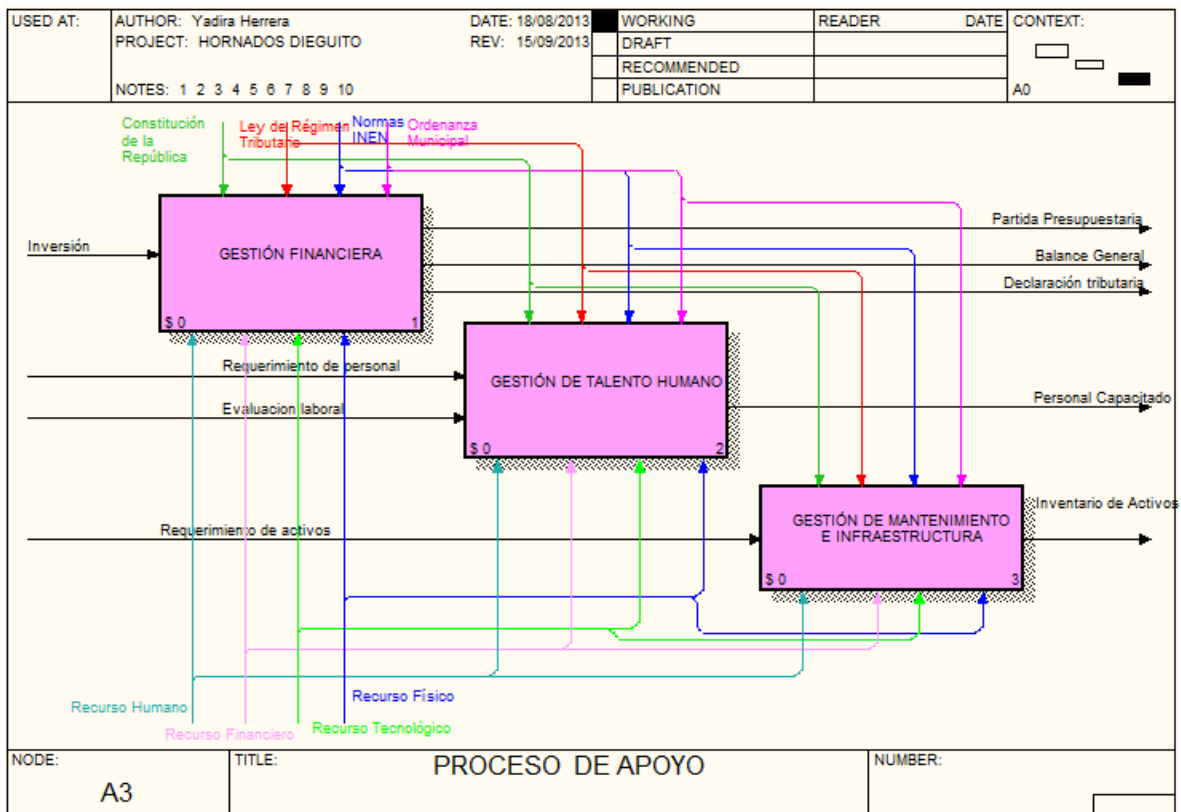
- Preparación de Hornado
- Preparación de Fritada
- Preparación de Caldos
- Preparación de Llapingachos
- Preparación de Secos

Figura 26. Proceso de Comercialización



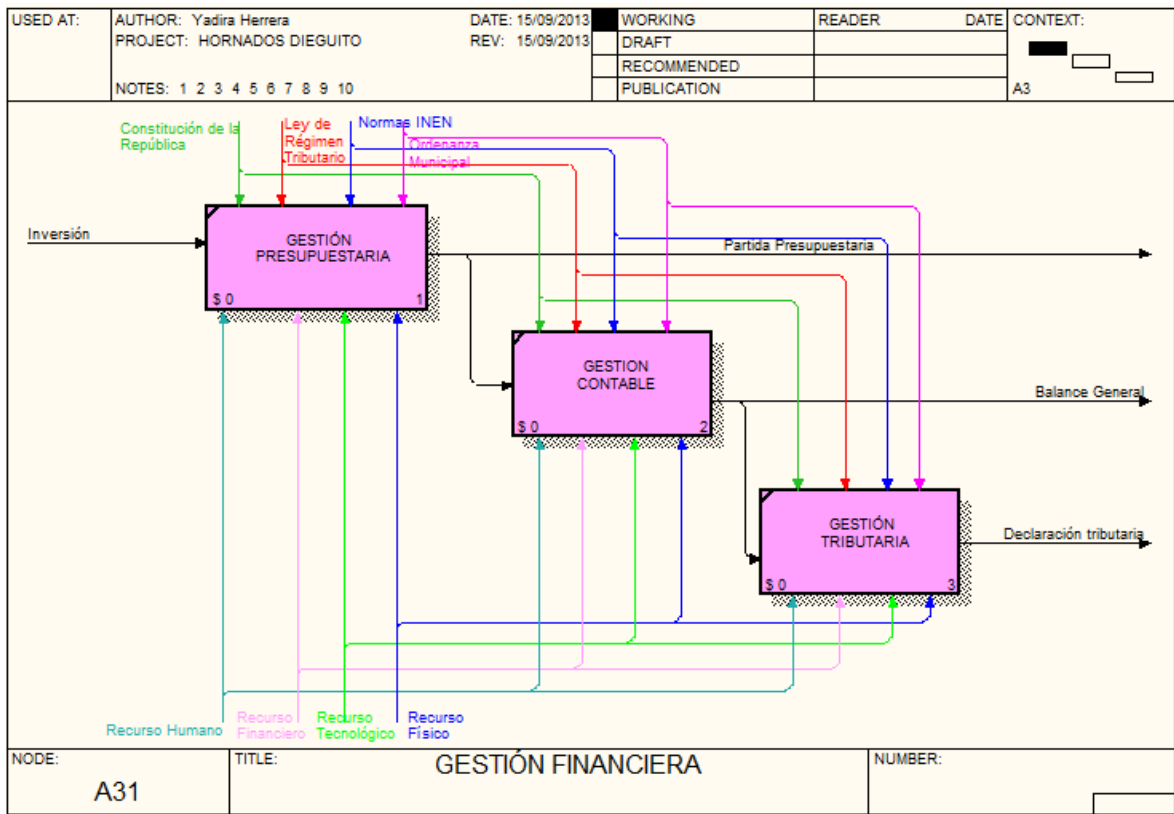
En cuanto al Proceso de Gestión de Comercialización se encuentran el Proceso Gestión de Venta Interna y Gestión de Venta Externa, con los cuales se finaliza la entrega del servicio al cliente.

Figura 27. Proceso de Apoyo

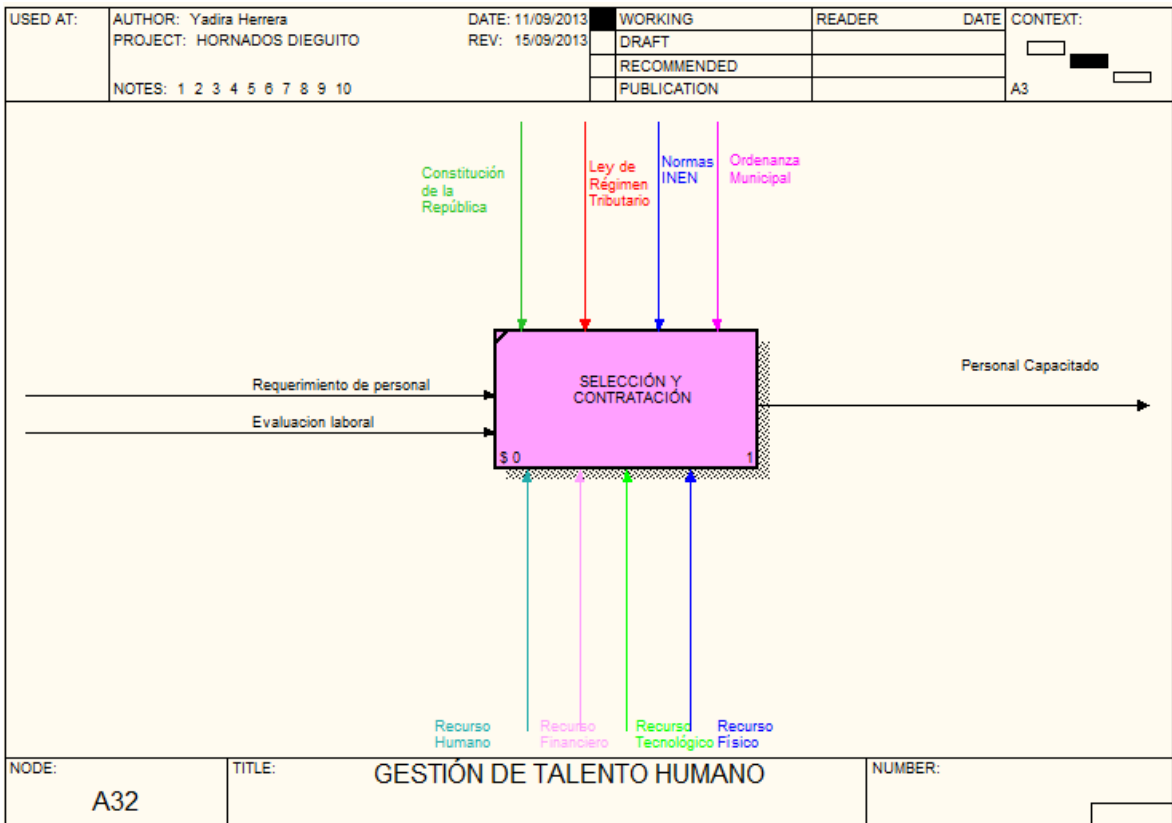


El Macro Proceso de Apoyo comprende los Procesos de Gestión Financiera, Gestión de Talento Humano y Gestión de Mantenimiento e Infraestructura, los mismos que son el soporte y necesarios para la ejecución de los demás procesos.

Figura 28. Proceso Gestión Financiera

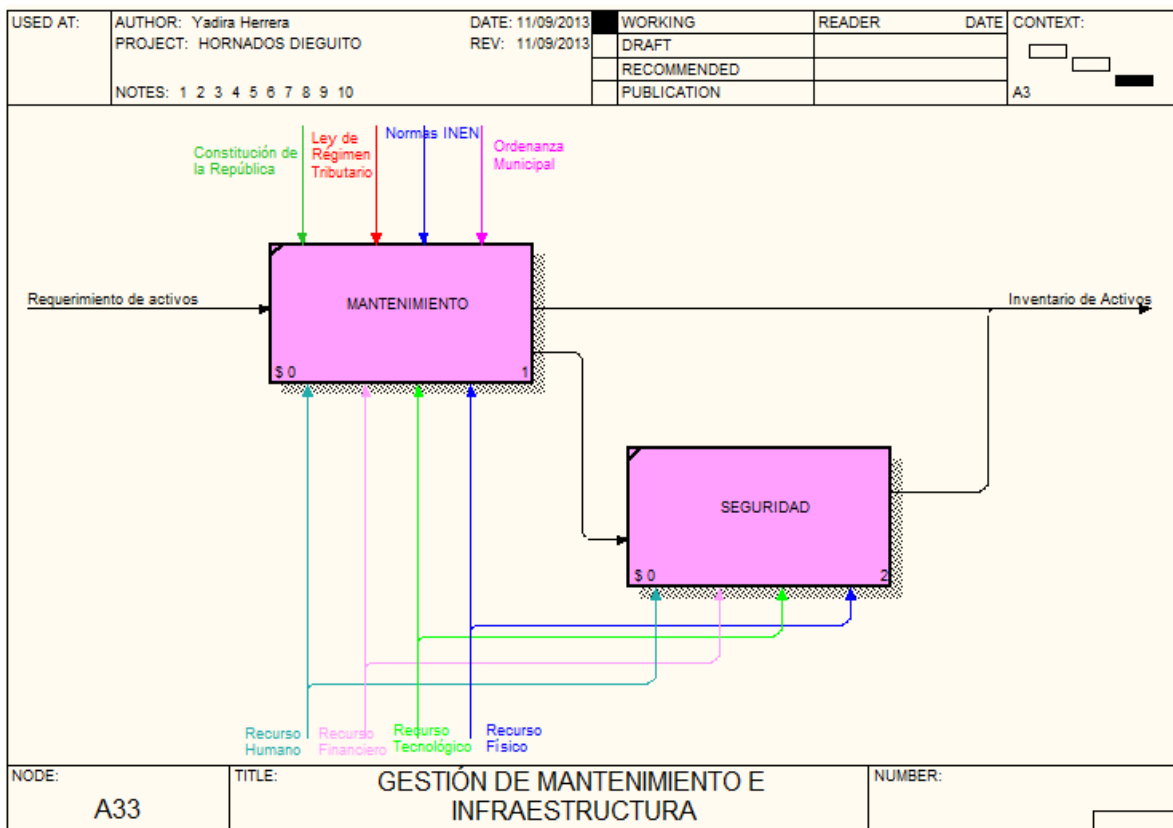


**Figura 29. Proceso de Gestión de Talento Humano**



El proceso de Gestión de Talento Humano está compuesto por el subproceso Selección y Contratación.

**Figura 30. Proceso de Gestión de Mantenimiento e Infraestructura**



El proceso Gestión de Mantenimiento e Infraestructura se desglosa en el Subproceso Mantenimiento y el Subproceso Seguridad.

### 3.4.1 Descripción de los Procesos Actuales

Para describir los procesos actuales del Restaurante Hornados Dieguito, se hace necesario elaborar los diagramas de flujo de las actividades que conforman cada uno de los subprocesos y realizar el análisis de valor agregado, de esta manera se podrá identificar mejoras en los mismos y puntos de control.

Se realiza el análisis de valor agregado con la finalidad determinar los puntos críticos de mejora, de esta manera se podrá realizar la propuesta al presente trabajo. En cuanto a lo que corresponde el análisis de valor agregado consiste en la descripción de cada una de las actividades, para determinar si agrega valor o no al proceso, con la finalidad de eliminar o reemplazar con otras actividades que no se han percibido por el usuario.

De esta manera se obtiene la composición de las actividades y el índice de valor agregado, considerando que se aceptará el proceso cuando supere el 75%, y se realizará una mejora cuando el valor obtenido sea inferior a este porcentaje, sin embargo se propone mejorar a todos los procesos de la empresa.

- **PROCESO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

El Proceso de Planeación Estratégica tiene la finalidad de plantear y determinar las mejores estrategias para el Restaurante Hornados Dieguito, que le permitan posesionarse en el mercado actual.

Como se puede apreciar el índice de valor agregado del Proceso de Planeación Estratégica es de 83,81%, lo que indica que no requiere de una mejora en sus actividades.

Se puede considerar que hace falta puntos de control que permitan medir con indicadores de control, las actividades de esta manera se pueda mejorar la eficiencia del proceso. (Anexo 3)

- **PROCESO: ADQUISICIÓN DE PERECIBLES**

El proceso Adquisición de Perecibles comprende en adquirir la materia prima e insumos como cerdos, pollos, embutidos, legumbres, vegetales, frutas y demás comestibles fáciles de deteriorar, los mismos que se almacenan en lugares estratégicos a fin de que puedan procesarse para la entrega del producto final.

El Proceso Adquisición de Perecibles posee un 86% de índice de valor agregado, por lo cual no se hace necesario realizar mejoras en el mismo. (Anexo 4)

- **PROCESO: ADQUISICIÓN DE NO PERECIBLES**

El proceso Adquisición de No Perecibles comprende en adquirir los insumos indispensables para el giro de negocio como son: aguas, gaseosas, cervezas, tarrinas

y cucharas desechables así como también productos de aseo para el Restaurante Hornados Dieguito, los mismos que son necesarios para la entrega del producto final.

Se puede apreciar que el Proceso de Adquisición de No Perecibles, está dentro de los límites aceptados de la gestión, puesto que su índice de valor agregado es de 83%. (Anexo 5)

- **PROCESO: PREPARACIÓN DEL HORNADO**

El Proceso de Preparación de Hornado, comprende establecer las actividades que involucran la preparación del hornado como es adobar, hornear el cerdo a fin de obtener el producto esencial del restaurante.

Como se puede apreciar el Proceso de Preparación de Hornado no es crítico puesto que su índice de valor agregado es de 83%, lo que significa que es eficiente y eficaz en las actividades que se ejecutan.

Se puede analizar que el proceso requiere de un proceso de control de calidad del producto, donde se controle de acuerdo a estándares la calidad del producto. (Anexo 6)

- **PROCESO: PREPARACIÓN DE FRITADA**

El Proceso de Preparación de Fritada comprende establecer las actividades que involucran su preparación, la misma que consiste en adobar la carne del cerdo, luego pasar a ser cocida, siguiendo la preparación de la tortilla, con el objeto de tener otro producto esencial en el restaurante.

El Proceso de Preparación de Fritada tiene un porcentaje de 86%, lo que indica que el proceso está dentro de los límites y no requiere de realizar mejoras en el mismo.

Se puede analizar que el proceso requiere de un proceso de control de calidad del producto, donde se controle de acuerdo a estándares la calidad del producto. (Anexo 7)

- **PROCESO: PREPARACIÓN DE CALDOS**

El Proceso de Preparación de Caldos comprende establecer las actividades que involucran la preparación de caldos donde se mezclan ingredientes que dan un producto más al restaurante.

El Proceso de Preparación de Caldos tiene un 80% de índice de valor agregado, con lo cual se puede concluir que no tiene inconvenientes en el desarrollo de actividades.

Se puede analizar que el proceso requiere de un proceso de control de calidad del producto, donde se controle de acuerdo a estándares la calidad del producto. (Anexo 8)

- **PROCESO: PREPARACIÓN DE LLAPINGACHOS**

El Proceso de Preparación de Llapingachos comprende establecer las actividades que involucran la preparación del llapingacho; aquí interviene actividades como el preparar papa, freír huevos, chorizo y demás componentes que hacen un producto esencial en el restaurante.

En el Proceso de Preparación de Llapingachos, se puede apreciar que posee un índice de valor agregado del 81%, lo que indica que las actividades que son ejecutadas son correctas y no existen demoras que afecte al desarrollo del mismo.

Se puede analizar que el proceso requiere de un proceso de control de calidad del producto, donde se controle de acuerdo a estándares la calidad del producto. (Anexo 9)

- **PROCESO: PREPARACIÓN DE SECOS**

El Proceso de Preparación de Secos, comprende establecer las actividades como el solicitar los productos para su elaboración, picar ingredientes y la mezcla de los mismos, a fin de obtener un producto que es esencial en el restaurante.

Al Proceso de Preparación de Secos le corresponde un índice de valor agregado del 80%, esto indica que no existen actividades que estén afectando al proceso en su desarrollo normal.

Se puede analizar que el proceso requiere de un proceso de control de calidad del producto, donde se controle de acuerdo a estándares la calidad del mismo. (Anexo 10)

- **PROCESO: GESTIÓN DE VENTA INTERNA**

Corresponde a las actividades necesarias para la correcta venta, los mismos que comprenden: recibir el pedido por el cliente, facturar y cobrar, despachar el pedido a la mesa, del producto elaborado en el Restaurante Hornados Dieguito al cliente.

El Proceso de Gestión de Venta Interna tiene un índice de valor agregado del 70%, lo que indica que se requiere realizar mejoras en este proceso para que el cliente pueda ser mejor atendido, eliminando actividades que no agregan valor o agregando actividades que disminuya el tiempo del proceso.

Se puede apreciar que el mesero cuando hay gran flujo de clientela, no puede ubicar rápidamente al cliente, por lo que se demora la entrega del pedido. (Anexo 11)

- **PROCESO: GESTIÓN DE VENTA EXTERNA**

El Proceso de Gestión de Venta Externa corresponde a las actividades para la correcta venta, para llevar el producto elaborado en el restaurante hornados dieguito al cliente, donde intervienen los pasos de recibir el pedido, facturar y cobrar, así como también la entrega del producto final.

El Proceso de Gestión de Venta Externa, tiene un índice de valor agregado del 80%, se puede determinar que el proceso está dentro del límite y no requiere de mejoras.

Se puede detectar que hace falta de un control de calidad que permita que el producto salga acorde a las necesidades del cliente. (Anexo 12)

- **PROCESO: GESTIÓN PRESUPUESTARIA**

El Proceso de Gestión Presupuestaria permite medir y controlar los ingresos y egresos del Restaurante Hornados Dieguito, para definir su presupuesto.

El Proceso de Gestión Presupuestaria tiene de Índice de Valor Agregado de 84,38%, lo que se considera un proceso eficiente y que no requiere de cambios o mejoras en sus actividades. De acuerdo a lo analizado se puede apreciar la falta de aplicación de indicadores de control que permitan monitorear el proceso. (Anexo 13)

- **PROCESO: GESTIÓN TRIBUTARIA**

El Proceso de Gestión Tributaria permite realizar las declaraciones tributarias de acuerdo a las normativas legales del Restaurante Hornados Dieguito.

El Proceso de Gestión Tributaria posee un 91,38%, lo que significa que el proceso es aceptado no se hace necesario realizar una propuesta de mejora, se puede apreciar que se requiere de un control de las actividades que permitan validar la información ingresada. (Anexo 14)

- **PROCESO: GESTIÓN CONTABLE**

El Proceso de Gestión Contable establece las actividades para llevar la contabilidad de acuerdo a las normativas legales, para el restaurante hornados dieguito.

El Proceso de Gestión Contable tiene un Índice de Valor Agregado de 83,81%, lo que indica que el proceso está dentro de los límites de eficiencia, por lo tanto no se requiere de mejoras en las actividades que la componen; se hace necesario adquirir un software de contabilidad que facilite las actividades del proceso. (Anexo 15)

- **PROCESO: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**

El Proceso de Selección y Contracción comprende en seleccionar adecuadamente el talento humano del restaurante hornados dieguito que atenderá al cliente.

El Proceso de Selección y Contratación no es crítico, puesto que su índice de valor agregado corresponde al 98%, que indica que se acepta. Sin embargo no existe un evaluación y seguimiento al personal que es contratado con el cual se puede mejorar el servicio ofrecido al cliente. (Anexo 16)

- **PROCESO: GESTIÓN DE MANTENIMIENTO**

El Proceso de Gestión de Mantenimiento consiste en seleccionar adecuadamente los activos del restaurante hornados dieguito necesarios para atender el cliente.

El Proceso de Mantenimiento posee un 89% de eficiencia, por lo tanto, no se hace necesario mejorar las actividades que intervienen en el mismo. Sin embargo se puede detectar que no existe un control de inventario de activos que se posee en la empresa. (Anexo 17)

- **PROCESO: GESTIÓN DE SEGURIDAD**

El Proceso de Gestión de Seguridad se encarga de brindar las seguridades a los clientes del restaurante hornados dieguito.

El proceso de gestión de seguridad tiene un valor agregado de 91,43%, lo que implica que no requiere de mejoras para sus actividades. (Anexo 18)

Se puede apreciar que este proceso le hace falta el control de las actividades a través de indicadores de control.

### **3.5 IDENTIFICAR DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES**

En Paradero Dieguito se identifican debilidades como:

- Bajo control en el producto final
- Tiempos de entrega altos
- Una gestión de mercadeo baja

- Falta de procesos relacionados al desarrollo de nuevos platos
- Falta de control a cada uno de los procesos

Al ser un producto de consumo masivo y tradicional es decir, un producto típico de los ecuatorianos, es imprescindible establecer puntos de control donde se pueda determinar riesgos y así se pueda realizar acciones preventivas y correctivas, a fin de mantener siempre una buena imagen al cliente. Se identifica como debilidad también el tiempo de entrega del producto, pues el cliente debe esperar hasta que este llegue a la mesa; hoy en día el enfoque al cliente es alto por lo que se debe buscar alternativas para mejorar tiempos, realizar una gestión de mercadeo; aplicar procesos nuevos es necesario en el restaurante, a fin de seguir en el mercado Ecuatoriano como uno de los mejores lugares para degustar platos típicos.

Paradero Dieguito tiene como Oportunidades:

- Expendio de comida típica
- Ubicación Geográfica
- Cumplir con la normativa vigente
- Gestión de marketing
- Gestión de control
- Innovación y desarrollo de nuevos productos, combinación de sabores

Sus oportunidades de mejora se presentan en cada proceso, pues se puede documentar cada uno de ellos incluyendo a estos registros de control, para detectar a tiempo desviaciones de requerimiento y tomar acciones preventivas así como también realizar acciones correctivas.

Se realizó un análisis de valor agregado con la finalidad de determinar procesos débiles, incorporando actividades que otorguen valor al proceso, por ende se dé un mejoramiento continuo a cada uno de ellos.

De acuerdo al Análisis de Valor Agregado realizado, se puede detectar procesos que no están dentro del límite adecuado, es decir, los que están bajo el 75% de efectividad, que poseen demoras o actividades que no agregan valor y requieren mejorarlos.

Tabla 15. Resumen Valor Agregado

|  |                              | LEVANTAMIENTO DE PROCESO<br>"PARADERO DIEGUITO"<br>ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO |    | REVISADO POR: ING. IVAN RUEDA<br>ELABORADO POR YADIRA HERRERA<br>FECHA ELABORACION: JULIO 2013 |
|---|------------------------------|---|----|--|
| PROCESO   | SUBPROCESO                   | INDICE DE VALOR AGREGADO  |    |  |
| Gestión Estratégica   | Planeación Estratégica       | 0.84  | 84 |  |
| Gestión de Compra   | Adquisición de Perecibles    | 0.86  | 86 |  |
|   | Adquisición de No Perecibles | 0.83  | 83 |  |
|   | Preparación de Hornado       | 0.83  | 83 |  |
| Gestión de Cocina   | Preparación de Fritada       | 0.86  | 86 |  |
|   | Preparación de Secos         | 0.8   | 80 |  |
|   | Preparación de Llapingachos  | 0.81  | 81 |  |
|   | Preparación de Caldos        | 0.8   | 80 |  |
| Gestión de Comercialización   | Gestión de Venta Interna     | 0.7   | 70 |  |
|   | Gestión de Venta Externa     | 0.8   | 80 |  |
| Gestión Financiera  | Gestión Presupuestaria       | 0.84  | 84 |  |
|   | Gestión Tributaria           | 0.91  | 91 |  |
|   | Gestión Contable             | 0.84  | 84 |  |
| Gestión de Talento Humano   | Selección y Contratación     | 0.98  | 98 |  |
| Gestión de Mantenimiento e Infraestructura  | Gestión de Mantenimiento     | 0.89  | 89 |  |
|   | Gestión de Seguridad         | 0.91  | 91 |  |

Como se puede apreciar, se ha detectado en la investigación procesos críticos como es el Proceso Gestión de Venta Interna, puesto que poseen un índice de valor agregado con bajo rendimiento, es decir, inferior al límite establecido con lo cual se deberá realizar mejoras a estos, estableciendo nuevas actividades que otorguen valor al proceso.

Siendo el proceso de venta interna un agregado de valor es decir un proceso productivo que agrega valor a la empresa se debe reestructurar y revisar actividades a fin de mejorar el proceso y su interrelación con el mismo.

Adicionalmente se puede detectar que no existen procesos que permitan retroalimentar información para mejorar el servicio como tampoco de control, para ello se requiere incorporar procesos como gestión de control que permita realizar un seguimiento a cada uno de los procesos.

Sin embargo, se debe realizar una mejora a cada uno de los procesos debido a que el objetivo es tener procesos eficientes que reflejen un alto valor, agradando asegurando así valor a la empresa.

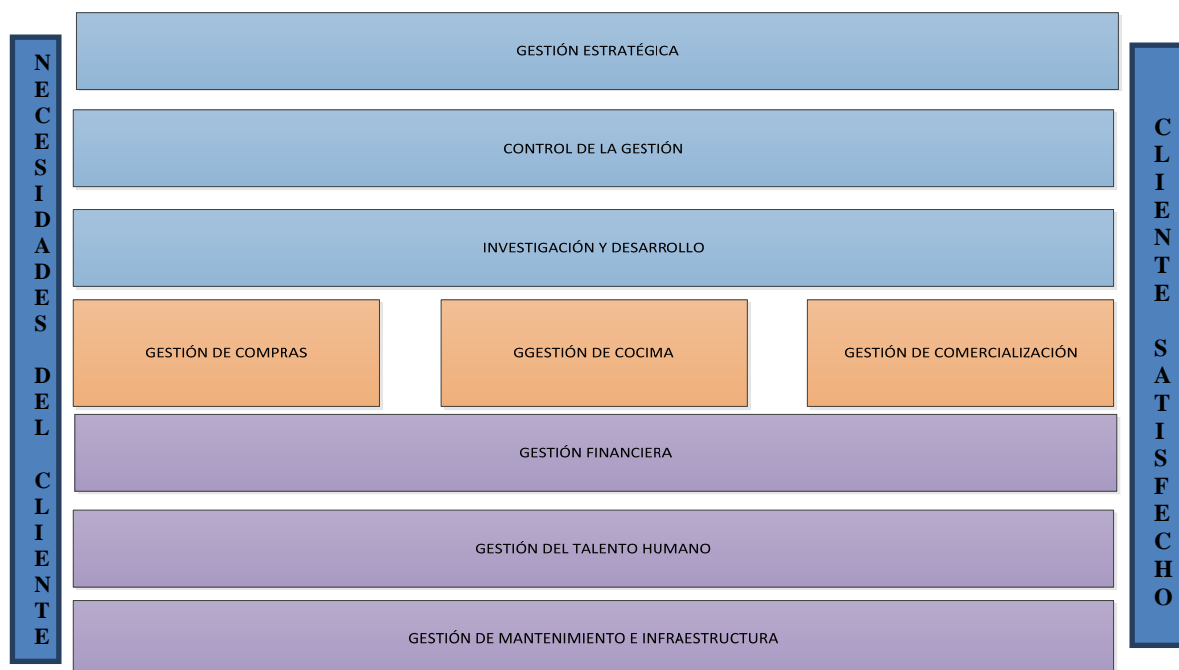
## 4 PLANTEAMIENTO DE PROCESOS MEJORADOS

Luego del análisis de valor agregado realizado, se puede determinar que se debe mejorar los procesos de Gestión de Mercadeo y Gestión de Venta Interna, sin embargo se realiza una mejora a todos los procesos de la organización, con mayor énfasis en los procesos que tienen bajo índice de valor agregado.

### 4.1 MAPEO DE PROCESOS MEJORADOS

Se desarrolló el diagrama de flujo de cada uno de los procesos de la empresa, con la finalidad de mejorar su índice de valor agregado como se indica a continuación.

**Figura 31. Cadena de Valor Mejorada**



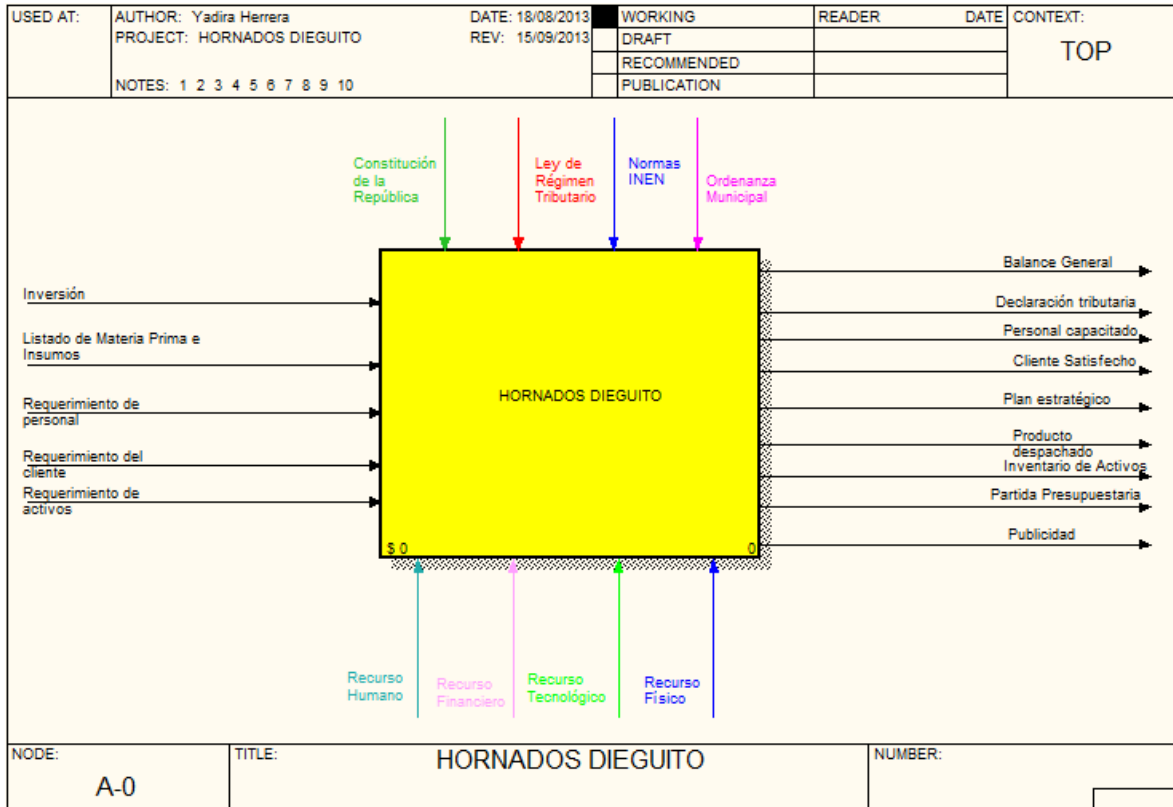
Con la cadena de valor definida se propone el inventario de los procesos con los actuales y mejorados.

**Tabla 16. Inventario de Procesos**

| PROCESOS  | SUBPROCESOS                     | ACTIVIDAD   |
|---|---------------------------------|---|
| <b>MACRO PROCESO GOBERNANTE</b>                   |                                 |   |
| <b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>                        | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA          | Ejecutar planes estratégicos para la empresa.   |
| <b>GESTIÓN DE CONTROL</b>                         | CONTROL DE GESTIÓN              | Controlar y monitorear los procesos   |
| <b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>                 | GESTIÓN DE MERCADEO             | Ejecutar las actividades de publicidad.   |
|   | DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS  | Implementar productos nuevos para los clientes  |
| <b>MACRO PROCESO PRODUCTIVO</b>                   |                                 |   |
| <b>GESTIÓN DE COMPRAS</b>                         | ADQUISICIÓN DE PERECIBLES       | Realizar pedido, recepción de productos, congelar productos.                                    |
|   | ADQUISICIÓN DE NO PERECIBLES    | Realizar pedido, recepción de productos, congelar productos                                     |
| <b>GESTIÓN DE COCINA</b>                          | PREPARACIÓN DEL HORNADO         | Adobar cerdo, hornear, preparar masa de papa, preparar agrio.                                   |
|   | PREPARACIÓN DE FRITADA          | Adobar, fritar el cerdo, preparar masa de papa.   |
|   | PREPARACIÓN DE CALDOS           | Preparar diferentes tipos de caldo.   |
|   | PREPARACIÓN DE LLAPINGACHOS     | Preparar masa de papa y acompañado de plato.  |
|   | PREPARACIÓN DE SECOS            | Prepara implementos del seco.   |
|   | CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO | Controlar la calidad del producto que se servirá el cliente.                                    |
| <b>GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN</b>                | GESTIÓN DE VENTA INTERNA        | Receptar pedido de cliente Preparar plato del pedido<br>Facturar y cobrar<br>Entrega del pedido |
|   | GESTIÓN DE VENTA EXTERNA        | Receptar pedido de cliente Preparar plato del pedido<br>Facturar y cobrar<br>Entrega del pedido |
| <b>MACROPROCESO DE APOYO</b>                      |                                 |   |
| <b>GESTIÓN FINANCIERA</b>                         | GESTIÓN PRESUPUESTARIA          | Efectuar los pagos de gastos de la empresa.   |
|   | GESTIÓN TRIBUTARIA              | Realizar la declaración tributaria.   |
|   | GESTIÓN CONTABLE                | Llevar la contabilidad  |
| <b>GESTIÓN TALENTO HUMANO</b>                     | SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN        | Contratar al personal.  |
|   | EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO        | Medir el desempeño de los empleados.  |
| <b>GESTIÓN DE MANTENIMIENTO E INFRAESTRUCTURA</b> | MANTENIMIENTO                   | Gestionar la limpieza del local y adquisición de activos  |
|   | SEGURIDAD                       | Cumplir con la vigilancia del local.  |

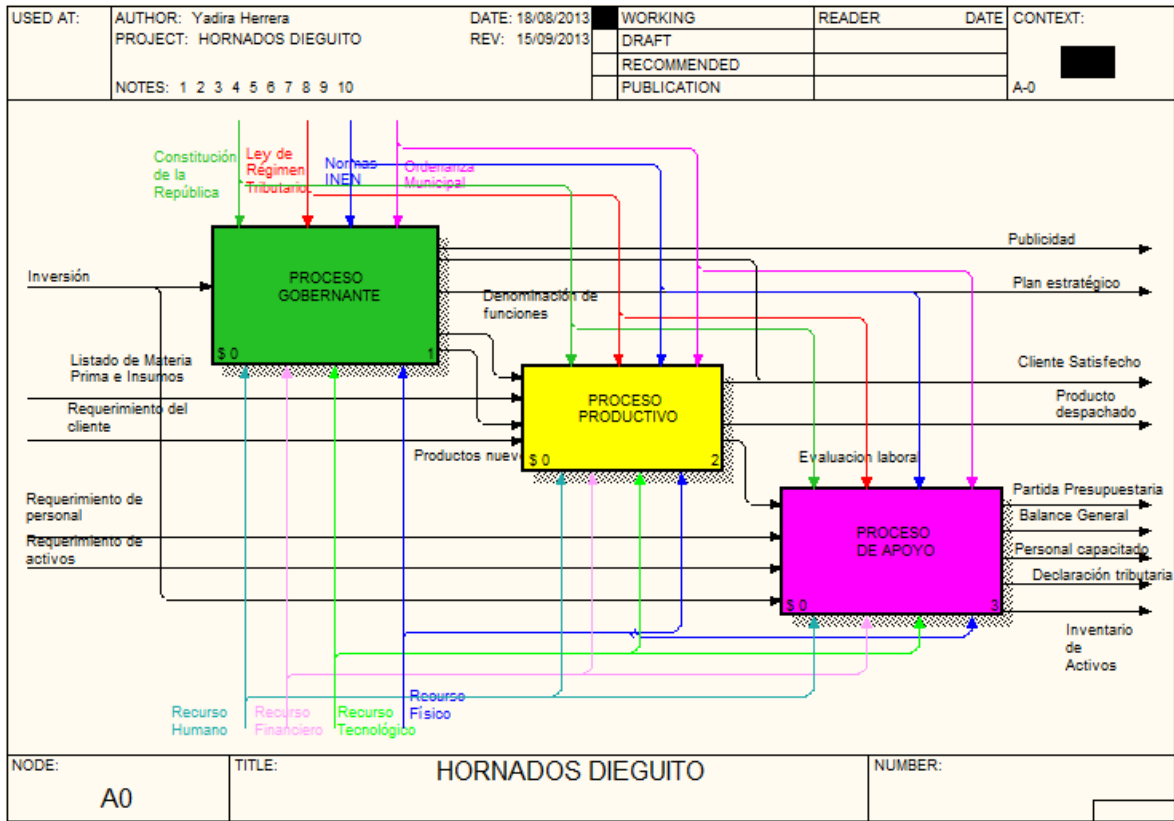
Con el programa BP Win se desarrolla la conexión de los procesos actuales y mejorados, de esta manera se puede definir las entradas, salidas, controles y recursos.

**Figura 32. Hornados Dieguito Mejorado**



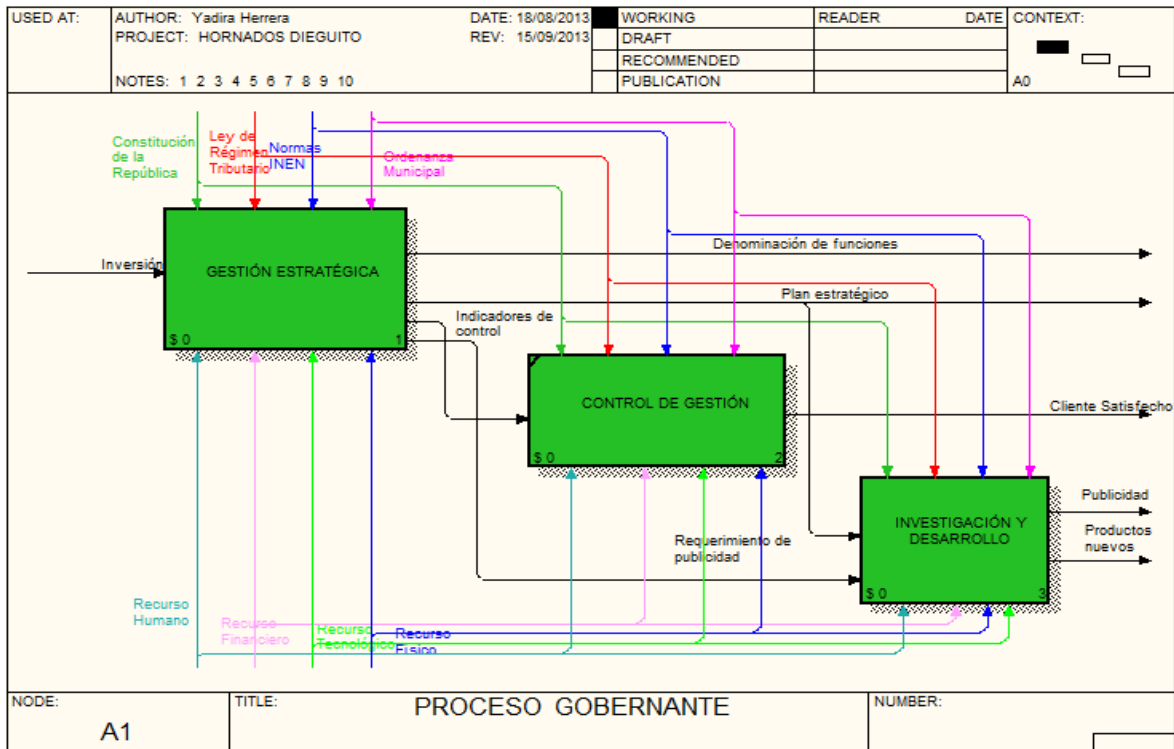
El macro proceso Hornados Dieguito está comprendido con los procesos Gobernantes, Productivos y Apoyo

Figura 33. Macro Procesos Hornados Dieguito Mejorado



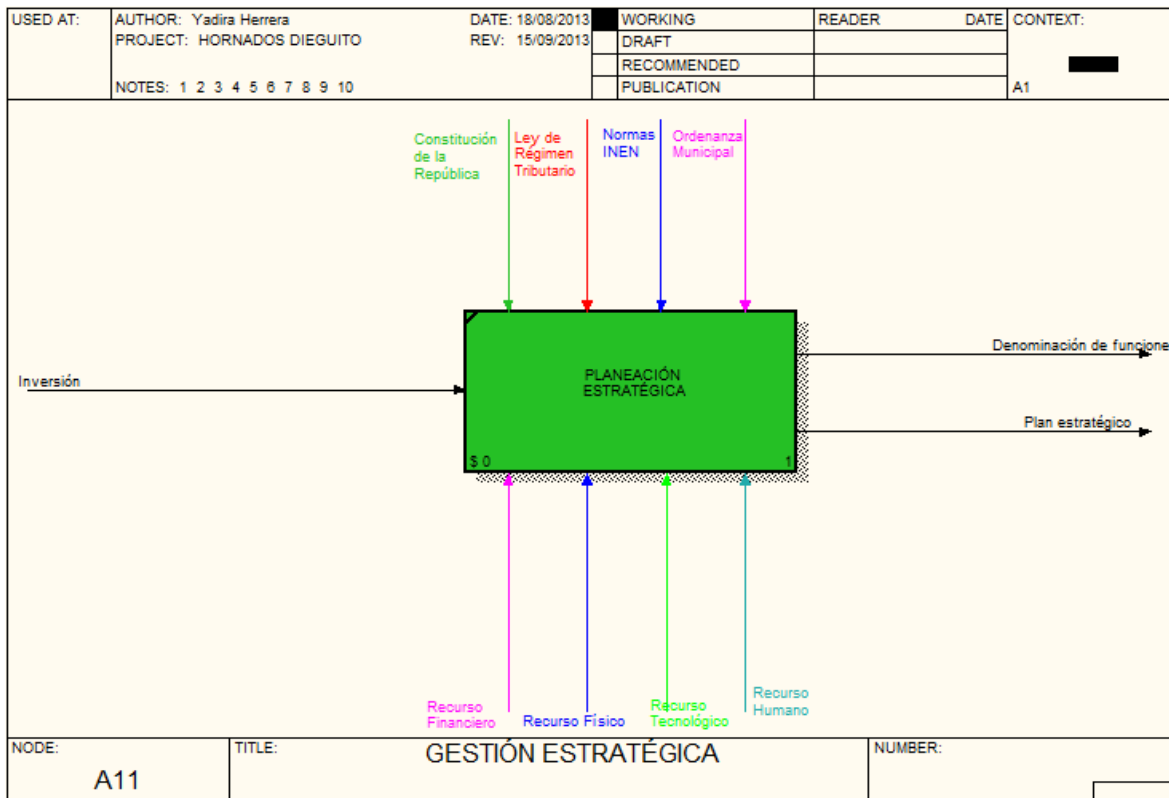
Se presenta en la figura los procesos gobernantes, productivos y apoyo del Restaurante Paradero Dieguito, en donde se presentan las entradas, salidas, controles y recursos.

Figura 34. Proceso Gobernante Mejorado



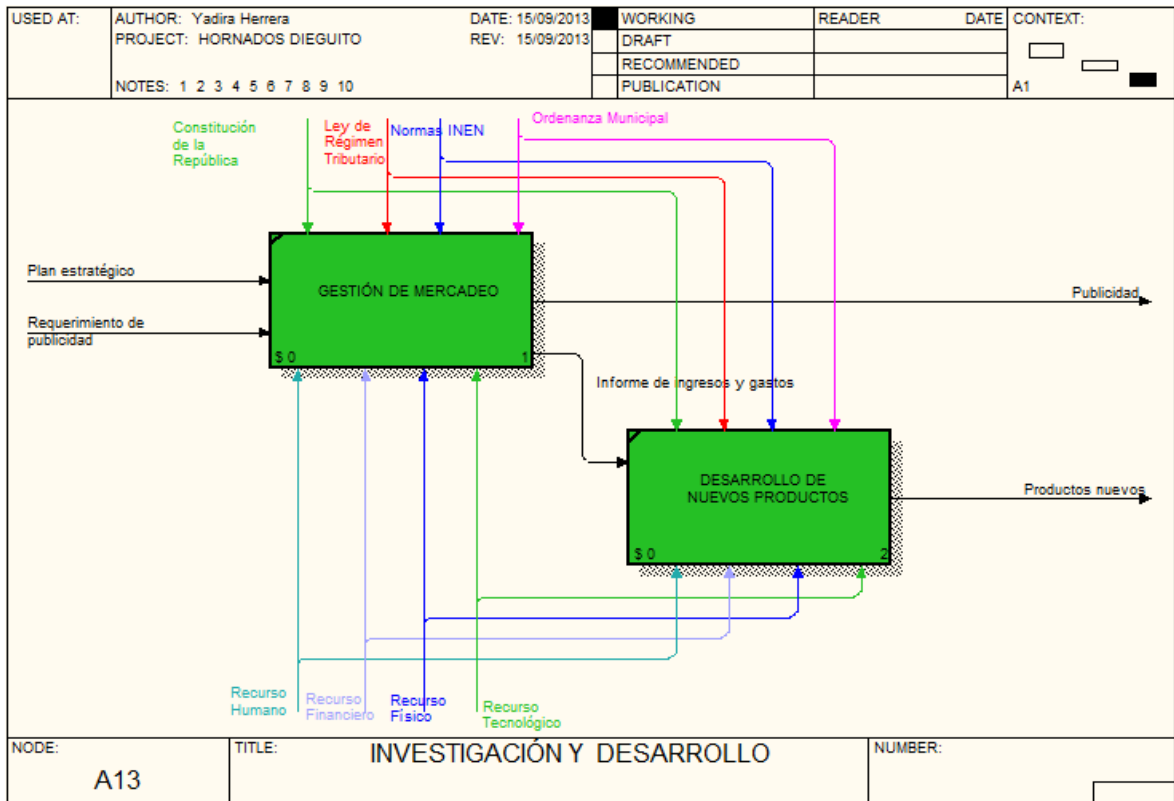
El Proceso Gobernante se mejora proponiendo dos procesos adicionales como son Control de Gestión y el Proceso Investigación y Desarrollo.

**Figura 35. Gestión Estratégica Mejorado**



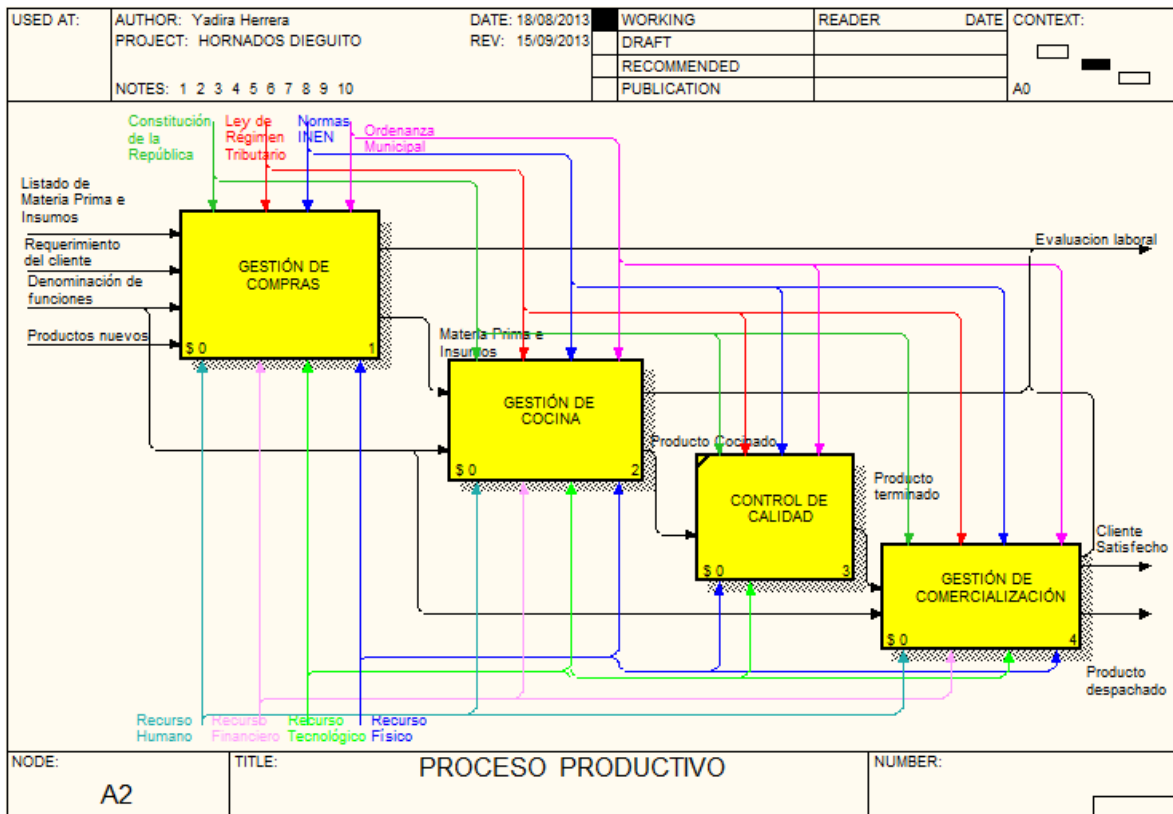
El Proceso Gestión Estratégica está conformado por el subproceso Planificación Estratégica.

Figura 36. Investigación Y Desarrollo Mejorado



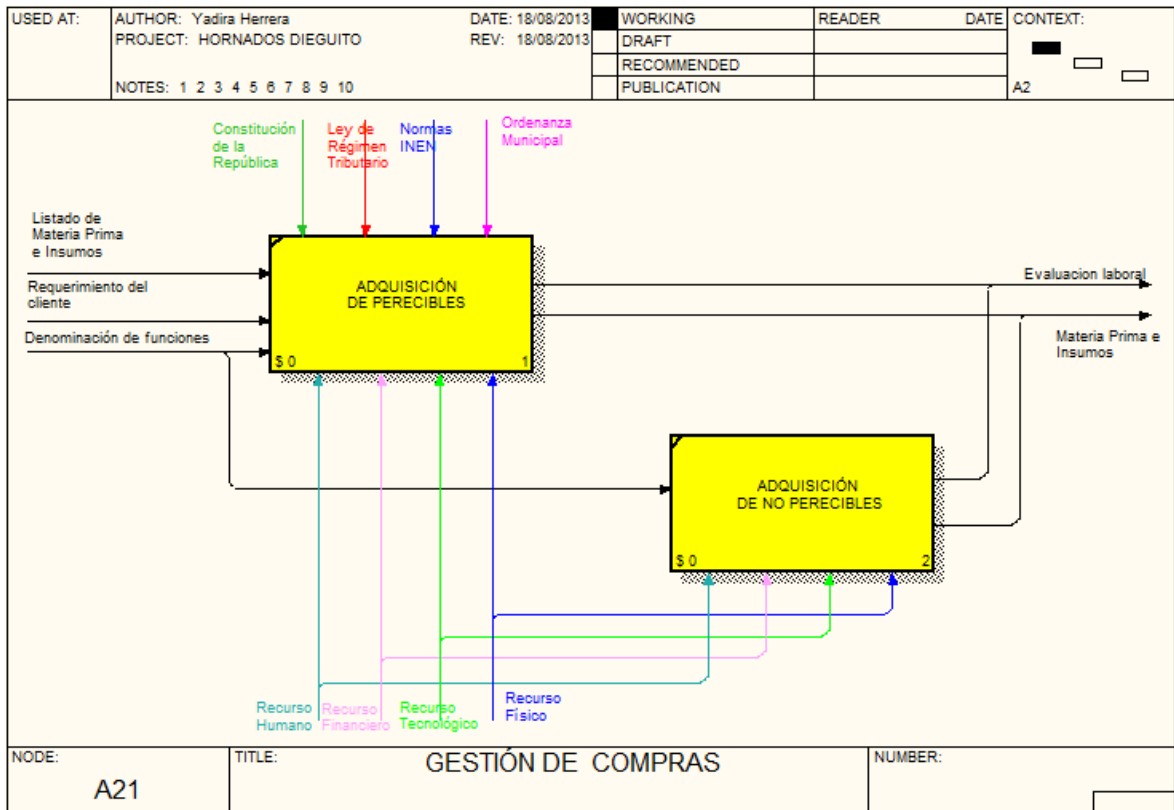
El proceso Investigación y Desarrollo se estructura de dos procesos: Gestión de Mercadeo y el proceso Desarrollo de nuevos Productos.

Figura 37. Proceso Productivo Mejorado



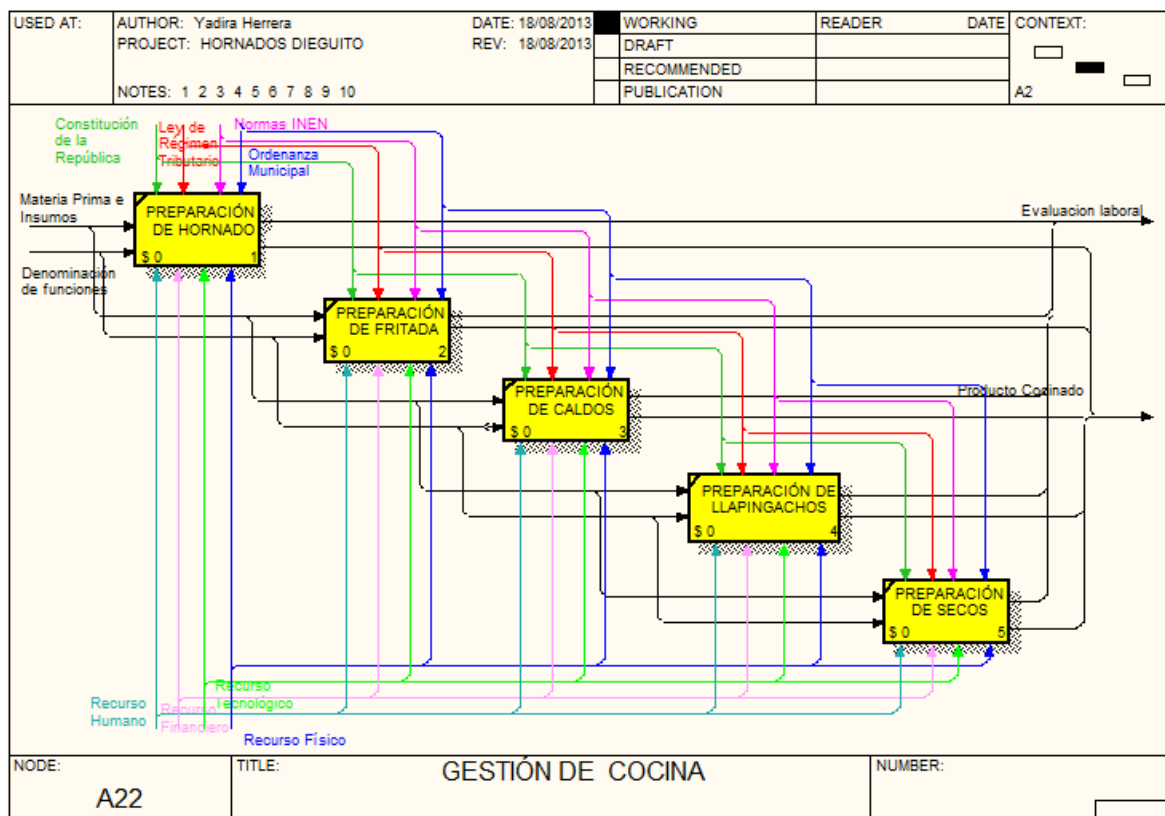
En el Proceso Productivo se incluye un proceso adicional correspondiente al Control de Calidad de los productos, quedando de esta manera: el Proceso Gestión de Compras, Gestión de Cocina, Control de Calidad y Gestión de Comercialización.

Figura 38. Proceso Gestión De Compras Mejorado



El Proceso de Gestión de Compras está conformado por dos Subprocesos que corresponde a la Adquisición de Percibles y No Percibles.

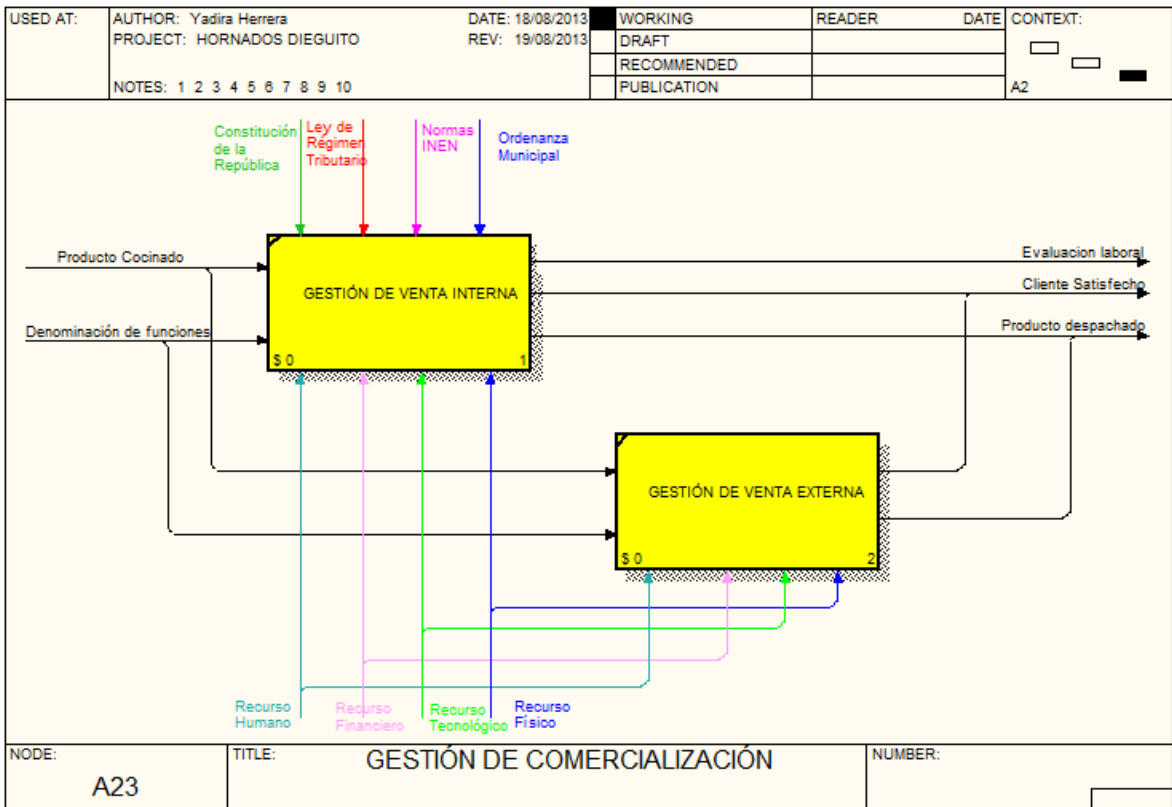
Figura 39. Proceso Gestión de Cocina Mejorado



El Proceso Gestión de Cocina está conformado por los siguientes Subprocesos que permiten la obtención del producto para el cliente y estos son:

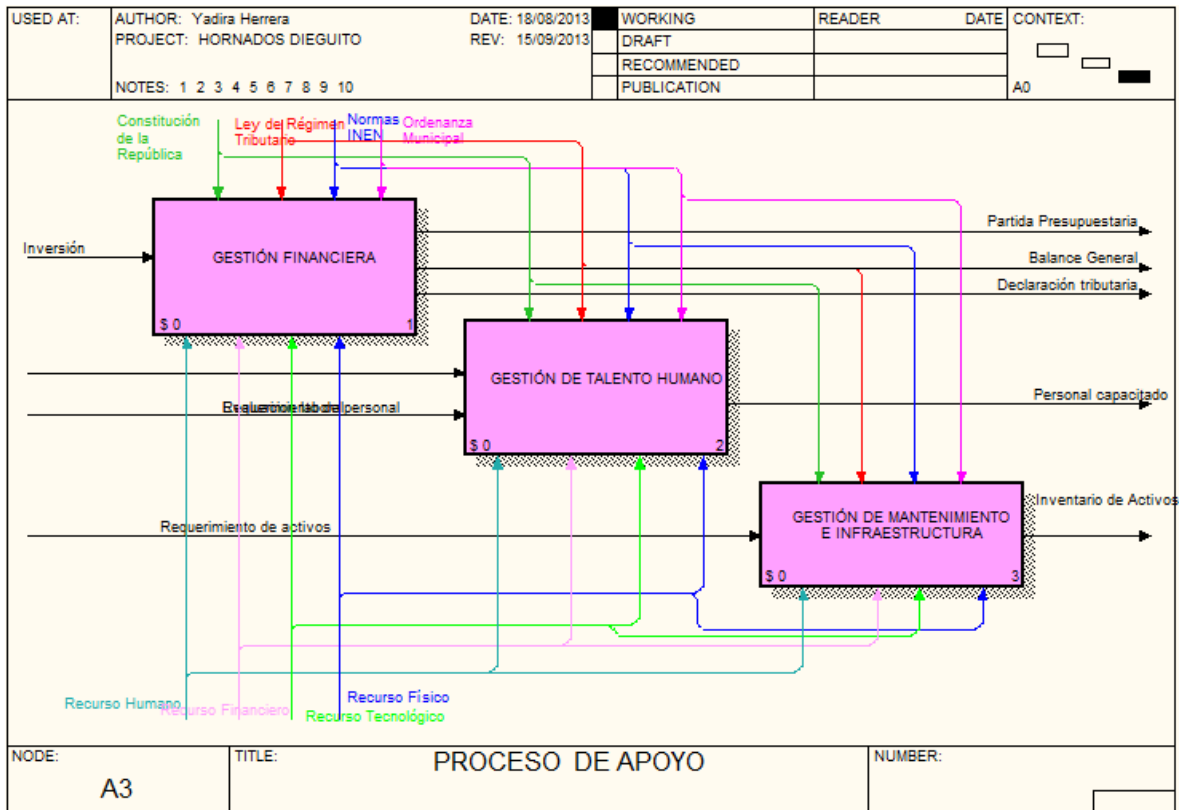
- Preparación de Hornado
- Preparación de Fritada
- Preparación de Caldos
- Preparación de Llapingachos
- Preparación de Secos

**Figura 40. Proceso de Comercialización Mejorado**



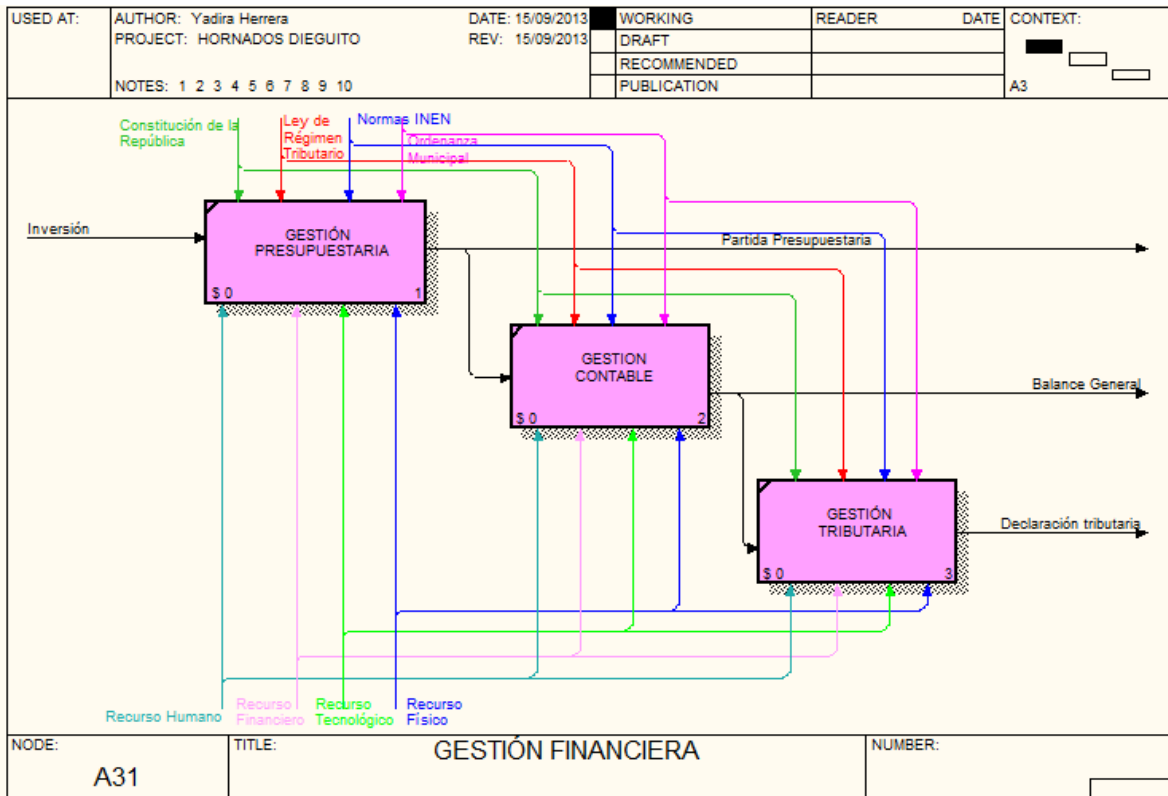
En el Proceso de Gestión de Comercialización se encuentran el Proceso Gestión de Venta Interna y Gestión de Venta Externa, con los cuales se finaliza la entrega del servicio al cliente.

**Figura 41. Proceso de Apoyo Mejorado**



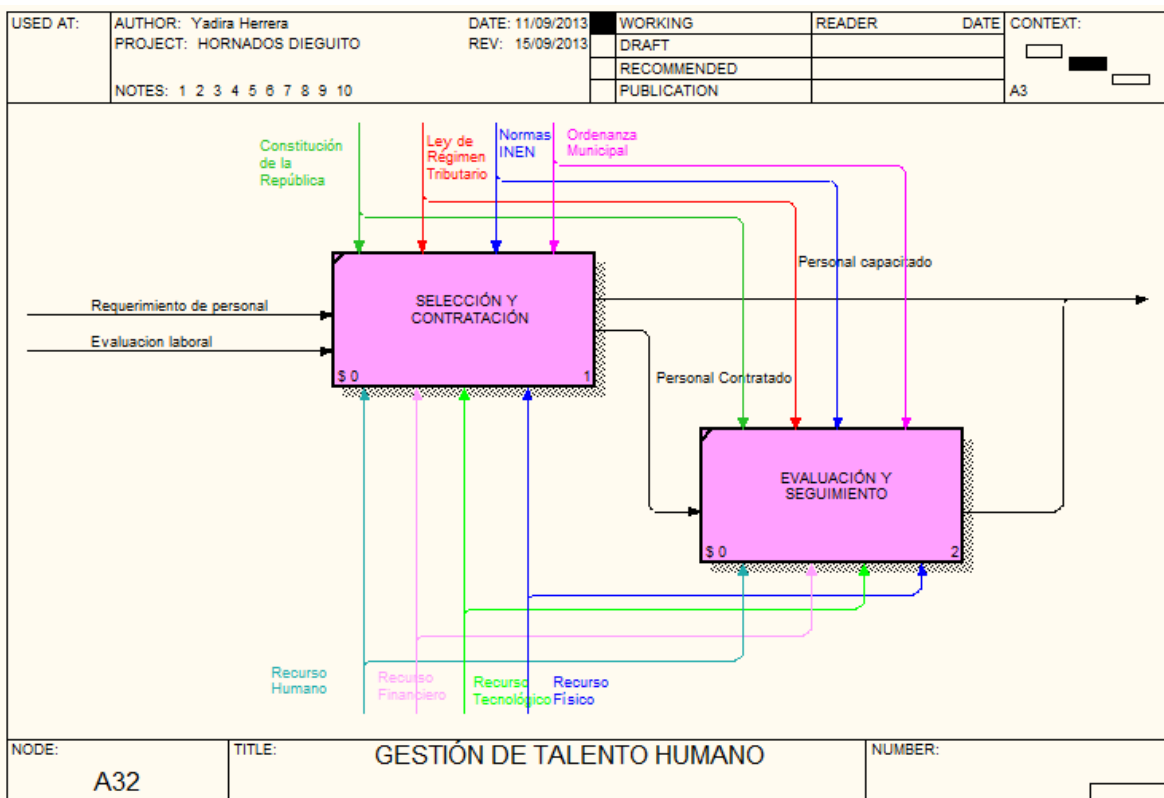
En cuanto al Proceso de Apoyo se propone los siguientes procesos: Gestión Financiera, Gestión del Talento Humano y Gestión de Mantenimiento e Infraestructura.

Figura 42. Gestión Financiera Mejorado



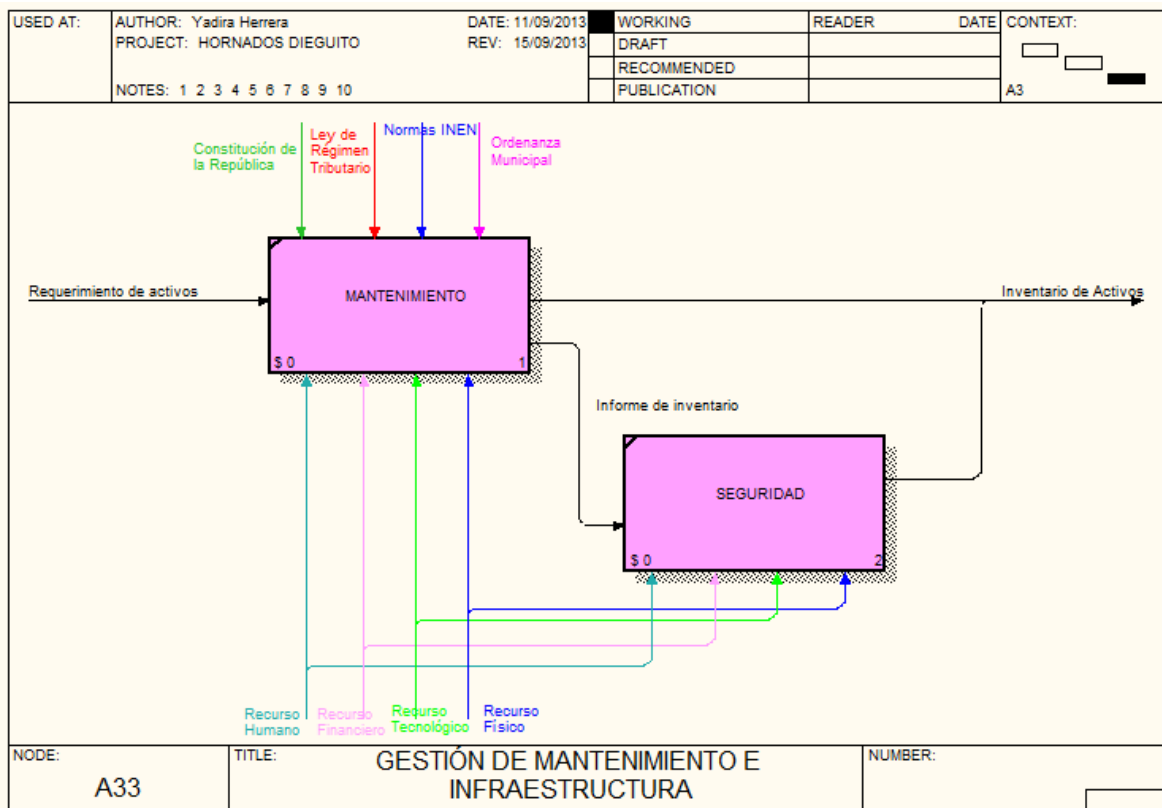
El proceso de Gestión Financiera está estructurado a la Gestión Presupuestaria, Gestión Contable y Gestión Tributaria.

Figura 43. Gestión del Talento Humano Mejorado



En el proceso de Gestión de Talento Humano se propone añadir el Proceso de Evaluación y Seguimiento.

**Figura 44. Gestión de Mantenimiento e Infraestructura Mejorado**



El Proceso de Gestión de Mantenimiento e Infraestructura, está comprendido en la Gestión de Mantenimiento y La Gestión de Seguridad.

## 4.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procedimientos, es un documento que describe la información acerca de la empresa, actividad productiva, elementos estratégicos, y su estructura de procesos. Se fundamenta en el enfoque por procesos, identificándolos como Gobernantes, Productivos, y de Apoyo.

El Manual de Procedimientos, debe tener una estructura clara que permita comprender e identificar las etapas necesarias que generaran, los productos o servicios, para satisfacer las necesidades del cliente.

La estructura básica del Manual de Procedimientos contiene los siguientes elementos:

- **Propósito:** Define el objetivo del manual como un documento que establece o describe las características del Sistema de Calidad.
- **Objetivo:** Determina el objetivo de establecer o describir las características y elementos del Sistema de Calidad.
- **Alcance:** Delimita el campo de acción que cubre el Manual de Calidad, considerando la estructura organizativa y los recursos disponibles para desarrollar los procesos.
- **Responsabilidad:** Establece los responsables del mantenimiento y mejora del Sistema de Calidad.
- **Desarrollo de Procesos:** Explica las relaciones que se establecen entre las Guías, Recursos, y Entradas para generar una Salida, como resultados del proceso.

El Manual de Procedimientos del Restaurante Hornados Dieguito, describe de forma detallada la gestión administrativa bajo la Gestión por Procesos de acuerdo a la norma ISO 9001. Sin embargo este documento debe ser validado y actualizado periódicamente, se lo presenta a continuación en el Anexo 19.

#### **4.3 DESCRIPCIÓN DE LAS MEJORAS**

Dentro de las mejoras que se hacen necesarias para este proyecto es la de introducir ciertas actividades a cada uno de los procesos levantados, que agreguen valor a la empresa y no al cliente sin embargo, gracias a estas actividades se puede obtener mejor calidad en el producto y el servicio, como se describe en cada uno de los diagramas de flujo anteriormente especificados.

- **PROCESO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

El proceso de Planificación Estratégica es un proceso gobernante, mismo que orienta a la empresa a tomar decisiones en base a estrategia para mejor procesos, por ello se

debe realizar una mejora a fin de controlar, medir y dar seguimiento a cada una de las estrategias establecidas con el objeto de que las decisiones de mejora sean a tiempo; al colocar una actividad como el mediar las estrategias establecidas utilizando indicadores de control que permitan un mejor rendimiento de los procesos, se podrá realizar acciones correctivas y preventivas a tiempo que agreguen valor a la empresa, con la implementación de esta actividad se puede apreciar que el índice de valor agregado aumenta a 0,86% de eficiencia. (Anexo 20)

- **PROCESO: CONTROL DE GESTIÓN**

Se propone el proceso de control de gestión dentro de los procesos gobernantes a fin de obtener un seguimiento, monitoreo y control en las actividades de cada proceso que coadyuven al logro del objetivo organización, así también se enfoca este proceso en reunir al personal interno para proponer mejoras que ayuden a la empresa a mejorar las actividades de los procesos, ya que el personal es el ente que ejecuta actividades el mismo hecho que permite que sean quienes conozcan que mejoras darán valor a la actividad de la empresa, de esta manera con la construcción de este proceso se obtiene un índice de valor agregado de 84,62%. (Anexo 21)

- **PROCESO: GESTIÓN DE MERCADO**

Se propone la incorporación del proceso de Gestión de Mercado dentro de los Gobernantes con el objetivo de establecer actividades que fortalezcan a Hornados Dieguito en el mercado, a fin de conocer sus necesidades para así tomar decisiones a tiempo. La incorporación de este proceso denotará el incremento en ventas y su posición en el mercado de comidas pues el análisis de valor agregado es de 96,53%. (Anexo 22)

- **PROCESO: DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS**

Se propone el proceso de Desarrollo de Nuevos Productos como Gobernantes, ya que es parte de las estrategias mantenerse en el mercado y captar más clientes, pues el enfoque hacia ellos hace que siempre se esté innovando; en sí el mercado de comidas requiere siempre una fusión de sabores para satisfacer cada paladar, por ello este

proceso es para conocer cada requerimiento de los clientes a fin de tomar decisiones que generen valor a la empresa, este proceso tiene un análisis de valor agregado de 91,86%. (Anexo 23)

- **PROCESO: ADQUISICIÓN DE PERECIBLES**

El proceso Adquisición de Perecibles comprende en adquirir la materia prima e insumos como: cerdos, pollos, embutidos, legumbres, vegetales, frutas y demás comestibles fáciles de deteriorar los mismos que se almacenan en lugares estratégicos a fin de que se procesaran para la entrega del producto final.

Se incorpora una mejora como un control de calidad en el proceso antes de que el producto sea recibido en bodega a fin de controlar el producto y su calidad, así también se aplica un monitoreo en todo el proceso con un indicadores para medir su gestión y su valor para la empresa con lo que se puede obtener un análisis de valor agregado de 90%. (Anexo 24)

- **PROCESO: ADQUISICIÓN DE NO PERECIBLES**

El proceso Adquisición de Perecibles comprende la adquisición de los insumos indispensables para el giro del negocio como son: aguas, gaseosas, cervezas, tarrinas y cucharas desechables así como también productos de aseo para el Restaurante Hornados Dieguito, los mismos que son necesarios para la entrega del producto final.

Para determinar la mejora de este proceso se incorpora un proceso de control de calidad, el mismo que se encargará de revisar el producto y su calidad antes de ingresar a bodega; adicional se aplicará indicadores de control que permitan medir el proceso mejorando tiempos y costos, se puede obtener un análisis de valor agregado de 86%. (Anexo 25)

- **PROCESO: PREPARACIÓN DEL HORNADO**

Este proceso muestra las actividades que se realizan a fin de obtener el producto estrella del restaurante, comprende adobar, hornear, el cerdo. A este proceso se ha

incorporado una mejora como es la aplicación de control de calidad en el producto, a fin de que el cliente este satisfecho y no tenga reclamos es decir, un producto de mayor calidad, el índice de valor agregado es de 84%. (Anexo 26)

- **PROCESO: PREPARACIÓN DE FRITADA**

Proceso que determina las actividades de adobar la carne de cerdo, freír, preparar la tortilla, a fin de obtener la fritada. A este proceso se aplicará un proceso de control de calidad, de esta manera los clientes recibirán un producto de mayor calidad, el índice de valor agregado es de 88%. (Anexo 27)

- **PROCESO: PREPARACIÓN DE CALDOS**

Este proceso comprende actividades que involucran la preparación de caldos donde se los mezclan ingredientes para obtener un producto más del restaurante. El proceso se mejora a través de la construcción de un control de calidad, de esta manera los clientes recibirán un producto mejor con un índice de valor agregado de 83%. (Anexo 28)

- **PROCESO: PREPARACIÓN DE LLAPINGACHOS**

Proceso que comprende actividades como el preparar el llapingacho (tortilla de papa), freír huevos, chorizo y demás ingredientes que componen el Llapingacho. El proceso se mejora a través de la construcción de un proceso de control de calidad mismo que ayudará a obtener un producto de calidad para el cliente, de esta manera recibirán un producto sin defectos, el índice de valor agregado es de 85%. (Anexo 29)

- **PROCESO: PREPARACIÓN DE SECOS**

El proceso se compone con actividades que involucran el realizar este producto, pues se mezclan ingredientes; a este proceso se aplica una mejora a través de la construcción de un proceso de control de calidad de esta manera los clientes recibirán

un producto que satisfaga al cliente y su necesidad, el índice de valor agregado es de 89%. (Anexo 30)

- **PROCESO: CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO**

Se propone incorporar este proceso a fin de monitorear cada uno de los productos que ingresa y sale de la empresa documentando así cada uno de sus controles y emitiendo informes de control, aplicando también indicadores de control que permitan medir cada proceso y su actividad, para así tomar decisiones a tiempo. El proceso se mejora a través de la construcción de un control de calidad, de esta manera los clientes recibirán un producto de mayor calidad, el índice de valor agregado es de 85%. (Anexo 31)

- **PROCESO: GESTIÓN DE VENTA INTERNA**

En el Proceso Gestión de Venta Interna se propone disminuir la actividad que está siendo demora apoyándose de la tecnología, puesto que se puede detectar que la mesera se demora tiempo en la entrega del pedido debido a que cuando existe afluencia de personas en el restaurante, no se puede encontrar con rapidez la mesa donde se encuentra el cliente, además la gran afluencia ocasiona inconvenientes en el trayecto del despacho de pedido.

Por lo tanto se propone la entrega de un dispositivo de vibración, el cual vibrará cuando el pedido esté listo para que el cliente se acerque al área de despacho, además se puede apreciar que no existe un área de despacho puesto que la mesera es la distribuye el plato solicitado en función de la nota de pedido, lo cual no tiene un control de lo que se despacha y se cobra.

Además se puede apreciar que en ocasiones el cliente se acerca a la caja para realizar el pedido y en otras ocasiones lo realiza desde la mesa, lo que ocasiona molestias al cliente, por lo tanto se debe establecer cuál debe ser el proceso acorde a las necesidades del cliente y a los controles del local.

Con estas consideraciones se propone el siguiente diagrama de flujo para este proceso. (Anexo 32)

- **PROCESO: GESTIÓN DE VENTA EXTERNA**

Este proceso comprende en la venta para llevar donde intervienen actividades de receiptar pedido, facturar y cobrar a fin de entregar el requerimiento del cliente. El proceso Gestión de Venta Externa se mejora incluyendo una actividad de control como es la aplicación de indicadores que midan la gestión de este proceso y su valor a la empresa, propuestos de esta manera el análisis de valor agregado de 83%. (Anexo 33)

- **PROCESO: GESTIÓN PRESUPUESTARIA**

Proceso que permite medir y controlar los ingresos y egresos del restaurante. Se propone para el presente proceso controlar con indicadores de control de esta manera se agrega valor a la empresa, obteniendo el índice de valor agregado de 86%. (Anexo 34)

- **PROCESO: GESTIÓN CONTABLE**

Se propone para el presente proceso controlar con indicadores de controlar a través de la adquisición de un software que permita realizar este proceso con mayor facilidad, de esta manera se agrega valor a la empresa, obteniendo el índice de valor agregado de 91%. (Anexo 35)

- **PROCESO: GESTIÓN TRIBUTARIA**

Proceso que cumple con la generación de planillas para el pago de tributos, se propone para el presente proceso controlar con indicadores de control a fin de monitorear cada una de sus actividades de esta manera se agrega valor a la empresa, obteniendo el índice de valor agregado de 91%. (Anexo 36)

- **PROCESO: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**

Este proceso interviene actividades como el seleccionar al personal que sea a fin para atender a los clientes del restaurante. Se propone para el presente proceso controlar con indicadores de esta manera se agregará valor a la empresa, obteniendo el índice de valor agregado de 98%. (Anexo 37)

- **PROCESO: EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**

Se propone este proceso con la finalidad de obtener información que permita mejorar el perfil del empleado, dar un seguimiento para retroalimentar al mismo con el objeto de tener un cliente satisfecho, este proceso se encargará de evaluar y dar un seguimiento a las actividades que realice el personal en el servicio del restaurante. Se obtiene un valor agregado de 98%. (Anexo 38)

- **PROCESO: GESTIÓN DE MANTENIMIENTO**

Se propone para el presente proceso agregar la actividad de control de inventario puesto que no existe esta actividad por lo tanto no se tiene un control y el gasto es representativo, de esta manera se agrega valor a la empresa, obteniendo el índice de valor agregado de 92%. (Anexo 39)

- **PROCESO: GESTIÓN DE SEGURIDAD**

Dicho proceso abarca actividades de seguridad para los clientes. Se propone para el presente proceso controlar con indicadores de esta manera se agrega valor a la empresa, obteniendo el índice de valor agregado de 92%. (Anexo 40)

Tabla 17. Comparación Valor Agregado Actual -Mejorado

|  |                                     | LEVANTAMIENTO DE PROCESO<br>"PARADERO DIEGUITO"<br>ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO |          | REVISADO POR: ING. IVAN RUEDA<br>ELABORADO POR YADIRA HERRERA<br>FECHA ELABORACION: JULIO 2013 |  |
|---|-------------------------------------|---|----------|--|--|
| PROCESO   | SUBPROCESO                          | INDICE DE VALOR AGREGADO  |          |  |  |
|   |                                     | ACTUAL  | MEJORADO |  |  |
| Gestión Estratégica   | Planeación Estratégica              | 0,84  | 0,86     |  |  |
| Control de Gestión  | Control de Gestión                  | NUEVO   | 0,85     |  |  |
| Investigación y Desarrollo  | Gestión de Mercadeo                 | NUEVO   | 0,96     |  |  |
|   | Desarrollo de Nuevos Productos      | NUEVO   | 0,92     |  |  |
| Gestión de Compra   | Adquisición de Perecibles           | 0,86  | 0,9      |  |  |
|   | Adquisición de No Perecibles        | 0,83  | 0,86     |  |  |
|   | Preparación de Hornado              | 0,83  | 0,84     |  |  |
| Gestión de Cocina   | Preparación de Fritada              | 0,86  | 0,88     |  |  |
|   | Preparación de Secos                | 0,8   | 0,83     |  |  |
|   | Preparación de Llapingachos         | 0,81  | 0,85     |  |  |
|   | Preparación de Caldos               | 0,8   | 0,83     |  |  |
|   | Control de Calidad de los Productos | NUEVO   | 0,85     |  |  |
| Gestión de Comercialización   | Gestión de Venta Interna            | 0,7   | 0,83     |  |  |
|   | Gestión de Venta Externa            | 0,8   | 0,83     |  |  |
| Gestión de Talento Humano   | Selección y Contratación            | 0,98  | 0,99     |  |  |
|   | Evaluación y Seguimiento            | NUEVO   | 0,92     |  |  |
| Gestión de Mantenimiento e Infraestructura  | Gestión de Mantenimiento            | 0,89  | 0,92     |  |  |
|   | Gestión de Seguridad                | 0,91  | 0,92     |  |  |

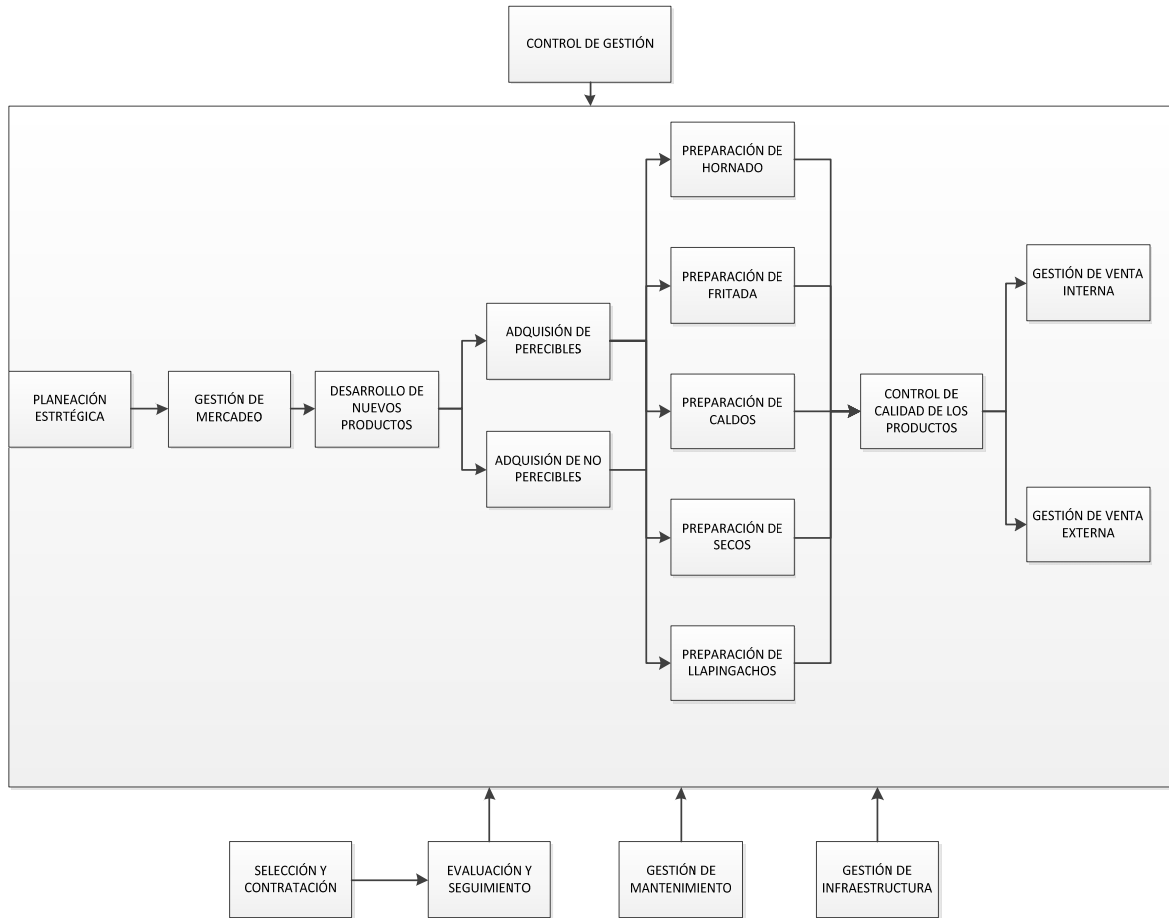
**Análisis:**

Como se puede apreciar el índice de valor agregado muestra una mejoría con la incorporación de nuevas actividades así como también de nuevos procesos, lo que genera un aumento en el valor de la empresa y en si un cliente satisfecho.

Sus procesos actuales mas los nuevos permitirán a la empresa incrementar su mercado por ende sus rentabilidades.

### 4.4 INTERRELACIÓN DE PROCESOS

Figura 45. Interrelación Procesos



## 5 DISEÑO DEL CUADRO DE INDICADORES

### 5.1 DEFINICIONES

Los indicadores de gestión de calidad se pueden definir con muy variados nombres y denominaciones (objetivos, de eficacia, de eficiencia, operativos, estratégicos, de medida, cuadrantes, cuadros de mando, intermedios y finales), sin embargo siempre manifiestan el control de una variable o característica que es necesario analizar para una correcta gestión. (Cervera, 2001, p.55)

Los indicadores de gestión son medidas que permiten monitorear el éxito de los procesos que conforman una organización, para evaluar el desempeño y los resultados, suelen estar ligados con resultados cuantificables.

Sin embargo para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, debe cumplir con algunas características como: relevante, claros, fáciles de comprender, fáciles de usar y medir.

“Un indicador, o una medición, debe tener las características siguientes:

- Se debe poder identificar fácilmente
- Solo se debe medir aquello que es importante
- Se debe comprender muy claramente
- Lo que importa es el paquete de indicadores no alguno en particular”. (Salgueiro, 2001, p. 12)

Los indicadores permiten tener un control sobre la situación dada, son una forma clave para retroalimentar el proceso, monitorear el avance para realizar ajustes en el momento preciso. El desempeño de una organización se mide de acuerdo a los resultados, midiéndose a través de los índices de gestión.

## 5.2 LEVANTAMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN POR PROCESO

El levantamiento de indicadores de gestión para cada proceso se los elabora en función de lo que se requiere monitorear en el proceso, con la finalidad de tener un control estadístico que permita tomar decisiones oportunas de mejora.

### a) Planeación Estratégica

Índice de estrategias: Determinar la viabilidad de las estrategias propuestas.

Estrategias aprobadas / Estrategias propuestas.

### b) Control de la Gestión

Índice de calidad: Monitorear los procesos de la organización que se estén cumpliendo correctamente.

Procesos Calificados / Total de Procesos

### c) Gestión de Mercadeo

Índice de Aceptación: Monitorear la efectividad de las actividades que se realizan publicitariamente para capturar mayor clientela.

Total de anuncios publicitarios aprobados / Total de anuncios publicitarios receptados.

### d) Desarrollo de Nuevos Productos

Porcentaje de productos mejorados: Monitorear los cambios de los productos se han adecuados.

$(\text{Clientes aceptan el nuevo producto} / \text{Total de clientes}) \times 100\%$

### e) Adquisición de Percibles

Calidad del producto: Controlar el ingreso de materia prima e insumos que esté en la cantidad y calidad acorde a las exigencias de los clientes.

Cantidad despachada de materia prima/Cantidad solicitada de materia prima

Cantidad de materia prima aprobada/Cantidad de materia prima solicitada

f) Adquisición de No Perecibles

Calidad del producto: Controlar el ingreso de materia prima e insumos que esté en la cantidad y calidad acorde a las exigencias de los clientes.

Cantidad despachada de materia prima/Cantidad solicitada de materia prima

Cantidad de materia prima aprobada/Cantidad de materia prima solicitada

g) Preparación de Hornado

Calidad producto terminado: Controlar las actividades de preparación para que la materia prima adquirida sea distribuida correctamente y la calidad del producto sea el solicitado por el cliente.

Cantidad de materia prima distribuida/Cantidad de producto terminado

Producto terminado rechazado/Producto terminado realizado

h) Preparación de Fritada

Calidad producto terminado: Controlar las actividades de preparación para que la materia prima adquirida sea distribuida correctamente y la calidad del producto sea el solicitado por el cliente.

Cantidad de materia prima distribuida/Cantidad de producto terminado

Producto terminado rechazado/Producto terminado realizado

i) Preparación de Secos

Calidad del producto terminado: Controlar las actividades de preparación para que la materia prima adquirida sea distribuida correctamente y la calidad del producto sea el solicitado por el cliente.

Cantidad de materia prima distribuida/Cantidad de producto terminado

Producto terminado rechazado/Producto terminado realizado

## j) Preparación de Llapingachos

Calidad del producto terminado: Controlar las actividades de preparación para que la materia prima adquirida sea distribuida correctamente y la calidad del producto sea el solicitado por el cliente.

Cantidad de materia prima distribuida/Cantidad de producto terminado

Producto terminado rechazado/Producto terminado realizado

## k) Preparación de Caldos

Calidad del producto terminado: Controlar las actividades de preparación para que la materia prima adquirida sea distribuida correctamente y la calidad del producto sea el solicitado por el cliente.

Cantidad de materia prima distribuida/Cantidad de producto terminado

Producto terminado rechazado/Producto terminado realizado

## l) Control de Calidad del Producto: Revisar el producto preparado que se entregará al cliente.

Producto terminado rechazado/Total del Producto terminado

## m) Gestión de Venta Interna

Índice de entrega puntual: Controlar el tiempo de atención al cliente hasta que recibe el producto.

Tiempo de atención al cliente/Tiempo de espera del cliente

## n) Gestión de Venta Externa

Índice de entrega puntual: Controlar el tiempo de atención al cliente hasta que recibe el producto.

Tiempo de atención al cliente/Tiempo de espera del cliente

## o) Gestión Presupuestaria

Índice de ventas: Controlar el incremento de ventas que permita determinar la viabilidad de la empresa en el mercado.

Valor neto de ventas del periodo actual / Valor neto de ventas del período anterior.

## p) Gestión Contable

Control de Gastos: Controlar las transacciones contables que se ejecutan en la empresa con la finalidad de tomar decisiones que permitan incrementar sus ventas.

Gastos efectuados en el periodo actual / Gastos efectuados en el periodo anterior

Ingresos netos en el periodo actual/ Ingresos netos en el periodo anterior

## q) Gestión Tributaria

Control de Registros: Controlar las actividades del cumplimiento de la normativa tributaria.

(Registros ingresados/Registros por ingresar) x100%

## r) Gestión de Selección y Contratación

Índice de contratación: Controlar la adecuada selección contratación del personal de la empresa.

Evaluación al personal periodo actual / Evaluación al personal periodo anterior

## s) Gestión de Evaluación y Seguimiento

Índice de cumplimiento: Controlar el cumplimiento del talento humano en las funciones establecidas a fin de servir un producto de calidad.

Evaluación al personal periodo actual / Evaluación al personal periodo anterior

## t) Gestión de Mantenimiento

Porcentaje de mejoras: Controlar el inventario de activos de la empresa para mejorar el servicio ofrecido al cliente en cuanto a la infraestructura.

(Mejoras efectuadas en el periodo actual/Mejoras en el periodo anterior) x100%

## u) Gestión de Seguridad

Porcentaje de inconvenientes: Controlar robo, daños, y problemas dentro y fuera de las instalaciones del restaurante.

(Problemas detectados en el periodo actual/Problemas detectados en el periodo anterior) x100%

### 5.3 DETERMINACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO POR PROCESO

**Tabla 18. Factores Críticos de Éxito**

| IDENT. | SUBPROCESO                     | FACTORES CALVE                |
|--------|--------------------------------|-------------------------------|
| A111   | Planeación Estratégica         | Posicionamiento en el mercado |
| A12    | Control de Gestión             | Calidad de Productos          |
| A131   | Gestión de Mercadeo            | Calidad de Productos          |
| A132   | Desarrollo de nuevos Productos | Posicionamiento en el mercado |
| A211   | Adquisición de Perecibles      | Calidad de Productos          |
| A212   | Adquisición de No perecibles   | Calidad de Productos          |
| A221   | Preparación Hornado            | Calidad de Productos          |
| A222   | Preparación Fritada            | Calidad de Productos          |
| A223   | Preparación de Caldos          | Calidad de Productos          |
| A224   | Preparación Llapingachos       | Calidad de Productos          |
| A225   | Preparación de Secos           | Calidad de Productos          |
| A231   | Gestión de Venta Interna       | Atención al cliente           |
| A232   | Gestión de Venta Externa       | Atención al cliente           |
| A311   | Gestión Presupuestaria         | Rentabilidad de la empresa    |
| A312   | Gestión Contable               | Rentabilidad de la empresa    |
| A313   | Gestión Tributaria             | Rentabilidad de la empresa    |
| A321   | Selección y Contratación       | Satisfacción del cliente      |
| A322   | Evaluación y Seguimiento       | Satisfacción del cliente      |
| A331   | Gestión de Mantenimiento       | Satisfacción del cliente      |
| A332   | Gestión de Seguridad           | Atención al cliente           |

## 5.4 CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE INDICADORES

Para alcanzar los objetivos planteados en el Restaurante Hornados Dieguito, y con la finalidad de que los procesos funcionen efectivamente, se estable elaborar el cuadro de indicadores con los cuales se mide cuantificadamente la eficiencia de un proceso.

Por lo tanto se desarrolla el tablero de comando que permite monitorear y mejorar los procesos de las áreas; además describe la identificación del proceso, el nombre del proceso, el nombre del indicador, la fórmula de cálculo y las alarmas de control.

**Tabla 19. Tablero de Control**

| SUBPROCESO                      | INDICADOR                         | FORMULA DE CÁLCULO  | ALARMAS DE CONTROL |      |       |
|---------------------------------|-----------------------------------|---|--------------------|------|-------|
|                                 |                                   |   | < 0,8              | 0,8  | >0,8  |
| Planeación Estratégica          | Índice de estrategias             | Estrategias aprobadas / Estrategias propuestas  | < 0,8              | 0,8  | >0,8  |
| Control de Gestión              | Índice de calidad                 | Procesos Calificados/Total de Procesos  | <85%               | 85%  | 85%   |
| Gestión de Mercadeo             | Índice de Aceptación              | Total de anuncios publicitarios aprobados/Total de anuncios receptados  | < 0,85             | 0,85 | >0,85 |
| Desarrollo de Nuevos Productos  | Porcentaje de productos mejorados | (Clientes aceptan el nuevo producto/Total de clientes) x100%  | < 0,85             | 0,85 | >0,85 |
| Adquisición de Perecibles       | Calidad del producto              | Cantidad despachada de materia prima/Cantidad solicitada de materia prima<br>Cantidad de materia prima aprobada/Cantidad de materia prima solicitada              | < 0,85             | 0,85 | >0,85 |
| Adquisición de No perecibles    | Calidad del producto              | Cantidad despachada de materia prima/Cantidad solicitada de materia prima<br>Cantidad de materia prima aprobada/Cantidad de materia prima solicitada              | < 0,85             | 0,85 | >0,85 |
| Preparación Hornado             | Calidad del producto terminado    | Cantidad de materia prima distribuida/Cantidad de producto terminado<br>Producto terminado rechazado/Producto terminado realizado                                 | < 0,85             | 0,85 | >0,85 |
| Preparación Fritada             | Calidad del producto terminado    | Cantidad de materia prima distribuida/Cantidad de producto terminado<br>Producto terminado rechazado/Producto terminado realizado                                 | < 0,85             | 0,85 | >0,85 |
| Preparación de Caldos           | Calidad del producto terminado    | Cantidad de materia prima distribuida/Cantidad de producto terminado.<br>Producto terminado rechazado/Producto terminado realizado                                | < 0,85             | 0,85 | >0,85 |
| Preparación Llapingachos        | Calidad del producto terminado    | Cantidad de materia prima distribuida/Cantidad de producto terminado.<br>Producto terminado rechazado/Producto terminado realizado                                | < 0,85             | 0,85 | >0,85 |
| Preparación de Secos            | Calidad del producto terminado    | Cantidad de materia prima distribuida/Cantidad de producto terminado.<br>Producto terminado rechazado/Producto terminado realizado                                | < 0,85             | 0,85 | >0,85 |
| Control de Calidad del Producto | Calidad del producto terminado    | Producto terminado rechazado/Total Producto terminado   | < 0,85             | 0,85 | >0,85 |
| Gestión de Venta Interna        | Índice de entrega puntual         | Tiempo de atención al cliente/Tiempo de espera del cliente.   | < 0,85             | 0,85 | >0,85 |
| Gestión de Venta Externa        | Índice de entrega puntual         | Tiempo de atención al cliente/Tiempo de espera del cliente.   | < 0,85             | 0,85 | >0,85 |
| Gestión Presupuestaria          | Índice de Ventas                  | Valor neto de ventas del periodo actual / Valor neto de ventas del periodo anterior.  | < 0,8              | 0,8  | >0,8  |
| Gestión Contable                | Control de Gastos                 | Gastos efectuados en el periodo actual / Gastos efectuados en el periodo anterior.<br>Ingresos netos en el periodo actual/ Ingresos netos en el periodo anterior. | < 0,85             | 0,85 | >0,85 |
| Gestión Tributaria              | Control de registros              | (Registros ingresados/registros por ingresar)x100%  | <85%               | 85%  | 85%   |
| Selección y contratación        | Índice de contratación            | Evaluación al personal periodo actual / Evaluación al personal periodo anterior   | < 0,85             | 0,85 | >0,85 |
| Evaluación y Seguimiento        | Índice de cumplimiento            | Evaluación al personal periodo actual / Evaluación al personal periodo anterior   | < 0,85             | 0,85 | >0,85 |
| Gestión de Mantenimiento        | Porcentaje de mejoras             | (Mejoras efectuadas en el periodo actual/Mejoras en el periodo anterior)x100%   | <85%               | 85%  | 85%   |
| Gestión de Seguridad            | Porcentaje de inconvenientes      | (Problemas detectados en el periodo actual/ Problemas detectados en el periodo anterior)x100%   | <85%               | 85%  | 85%   |

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES

- La metodología utilizada para el mejoramiento de los procesos permitió determinar las actividades esenciales de los procesos del Restaurante Hornados Dieguito, identificando las relaciones existentes entre los procesos gobernantes y los procesos productivos que tienen influencia directa sobre la calidad del producto, y para proponer acciones de mejora sobre los procesos.
- El mercado donde se desarrolla la empresa es favorable puesto que este tipo de negocio tiene gran impacto y acogida, lo que implica aplicar las leyes, políticas y normativas que controlan al negocio; por lo tanto, con la aplicación de las herramientas y criterios para mejorar los procesos, se consigue disminuir los tiempos de ciclo de los procesos críticos, que permite mejorar el servicio y atender de mejor manera a los clientes externos.
- Si bien es cierto el Restaurante Paradero Dieguito no requiere de la certificación para su funcionamiento, el poseer un Manual de Procedimientos le permite documentar de manera coherente los procesos de la organización.
- La competitividad que existe en el sector hace que se deba buscar un valor agregado que le diferencie de las demás empresas que se dedican a esta actividad; por lo tanto, con el presente proyecto se implementa la Gestión por Procesos, quedando definidos los procesos que generan los productos y servicios del restaurante; además con la elaboración del Manual de Procedimientos se contará con un documento que permite a la administración servir de guía para la realización de las actividades de la empresa.
- Con la definición de los procesos Gobernantes, Productivos y de Apoyo, se llega a un análisis detallado de las actividades en el Restaurante Hornados Dieguito, con lo

cual se puede viabilizar la mejora de su gestión operativa para identificar las necesidades de los clientes a fin de mejorar la atención del servicio.

- Se puede concluir que con el levantamiento de procesos se puede definir con claridad las actividades que se llevan a cabo para la entrega del producto y servicio del restaurante, ayudando a definir las esperas que impedían mejoras en la producción.
- Implantar un Sistema de Gestión por Procesos, permite a la empresa tener una ventaja competitiva frente a otras empresas similares y realizar un mejoramiento continuo en sus procesos
- La optimización de los procesos tiene como beneficio distribuir de mejor manera los recursos, de esta manera alcanzar una buena rentabilidad de la empresa y así tener una mayor productividad.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda validar los procesos nuevos propuestos con la finalidad de determinar la eficiencia de los mismos y el impacto en los demás procesos que componen el Restaurante Paradero Dieguito.
- Ejecutar indicadores, la medición y el control de los procesos, pues son un soporte importante para la gerencia ya que se pueden tomar acciones preventivas o acciones correctivas que permitan el mejoramiento de los mismos.
- Para asegurar resultados a largo plazo es indispensable mantener los controles establecidos para todos los procesos, por lo tanto, si se realizan modificaciones es preciso documentar en el Manual de Procedimientos.
- Debido al contacto que existe entre los clientes internos con los clientes externos, es necesario mantener una motivación constante hacia el personal a través de la comunicación y capacitación; también se debe realizar un estudio respecto a los ingresos económicos de cada uno de los operarios para mejorar sus incentivos.

- Se sugiere incorporar los indicadores documentados para llegar a una optimización total en los procesos que componen la empresa, ya sea gobernantes, productivos y de apoyo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALARCÓN, J. (2000). *Reingeniería de procesos empresariales*. México: Ed. Fundación Confemetal.
2. EVERETT, A. (1997). *Administración de Operaciones*. México: Prentice Hall.
3. DAVENPORT, T. (2000). *Innovaciones de procesos*. España: Ed. Díaz de Santos.
4. FERNÁNDEZ, A. (2003). *El Control, Fundamento de la Gestión de Procesos y de la Calidad*. Madrid: Editorial Esic.
5. HARRINGTON, J. (2005). *Mejoramiento de los Procesos en las Empresas*. México: McGraw-Hill.
6. HEREDIA, J. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Publicaciones de la Universitat Jaume.
7. MARINO, H. (2002). *Gerencia de Procesos*. Colombia: Editorial Alfaomega.
8. NORMA ISO 9001:2008.
9. PEREIRA, J. (2008). [[www.portalcalidad.com/articulos/73](http://www.portalcalidad.com/articulos/73)]. *Como hacer un mapa de procesos*.
10. PÉREZ, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: Asociación Española para la Calidad ESIC.
11. TRISCHLER, W. (1998). *Mejorar el Valor Añadido en los Procesos*. España: Ediciones Gestión 2000.
12. [[http://books.google.com.ec/books?id=bL7PKYd4ypQC&q=proceso&hl=es&source=gbs\\_word\\_cloud\\_r&cad=6#v=snippet&q=proceso&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=bL7PKYd4ypQC&q=proceso&hl=es&source=gbs_word_cloud_r&cad=6#v=snippet&q=proceso&f=false)]
13. [[http://books.google.com.ec/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=true](http://books.google.com.ec/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true)]
14. [<http://gestiondeprocesos.bligoo.com/content/view/319001/parte-1-levantamiento-de-procesos.html>]
15. [<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/gestion-por-procesos>]
16. [[http://www.portalcalidad.com/docs/394-orientacion\\_sobre\\_concepto\\_y\\_uso\\_del\\_enfoque\\_basado\\_procesos](http://www.portalcalidad.com/docs/394-orientacion_sobre_concepto_y_uso_del_enfoque_basado_procesos)]

# **ANEXOS**

**ANEXO 1. NORMATIVA LEGAL**

- Los establecimientos destinados al funcionamiento de restaurantes y servicios afines, deben estar ubicados en lugares libres de plagas, humos, polvo, malos olores, inundaciones y de cualquier otra fuente de contaminación.
- El establecimiento debe estar separado de la vivienda de su propietario o encargado.
- El ingreso del público al establecimiento debe ser independiente del ingreso para los abastecedores y otros servicios o se establecerán períodos de tiempo diferentes para evitar la contaminación cruzada.
- Las edificaciones del restaurante o servicios afines deben ser de construcción sólida y los materiales que se empleen deben ser resistentes a la corrosión, lisos, fáciles de limpiar y desinfectar.
- El área de comedor podrá ser de materiales diferentes, considerando el estilo del establecimiento (rústico, campestre, etc.).
- Todas las edificaciones se mantendrán en buen estado de conservación e higiene.
- Los pisos se construirán con materiales impermeables, inadsorbentes, lavables y antideslizantes, no deben tener grietas y serán fáciles de limpiar y desinfectar.
- Las paredes deben ser de materiales impermeables, inadsorbentes, lavables y serán de color claro.
- Las paredes deben ser lisas, sin grietas y fáciles de limpiar y desinfectar.
- Se mantendrán en buen estado de conservación e higiene.
- Los ángulos entre las paredes y los pisos deben ser abovedados para facilitar la limpieza.

- Los techos deben construirse y acabarse de manera que se impida la acumulación de suciedad y ser fáciles de limpiar.
- Las ventanas y otras aberturas deben construirse de manera que se evite la acumulación de suciedad y estarán provistas de protección contra insectos u otros animales. También deben desmontarse fácilmente para su limpieza y buena conservación.
- Las puertas deben ser de superficie lisa e inadsorbente, además de tener cierre automático en los ambientes donde se preparan alimentos.
- La existencia de pasadizos exige que éstos tengan una amplitud proporcional al número de personas que transiten por ellos y en ningún caso deben ser utilizados como áreas para el almacenamiento.
- El nivel mínimo de iluminación en las áreas de recepción, almacenamiento y preparación de alimentos será de 220 lux.
- Las fuentes de iluminación se ubicarán de forma tal que las personas que trabajan en dichas áreas no proyecten su sombra sobre el espacio de trabajo.
- La iluminación en las áreas mencionadas no dará lugar a colores falseados.
- En el caso de bombillas y lámparas suspendidas, éstas deben aislarse con protectores que eviten la contaminación de los alimentos en caso de rotura.
- Debe proveerse una ventilación suficiente para evitar el calor acumulado excesivo, la condensación del vapor, el polvo y para eliminar el aire contaminado.
- Se evitará que las corrientes de aire arrastren contaminación hacia el área de preparación y consumo de alimentos.

- Se debe instalar una campana extractora sobre los aparatos de cocción, de tamaño suficiente para eliminar eficazmente los vapores.
- Los establecimientos deben contar con un Programa de Higiene y Saneamiento en el cual se incluyan los procedimientos de limpieza y desinfección, para satisfacer las necesidades del tipo de restaurante o servicio de comidas que se ofrece utilizando productos autorizados por el Ministerio de Salud. Los detergentes que se utilicen deben eliminar la suciedad de las superficies, manteniéndola en suspensión para su fácil eliminación y tener buenas propiedades de enjuague. Deben ser compatibles con otros productos desinfectantes empleados en el Programa de Higiene y Saneamiento y no ser corrosivos.
- Los establecimientos deben conservarse libres de roedores e insectos. Para impedir su ingreso desde los colectores, en las cajas y buzones de inspección de las redes de desagüe, se colocarán tapas metálicas y trampas en su conexión con la red de desagüe. La aplicación de rodenticidas, insecticidas y desinfectantes debe ser realizada por personal capacitado, usando solamente productos autorizados por el Ministerio de Salud y de uso en salud pública, teniendo cuidado de no contaminar los alimentos o superficies donde se manipulan.

## **ANEXO 2. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA**

### **NORMATIVA DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA**

- Asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaria: adquisición, transporte, recepción, almacenamiento, preparación y comercialización en los restaurantes y servicios afines.
- Establecer los requisitos sanitarios operativos y las buenas prácticas de manipulación que deben cumplir los responsables y los manipuladores de alimentos que laboran en los restaurantes y servicios afines. Establecer las condiciones higiénicas sanitarias y de infraestructura mínimas que deben cumplir los restaurantes y servicios afines.
- El establecimiento deberá disponer de agua potable de la red pública, contar con suministro permanente y en cantidad suficiente para atender las actividades del establecimiento. Los establecimientos que tengan su propio sistema de abastecimiento de agua, deben contar con la aprobación y vigilancia por parte del Ministerio de Salud.
- El sistema de evacuación de aguas residuales debe mantenerse en buen estado de funcionamiento y estar protegido para evitar el ingreso de roedores e insectos al establecimiento.
- Los conductos de evacuación de aguas residuales deben estar diseñados para soportar cargas máximas, contar con trampas de grasa y evitar la contaminación del sistema de agua potable.
- El piso del área de cocina debe contar con un sistema de evacuación para las aguas residuales que facilite las actividades de higiene.
- Los residuos sólidos deben disponerse en recipientes de plástico, en buen estado de conservación e higiene, con tapa oscilante o similar que evite el contacto con las

manos y deben tener una bolsa de plástico en el interior para facilitar la evacuación de los residuos.

- Dichos recipientes deben colocarse en cantidad suficiente en la cocina, comedor, baños y cualquier otro lugar donde se generen residuos sólidos y estar ubicados de manera que no contaminen los alimentos.
- Para la eliminación de los residuos sólidos se debe contar con colector con tapa de tamaño suficiente según el volumen producido, colocados en un ambiente destinado exclusivamente para este uso, de acceso fácil al servicio recolector.
- Este ambiente debe diseñarse de manera que se impida el acceso de plagas y se evite la contaminación del alimento y del entorno.
- Se deben lavar y desinfectar a diario los recipientes plásticos y la zona de almacenamiento de residuos.
- Los establecimientos deben facilitar al personal espacios adecuados para el cambio de vestimenta, la ropa de trabajo no debe entrar en contacto con la ropa de uso personal. Este ambiente debe estar iluminado, ventilado y en buen estado de conservación e higiene.
- El establecimiento debe contar con servicios higiénicos fuera del área de manipulación de los alimentos y sin acceso directo a la cocina o al almacén.
- Los servicios higiénicos deben tener buena iluminación y ventilación, estar diseñados de manera que se garantice la eliminación higiénica de las aguas residuales.

Los servicios higiénicos para hombres deben contar con lo siguiente:

- De 1 a 9 personas: 1 inodoro, 2 lavatorios, 1 urinario De 10 a 24 personas: 2 inodoros, 4 lavatorios, 1 urinario De 25 a 49 personas: 3 inodoros, 5 lavatorios, 2 urinarios. Más de 50 personas: 1 unidad adicional por cada 30 personas.

- Los servicios higiénicos para las mujeres son similares a los indicados, excepto los urinarios que serán reemplazados por inodoros.
- Los inodoros, lavatorios y urinarios deben ser de material de fácil limpieza y desinfección.
- Los lavatorios estarán provistos de dispensadores con jabón líquido o similar y medios higiénicos para secarse las manos como toallas desechables o secadores automáticos de aire. Si se usaran toallas desechables, habrá cerca del lavatorio un número suficiente de dispositivos de distribución y recipientes para su eliminación.
- Los servicios higiénicos deben mantenerse operativos, en buen estado de conservación e higiene.
- Los servicios higiénicos para comensales no deben tener acceso directo al comedor, las puertas deben tener ajuste automático y permanecerán cerradas excepto durante las operaciones de limpieza.
- Los servicios higiénicos deben mantenerse operativos, en buen estado de conservación e higiene, con buena iluminación y ventilación.
- Los inodoros, lavatorios y urinarios deben ser de material fácil de higienizar.
- Los servicios higiénicos deben estar separados para cada sexo y su distribución por frecuencia de comensales.
- Los establecimientos en este rango de frecuencia de comensales, deben adicionar un servicio higiénico para minusválidos.
- En forma permanente debe dotarse de provisión de papel higiénico y de recipientes de material resistente al lavado continuo, con bolsas internas de plástico, para facilitar la recolección de los residuos.

- Los lavatorios deben estar provistos de dispensadores con jabón líquido o similar y medios higiénicos para secarse las manos como: toallas desechables o secadores automáticos de aire caliente. Si se usaran toallas desechables, habrá cerca del lavatorio un número suficiente de dispositivos de distribución y recipientes para su eliminación.
- Deben colocarse avisos que promuevan el lavado de manos.
- El sistema de ventilación de los servicios higiénicos natural o artificial, debe permitir la eliminación de los olores hacia el exterior del establecimiento.
- Los equipos y utensilios que se empleen en los restaurantes y servicios afines, deben ser de material de fácil limpieza y desinfección, resistente a la corrosión; que no transmitan sustancias tóxicas, olores, ni sabores a los alimentos.
- Deben ser capaces de resistir repetidas operaciones de limpieza y desinfección.
- Las tablas de picar deben ser de material inabsorbente, de superficie lisa y mantenerse en buen estado de conservación e higiene.
- Para el lavado y desinfección de la vajilla, cubiertos y vasos, se debe tomar las siguientes precauciones: Retirar primero los residuos de comidas, utilizar agua potable corriente caliente o fría, detergente y enjuagarlos.
- La vajilla debe secarse por escurrimiento al medio ambiente de la cocina, colocándola en canastillas o similares. Si se emplearan toallas, secadores o similares, éstos deben ser de uso exclusivo; mantenerse limpios, en buen estado de conservación y en número suficiente de acuerdo a la demanda del servicio.
- El lavado y desinfección por medio de equipos automáticos debe ajustarse a las instrucciones del fabricante, cuidando de usar agua potable en cantidad necesaria.
- Los equipos deben lavarse al final de la jornada desarmando las partes removibles.

- Todo menaje de cocina, así como las superficies de parrillas, planchas, azafates, bandejas, recipientes de mesas con sistema de agua caliente (baño maría) y otros que hayan estado en contacto con los alimentos, deben limpiarse, lavarse y desinfectarse por lo menos una vez al día.
- Para el almacenamiento y protección de los equipos y utensilios, una vez limpios y desinfectados deben tomarse las siguientes precauciones: La vajilla, cubiertos y vasos deben guardarse en un lugar cerrado, protegido del polvo e insectos; guardar los vasos, copas y tazas colocándolos hacia abajo; guardar los equipos y utensilios, limpios y desinfectados en un lugar aseado, seco, a no menos de 0.20 m. del piso; cubrir los equipos que tienen contacto con las comidas cuando no se van a utilizar inmediatamente.
- No colocar los equipos o utensilios cerca de drenajes de aguas residuales o cerca de recipientes de residuos.
- El responsable de la recepción de las materias primas, ingredientes y productos procesados debe tener capacitación en Higiene de los Alimentos y contar con Manuales de Calidad de los principales productos alimenticios, a fin de que pueda realizar con facilidad la evaluación sensorial y físico-química mediante métodos rápidos, que le permitan decidir la aceptación o rechazo de los alimentos.
- Los establecimientos deben registrar la información correspondiente a los alimentos que ingresan respecto de su procedencia, descripción, composición, características sensoriales, periodo de almacenamiento y condiciones de manejo y conservación.
- Dicha información debe encontrarse disponible durante la inspección que realice la Autoridad Sanitaria Municipal competente; también deben llevar un Registro de los Proveedores que los abastecen de alimentos, de tal modo que sea posible efectuar cualquier investigación epidemiológica o de rastreabilidad sobre la procedencia de dichos alimentos.

- Los almacenes deben mantenerse limpios, secos, ventilados y protegidos contra el ingreso de roedores, animales y personas ajenas al servicio.
- Los productos químicos tales como detergentes, desinfectantes, pinturas, rodenticidas, insecticidas, combustible, entre otros; deben guardarse en un ambiente separado, seguro y alejado de los alimentos.
- El establecimiento no guardará en sus instalaciones materiales y equipos en desuso o inservibles como: cartones, cajas, costalillos u otros, que puedan contaminar los alimentos y propicien la proliferación de insectos y roedores.
- En el almacenamiento se tendrá en cuenta la vida útil del producto, se rotularán los empaques con la fecha de ingreso y de salida del producto del almacén con el fin de controlar la aplicación del Principio PEPS (los alimentos que ingresan primero al almacén deben ser también los primeros en salir del almacén).

La distribución de los alimentos en el almacén debe observar lo siguiente:

- Los alimentos no deben estar en contacto con el piso; se colocarán en tarimas, anaqueles o parihuelas mantenidos en buenas condiciones, limpios y a una distancia mínima de 0,20 m. del piso.
- Se dejará una distancia de 0,50 m. entre hileras y de 0,50 m. de la pared.
- Los alimentos contenidos en sacos, bolsas o cajas se apilarán de manera entrecruzada y hasta una distancia de 0,60 m. del techo.
- Los sacos apilados tendrán una distancia entre sí de 0,15 m. para la circulación del aire.
- Antes de abrir cualquiera de estos envases debe verificarse que estén externamente limpios.

- Los alimentos secos se almacenarán en sus envases originales.
- Los envases originales deben estar íntegros y cerrados.
- Los productos a granel deben conservarse en envases tapados y rotulados.
- En los equipos de refrigeración la temperatura debe calcularse según el tamaño y cantidad de alimento almacenado, de tal manera que el alimento tenga una temperatura menor a 5° C al centro de cada pieza.
- En caso de conservar alimentos congelados, el establecimiento debe contar con equipos de congelación para que los alimentos tengan una temperatura de -18° C al centro de cada pieza.
- Los alimentos que se receiptan congelados deben almacenarse congelados.
- Los equipos de frío deben estar dotados de termómetros, colocados en un lugar visible y ser calibrados periódicamente.
- Las temperaturas de estos equipos deben ser registradas diariamente como parte del control.
- En el almacenamiento se tendrá en cuenta lo siguiente: los alimentos de origen animal y vegetal se almacenarán por separado para evitar la contaminación cruzada y la transferencia de olores indeseables. Así mismo, se separarán los que cuentan con envoltura o cáscara, de aquellos que se encuentran desprotegidos o fraccionados. Las piezas grandes de res en refrigeración no deben exceder de las 72 horas, mientras que otros tipos de carne, aves y menudencias no deben exceder las 48 horas. Los equipos de refrigeración y congelación deben permitir la circulación de aire frío en forma uniforme. Los alimentos se colocarán separados unos de otros y de las paredes, a fin de que el aire frío permita que los alimentos alcancen una temperatura de seguridad en el centro de los mismos. En el caso de las cámaras, los alimentos se colocarán en anaqueles o tarimas de material higienizable y resistente, guardando

una distancia mínima de 0,20 m. respecto del piso y 0,15 m. respecto de las paredes y el techo. Las carnes y menudencias congeladas se dispondrán en bandejas o similares de material higienizable y resistente, colocadas en anaqueles o como bloques, siempre protegidas por un plástico transparente (no de color) de primer uso, para evitar la contaminación y deshidratación.

- La cocina debe estar ubicada próxima al comedor y debe tener fácil acceso al área de almacenamiento de las materias primas.
- El área de la cocina debe ser suficiente para el número de raciones de alimentos a preparar según la carga del establecimiento.
- El diseño debe permitir que todas las operaciones se realicen en condiciones higiénicas, sin generar riesgos de contaminación cruzada y con la fluidez necesaria para el proceso de elaboración desde la preparación previa hasta el servido. Los espacios en la cocina se distribuirán sucesivamente de la siguiente manera: Una zona de preparación previa, próxima al área de almacén de materias primas, donde se limpiarán, pelarán y lavarán las materias primas que requieran estas prácticas. Una zona de preparación intermedia destinada a la preparación preliminar como corte, picado y cocción. Una zona de preparación final donde se concluirá la preparación, servido y armado de los platos o porciones para el consumo en comedor.
- Si el espacio físico no fuera suficiente para hacer la división mencionada en el párrafo anterior, se identificará al menos la zona de preparación previa y para las otras zonas se hará una división en el tiempo, considerando las zonas como etapas, las que en ningún caso deben superponerse, sino que seguirán una secuencia consecutiva con el fin de evitar la contaminación cruzada. Después de cada etapa se debe realizar la limpieza y desinfección del ambiente y superficies que se emplearán en la siguiente etapa.
- En ningún caso debe cocinarse en un ambiente diferente al destinado como área de cocina, ni expuesto a la contaminación.

- Todo el mobiliario debe ser de material liso, anticorrosivo, de fácil limpieza y desinfección.
- Las campanas extractoras con sus respectivos ductos, deben estar ubicadas de manera que permitan una adecuada extracción de humos y olores; cubrir la zona destinada a cocción de la cocina; su limpieza y mantenimiento se hará en forma permanente.
- Los lavaderos deben ser de acero inoxidable u otro material resistente y liso, estar en buen estado de conservación e higiene, con una capacidad acorde con el volumen del servicio.
- Contarán además con el correspondiente suministro de agua potable circulante y red de desagüe.
- El local del comedor estará ubicado próximo a la cocina.
- La distribución de mesas y mobiliario debe ser funcional, permitiendo la adecuada circulación de las personas.
- El acceso al comedor debe ser lo suficientemente amplio para garantizar el tránsito de los comensales, evitando aglomeraciones tanto al ingreso como a la salida.
- Las puertas deben abrir hacia afuera.
- El mobiliario debe ser de material resistente, de fácil limpieza y mantenerse en buen estado de conservación e higiene.
- En el caso de los restaurantes que exhiban alimentos preparados en el comedor, éstos se conservarán en equipos o sistemas que permitan mantenerlos a temperaturas de seguridad y su distribución debe evitar la contaminación cruzada y el intercambio de olores.

- Los equipos para exhibición, como vitrinas refrigeradas ubicados en el comedor, se mantendrán en buen estado de funcionamiento, conservación e higiene y serán de uso exclusivo para alimentos preparados.
- Las carnes, pescados, mariscos y vísceras, se lavarán con agua potable corriente antes de someterlas al proceso de cocción, con la finalidad de reducir al máximo la carga microbiana.
- Las hortalizas según corresponda, se lavarán hoja por hoja o en manojos bajo el chorro de agua potable para lograr una acción de arrastre de tierra, huevos de parásitos, insectos y otros contaminantes.
- El manipulador encargado del deshojado de las hortalizas se lavará y desinfectará las manos antes de esta operación; el deshojado se realizará antes de la desinfección y bajo el chorro de agua potable.
- La desinfección de hortalizas y frutas posterior al lavado se efectuará con desinfectantes comerciales de uso en alimentos, aprobados por el Ministerio de Salud y se seguirán las instrucciones del fabricante, luego se enjuagarán con agua potable corriente.
- Los utensilios como cuchillos y tablas, entre otros, que se utilizan para corte, trozado, fileteado, etc., de alimentos crudos, deben ser exclusivos para tal fin y mantenerse en buen estado de conservación e higiene.
- Durante la preparación previa de los alimentos, la cantidad de éstos sobre las mesas de trabajo no debe sobrepasar la capacidad de la superficie de las mismas, para evitar caídas accidentales de los alimentos al piso.
- Los alimentos picados y trozados para la preparación del día que no se utilicen de inmediato, deben conservarse en refrigeración y protegidos hasta su cocción o servido.

- La descongelación de alimentos puede realizarse en refrigeración, horno microondas o por inmersión (en envase hermético) en agua fría que corra en forma constante.
- Los alimentos descongelados deben ser transferidos inmediatamente a cocción.
- La materia prima o el alimento que haya sido descongelado, debe utilizarse inmediatamente y de ninguna manera luego de descongelado se volverá a congelar.
- Durante el proceso de cocción se verificará y registrará regularmente los tiempos y temperaturas alcanzados por los alimentos, de la forma siguiente: El grado de cocción de grandes trozos y enrollados de carnes y aves debe alcanzar en el centro de la pieza una cocción completa, lo cual se verificará al corte o con un termómetro para alimentos, la temperatura estará por encima de los 80 grados centígrados, las grasas y aceites utilizados para freír no deben estar quemados y deben renovarse inmediatamente cuando los cambios de color, olor y/o sabor sean evidentes.
- Las comidas preparadas parcialmente o precocidas, con el fin de terminarlos en el momento de su pedido, deben conservarse rotuladas en refrigeración y bien tapadas para evitar su contaminación.
- Las preparaciones a base de ingredientes crudos o cocidos perecibles de consumo directo deben conservarse en refrigeración a una temperatura no mayor de 5°C hasta el momento de su consumo.
- El tiempo de conservación de estos alimentos no debe permitir la alteración de sus características.
- Para el caso de los alimentos de mayor riesgo como cremas a base de leche y huevos crudos, el periodo de conservación no podrá ser mayor de 24 horas.
- Los embutidos y similares deben servirse de inmediato o conservarse en refrigeración, protegidos para evitar su resecamiento y contaminación.

- El recalentamiento de las porciones que se han mantenido en frío debe hacerse lo más rápido posible hasta alcanzar una temperatura mínima de 74°C en el centro del alimento por al menos 30 segundos y servirse de inmediato.
- Los alimentos recalentados que no se consuman se descartarán y no podrán regresar al refrigerador o congelador.
- Para prevenir la contaminación cruzada en la cocina se aplicarán las siguientes medidas: Las materias primas y alimentos crudos que se almacenan en los equipos de frío estarán protegidos y se ubicarán por separado de los alimentos cocinados, precocidos y de consumo directo.
- El personal encargado de la manipulación de las materias primas se lavará y desinfectará las manos antes de entrar en contacto con alimentos preparados o listos para el consumo.
- Las tablas y utensilios que se empleen para efectuar la manipulación de los alimentos deben ser diferentes para los crudos y para los cocidos.
- Las mesas de trabajo deben lavarse y desinfectarse después de utilizarse con alimentos crudos.
- La vajilla, cubiertos y vasos deben estar limpios, desinfectados y en buen estado de conservación e higiene.
- Se debe poner atención a su manejo de acuerdo a las siguientes indicaciones: Los platos se tomarán por debajo o por los bordes; los vasos por las bases; los cubiertos por sus mangos y las tazas por debajo o por las asas; procurando no tocar con los dedos la superficie que entrará en contacto con los alimentos o la boca de los comensales.
- En ningún caso los platos o fuentes con las preparaciones se colocarán unos sobre otros.

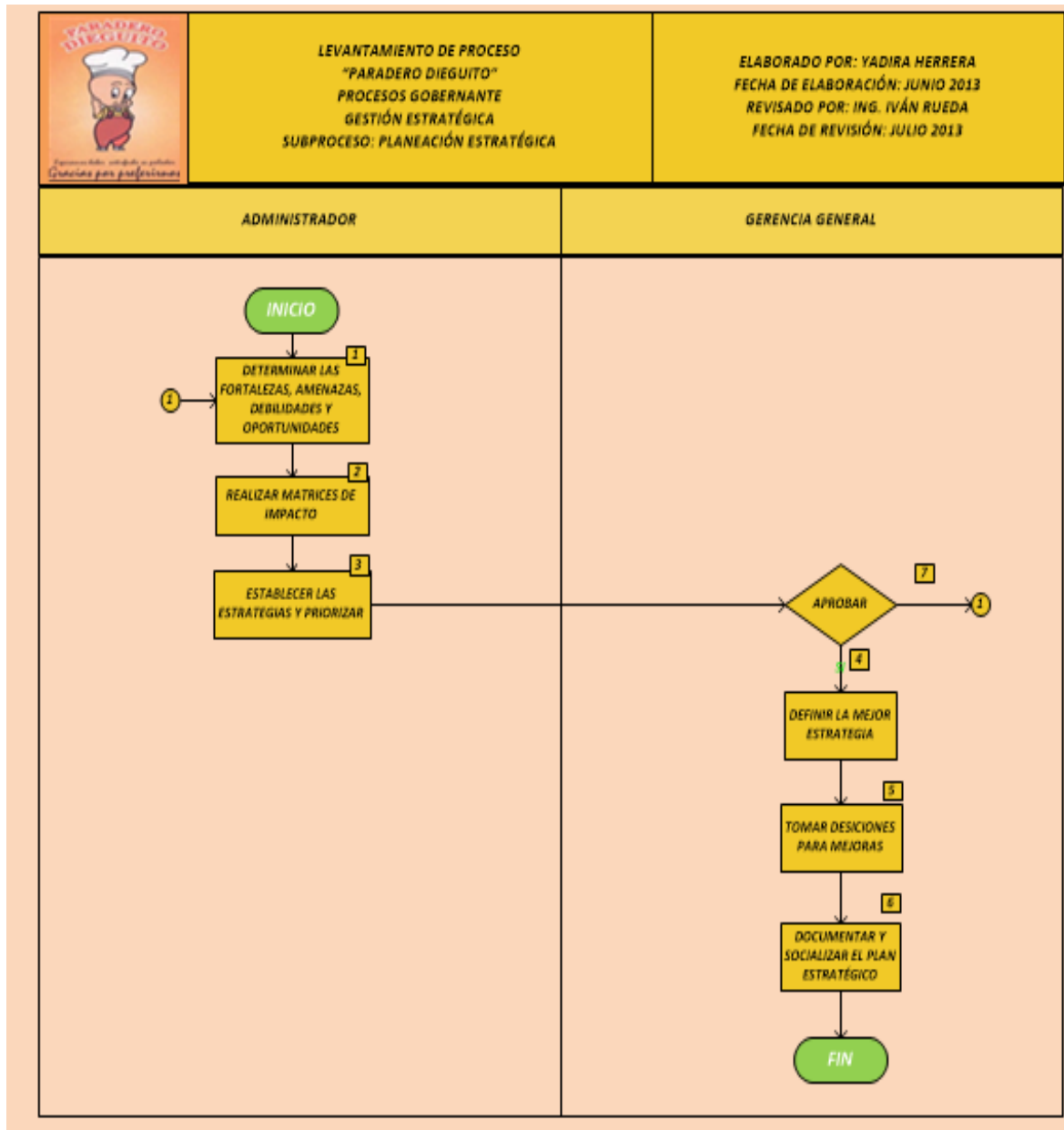
- El agua y hielo serán potables y deben mantenerse en recipientes cerrados, limpios y desinfectados.
- El hielo no debe manipularse directamente con las manos, se hará con pinzas, cucharas o similares, evitándose el uso de vasos en esta práctica.
- El hielo utilizado en el enfriamiento de botellas, copas u otros, debe ser de agua potable pero no debe utilizarse para consumo humano.
- Al servir los alimentos sin envoltura, no debe utilizarse directamente las manos, sino guantes desechables, pinzas, espátulas u otros utensilios apropiados, según sea el caso.
- Para el servido del azúcar, café soluble y productos complementarios a la comida, como ají molido, mostaza, mayonesa, salsa de tomate u otros, se evitarán los dispensadores manuales, reemplazándolos por porciones individuales envasadas comercialmente.
- En el caso del servido a la mesa de cremas y salsas no envasadas comercialmente, éstas se servirán debidamente refrigeradas en recipientes de uso exclusivo y de material de fácil lavado, que no transmita contaminación, olor o sabor a los alimentos; debiendo estar en buen estado de conservación e higiene y cuidando de renovar completamente el contenido por cada servido a la mesa, previo lavado.
- El área de atención al consumidor según las modalidades del servicio, debe tener su mobiliario y mantelería en buen estado de conservación e higiene. Si la modalidad lo requiere, se colocarán recipientes para basura con bolsas plásticas y tapas de vaivén que se mantendrán en buen estado de conservación e higiene, no permitiendo que los residuos rebasen su capacidad. Se promoverá la higiene de manos de los comensales como medida sanitaria, a través de mensajes educativos y de elementos de uso individual como toallitas o gel desinfectante, entre otros.

- Las bebidas no alcohólicas envasadas (jugos, refrescos, gaseosas o similares) se servirán en sus envases originales; en el caso del uso de equipos surtidores o dispensadores, se servirán en vasos desechables o vasos de vidrio limpios. Dichos equipos se mantendrán en buen estado de conservación e higiene. Los licuados, batidos, cremoladas o similares se servirán en vasos limpios y los utensilios complementarios como adornos, sorbetes ú otros deben ser de primer uso y de material desechable.
- Las bebidas alcohólicas que se sirvan en restaurantes y servicios afines deben ser de procedencia formal y tener autorización de expendio, registro sanitario y fecha de vencimiento cuando corresponda.
- La administración del restaurante o servicios afines es responsable del control médico periódico de los manipuladores de alimentos que trabajan en dichos establecimientos. No debe permitirse que aquellos que padecen enfermedades infectocontagiosas, diarreas, heridas infectadas o abiertas, infecciones cutáneas o llagas, continúen con la manipulación de los alimentos, hasta que se verifique el buen estado de su salud.
- Los manipuladores de alimentos deben mantener una esmerada higiene personal, especialmente en el lavado de manos, de la siguiente forma: Antes de iniciar la manipulación de alimentos; inmediatamente después de haber usado los servicios higiénicos; después de toser o estornudar utilizando las manos o pañuelo; después de rascarse la cabeza ú otra parte del cuerpo; después de manipular cajas, envases, bultos y otros artículos contaminados; después de manipular alimentos crudos como carnes, pescados, mariscos, etc.; después de barrer, trapear pisos, recoger y manipular los recipientes de residuos, limpiar mesas del comedor, tocar dinero y todas las veces que sea necesario.
- Los manipuladores de alimentos también deben observar hábitos de higiene estrictos durante la preparación y servido de los alimentos, tales como: evitar comer, fumar o escupir. Ellos deben tener las uñas recortadas, limpias y sin esmalte y sus manos estarán libres de objetos o adornos personales como joyas, relojes ú otros.

- Los manipuladores de alimentos deben usar ropa protectora de color blanco que les cubra el cuerpo, llevar completamente cubierto el cabello y tener calzado apropiado.
- Toda la vestimenta debe ser lavable, mantenerla limpia y en buen estado de conservación, a menos que sea desechable.
- El resto del personal debe usar ropa protectora mantenida en buen estado de conservación e higiene.
- Los operarios de limpieza y desinfección de los establecimientos deben usar delantales y calzados impermeables.
- La capacitación sanitaria de los manipuladores de alimentos es responsabilidad de la administración del establecimiento y tiene carácter obligatorio para el ejercicio de la actividad, pudiendo ser brindada por las Municipalidades, entidades públicas y privadas, o personas naturales especializadas. Dicha capacitación debe efectuarse por lo menos cada seis meses mediante un programa que incluya los Principios Generales de Higiene, las Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos y Bebidas, entre otros.
- Queda expresamente prohibida la presencia de cualquier animal en cualquier área del establecimiento.

## ANEXO 3. Planeación Estratégica

## DIAGRAMA DE FLUJO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

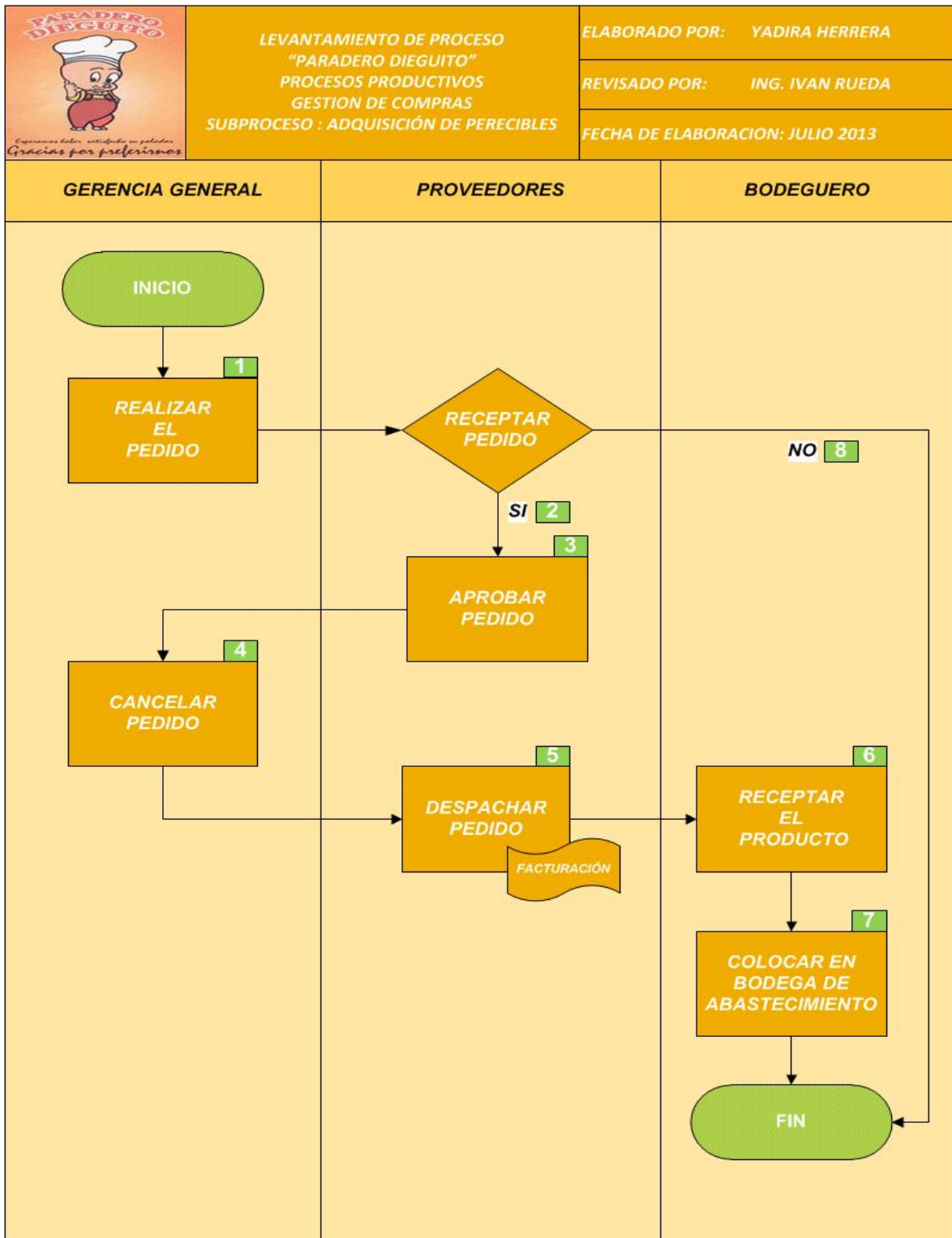
| N.           | VA  |     | NVA         |        |            |         | DETALLE  | TIEMPO/MIN      |
|--------------|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|--|-----------------|
|              | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL |  |                 |
| 1            |     | X   |             |        |            |         | DETERMINAR LAS FORTALEZAS, AMENAZAS, DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES | 1440,00         |
| 2            |     |     |             |        |            | X       | REALIZAR MATRICES DE IMPACTO                                     | 1440,00         |
| 3            |     |     | X           |        |            |         | ESTABLECER LAS ESTRATEGIAS Y PRIORIZAR                           | 120,00          |
| 4            |     |     |             |        |            | X       | APROBAR: SI  | 60,00           |
| 5            |     |     |             |        |            | X       | DEFINIR LA MEJOR ESTRATEGIA                                      | 1440,00         |
| 6            |     | X   |             |        |            |         | TOMAR DESICIONES PARA MEJORAS                                    | 7200,00         |
| 7            |     | X   |             |        |            |         | DOCUMENTAR Y SOCIALIZAR EL PLAN ESTRATÉGICO                      | 7200,00         |
| <b>TOTAL</b> |     |     |             |        |            |         |  | <b>18900,00</b> |

## COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES

| N. | ACTIVIDAD                   | TIEMPO          | %              |
|----|-----------------------------|-----------------|----------------|
| 1  | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 0,00            | 0,00%          |
| 2  | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 15840,00        | 83,81%         |
| 3  | PREPARACION                 | 120,00          | 0,63%          |
| 4  | DEMORA O ESPERA             | 0,00            | 0,00%          |
| 5  | CONTROL O INSPECCION        | 1500,00         | 7,94%          |
| 6  | ARCHIVO                     | 1440,00         | 7,62%          |
| 7  | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0,00            | 0,00%          |
| 8  | <b>TOTAL</b>                | <b>18900,00</b> | <b>100,00%</b> |
| 9  | <b>VAC+VAE</b>              | <b>15840,00</b> | <b>83,81%</b>  |
| 10 | <b>IVA</b>                  | <b>0,84</b>     | <b>83,81%</b>  |

**ANEXO 4. Adquisiciones de Perecibles**

**DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO ADQUISICIÓN DE PERECIBLES**



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO ADQUISICIÓN DE PERECIBLES

| N. | VA  |     | NVA         |        |            |         |         | DETALLE                | TIEMPO/MIN |
|----|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|---------|------------------------|------------|
|    | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL | ARCHIVO |                        |            |
| 1  |     | X   |             |        |            |         |         | REALIZAR EL PEDIDO     | 10         |
| 2  |     |     |             |        |            | X       |         | SI RECEPTAR EL PEDIDO? | 10         |
| 3  | X   |     |             |        |            |         |         | APROBAR PEDIDO         | 10         |
| 4  |     | X   |             |        |            |         |         | CANCELAR PEDIDO        | 30         |
| 5  | X   |     |             |        |            |         |         | DESPACHAR PEDIDO       | 15         |
| 6  |     | X   |             |        |            |         |         | RECEPTAR EL PRODUCTO   | 30         |
| 7  |     | X   |             |        |            |         |         | CONGELAR EL PRODUCTO   | 30         |
| 8  |     |     |             |        |            | X       |         | NO RECEPTAR EL PEDIDO? | 10         |
|    |     |     |             |        |            |         |         | <b>TOTAL</b>           | 145        |

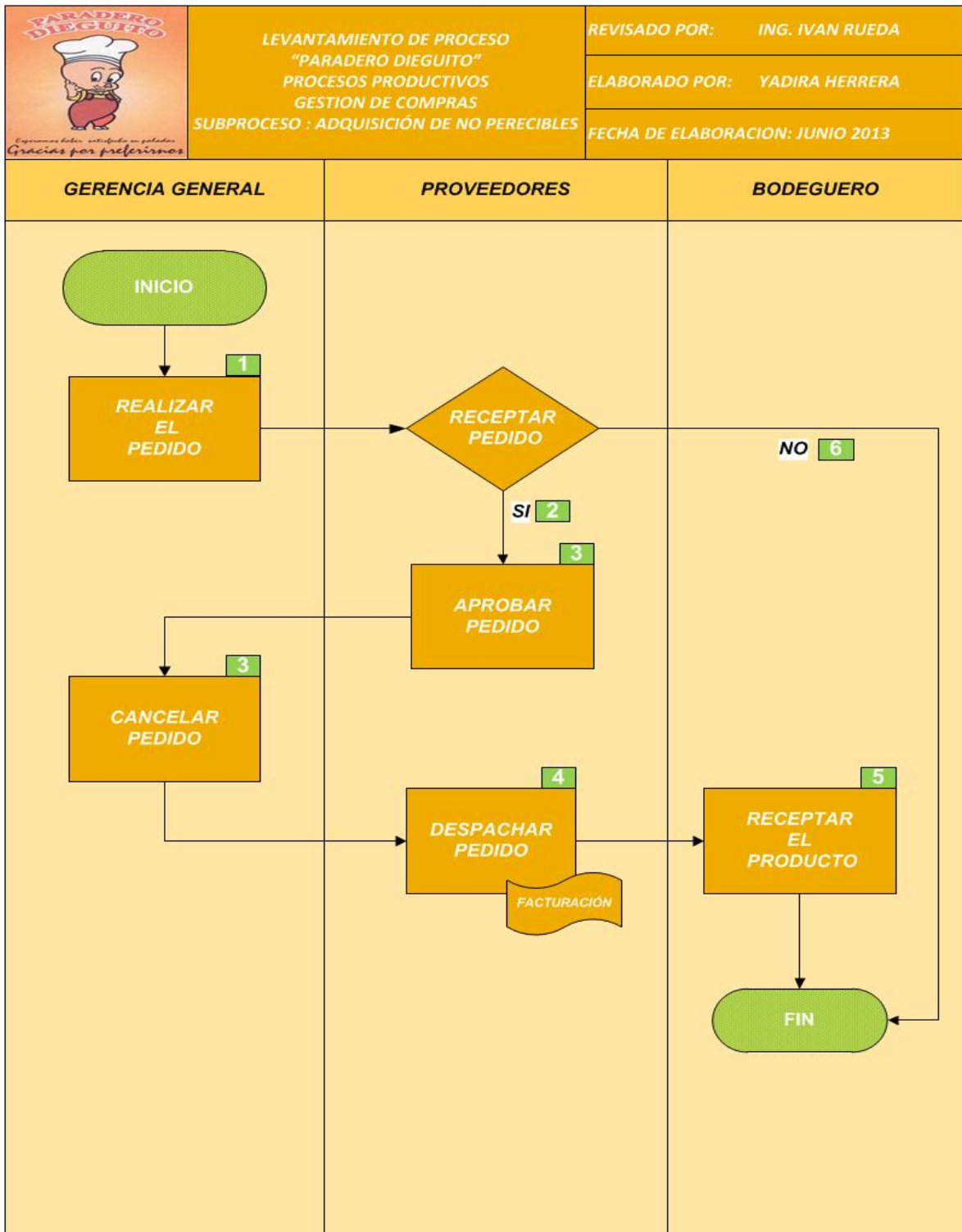
### COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES

| N. | ACTIVIDAD                   | TIEMPO      | %           |
|----|-----------------------------|-------------|-------------|
| 1  | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 25          | 17%         |
| 2  | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 100         | 69%         |
| 3  | PREPARACION                 | 0           | 0%          |
| 4  | DEMORA O ESPERA             | 0           | 0%          |
| 5  | CONTROL O INSPECCION        | 20          | 14%         |
| 6  | ARCHIVO                     | 0           | 0%          |
| 7  | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0           | 0%          |
| 8  | <b>TOTAL</b>                | <b>145</b>  | <b>100%</b> |
| 9  | <b>VAC+VAE</b>              | <b>125</b>  | <b>86%</b>  |
| 10 | <b>IVA</b>                  | <b>0,86</b> | <b>86%</b>  |

El Proceso Adquisición de Perecibles posee un 86% de índice de valor agregado, por lo cual no se hace necesario realizar mejoras en el mismo.

ANEXO 5. Adquisiciones de No Perecibles

DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO ADQUISICIÓN DE NO PERECIBLES



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO ADQUISICIÓN DE NO PERECIBLES

| N. | VA  |     | NVA         |        |            |         | DETALLE                | TIEMPO/MIN |
|----|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|------------------------|------------|
|    | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL |                        |            |
| 1  |     | X   |             |        |            |         | REALIZAR EL PEDIDO     | 10         |
| 2  |     |     |             |        |            | X       | SI RECEPTAR EL PEDIDO? | 10         |
| 3  | X   |     |             |        |            |         | APROBAR PEDIDO         | 10         |
| 4  |     | X   |             |        |            |         | CANCELAR PEDIDO        | 30         |
| 5  | X   |     |             |        |            |         | DESPACHAR PEDIDO       | 15         |
| 6  |     | X   |             |        |            |         | RECEPTAR EL PRODUCTO   | 30         |
| 7  |     |     |             |        |            | X       | NO RECEPTAR EL PEDIDO? | 10         |
|    |     |     |             |        |            |         | <b>TOTAL</b>           | 115        |

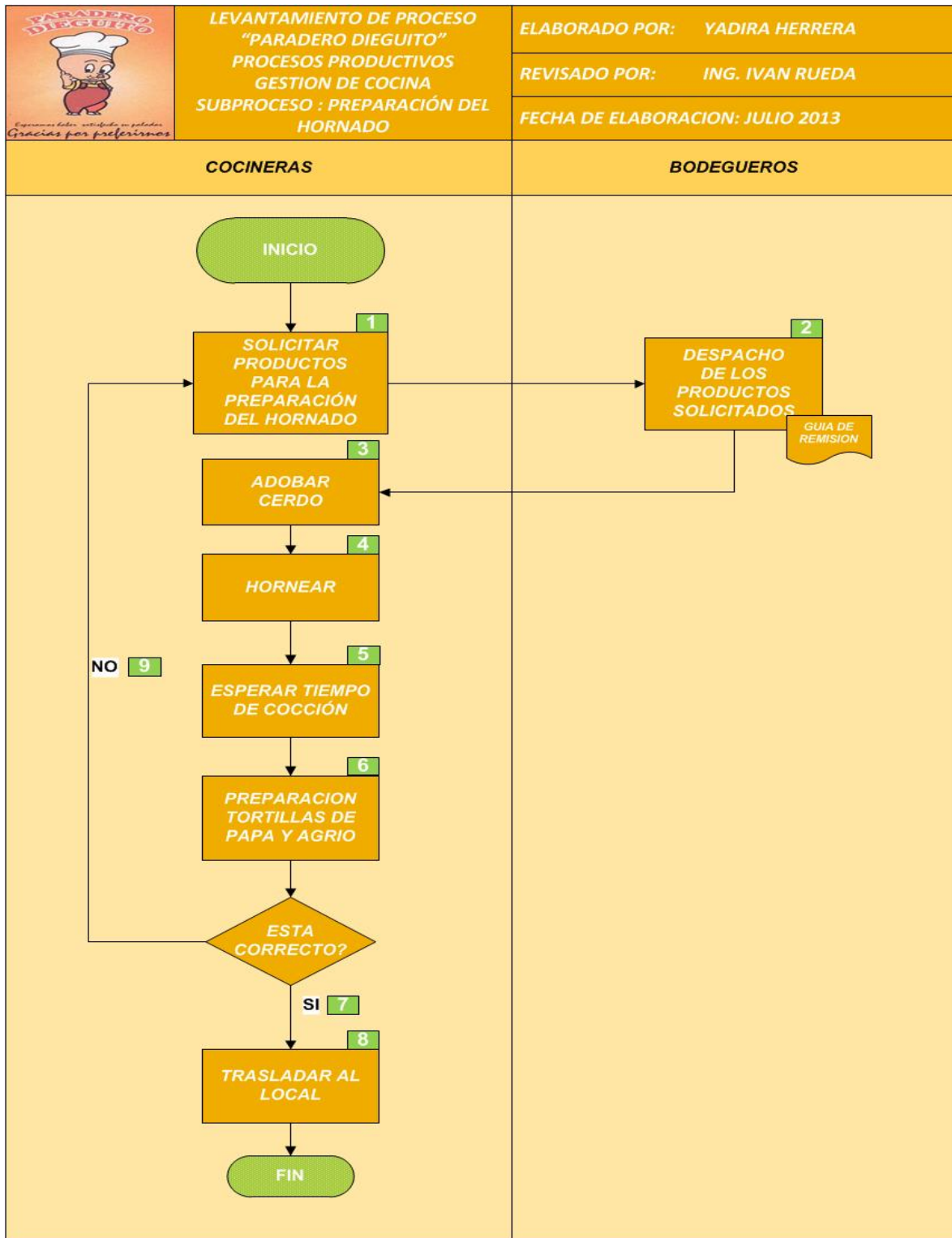
### COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES

| N. | ACTIVIDAD                   | TIEMPO      | %           |
|----|-----------------------------|-------------|-------------|
| 1  | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 25          | 22%         |
| 2  | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 70          | 61%         |
| 3  | PREPARACION                 | 0           | 0%          |
| 4  | DEMORA O ESPERA             | 0           | 0%          |
| 5  | CONTROL O INSPECCION        | 20          | 17%         |
| 6  | ARCHIVO                     | 0           | 0%          |
| 7  | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0           | 0%          |
| 8  | <b>TOTAL</b>                | <b>115</b>  | <b>100%</b> |
| 9  | <b>VAC+VAE</b>              | <b>95</b>   | <b>83%</b>  |
| 10 | <b>IVA</b>                  | <b>0,83</b> | <b>83%</b>  |

Se puede apreciar que el Proceso Adquisición de No perecibles, está dentro de los límites aceptados de la gestión, puesto que su índice de valor agregado es de 83%.

**ANEXO 6. Preparación de Hornado**

**DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO PREPARACIÓN DE HORNADO**



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO PREPARACIÓN DE HORNADO

| N. | VA  |     | NVA         |        |            |         |         | DETALLE   | TIEMPO/MIN |
|----|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|---------|---|------------|
|    | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL | ARCHIVO |   |            |
| 1  |     |     | X           |        |            |         |         | SOLICITAR PRODUCTO PARA PREPARACION DEL HORNADO | 10         |
| 2  | X   |     |             |        |            |         |         | DESPACHO DE LOS PRODUCTOS SOLICITADOS           | 20         |
| 3  | X   |     |             |        |            |         |         | ADOBAR CERDO                                    | 60         |
| 4  | X   |     |             |        |            |         |         | HORNEAR   | 120        |
| 5  |     |     |             | X      |            |         |         | ESPERA TIEMPO DE COCCIÓN                        | 20         |
| 6  | X   |     |             |        |            |         |         | PREPARAR TORTILLAS DE PAPA Y AGRIO              | 30         |
| 7  |     |     |             |        |            | X       |         | SI ESTA CORRECTO?                               | 10         |
| 8  |     | X   |             |        |            |         |         | TRASLADAR AL LOCAL                              | 10         |
| 9  |     |     |             |        |            | X       |         | NO ESTA CORRECTO?                               | 10         |
|    |     |     |             |        |            |         |         | <b>TOTAL</b>                                    | <b>290</b> |

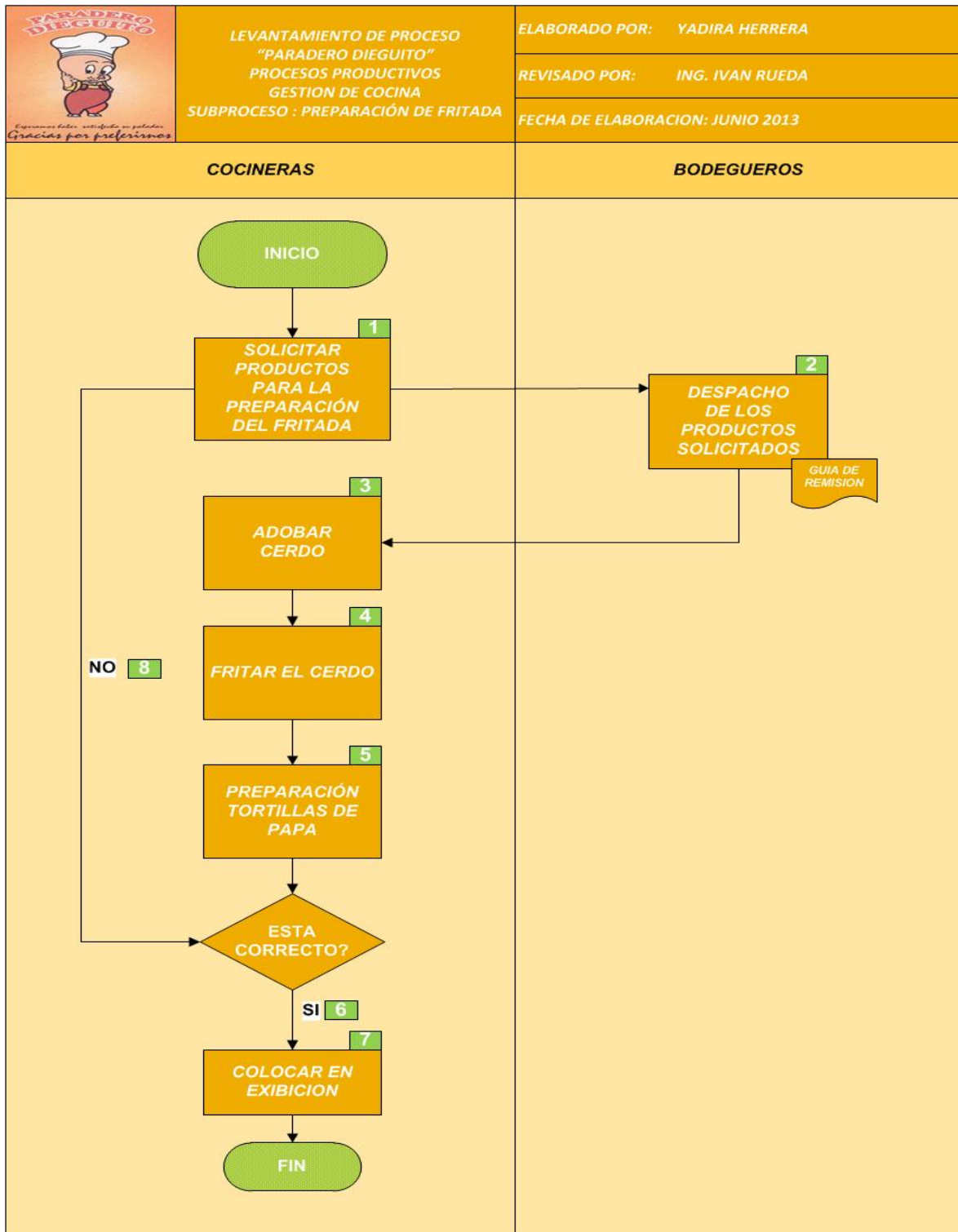
### COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES

| N. | ACTIVIDAD                   | TIEMPO      | %           |
|----|-----------------------------|-------------|-------------|
| 1  | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 230         | 79%         |
| 2  | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 10          | 3%          |
| 3  | PREPARACION                 | 10          | 3%          |
| 4  | DEMORA O ESPERA             | 20          | 7%          |
| 5  | CONTROL O INSPECCION        | 20          | 7%          |
| 6  | ARCHIVO                     | 0           | 0%          |
| 7  | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0           | 0%          |
| 8  | <b>TOTAL</b>                | <b>290</b>  | <b>100%</b> |
| 9  | <b>VAC+VAE</b>              | <b>240</b>  | <b>83%</b>  |
| 10 | <b>IVA</b>                  | <b>0,83</b> | <b>83%</b>  |

Como se puede apreciar el Proceso Preparación de Hornado no es crítico puesto que su índice de valor agregado es de 83%, lo que significa que es eficiente y eficaz en las actividades que se ejecutan.

**ANEXO 7. Preparación de Fritada**

**DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO PREPARACIÓN DE FRITADA**



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO PREPARACIÓN DE FRITADA

| N.           | VA  |     | NVA         |        |            |         |         | DETALLE   | TIEMPO/MIN |
|--------------|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|---------|---|------------|
|              | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL | ARCHIVO |   |            |
| 1            |     |     | X           |        |            |         |         | SOLICITAR PRODUCTO PARA PREPARACION DE LA FRITADA | 10         |
| 2            | X   |     |             |        |            |         |         | DESPACHO DE LOS PRODUCTOS SOLICITADOS             | 20         |
| 3            | X   |     |             |        |            |         |         | ADOBAR CERDO                                      | 60         |
| 4            | X   |     |             |        |            |         |         | FRITAR  | 60         |
| 5            | X   |     |             |        |            |         |         | PREPARAR TORTILLAS DE PAPA Y AGRIO                | 30         |
| 6            |     |     |             |        |            | X       |         | SI ESTA CORRECTO?                                 | 10         |
| 7            |     | X   |             |        |            |         |         | COLOCAR EN EXIBICION                              | 10         |
| 8            |     |     |             |        |            | X       |         | NO ESTA CORRECTO?                                 | 10         |
| <b>TOTAL</b> |     |     |             |        |            |         |         |   | 210        |

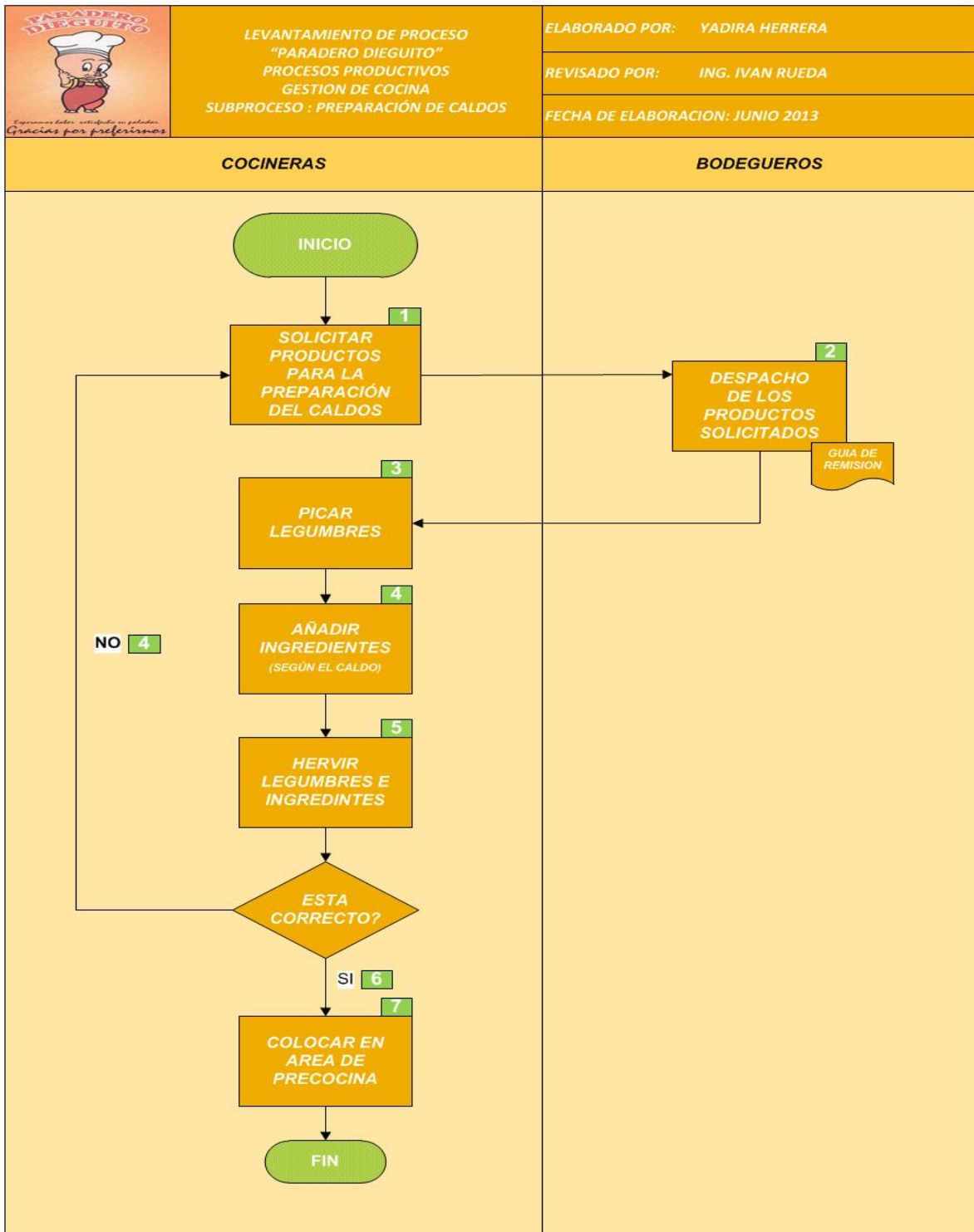
## COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES

| N. | ACTIVIDAD                   | TIEMPO      | %           |
|----|-----------------------------|-------------|-------------|
| 1  | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 170         | 81%         |
| 2  | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 10          | 5%          |
| 3  | PREPARACION                 | 10          | 5%          |
| 4  | DEMORA O ESPERA             | 0           | 0%          |
| 5  | CONTROL O INSPECCION        | 20          | 10%         |
| 6  | ARCHIVO                     | 0           | 0%          |
| 7  | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0           | 0%          |
| 8  | <b>TOTAL</b>                | <b>210</b>  | <b>100%</b> |
| 9  | <b>VAC+VAE</b>              | <b>180</b>  | <b>86%</b>  |
| 10 | <b>IVA</b>                  | <b>0,86</b> | <b>86%</b>  |

El Proceso Preparación de Fritada tiene un porcentaje de 86%, lo que indica que el proceso está dentro de los límites y no requiere de realizar mejoras en el mismo.

**ANEXO 8. Preparación de Caldos**

**DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO PREPARACIÓN DE CALDOS**



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO PREPARACIÓN DE CALDOS

| N. | VA  |     | NVA         |        |            |         |         | DETALLE   | TIEMPO/MIN |
|----|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|---------|---|------------|
|    | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL | ARCHIVO |   |            |
| 1  |     |     | X           |        |            |         |         | SOLICITAR PRODUCTO PARA PREPARACION DE LOS CALDOS | 10         |
| 2  | X   |     |             |        |            |         |         | DESPECHO DE LOS PRODUCTOS SOLICITADOS             | 20         |
| 3  | X   |     |             |        |            |         |         | PICAR LEGUMBRES                                   | 30         |
| 4  | X   |     |             |        |            |         |         | REFRITAR  | 10         |
| 5  | X   |     |             |        |            |         |         | ANADIR INGREDIENTES (Según el Caldo)              | 20         |
| 6  | X   |     |             |        |            |         |         | HERVIR  | 30         |
| 7  |     |     |             |        |            | X       |         | SI ESTA CORRECTO?                                 | 10         |
| 8  |     | X   |             |        |            |         |         | COLOCAR EN AREA DE PRECOCINA                      | 10         |
| 9  |     |     |             |        |            | X       |         | NO ESTA CORRECTO?                                 | 10         |
|    |     |     |             |        |            |         |         | <b>TOTAL</b>                                      | <b>150</b> |

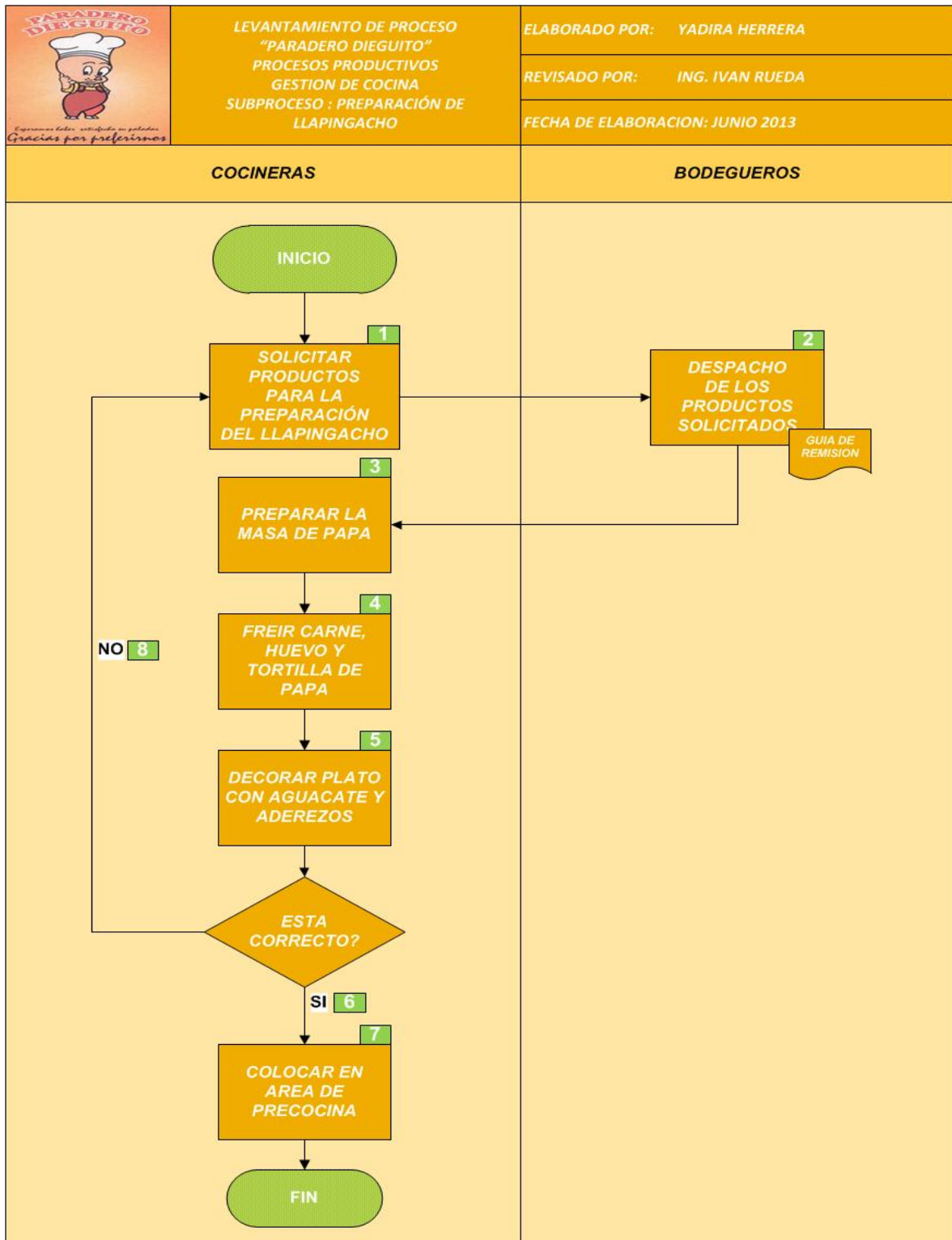
### COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES

| N. | ACTIVIDAD                   | TIEMPO      | %           |
|----|-----------------------------|-------------|-------------|
| 1  | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 110         | 73%         |
| 2  | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 10          | 7%          |
| 3  | PREPARACION                 | 10          | 7%          |
| 4  | DEMORA O ESPERA             | 0           | 0%          |
| 5  | CONTROL O INSPECCION        | 20          | 13%         |
| 6  | ARCHIVO                     | 0           | 0%          |
| 7  | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0           | 0%          |
| 8  | <b>TOTAL</b>                | <b>150</b>  | <b>100%</b> |
| 9  | <b>VAC+VAE</b>              | <b>120</b>  | <b>80%</b>  |
| 10 | <b>IVA</b>                  | <b>0,80</b> | <b>80%</b>  |

El Proceso de Preparación de Caldos tiene un 80% de índice de valor agregado, con lo cual se puede concluir que no tiene inconvenientes en el desarrollo de actividades.

**ANEXO 9. Preparación de Llapingachos**

**DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO PREPARACIÓN DE LLAPINGACHOS**



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO PREPARACIÓN DE LLAPINGACHOS

| N. | VA  |     | NVA         |        |            |         | DETALLE | TIEMPO/MIN  |         |
|----|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|---------|---|---------|
|    | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL |         |   | ARCHIVO |
| 1  |     |     | X           |        |            |         |         | SOLICITAR PRODUCTO PARA PREPARACION DE LOS LLAPINGACHOS | 10      |
| 2  | X   |     |             |        |            |         |         | DESPACHO DE LOS PRODUCTOS SOLICITADOS                   | 20      |
| 3  | X   |     |             |        |            |         |         | PREPARAR LA MASA DE PAPA                                | 30      |
| 4  | X   |     |             |        |            |         |         | FREIR CARNE, HUEVO Y TORTILLA DE PAPA                   | 10      |
| 5  | X   |     |             |        |            |         |         | DECORAR EL PLATO CON AGUACATE Y ADEREZOS                | 60      |
| 6  |     |     |             |        |            | X       |         | SI ESTA CORRECTO?                                       | 10      |
| 7  |     | X   |             |        |            |         |         | COLOCAR EN AREA DE PRECOCINA                            | 10      |
| 8  |     |     |             |        |            | X       |         | NO ESTA CORRECTO?                                       | 10      |
|    |     |     |             |        |            |         |         | <b>TOTAL</b>  | 160     |

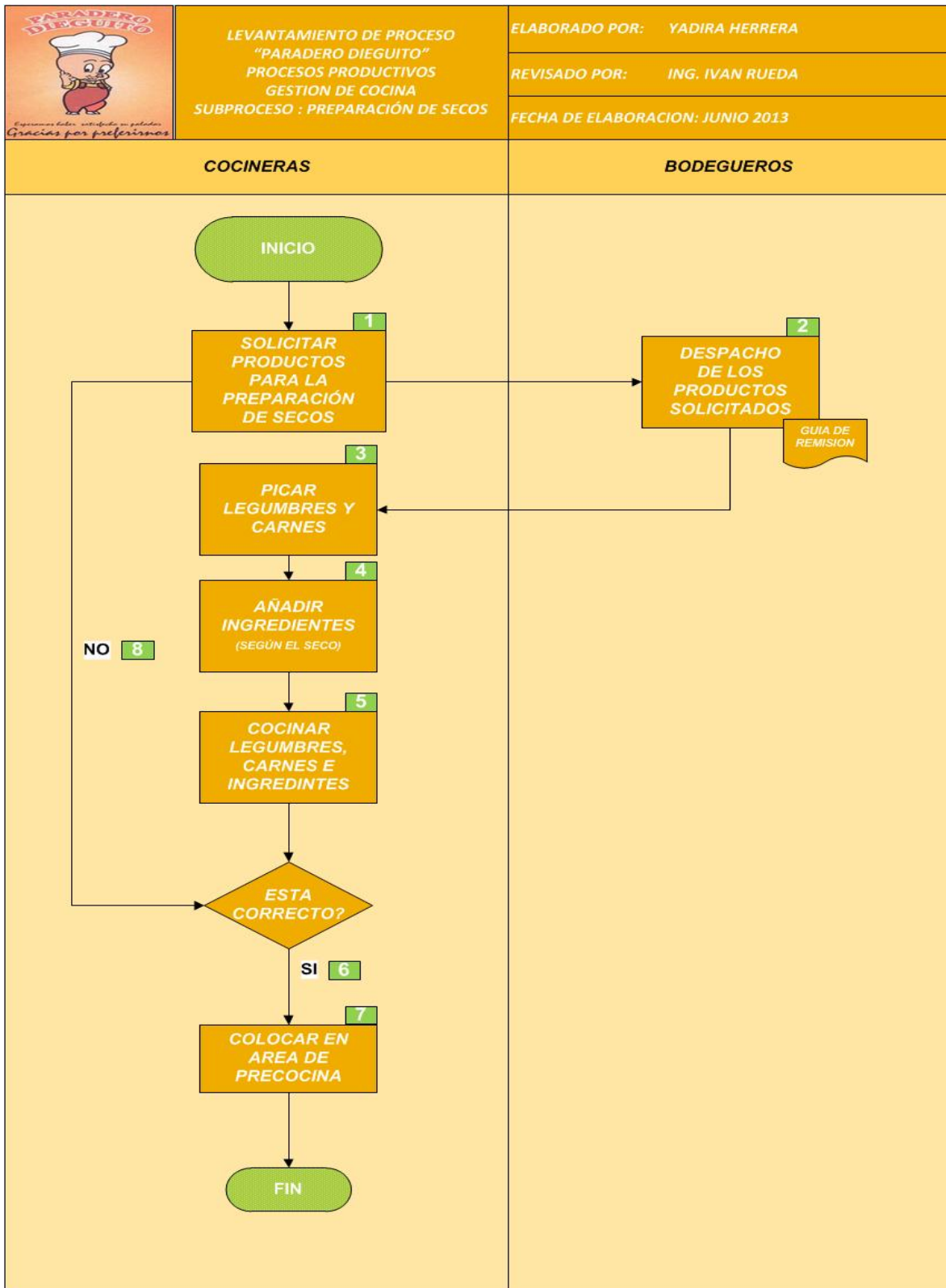
### COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES

| N. | ACTIVIDAD                   | TIEMPO      | %           |
|----|-----------------------------|-------------|-------------|
| 1  | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 120         | 75%         |
| 2  | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 10          | 6%          |
| 3  | PREPARACION                 | 10          | 6%          |
| 4  | DEMORA O ESPERA             | 0           | 0%          |
| 5  | CONTROL O INSPECCION        | 20          | 13%         |
| 6  | ARCHIVO                     | 0           | 0%          |
| 7  | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0           | 0%          |
| 8  | <b>TOTAL</b>                | <b>160</b>  | <b>100%</b> |
| 9  | <b>VAC+VAE</b>              | <b>130</b>  | <b>81%</b>  |
| 10 | <b>IVA</b>                  | <b>0,81</b> | <b>81%</b>  |

En el Proceso de Preparación de Llapingachos, se puede apreciar que posee un índice de valor agregado del 81%, lo que indica que las actividades que son ejecutadas son correctas y no existen demoras que afecte al desarrollo del mismo.

**ANEXO 10. Preparación de Secos**

**DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO PREPARACIÓN DE SECOS**



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO PREPARACIÓN DE SECOS

| N. | VA  |     | NVA         |        |            |         |         | DETALLE  | TIEMPO/MIN |
|----|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|---------|--|------------|
|    | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL | ARCHIVO |  |            |
| 1  |     |     | X           |        |            |         |         | SOLICITAR PRODUCTO PARA PREPARACION DE LOS SECOS | 10         |
| 2  | X   |     |             |        |            |         |         | DESPACHO DE LOS PRODUCTOS SOLICITADOS            | 20         |
| 3  | X   |     |             |        |            |         |         | PICAR LEGUMBRES Y CARNES                         | 30         |
| 4  | X   |     |             |        |            |         |         | ANADIR INGREDIENTES (Según el Secos)             | 10         |
| 5  | X   |     |             |        |            |         |         | COCINAR LUGUMBRES, CARNES E INGREDIENTES         | 20         |
| 6  |     |     |             |        |            | X       |         | SI ESTA CORRECTO?                                | 30         |
| 7  |     | X   |             |        |            |         |         | COLOCAR EN AREA DE PRECOCINA                     | 20         |
| 8  |     |     |             |        |            | X       |         | NO ESTA CORRECTO?                                | 10         |
|    |     |     |             |        |            |         |         | <b>TOTAL</b>                                     | <b>150</b> |

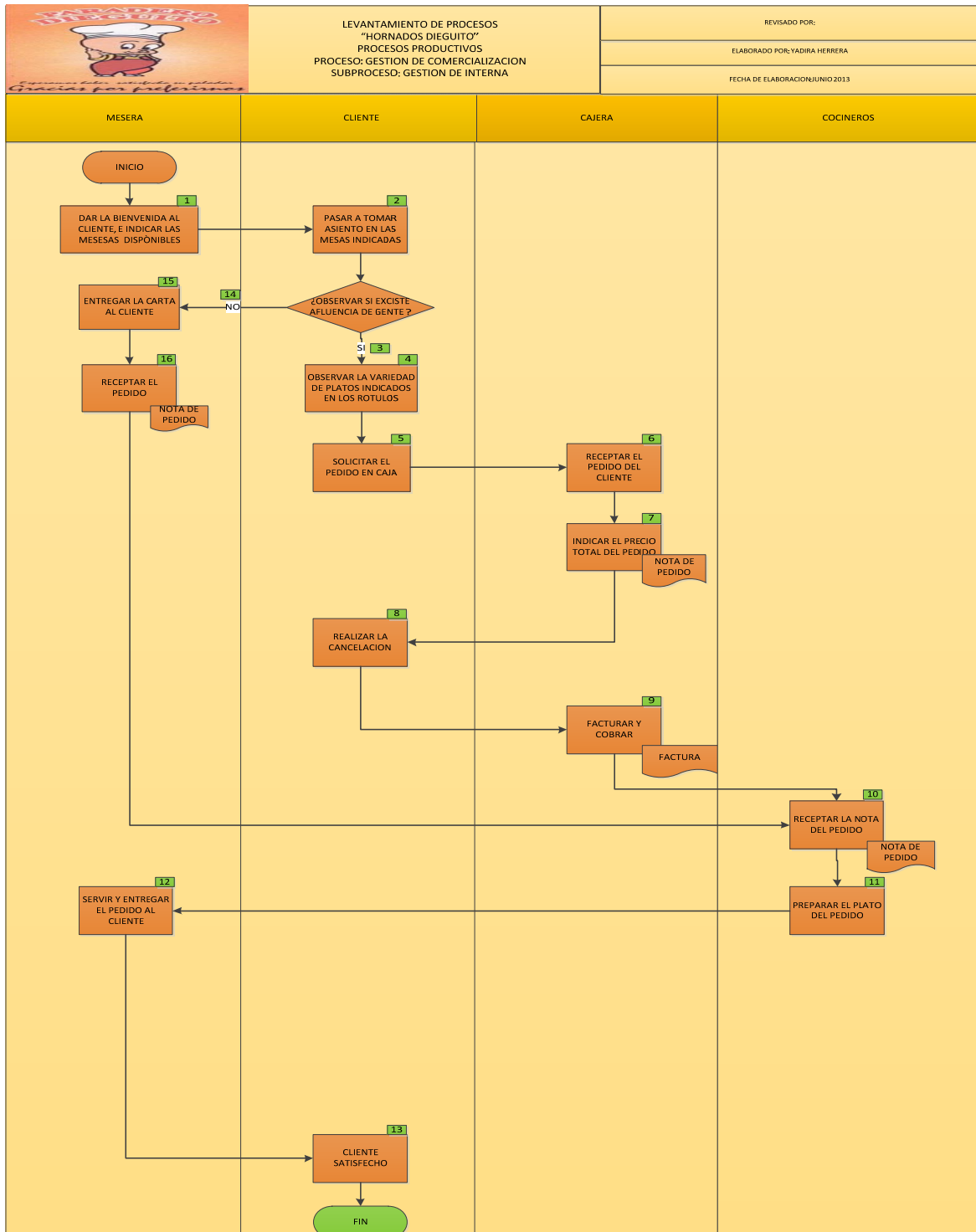
### COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES

| N. | ACTIVIDAD                   | TIEMPO      | %           |
|----|-----------------------------|-------------|-------------|
| 1  | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 110         | 73%         |
| 2  | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 10          | 7%          |
| 3  | PREPARACION                 | 10          | 7%          |
| 4  | DEMORA O ESPERA             | 0           | 0%          |
| 5  | CONTROL O INSPECCION        | 20          | 13%         |
| 6  | ARCHIVO                     | 0           | 0%          |
| 7  | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0           | 0%          |
| 8  | <b>TOTAL</b>                | <b>150</b>  | <b>100%</b> |
| 9  | <b>VAC+VAE</b>              | <b>120</b>  | <b>80%</b>  |
| 10 | <b>IVA</b>                  | <b>0,80</b> | <b>80%</b>  |

El Proceso de Preparación de Secos le corresponde un índice de valor agregado del 80%, esto indica que no existen actividades que estén afectando al proceso en su desarrollo normal.

**ANEXO 11. Gestión Venta Interna**

**DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE GESTIÓN DE VENTA INTERNA**



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO GESTIÓN DE VENTA INTERNA

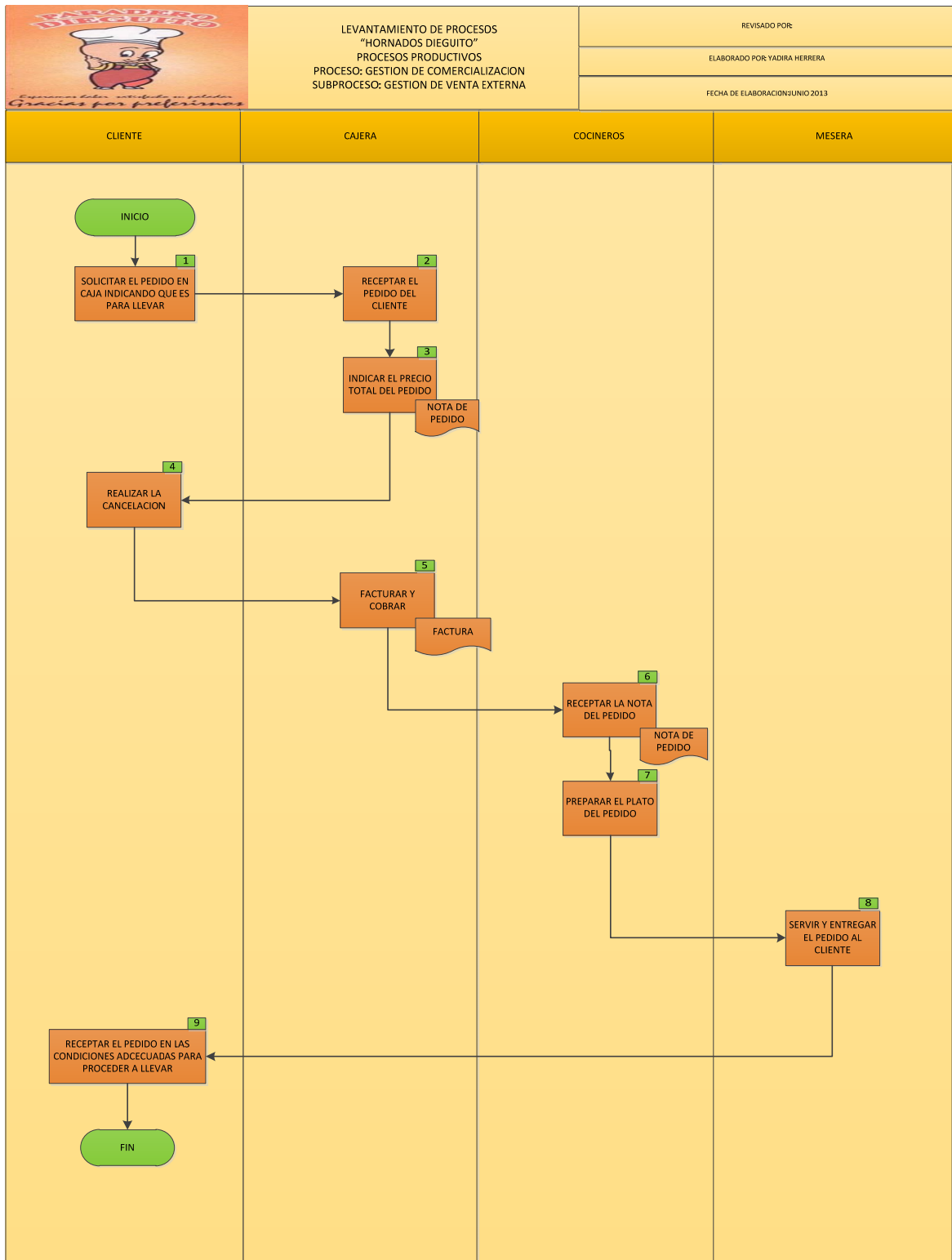
| N  | VA  |     | NO AGREGA VALOR |        |            |         | ACTIVIDAD   | M<br>I<br>N<br>U<br>T<br>O<br>S |
|----|-----|-----|-----------------|--------|------------|---------|---|---------------------------------|
|    | VAC | VAE | PREPARACION     | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL |   |                                 |
| 1  |     | X   |                 |        |            |         | DAR LA BIENVENIDA AL CLIENTE, E INDICAR LAS MESAS DISPONIBLES | 3                               |
| 2  | X   |     |                 |        |            |         | PASARA TOMAR ASIENTO EN LAS MESAS INDICADAS                   | 5                               |
| 3  |     |     | X               |        |            |         | ENTREGAR LA CARTA AL CLIENTE                                  | 2                               |
| 4  |     |     | X               |        |            |         | RECEPTAR EL PEDIDO  | 4                               |
| 5  | X   |     |                 |        |            |         | OBSERVAR LA VARIEDAD DE PLATOS INDICADOS EN LOS ROTULOS       | 2                               |
| 6  |     |     | X               |        |            |         | SOLICITAR EL PEDIDO EN CAJA                                   | 3                               |
| 7  | X   |     |                 |        |            |         | RECEPTAR EL PEDIDO DEL CLIENTE                                | 4                               |
| 8  | X   |     |                 |        |            |         | INDICAR EL PRECIO TOTAL DEL PEDIDO                            | 3                               |
| 9  | X   |     |                 |        |            |         | REALIZAR LA CANCELACION                                       | 3                               |
| 10 | X   |     |                 |        |            |         | FACTURAR Y COBRAR   | 5                               |
| 11 | X   |     |                 |        |            |         | RECEPTAR LA NOTA DE PEDIDO                                    | 1                               |
| 12 | X   |     |                 |        |            |         | PREPARAR EL PLATO INDICADO                                    | 6                               |
| 13 |     |     |                 |        | X          |         | SERVIR Y ENTRAGAR EL PEDIDO AL CLIENTE                        | 15                              |
| 14 | X   |     |                 |        |            |         | DEGUSTAR LOS PLATILLOS SOLICITADOS                            | 30                              |
| 15 |     |     |                 |        |            | X       | SI ¿OBSERVAR SI HAY AFLUENCIA DE GENTE ?                      | 1                               |
| 16 |     |     |                 |        |            | X       | NO ¿OBSERVAR SI HAY AFLUENCIA DE GENTE ?                      | 1                               |
|    |     |     |                 |        |            |         | <b>Total</b>  | <b>88</b>                       |

| COPOSICIÓN DE ACTIVIDADES |                             |             |             |
|---------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|
| nº                        | ACTIVIDAD                   | TIEMPO      | %           |
| 1                         | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 59          | 67%         |
| 2                         | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 3           | 3%          |
| 3                         | PREPARACION                 | 9           | 10%         |
| 4                         | DEMORA O ESPERA             | 0           | 0%          |
| 5                         | CONTROL O INSPECCION        | 2           | 2%          |
| 6                         | ARCHIVO                     | 0           | 0%          |
| 7                         | MOVILIZACION O TRANSPORTE   | 15          | 17%         |
| 8                         | <b>TOTAL</b>                | <b>88</b>   | <b>100%</b> |
| 9                         | <b>VAC+VAE</b>              | <b>62</b>   | 70%         |
| 10                        | <b>IVA</b>                  | <b>0,70</b> |             |

El Proceso de Gestión de Venta Interna, tiene un índice de valor agregado del 70%, lo que indica que se requiere realizar mejoras en este proceso para que el cliente pueda ser mejor atendido, eliminando actividades que no agregan valor o agregando actividades que disminuya el tiempo del proceso.

**ANEXO 12. Gestión Venta Externa**

**DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE GESTIÓN DE VENTA EXTERNA**



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO DE GESTIÓN DE VENTA EXTERNA

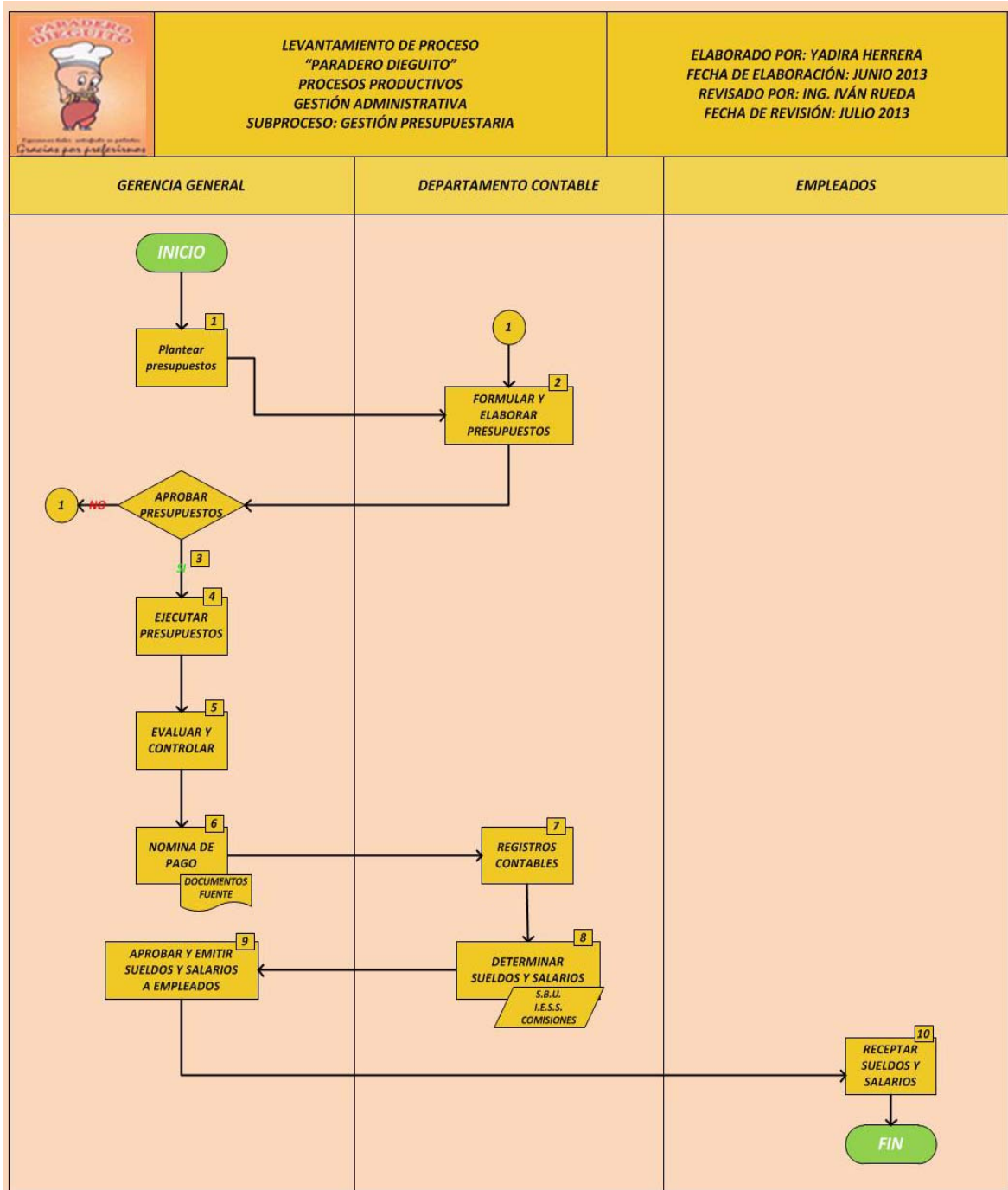
| N<br>U<br>M<br>E<br>R<br>O | VA  |     | NO AGREGA VALOR |        |            |         | ACTIVIDAD  | M<br>I<br>N<br>U<br>T<br>O<br>S |
|----------------------------|-----|-----|-----------------|--------|------------|---------|--|---------------------------------|
|                            | VAC | VAE | PREPARACION     | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL |  |                                 |
| 1                          |     | X   |                 |        |            |         | SOLICITAR EL PEDIDO EN CAJA INDICANDO QUE ES PARA LLEVAR               | 3                               |
| 2                          |     | X   |                 |        |            |         | RECEPTAR EL PEDIDO DEL CLIENTE   | 4                               |
| 3                          |     | X   |                 |        |            |         | INDICAR EL PRECIO TOTAL DEL PEDIDO                                     | 2                               |
| 4                          | X   |     |                 |        |            |         | REALIZAR LA CANCELACION  | 3                               |
| 5                          |     | X   |                 |        |            |         | FACTURAR Y COBRAR  | 4                               |
| 6                          |     | X   |                 |        |            |         | RECEPTAR LA NOTA DE PEDIDO   | 2                               |
| 7                          | X   |     |                 |        |            |         | PREPARAR EL PLATO DEL PEDIDO   | 6                               |
| 8                          |     |     | X               |        |            |         | SERVIR Y ENTREGAR EL PEDIDO AL CLIENTE                                 | 3                               |
| 9                          | X   |     |                 |        |            |         | RECEPTAR EL PEDIDO EN LAS CONDICIONES ADECUADAS PARA PROCEDER A LLEVAR | 3                               |
| <b>TOAL</b>                |     |     |                 |        |            |         |  | <b>30</b>                       |

| COPOSICION DE ACTIVIDADES |                             |             |             |
|---------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|
| nº                        | ACTIVIDAD                   | TIEMPO      | %           |
| 1                         | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 9           | 30,00%      |
| 2                         | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 15          | 50,00%      |
| 3                         | PREPARACION                 | 6           | 20,00%      |
| 4                         | DEMORA O ESPERA             | 0           | 0,00%       |
| 5                         | CONTROL O INSPECCION        | 0           | 0,00%       |
| 6                         | ARCHIVO                     | 0           | 0,00%       |
| 7                         | MOVILIZACION O TRANSPORTE   | 0           | 0,00%       |
| 8                         | <b>TOTAL</b>                | <b>30</b>   | <b>100%</b> |
| 9                         | <b>VAC+VAE</b>              | <b>24</b>   | <b>80%</b>  |
| 10                        | <b>IVA</b>                  | <b>0,80</b> |             |

El Proceso de Gestión de Venta Externa, tiene un índice de valor agregado del 80%, se puede determinar que el proceso está dentro del límite y no requiere de mejoras.

**ANEXO 13. Gestión Presupuestaria**

**DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO GESTIÓN PRESUPUESTARIA**



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO GESTIÓN PRESUPUESTARIA

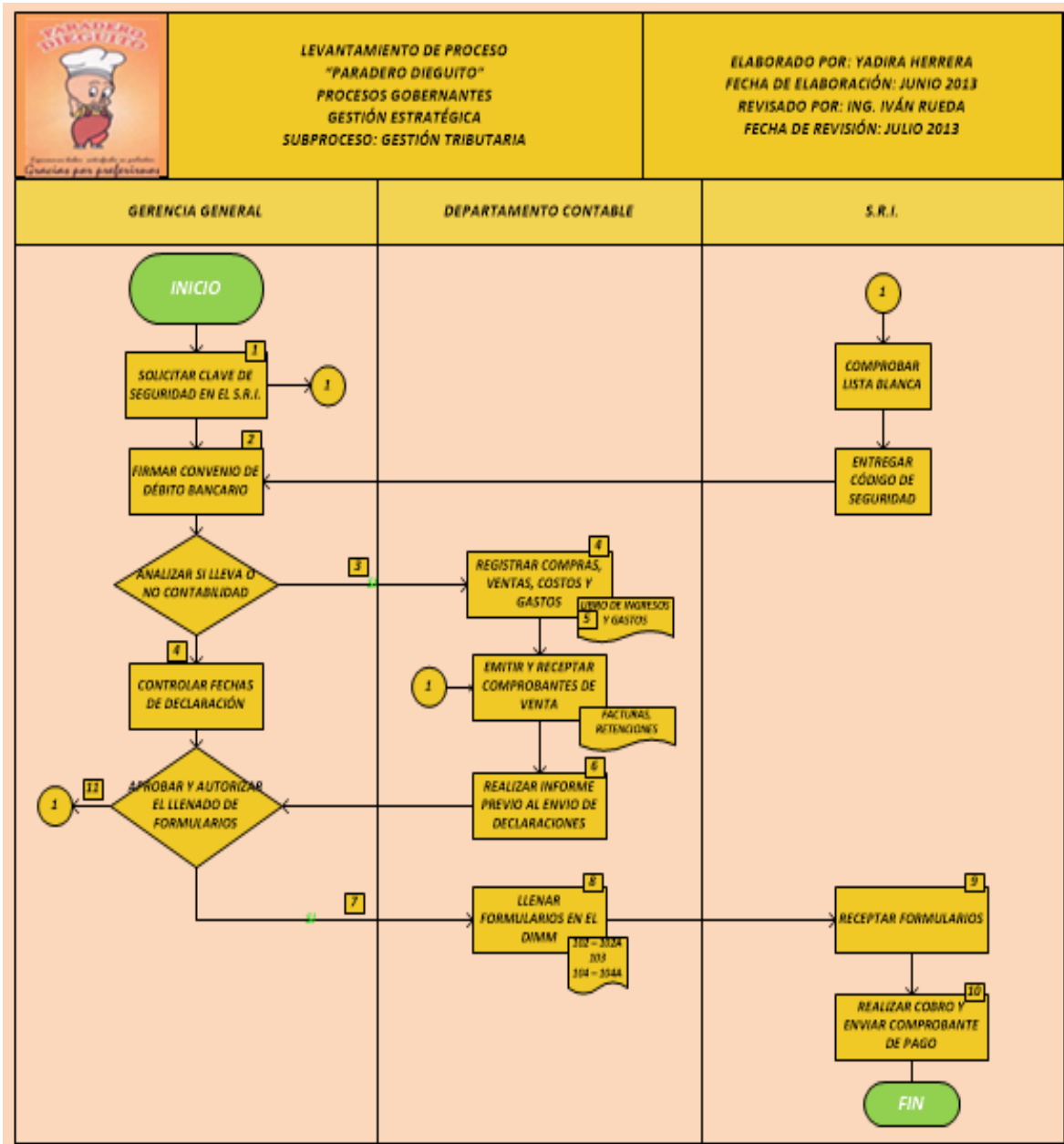
| N.           |  | VA  |     | NVA         |        |            |         |         | DETALLE                             | TIEMPOMIN   |
|--------------|--|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|---------|-------------------------------------|-------------|
|              |  | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL | ARCHIVO |                                     |             |
| 1            |  |     | X   |             |        |            |         |         | PLANTEAR PRESUPUESTOS               | 2880        |
| 2            |  |     | X   |             |        |            |         |         | FORMULAR Y ELABORAR PRESUPUESTOS    | 1440        |
| 3            |  |     |     |             |        |            | X       |         | APROBAR PRESUPUESTOS                | 60          |
| 4            |  |     | X   |             |        |            |         |         | EJECUTAR PRESUPUESTOS               | 1440        |
| 5            |  |     | X   |             |        |            |         |         | EVALUAR Y CONTROLAR                 | 120         |
| 6            |  |     | X   |             |        |            |         |         | NOMINA DE PAGO                      | 720         |
| 7            |  |     |     | X           |        |            |         |         | DETERMINAR SUELDOS Y SALARIOS       | 1440        |
| 8            |  |     | X   |             |        |            |         |         | APROBAR Y EMITIR SUELDOS Y SALARIOS | 720         |
| 9            |  |     | X   |             |        |            |         |         | REGISTROS SUELDOS Y SALARIOS        | 720         |
| 10           |  |     | X   |             |        |            |         |         | RECEPTAR SUELDOS Y SALARIOS         | 60          |
| <b>TOTAL</b> |  |     |     |             |        |            |         |         |                                     | <b>9600</b> |

| <b>COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES</b> |                             |                |                |
|-----------------------------------|-----------------------------|----------------|----------------|
| N.                                | ACTIVIDAD                   | TIEMPO         | %              |
| 1                                 | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 0,00           | 0,00%          |
| 2                                 | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 8100,00        | 84,38%         |
| 3                                 | PREPARACION                 | 1440,00        | 15,00%         |
| 4                                 | DEMORA O ESPERA             | 0,00           | 0,00%          |
| 5                                 | CONTROL O INSPECCION        | 60,00          | 0,63%          |
| 6                                 | ARCHIVO                     | 0,00           | 0,00%          |
| 7                                 | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0,00           | 0,00%          |
| 8                                 | <b>TOTAL</b>                | <b>9600,00</b> | <b>100,00%</b> |
| 9                                 | VAC+VAE                     | 8100,00        | 84,38%         |
| 10                                | IVA                         | 0,84           |                |


El Proceso Gestión Presupuestaria, tiene de Índice de Valor Agregado 84,38%, lo que se considera un proceso eficiente y que no requiere de cambios o mejoras en sus actividades.

ANEXO 14. Gestión Tributaria

DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO GESTIÓN TRIBUTARIA



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO GESTIÓN TRIBUTARIA

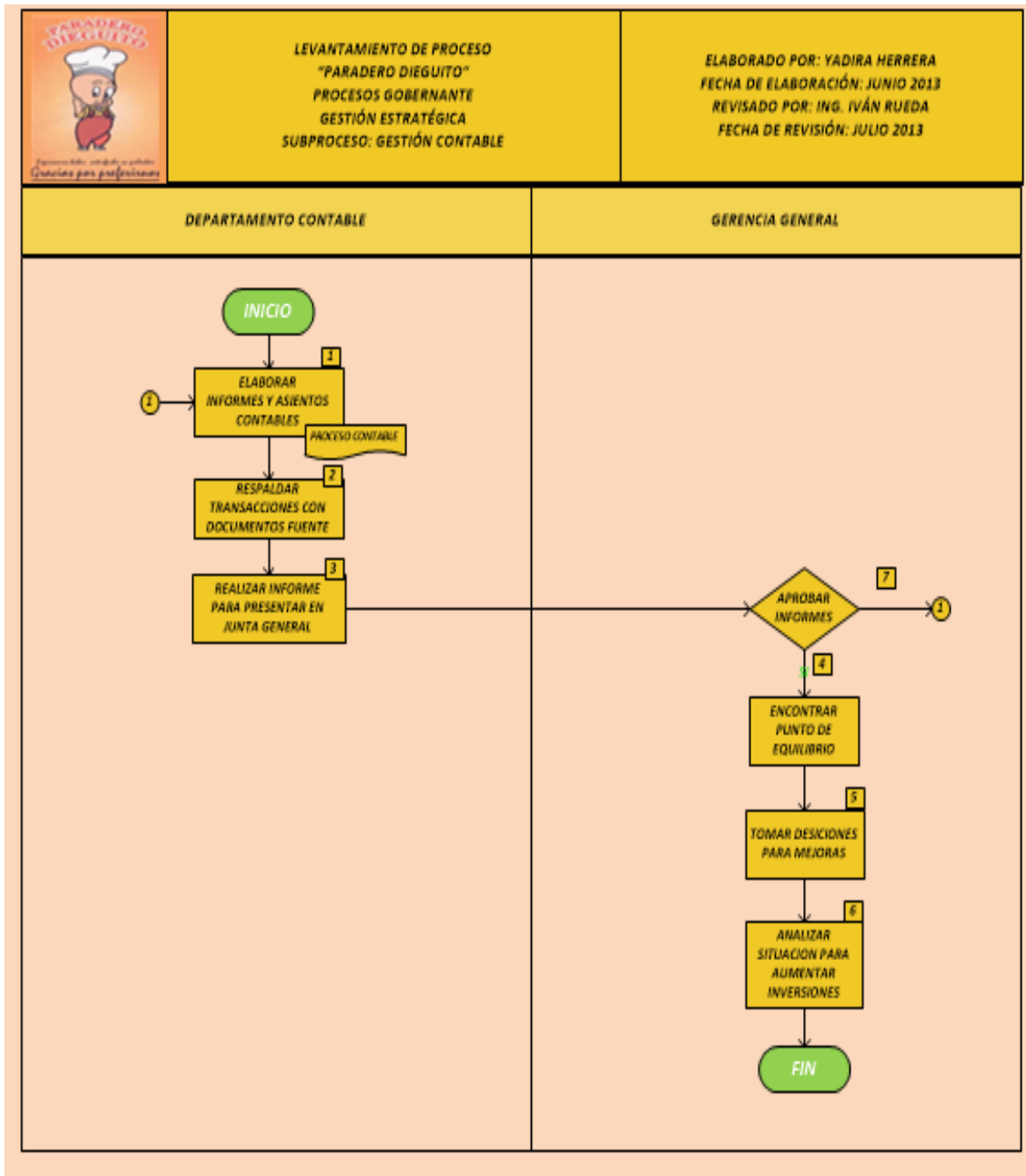
|  |     | LEVANTAMIENTO DE PROCESO<br>"PARADERO DIEGUITO"<br>PROCESOS PRODUCTIVOS<br>GESTIÓN FINANCIERA<br>SUBPROCESO: GESTIÓN TRIBUTARIA |             |        |            |         |   | ELABORADO POR: YADIRA HERRERA<br>FECHA DE ELABORACIÓN: JUNIO 2013<br>REVISADO POR: ING. IVÁN RUEDA<br>FECHA DE REVISIÓN: JULIO 2013 |         |
|---|-----|---|-------------|--------|------------|---------|---|---|---------|
| N.  | VA  |   | NVA         |        |            |         | DETALLE   | TIEMPO/MIN  |         |
|   | VAC | VAE   | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL |   |   | ARCHIVO |
| 1   |     | X   |             |        |            |         | SOLICITAR CLAVE EN EL SRI                         | 30,00   |         |
| 2   |     |   |             |        |            | X       | COMPROBAR LISTA BLANCA                            | 10,00   |         |
| 3   |     | X   |             |        |            |         | ENTREGAR CODIGO DE SEGURIDAD                      | 10,00   |         |
| 4   |     | X   |             |        |            |         | FIRMAR CONVENIO DE DEBITO BANCARIO                | 10,00   |         |
| 5   |     |   |             |        |            | X       | ANALIZAR SI LLEVA O NO CONTABILIDAD               | 1440,00   |         |
| 6   |     | X   |             |        |            |         | REGISTRAR COMPRAS, VENTAS, COSTOS Y GASTOS        | 7200,00   |         |
| 7   |     | X   |             |        |            |         | EMITIR Y RECEPTAR COMPROBANTES DE VENTA           | 7200,00   |         |
| 8   |     | X   |             |        |            |         | REALIZAR INFORME PREVIO AL ENVIO DE DECLARACIONES | 1440,00   |         |
| 9   |     | X   |             |        |            |         | APROBAR Y AUTORIZAR EL LLENADO DE FORMULARIOS     | 60,00   |         |
| 10  |     | X   |             |        |            |         | LLENAR FORMULARIOS EN EL DIMM                     | 30,00   |         |
| 11  |     |   |             |        |            | X       | RECEPTAR FORMULARIOS                              | 60,00   |         |
| 12  |     | X   |             |        |            |         | REALIZAR COBRO Y ENVIAR COMPROBANTE DE PAGO       | 30,00   |         |
| <b>TOTAL</b>  |     |   |             |        |            |         |   | <b>17520,00</b>   |         |

| COMPOSICION DE ACTIVIDADES |                             |                 |                |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------|----------------|
| N.                         | ACTIVIDAD                   | TIEMPO          | %              |
| 1                          | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 0,00            | 0,00%          |
| 2                          | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 16010,00        | 91,38%         |
| 3                          | PREPARACION                 | 0,00            | 0,00%          |
| 4                          | DEMORA O ESPERA             | 0,00            | 0,00%          |
| 5                          | CONTROL O INSPECCION        | 1510,00         | 8,62%          |
| 6                          | ARCHIVO                     | 0,00            | 0,00%          |
| 7                          | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0,00            | 0,00%          |
| 8                          | <b>TOTAL</b>                | <b>17520,00</b> | <b>100,00%</b> |
| 9                          | <b>VAC+VAE</b>              | <b>16010,00</b> | <b>91,38%</b>  |
| 10                         | <b>IVA</b>                  | <b>0,9138</b>   |                |


El Proceso de Gestión Tributaria, posee un 91,38% lo que significa que el proceso es aceptado no se hace necesario realizar una propuesta de mejora.

ANEXO 15. Gestión Contable

DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO GESTIÓN CONTABLE



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO GESTIÓN CONTABLE

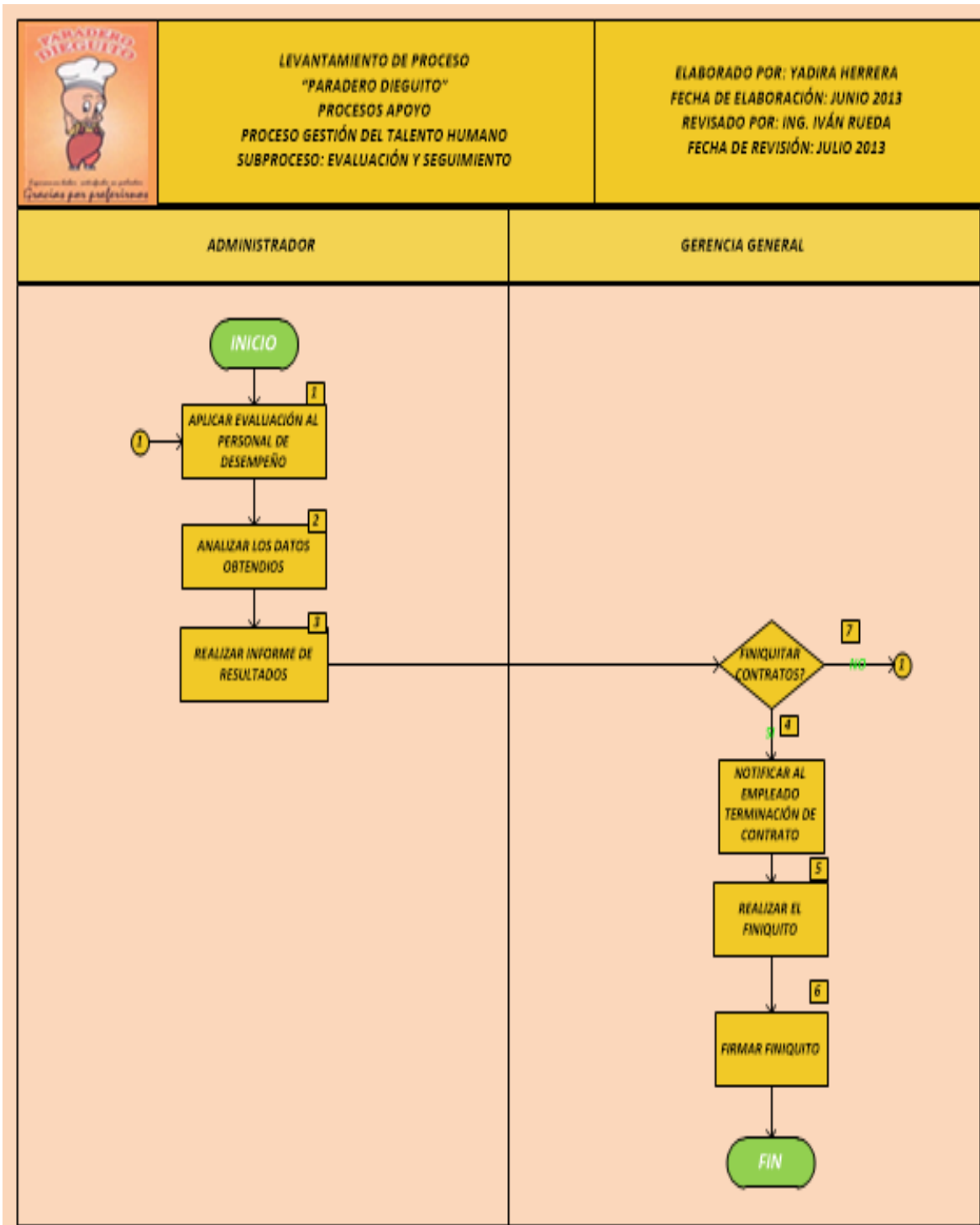
|  |     | <b>LEVANTAMIENTO DE PROCESO<br/>"PARADERO DIEGUITO"<br/>PROCESOS PRODUCTIVOS<br/>GESTIÓN FINANCIERA<br/>SUBPROCESO: GESTIÓN CONTABLE</b> |             |        |            |         |  | <b>ELABORADO POR: YADIRA HERRERA<br/>FECHA DE ELABORACIÓN: JUNIO 2013<br/>REVISADO POR: ING. IVÁN RUEDA<br/>FECHA DE REVISIÓN: JULIO 2013</b> |         |
|---|-----|--|-------------|--------|------------|---------|--|---|---------|
| N.  | VA  |  | NVA         |        |            |         | DETALLE  | TIEMPO/MIN  |         |
|   | VAC | VAE  | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL |  |   | ARCHIVO |
| 1   |     | X  |             |        |            |         | ELABORAR INFORMES Y ASIENTOS CONTABLES           | 1440,00   |         |
| 2   |     |  |             |        |            | X       | RESPALDAR TRANSACCIONES CON DOCUMENTOS FUENTE    | 1440,00   |         |
| 3   |     |  | X           |        |            |         | REALIZAR INFORME PARA PRESENTAR EN JUNTA GENERAL | 120,00  |         |
| 4   |     |  |             |        |            | X       | APROBAR INFORMES                                 | 60,00   |         |
| 5   |     |  |             |        |            | X       | ENCONTRAR PUNTO DE EQUILIBRIO                    | 1440,00   |         |
| 6   |     | X  |             |        |            |         | TOMAR DECISIONES PARA MEJORAR                    | 7200,00   |         |
| 7   |     | X  |             |        |            |         | ANALIZAR SITUACION PARA AUMENTAR INVERSIONES     | 7200,00   |         |
| <b>TOTAL</b>  |     |  |             |        |            |         |  | <b>18900,00</b>   |         |

| <b>COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES</b> |                             |                 |                |
|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------|----------------|
| N.                                | ACTIVIDAD                   | TIEMPO          | %              |
| 1                                 | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 0,00            | 0,00%          |
| 2                                 | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 15840,00        | 83,81%         |
| 3                                 | PREPARACION                 | 120,00          | 0,63%          |
| 4                                 | DEMORA O ESPERA             | 0,00            | 0,00%          |
| 5                                 | CONTROL O INSPECCION        | 1500,00         | 7,94%          |
| 6                                 | ARCHIVO                     | 1440,00         | 7,62%          |
| 7                                 | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0,00            | 0,00%          |
| 8                                 | <b>TOTAL</b>                | <b>18900,00</b> | <b>100,00%</b> |
| 9                                 | <b>VAC+VAE</b>              | <b>15840,00</b> | <b>83,81%</b>  |
| 10                                | <b>IVA</b>                  | <b>0,84</b>     | <b>83,81%</b>  |

El Proceso Gestión Contable, tiene un Índice de Valor Agregado 83,81%, lo que indica que el proceso está dentro de los límites de eficiencia, por lo tanto no se requiere de mejoras en las actividades que la componen.

ANEXO 16. Evaluación y Seguimiento

DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

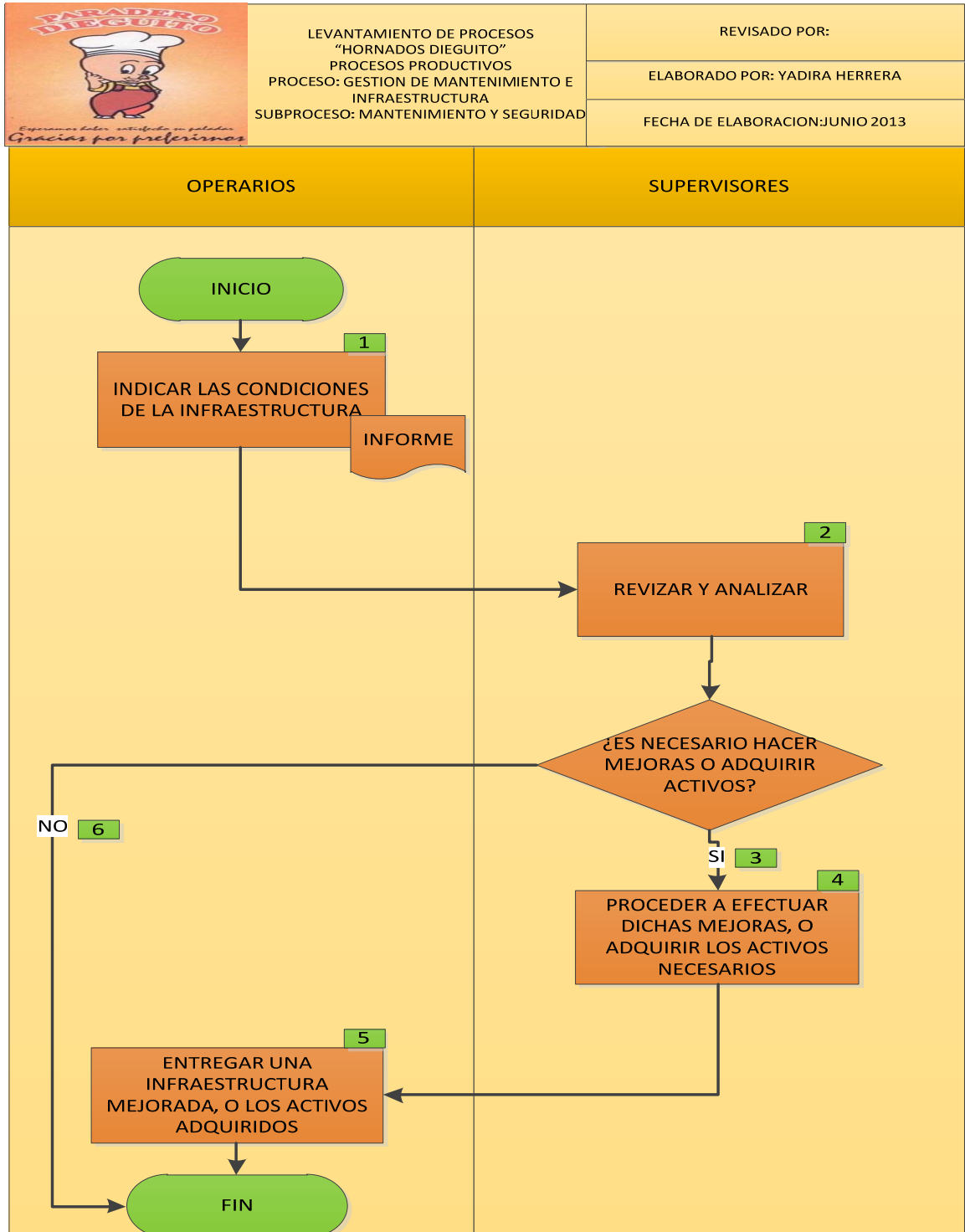
| N.           |  | VA  |     | NVA         |        |            |         | DETALLE                                       | TIEMPO/MIN      |
|--------------|--|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|---|-----------------|
|              |  | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL |   |                 |
| 1            |  |     | X   |             |        |            |         | APLICAR EVALUACIÓN AL PERSONAL DE DESEMPEÑO   | 1440,00         |
| 2            |  |     | X   |             |        |            |         | ANALIZAR LOS DATOS OBTENDIDOS                 | 1440,00         |
| 3            |  |     |     | X           |        |            |         | REALIZAR INFORME DE RESULTADOS                | 120,00          |
| 4            |  |     |     |             |        |            | X       | FINIQUITAR CONTRATOS?                         | 60,00           |
| 5            |  |     |     |             |        |            | X       | NOTIFICAR AL EMPLEADO TERMINACIÓN DE CONTRATO | 1440,00         |
| 6            |  |     | X   |             |        |            |         | REALIZAR EL FINIQUITO                         | 7200,00         |
| 7            |  |     | X   |             |        |            |         | FIRMAR FINIQUITO                              | 7200,00         |
| <b>TOTAL</b> |  |     |     |             |        |            |         |   | <b>18900,00</b> |

| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES |                             |                 |                |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------|----------------|
| N.                         | ACTIVIDAD                   | TIEMPO          | %              |
| 1                          | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 0,00            | 0,00%          |
| 2                          | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 17280,00        | 91,43%         |
| 3                          | PREPARACION                 | 120,00          | 0,63%          |
| 4                          | DEMORA O ESPERA             | 0,00            | 0,00%          |
| 5                          | CONTROL O INSPECCION        | 1500,00         | 7,94%          |
| 6                          | ARCHIVO                     | 0,00            | 0,00%          |
| 7                          | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0,00            | 0,00%          |
| 8                          | <b>TOTAL</b>                | <b>18900,00</b> | <b>100,00%</b> |
| 9                          | <b>VAC+VAE</b>              | <b>17280,00</b> | <b>91,43%</b>  |
| 10                         | <b>IVA</b>                  | <b>0,91</b>     | <b>91,43%</b>  |

Se puede apreciar que el Proceso de Evaluación y Seguimiento tiene un valor agregado de 91,43%, lo que indica que el proceso marcha bien y no requiere de mejoras.

**ANEXO 17. Gestión de Mantenimiento**

**DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO GESTIÓN DE MANTENIMIENTO**



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO GESTIÓN DE MANTENIMIENTO

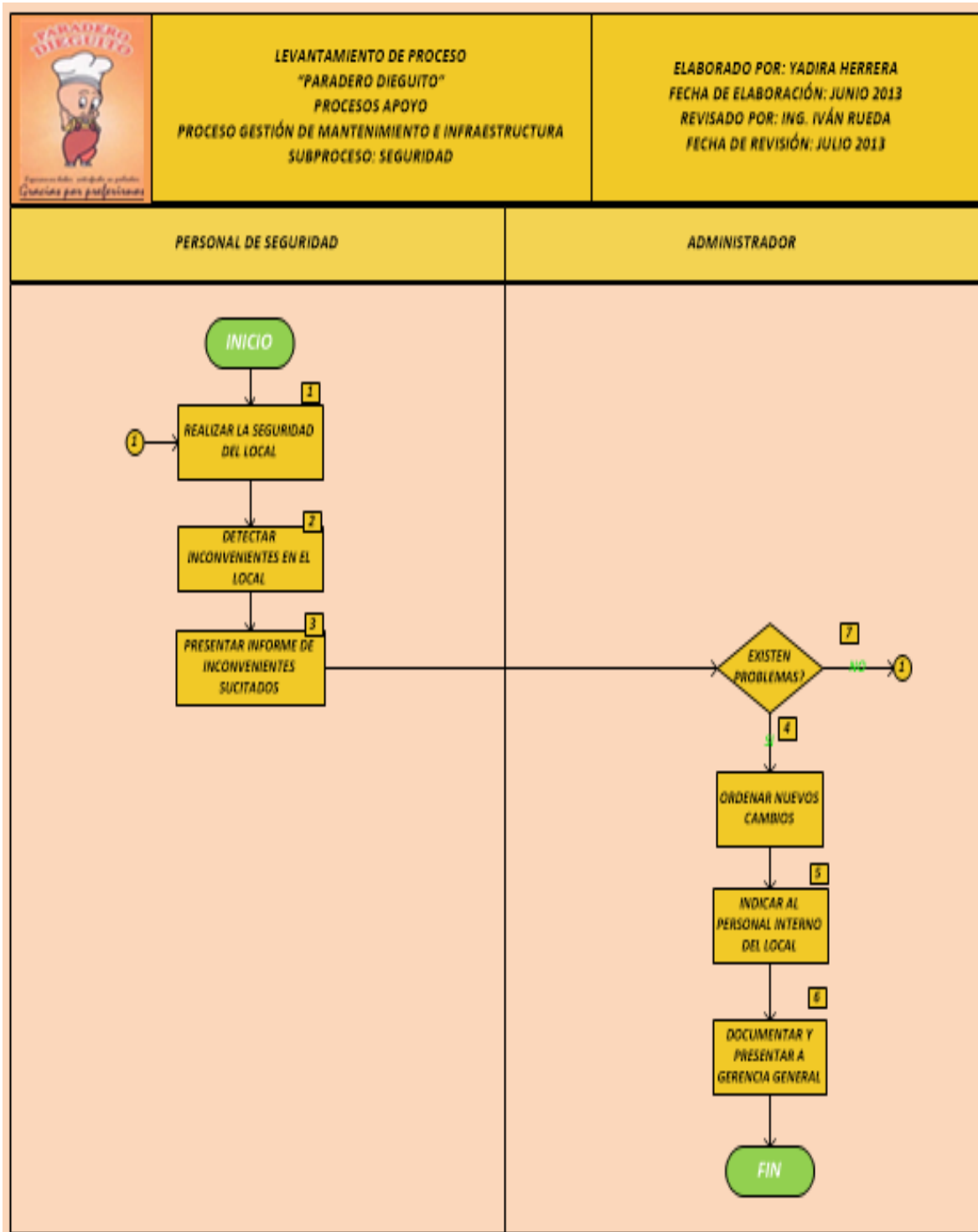
| N | VA  |     | NO AGREGA VALOR |        |            |         | ACTIVIDAD   | M<br>I<br>N<br>U<br>T<br>O<br>S |
|---|-----|-----|-----------------|--------|------------|---------|---|---------------------------------|
|   | VAC | VAE | PREPARACION     | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL |   |                                 |
| 1 |     | X   |                 |        |            |         | INDICAR LAS CONDICIONES DE LA INFRAESTRUCTURA                         | 10                              |
| 2 |     |     |                 |        |            | X       | REVISAR Y ANALIZAR  | 15                              |
| 3 |     | X   |                 |        |            |         | PROCEDER A EFECTUAR DICHAS MEJORAS, O ADQUIRIR LOS ACTIVOS NECESARIOS | 180                             |
| 4 | X   |     |                 |        |            |         | PRESENTAR UNA INFRAESTRUCTURA MEJORADA, O LOS ACTIVOS ADQUIRIDOS      | 20                              |
| 5 |     |     |                 |        |            | X       | SI ¿ ES NECESARIO HACER MEORAS, O ADQUIRIR ACTIVOS?                   | 6                               |
| 6 |     |     |                 |        |            | X       | NO ¿ ES NECESARIO HACER MEORAS, O ADQUIRIR ACTIVOS?                   | 6                               |
|   |     |     |                 |        |            |         | <b>Total</b>  | <b>237</b>                      |

| COPOSICION DE ACTIVIDADES |                             |             |             |
|---------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|
| nº                        | ACTIVIDAD                   | TIEMPO      | %           |
| 1                         | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 20          | 8,44%       |
| 2                         | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 190         | 80,17%      |
| 3                         | PREPARACION                 | 0           | 0,00%       |
| 4                         | DEMORA O ESPERA             | 0           | 0,00%       |
| 5                         | CONTROL O INSPECCION        | 27          | 11,39%      |
| 6                         | ARCHIVO                     | 0           | 0,00%       |
| 7                         | MOVILIZACION O TRANSPORTE   | 0           | 0,00%       |
| 8                         | <b>TOTAL</b>                | <b>237</b>  | <b>100%</b> |
| 9                         | <b>VAC+VAE</b>              | <b>210</b>  | <b>89%</b>  |
| 10                        | <b>IVA</b>                  | <b>0,89</b> |             |

El Proceso de Mantenimiento, posee un 89% de eficiencia, por lo tanto no se hace necesario mejorar las actividades que intervienen en el mismo.

**ANEXO 18. Gestión de Seguridad**

**DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO GESTIÓN DE SEGURIDAD**




## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO GESTIÓN DE SEGURIDAD

| N.           | VA  |     | NVA         |        |            |         |         | DETALLE                                       | TIEMPO/MIN      |
|--------------|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|---------|---|-----------------|
|              | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL | ARCHIVO |   |                 |
| 1            |     | X   |             |        |            |         |         | REALIZAR LA SEGURIDAD DEL LOCAL               | 1440,00         |
| 2            |     | X   |             |        |            |         |         | DETECTAR INCONVENIENTES EN EL LOCAL           | 1440,00         |
| 3            |     |     | X           |        |            |         |         | PRESENTAR INFORME DE INCONVENIENTES SUCITADOS | 120,00          |
| 4            |     |     |             |        |            | X       |         | EXISTEN PROBLEMAS?                            | 60,00           |
| 5            |     |     |             |        |            | X       |         | ORDENAR NUEVOS CAMBIOS                        | 1440,00         |
| 6            |     | X   |             |        |            |         |         | INDICAR AL PERSONAL INTERNO DEL LOCAL         | 7200,00         |
| 7            |     | X   |             |        |            |         |         | DOCUMENTAR Y PRESENTAR A GERENCIA GENERAL     | 7200,00         |
| <b>TOTAL</b> |     |     |             |        |            |         |         |   | <b>18900,00</b> |

| <b>COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES</b> |                             |                 |                |
|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------|----------------|
| N.                                | ACTIVIDAD                   | TIEMPO          | %              |
| 1                                 | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 0,00            | 0,00%          |
| 2                                 | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 17280,00        | 91,43%         |
| 3                                 | PREPARACION                 | 120,00          | 0,63%          |
| 4                                 | DEMORA O ESPERA             | 0,00            | 0,00%          |
| 5                                 | CONTROL O INSPECCION        | 1500,00         | 7,94%          |
| 6                                 | ARCHIVO                     | 0,00            | 0,00%          |
| 7                                 | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0,00            | 0,00%          |
| 8                                 | <b>TOTAL</b>                | <b>18900,00</b> | <b>100,00%</b> |
| 9                                 | <b>VAC+VAE</b>              | <b>17280,00</b> | <b>91,43%</b>  |
| 10                                | <b>IVA</b>                  | <b>0,91</b>     | <b>91,43%</b>  |


El proceso de Gestión de Seguridad tiene un valor agregado de 91,43%, lo que implica que no requiere de mejoras para sus actividades.

**ANEXO 19. Manual**

|  |                                   |                                   |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><br> | <b>Revisión:</b><br>Rev. 00       | <b>Código:</b><br>MP-HD-000       |
|  | <b>Revisó:</b><br>Ing. Iván Rueda | <b>Elaboró:</b><br>Yadira Herrera |
|  | <b>Fecha:</b><br>2013-07-10       | <b>Página</b><br>1                |

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS****“HORNADOS DIEGUITO”**


|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Elaborado por:</b><br>Yadira Herrera<br><br><b>Fecha:</b> 12 de Julio del 2013<br><br><b>Firma:</b> | <b>Revisado por:</b><br>Ing. Iván Rueda<br><br><b>Fecha:</b><br><br><b>Firma:</b> | <b>Aprobado por:</b><br><br><br><b>Fecha:</b><br><br><b>Firma:</b> |
|--|---|--|

|  |                               |                            |
|--|-------------------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00          | Código:<br>MP-HD-000       |
|  | Revisó:<br>Ing. Iván<br>Rueda | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|  | Fecha:<br>2013-07-10          | Página<br>2                |

**CONTENIDO:**

Se propone los siguientes procedimientos en base a la Gestión por Procesos con la finalidad de mejorar los resultados y documentar los procedimientos que se han detectado en la empresa que con llevara a mejorar la producción.

1. Planificación Estratégica
2. Control de la Gestión
3. Gestión de Mercadeo
4. Desarrollo de Nuevos Productos
5. Adquisición de Perecibles
6. Adquisición de No Perecibles
7. Preparación de Hornado
8. Preparación de Fritada
9. Preparación de Secos
10. Preparación de Llapingachos
11. Preparación de Caldos
12. Control de Calidad
13. Gestión de Venta Interna
14. Gestión de Venta Externa
15. Gestión Presupuestaria
16. Gestión Contable
17. Gestión Tributaria
18. Selección y Contratación
19. Evaluación y Seguimiento
20. Gestión de Mantenimiento
21. Gestión de Seguridad

|   |                      |                            |
|---|----------------------|----------------------------|
| <p>HORNADOS DIEGUITO</p> <p>Manual de Procedimientos<br/>Planeación Estratégica</p>  | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-001       |
|   | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|   | Fecha:<br>2013-07-10 | Página<br>3                |

### **Propósito**

Establecer un procedimiento para determinar las mejores estrategias para el Restaurante Hornados Dieguito.

### **2. Entradas**

Inversión.

### **3. Salidas**

Plan Estratégico


### **4. Alcance**

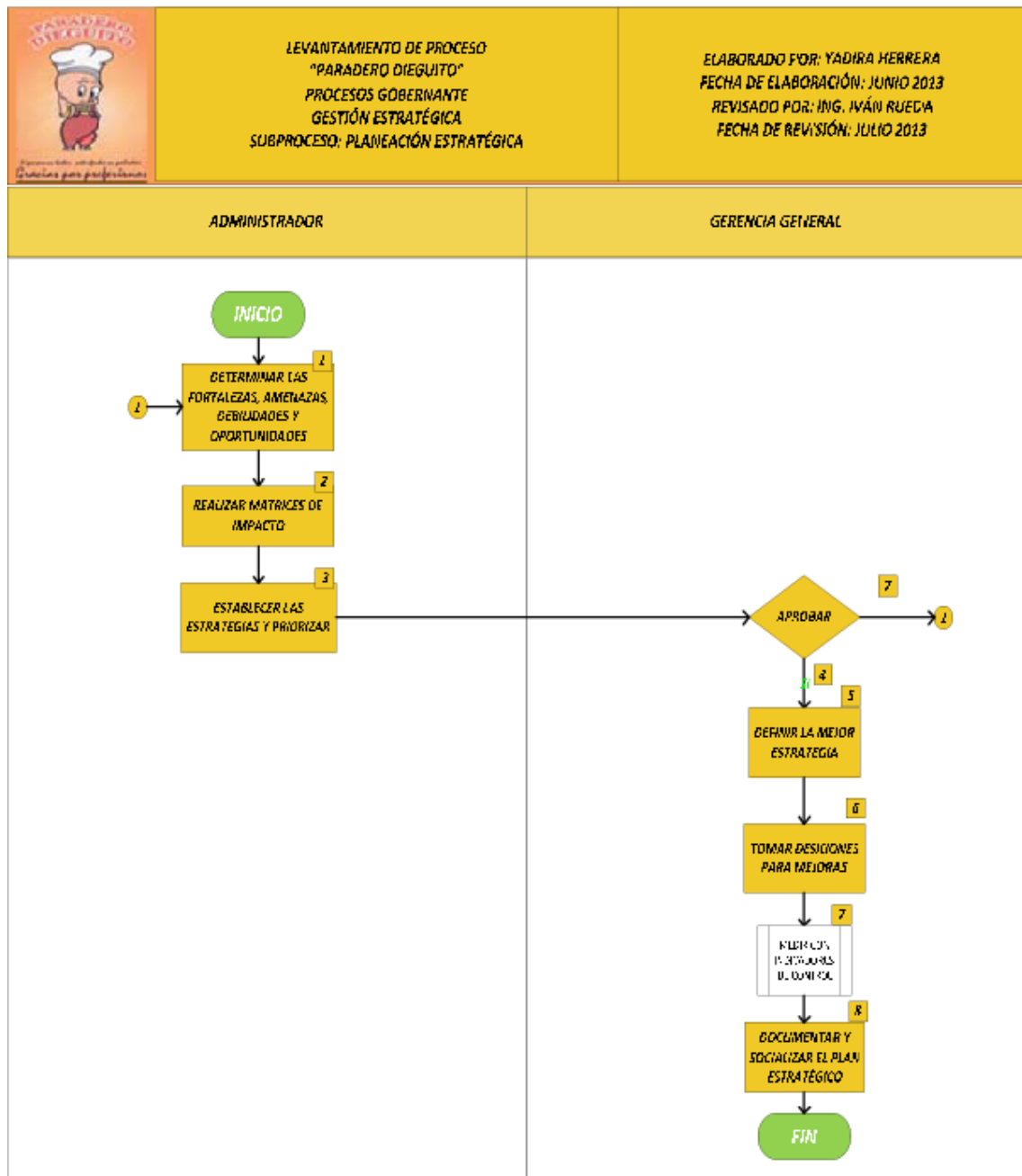
En este procedimiento tiene como alcance el departamento de contabilidad.


### **5. Responsable del proceso**

El responsable del proceso es el gerente general quien es el que toma la decisión para la correcta distribución

### **6. Diagrama de Proceso**

|   |                          |                           |
|---|--------------------------|---------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b><br> | Revisión:<br>Rev. 00     | Código:<br>MP-HD-001      |
|   | Revisó:<br>Yaira Herrera | Elaboró:<br>Yaira Herrera |
|   | Fecha:<br>2013-07-10     | Página 4                  |



|  |                      |                            |
|--|----------------------|----------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>HORNADOS DIEGUITO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Manual de Procedimientos</b><br/><b>CONTROL DE GESTIÓN</b></p>  | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-002       |
|  | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|  | Fecha:<br>2013-07-10 | Página<br>5                |

### 1. Propósito

Establecer el procedimiento adecuado para monitorear a los procesos del Restaurante Hornados Dieguito, de tal manera que se obtenga la satisfacción del cliente

### 2. Entradas

- Indicadores de control

### 3. Salidas


- Cliente satisfecho

### 4. Alcance

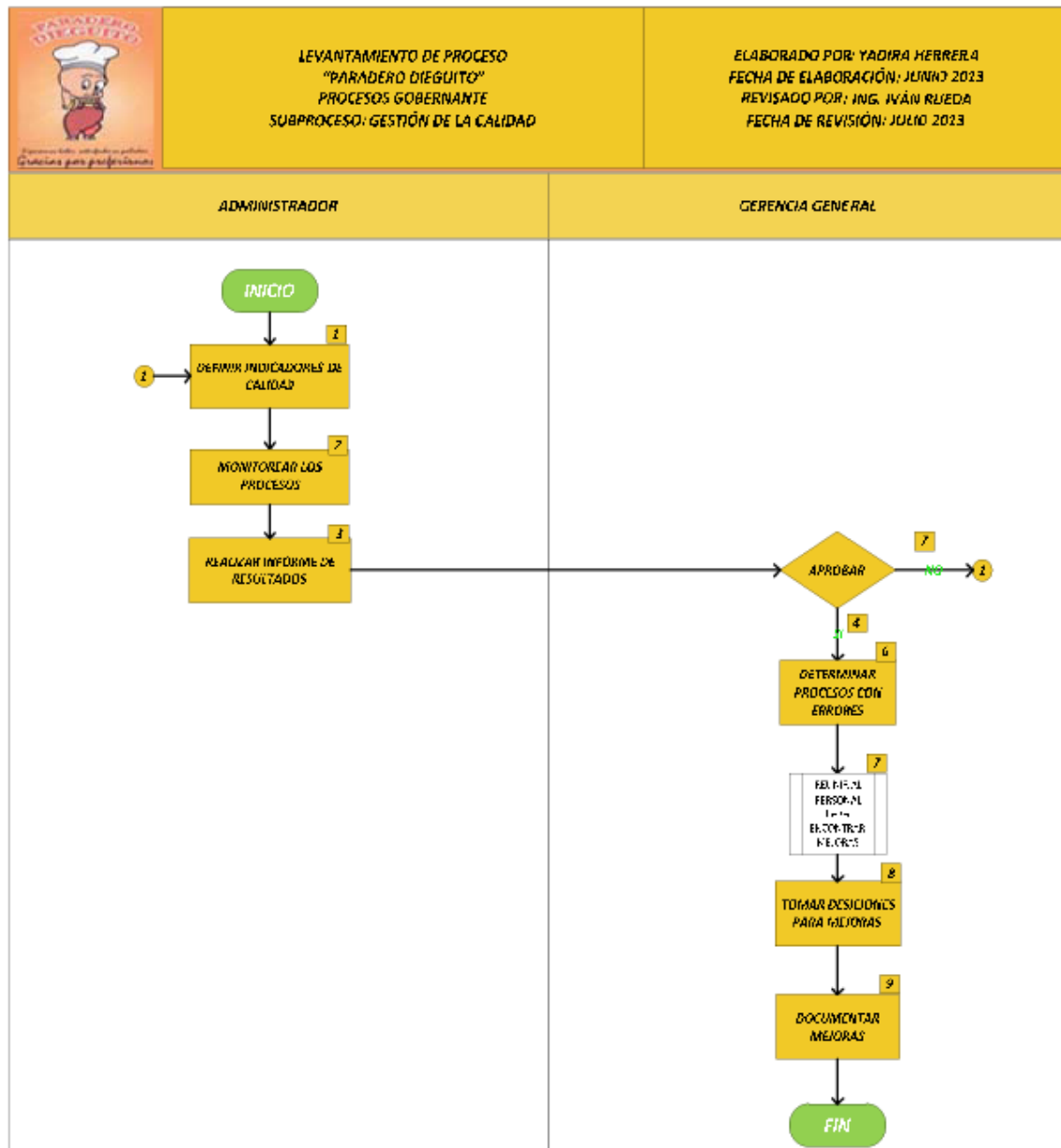
En este procedimiento el alcance la gerencia general.


### 5. Responsabilidad

Este procedimiento es de responsabilidad del gerente general quien es el que toma la decisión para la correcta gestión.

|  |                      |                            |
|--|----------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>CONTROL DE LA GESTIÓN</b><br> | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-002       |
|  | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|  | Fecha:<br>2013-07-10 | Página 6                   |

## 6. Diagrama de Proceso



|  |                      |                            |
|--|----------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>GESTIÓN DE MERCADEO</b><br> | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-003       |
|  | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|  | Fecha:<br>2013-07-10 | Página<br>7                |

### 1. Propósito

Establecer un procedimiento para medir la calidad del servicio que se ofrece en el Restaurante Hornados Dieguito.

### 2. Entradas

- Requerimiento de publicidad.

### 3. Salidas


- Publicidad

### 4. Alcance

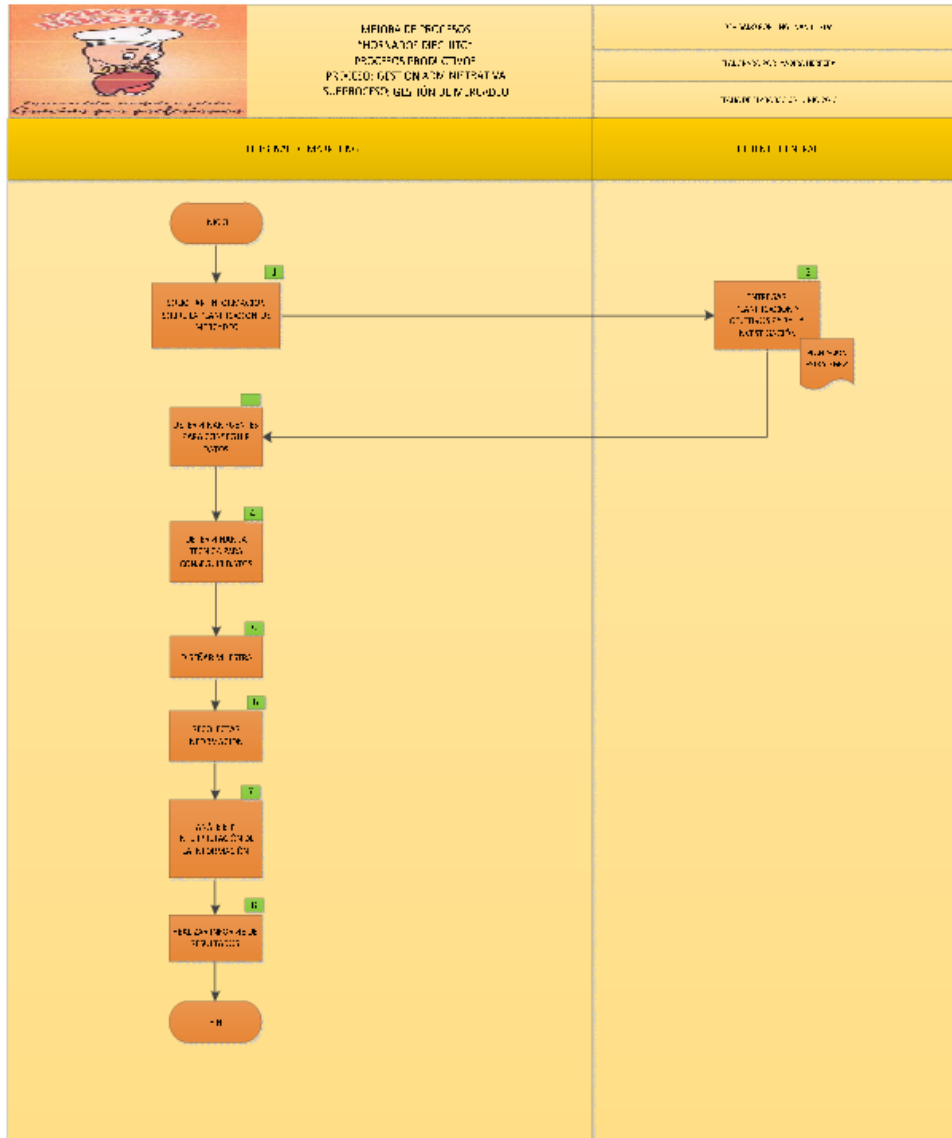
En este procedimiento el alcance el área de producción.


### 5. Responsable del Proceso

Este procedimiento es de responsabilidad del gerente general quien es el que toma la decisión y puesta en práctica.

|  |                      |                            |
|--|----------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>GESTIÓN DE MERCADEO</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-003       |
|  | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|  | Fecha:<br>2013-07-10 | Página 8                   |

**6. Diagrama de Proceso**



|   |                      |                            |
|---|----------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>DESARROLLO DE NUEVOS</b><br><b>PRODUCTOS</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-004       |
|   | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|   | Fecha:<br>2013-07-10 | Página<br>9                |

### 1. Propósito

Establecer un procedimiento para desarrollar nuevos productos que permita ofrecer a la clientela del Restaurante Hornados Dieguito.

### 2. Entradas

- Informe de ingresos y gastos.

### 3. Salidas


- Productos nuevos

### 4. Alcance

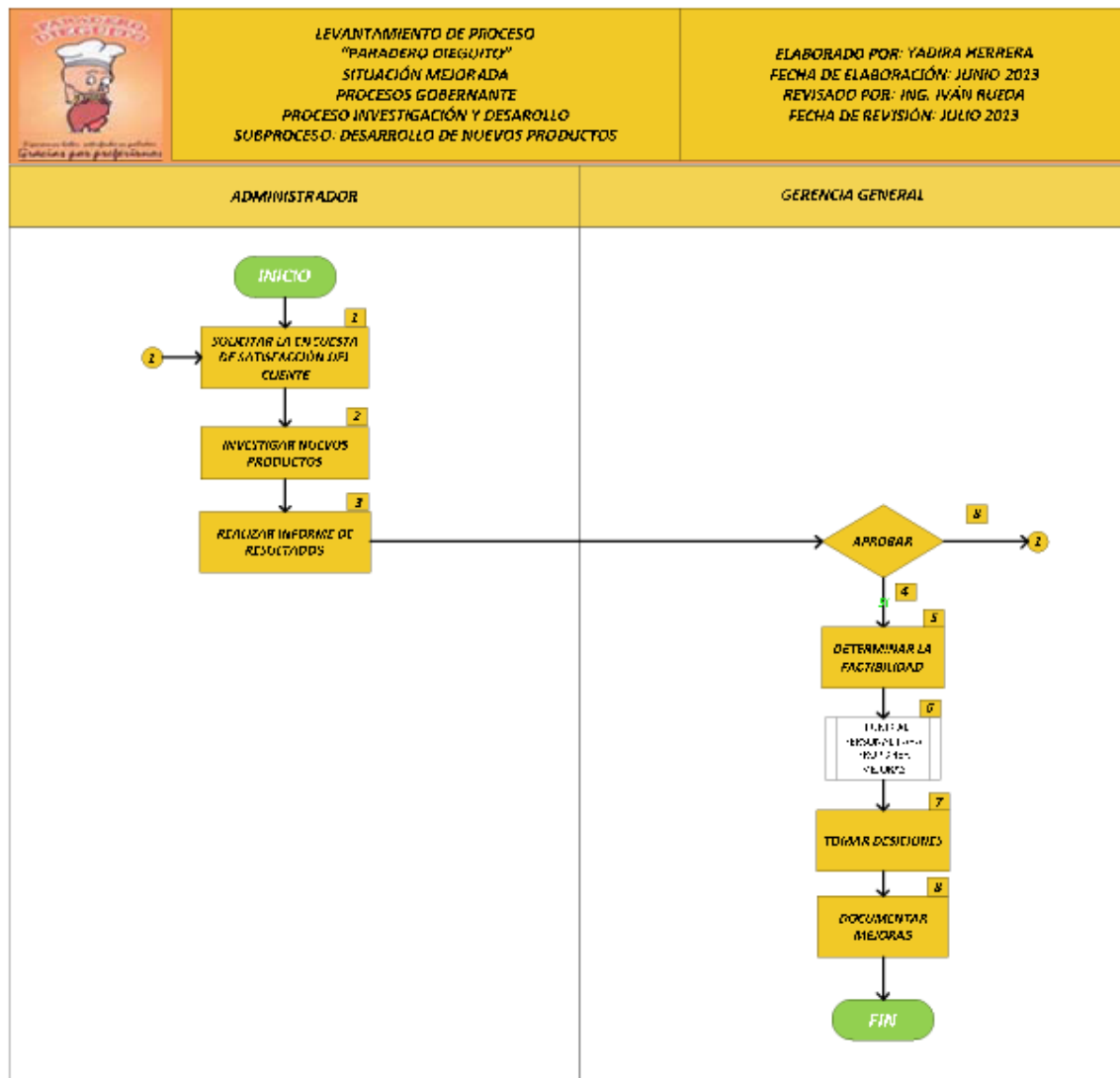
En este procedimiento el alcance el área de producción.


### 5. Responsable del Proceso

Este procedimiento es de responsabilidad del gerente general quien es el que toma la decisión y puesta en práctica.

|   |                           |                            |
|---|---------------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>DESARROLLO DE NUEVOS</b><br><b>PRODUCTOS</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00      | Código:<br>MP-HD-004       |
|   | Revisó:<br>Yadira Herrera | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|   | Fecha:<br>2013-07-10      | Página 10                  |

## 6. Diagrama de Proceso



|  |                          |                            |
|--|--------------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>ADQUISICIÓN DE PERECIBLES</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00     | Código:<br>MP-HD-005       |
|  | Revisó:                  | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|  | Fecha:<br><br>2013-07-10 | Página<br><br>11           |

### 1. Propósito

Establecer el procedimiento adecuado para adquirir la materia prima e insumos para el Restaurante Hornados Dieguito.

### 2. Entradas

- Requerimiento del cliente
- Denominación de funciones
- Listado de Materia Prima e Insumos

### 3. Salidas


- Evaluación laboral
- Materia Prima

### 4. Alcance

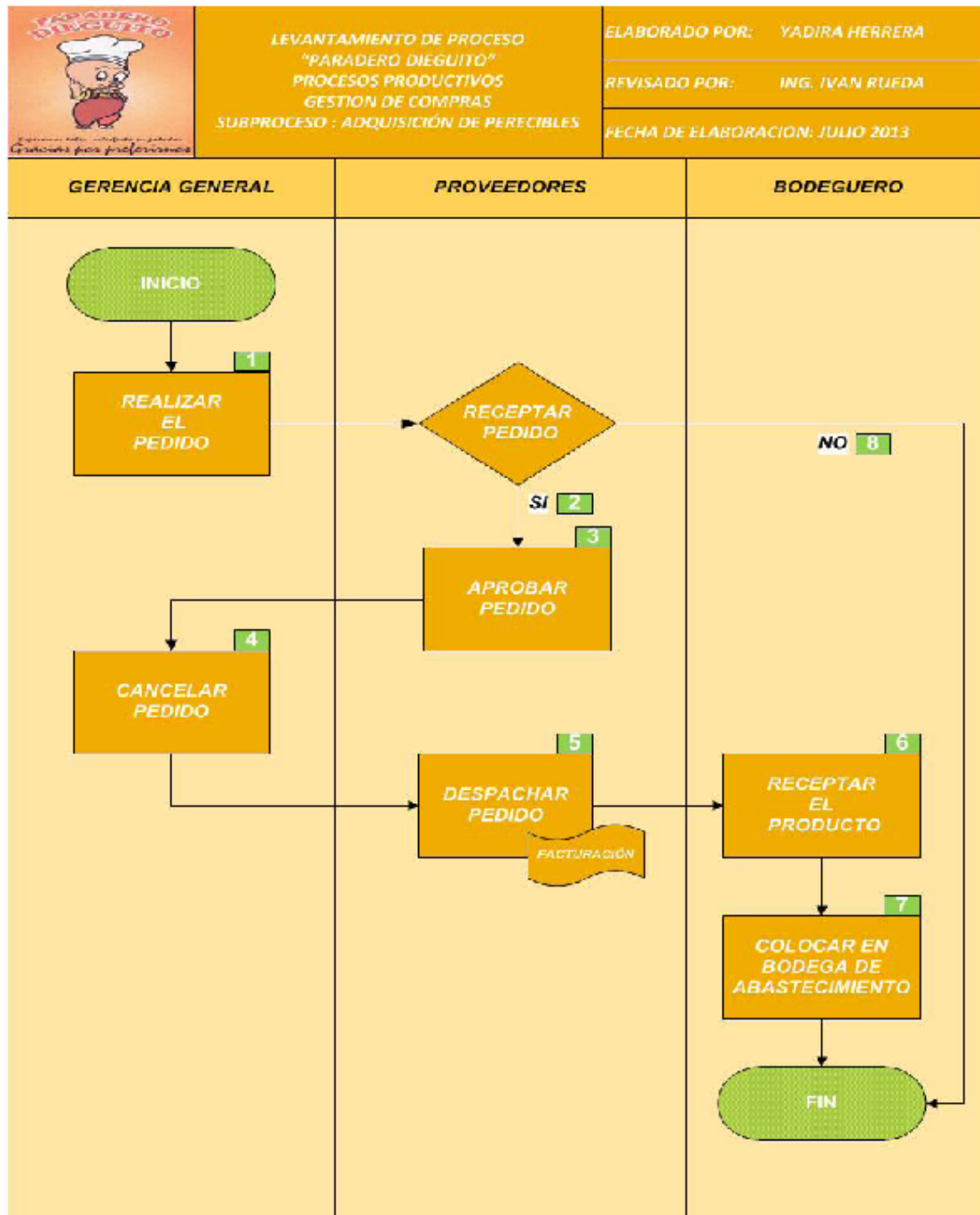
En este procedimiento el alcance es el área de producción del Restaurante Dieguito.


### 5. Responsable del Proceso

Este procedimiento tiene la responsabilidad el encargado de bodega.

|  |                      |                            |
|--|----------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>ADQUISICIÓN DE PERECIBLES</b><br> | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-005       |
|  | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|  | Fecha:<br>2013-07-10 | Página 12                  |

## 6. Diagrama de Proceso



|   |                      |                            |
|---|----------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>ADQUISICIÓN DE NO PERECIBLES</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-006       |
|   | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|   | Fecha:<br>2013-07-10 | Página<br>13               |

### 1. Propósito

Establecer el procedimiento adecuado para adquirir la materia prima e insumos para el Restaurante Hornados Dieguito.

### 2. Entradas

- Requerimiento del cliente
- Denominación de funciones
- Listado de Materia Prima e Insumos

### 3. Salidas


- Evaluación laboral
- Materia Prima

### 4. Alcance

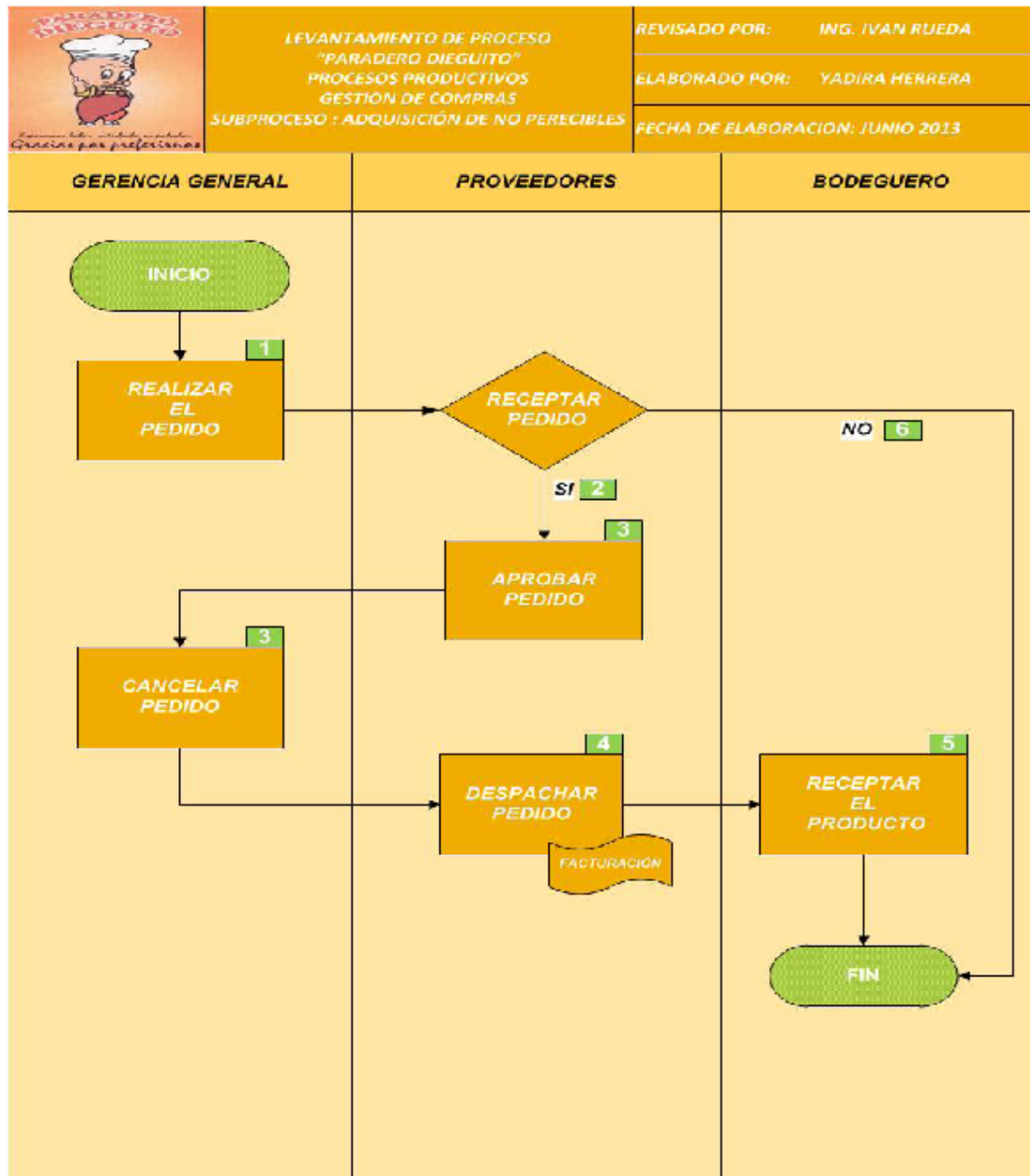
En este procedimiento el alcance es el área de producción del Restaurante Dieguito.


### 5. Responsable del proceso

Este procedimiento es responsable el encargado de bodega.

|   |                      |                            |
|---|----------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>ADQUISICIÓN DE NO PERECIBLES</b><br> | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-006       |
|   | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|   | Fecha:<br>2013-07-10 | Página 14                  |

## 6. Diagrama de Proceso



|   |                          |                            |
|---|--------------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>PREPARACIÓN DE HORNADO</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00     | Código:<br>MP-HD-007       |
|   | Revisó:                  | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|   | Fecha:<br><br>2013-07-10 | Página<br><br>15           |

### 1. Propósito

Establecer el procedimiento adecuado para la preparación del Hornado para el Restaurante Hornados Dieguito.

### 2. Entradas

- Materia Prima
- Denominación de funciones

### 3. Salidas


- Evaluación laboral
- Producto Cocinado

### 4. Alcance

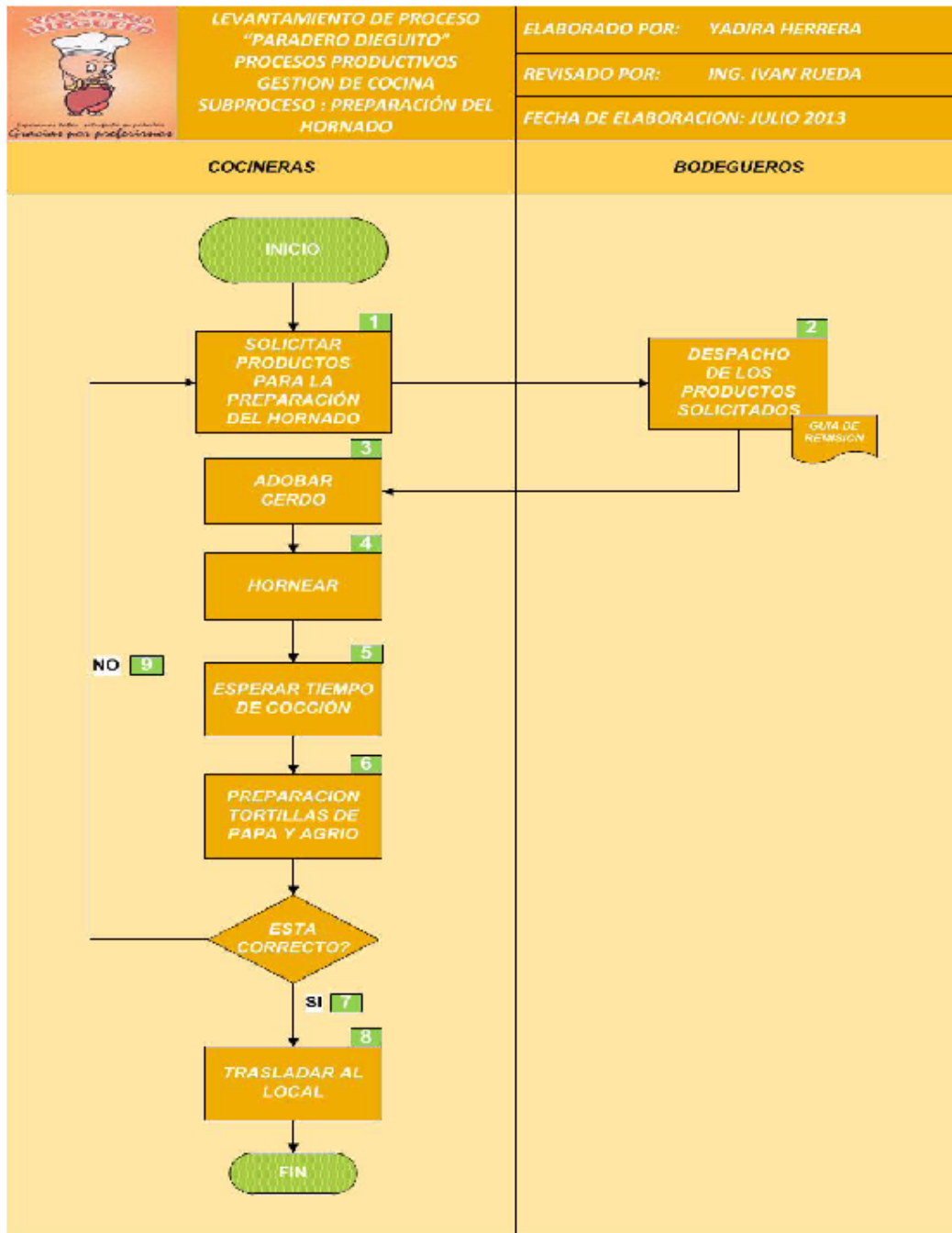
En este procedimiento el alcance es el área de despacho del Restaurante Dieguito.


### 5. Responsable del proceso

Este procedimiento es de responsabilidad el encargado de la cocina.

|   |                           |                            |
|---|---------------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>PREPARACIÓN DE HORNADO</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00      | Código:<br>MP-HD-007       |
|   | Revisó:<br>Yadira Herrera | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|   | Fecha:<br>2013-07-10      | Página 16                  |

**6. Diagrama de Proceso**



|   |                      |                            |
|---|----------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>PREPARACIÓN DE FRITADA</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-008       |
|   | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|   | Fecha:<br>2013-07-10 | Página<br>17               |

### 1. Propósito

Establecer el procedimiento adecuado para la preparación del Fritada para el Restaurante Hornados Dieguito.

### 2. Entradas

- Materia Prima
- Denominación de funciones

### 3. Salidas


- Evaluación laboral
- Producto Cocinado

### 4. Alcance

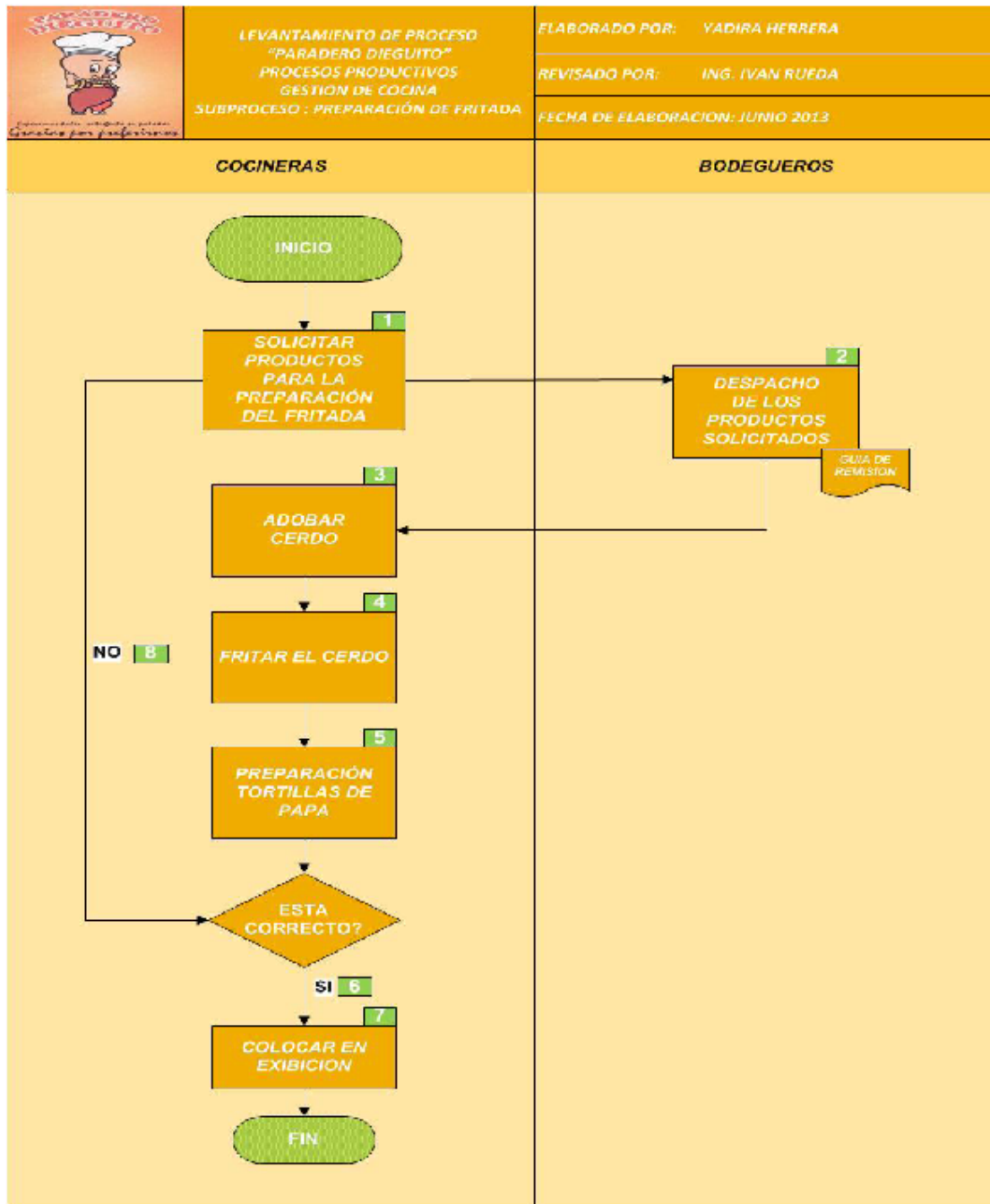
En este procedimiento el alcance es el área de despacho del Restaurante Dieguito.


### 5. Responsable del proceso

Este procedimiento es tiene responsabilidad el encargado de la cocina.

|  |                      |                            |
|--|----------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br>Manual de Procedimientos<br><b>PREPARACIÓN DE FRITADA</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-008       |
|  | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|  | Fecha:<br>2013-07-10 | Página 18                  |

**6. Diagrama de Proceso**



|  |                      |                            |
|--|----------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>PREPARACIÓN DE CALDOS</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-009       |
|  | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|  | Fecha:<br>2013-07-10 | Página<br>19               |

### 1. Propósito

Establecer el procedimiento adecuado para la preparación de Caldos (platos especiales) para el Restaurante Hornados Dieguito.

### 2. Entradas

- Materia Prima
- Denominación de funciones

### 3. Salidas


- Evaluación laboral
- Producto Cocinado

### 4. Alcance

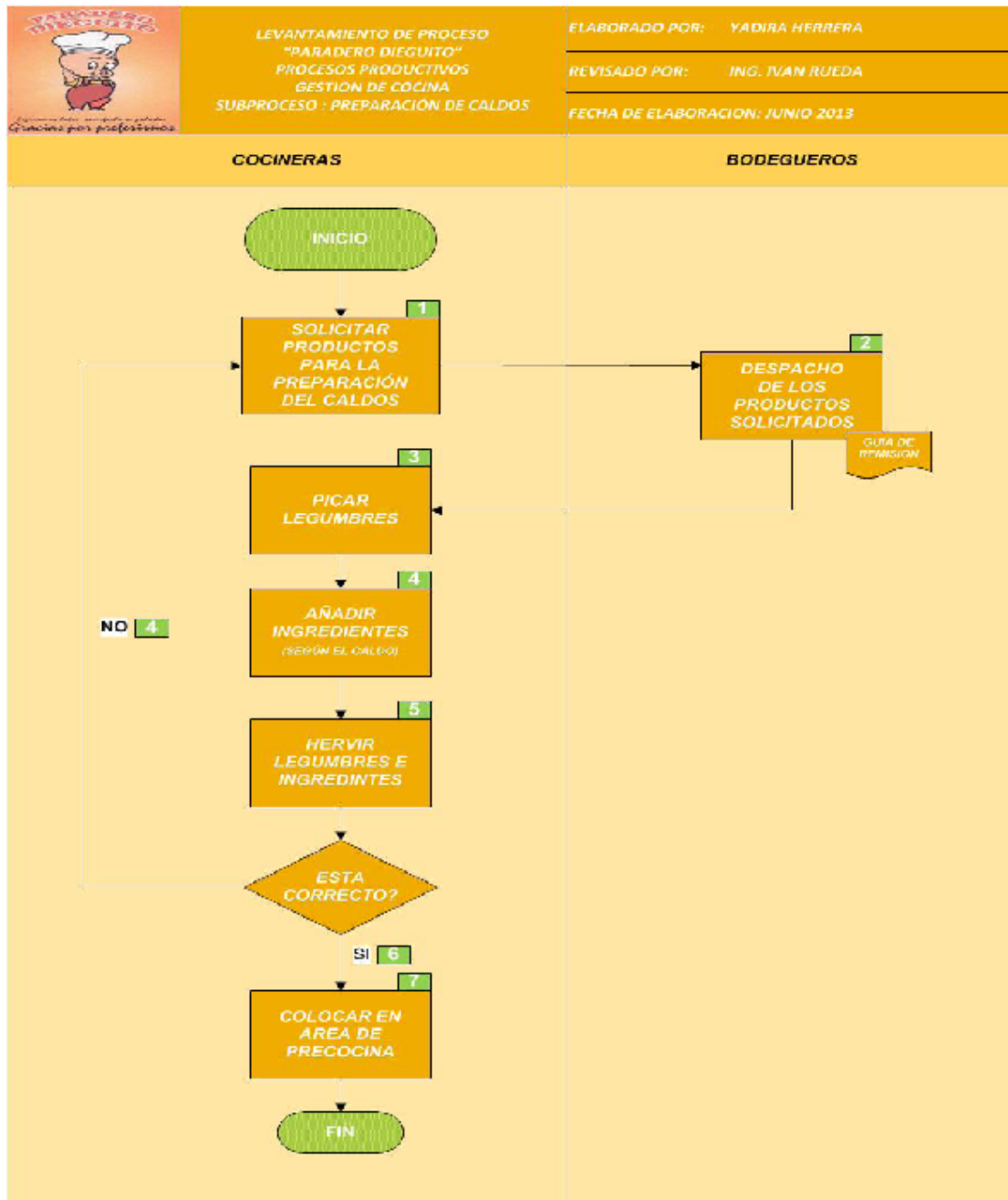
En este procedimiento el alcance es el área de despacho del Restaurante Dieguito.


### 5. Responsable del proceso

Este procedimiento es de responsabilidad del encargado de la cocina.

|  |                      |                            |
|--|----------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>PREPARACIÓN DE CALDOS</b><br> | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-009       |
|  | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|  | Fecha:<br>2013-07-10 | Página 20                  |

## 6. Diagrama de Proceso



|  |                      |                            |
|--|----------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>PREPARACIÓN DE LLAPINGACHOS</b><br> | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-010       |
|  | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|  | Fecha:<br>2013-07-10 | Página<br>21               |

### 1. Propósito

Establecer el procedimiento adecuado para la preparación de Llapingachos (platos especiales) para el Restaurante Hornados Dieguito.

### 2. Entradas

- Materia Prima
- Denominación de funciones

### 3. Salidas


- Evaluación laboral
- Producto Cocinado

### 4. Alcance

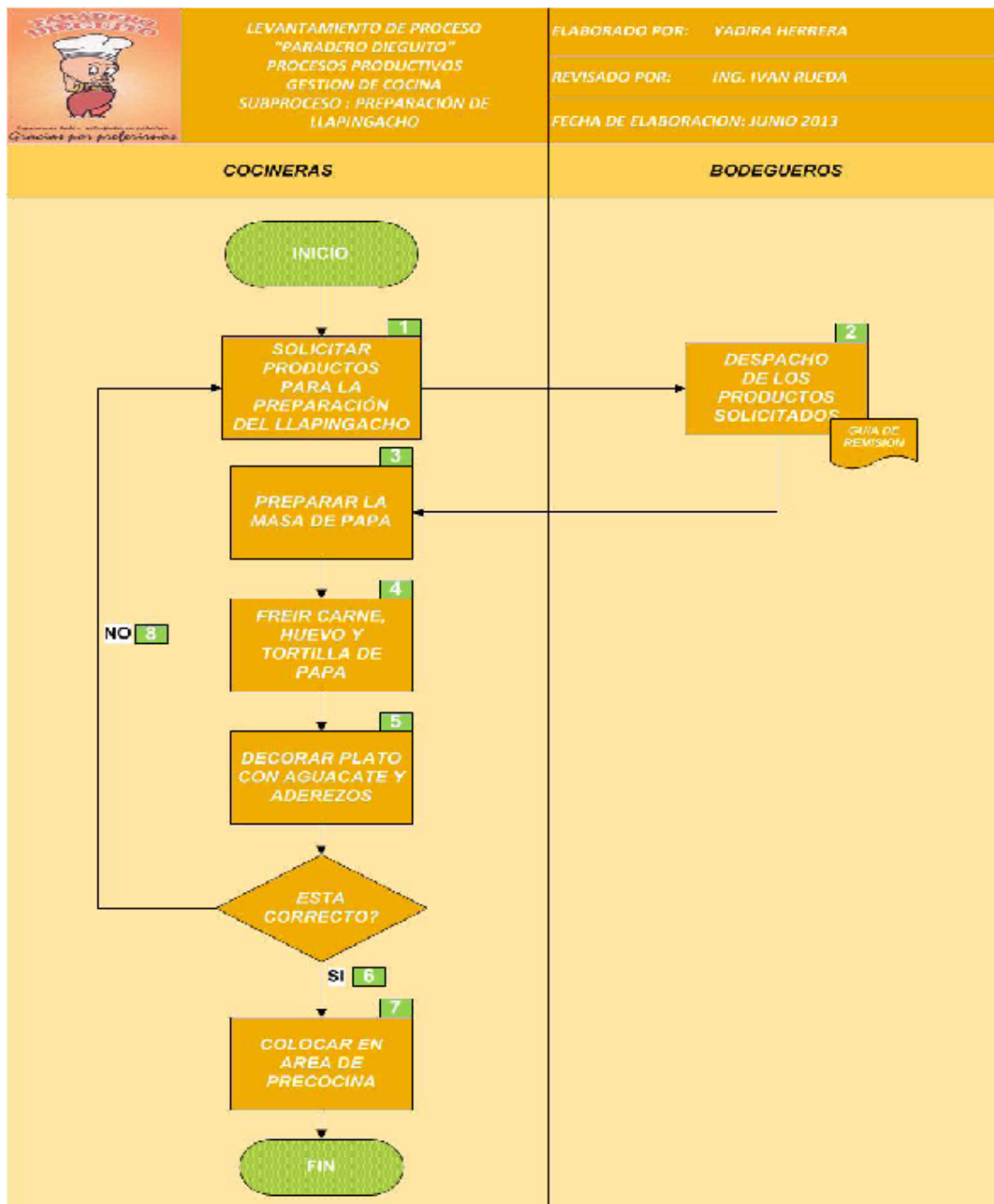
En este procedimiento el alcance es el área de despacho del Restaurante Dieguito.


### 5. Responsabilidad

Este procedimiento es de responsabilidad del encargado de la cocina.

|  |                           |                            |
|--|---------------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>PREPARACIÓN DE LLAPINGACHOS</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00      | Código:<br>MP-HD-010       |
|  | Revisó:<br>Yadira Herrera | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|  | Fecha:<br>2013-07-10      | Página 22                  |

## 6. Diagrama de Proceso



|   |                          |                            |
|---|--------------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>PREPARACIÓN DE SECOS</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00     | Código:<br>MP-HD-011       |
|   | Revisó:                  | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|   | Fecha:<br><br>2013-07-10 | Página<br><br>23           |

### 1. Propósito

Establecer el procedimiento adecuado para la preparación de los secos (platos especiales) para el Restaurante Hornados Dieguito.

### 2. Entradas

- Materia Prima
- Denominación de funciones

### 3. Salidas


- Evaluación laboral
- Producto Cocinado

### 4. Alcance

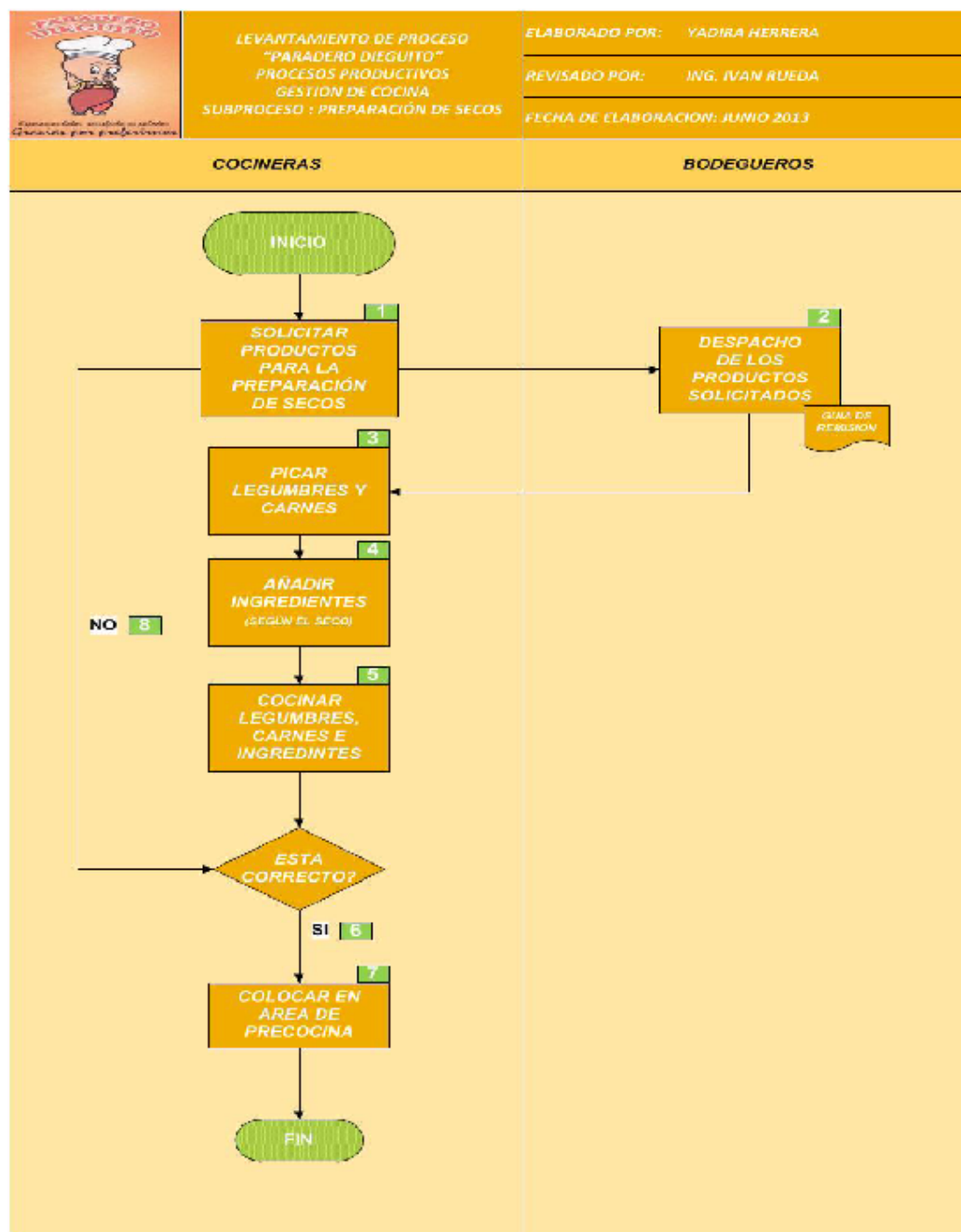
En este procedimiento el alcance es el área de despacho del Restaurante Dieguito.


### 5. Responsable del proceso

Este procedimiento es responsabilidad del encargado de la cocina.

|   |                           |                            |
|---|---------------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>PREPARACIÓN DE SECOS</b><br> | Revisión:<br>Rev. 00      | Código:<br>MP-HD-011       |
|   | Revisó:<br>Yadira Herrera | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|   | Fecha:<br>2013-07-10      | Página 24                  |

## 6. Diagrama de Proceso



|  |                      |                            |
|--|----------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>CONTROL DE CALIDAD DEL</b><br><b>PRODUCTO</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-012       |
|  | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|  | Fecha:<br>2013-07-10 | Página<br>25               |

### 1. Propósito

Establecer el procedimiento adecuado para controlar las actividades que permitan entregar un producto de acuerdo a las necesidades del cliente del Restaurante Hornados Dieguito, de tal manera que se obtenga la satisfacción del cliente

### 2. Entradas

- Indicadores de control

### 3. Salidas


- Cliente satisfecho

### 4. Alcance

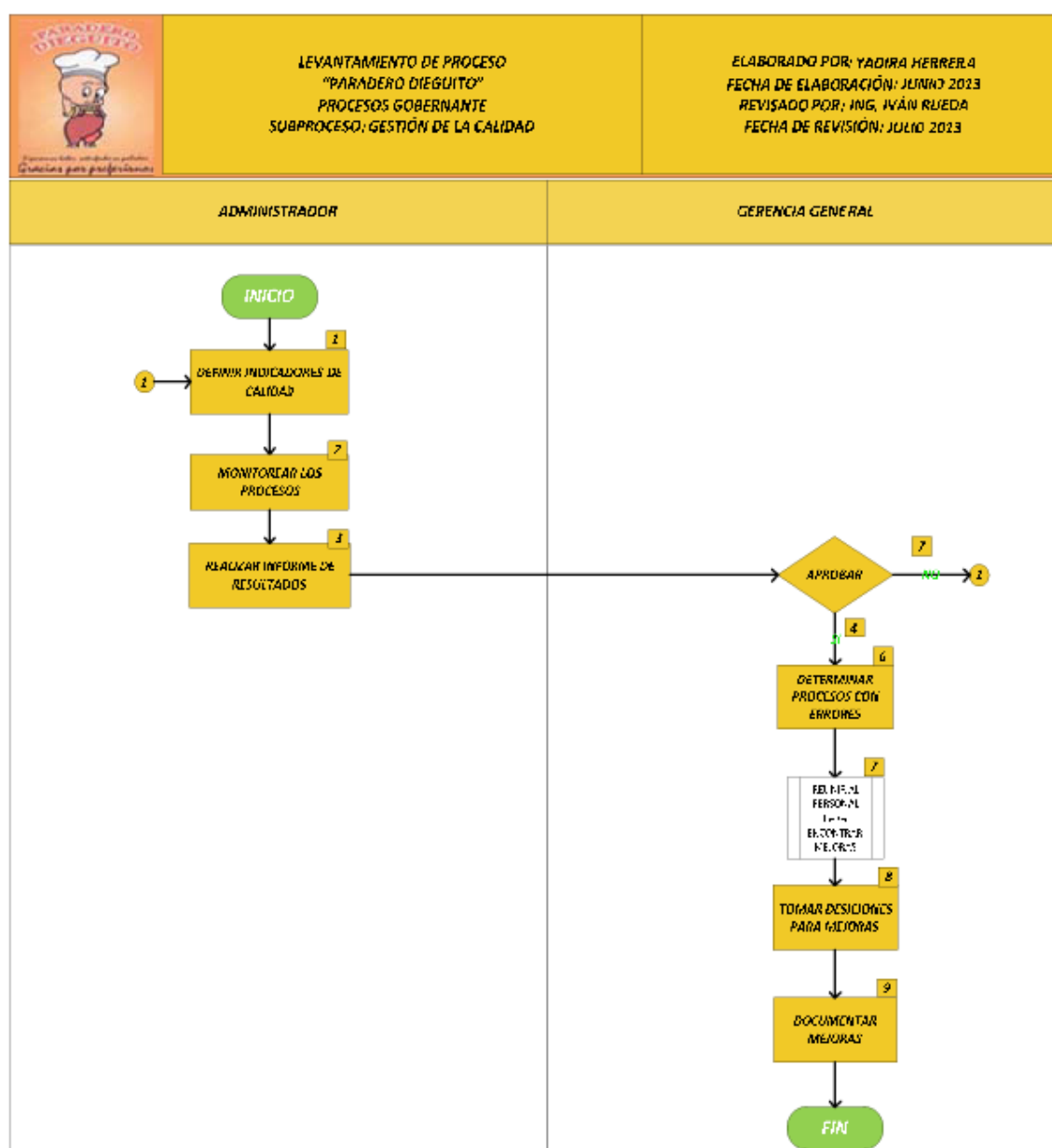
En este procedimiento el alcance la gerencia general.


### 5. Responsabilidad

Este procedimiento es de responsabilidad del gerente general quien es el que toma la decisión para la correcta gestión.

|  |                           |                            |
|--|---------------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br>Manual de Procedimientos<br><b>CONTROL DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00      | Código:<br>MP-HD-012       |
|  | Revisó:<br>Yadira Herrera | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|  | Fecha:<br>2013-07-10      | Página 26                  |

**6. Diagrama de Proceso**



|   |                          |                            |
|---|--------------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>GESTIÓN DE VENTA INTERNA</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00     | Código:<br>MP-HD-013       |
|   | Revisó:                  | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|   | Fecha:<br><br>2013-07-10 | Página<br><br>27           |

## 1. Propósito

Establecer el procedimiento adecuado para la correcta venta del producto elaborado en el Restaurante Hornados Dieguito al cliente.

## 2. Entradas

- Producto Cocinado
- Denominación de funciones

## 3. Salidas


- Evaluación laboral
- Cliente Satisfecho
- Producto despachado

## 4. Alcance

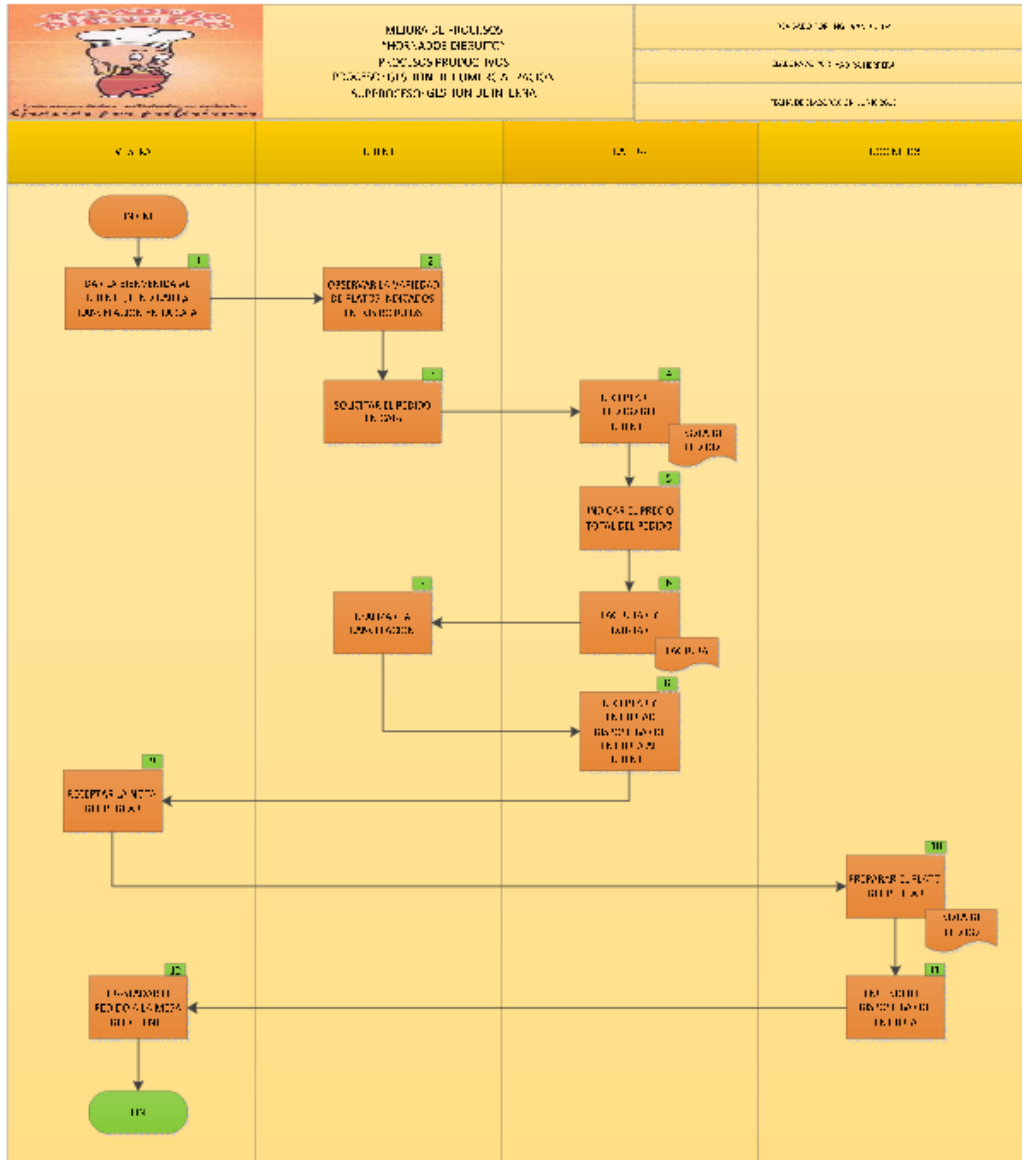
En este procedimiento el alcance es el área de caja del Restaurante Dieguito.


## 5. Responsable del proceso

Este procedimiento es tiene la responsabilidad la mesera quien debe entregar al cliente de acuerdo a lo solicitado.

|  |                           |                      |
|--|---------------------------|----------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br>Manual de Procedimientos<br><b>GESTIÓN DE VENTA INTERNA</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00      | Código:<br>MP-HD-013 |
|  | Revisó:<br>Yadira Herrera | Fecha:<br>2013-07-10 |
|  | Página 28                 |                      |

**6. Diagrama de Proceso**



|   |                          |                            |
|---|--------------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>GESTIÓN DE VENTA EXTERNA</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00     | Código:<br>MP-HD-014       |
|   | Revisó:                  | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|   | Fecha:<br><br>2013-07-10 | Página<br><br>29           |

### 1. Propósito

Establecer el procedimiento adecuado para la correcta venta del producto elaborado en el Restaurante Hornados Dieguito al cliente.

### 2. Entradas

- Producto Cocinado
- Denominación de funciones

### 3. Salidas

- Evaluación laboral
- Cliente Satisfecho
- Producto despachado


### 4. Alcance

En este procedimiento el alcance es el área de cajas del Restaurante Dieguito.

### 5. Responsable del Proceso

Este procedimiento es tiene la responsabilidad la mesera quien debe entregar al cliente de acuerdo a lo solicitado.



|   |                      |                            |
|---|----------------------|----------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>HORNADOS DIEGUITO</b></p> <p style="text-align: center;">Manual de Procedimientos<br/>Gestión de Presupuestaria</p>  | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-015       |
|   | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|   | Fecha:<br>2013-07-10 | Página<br>31               |

### 1. Propósito

Establecer un procedimiento para medir la calidad del servicio que se ofrece en el Restaurante Hornados Dieguito, para definir el presupuesto del Restaurante Hornados Dieguito.

### 2. Entradas

- Inversión.

### 3. Salidas

- Denominaciones de funciones
- Partida Presupuestaria


### 4. Alcance

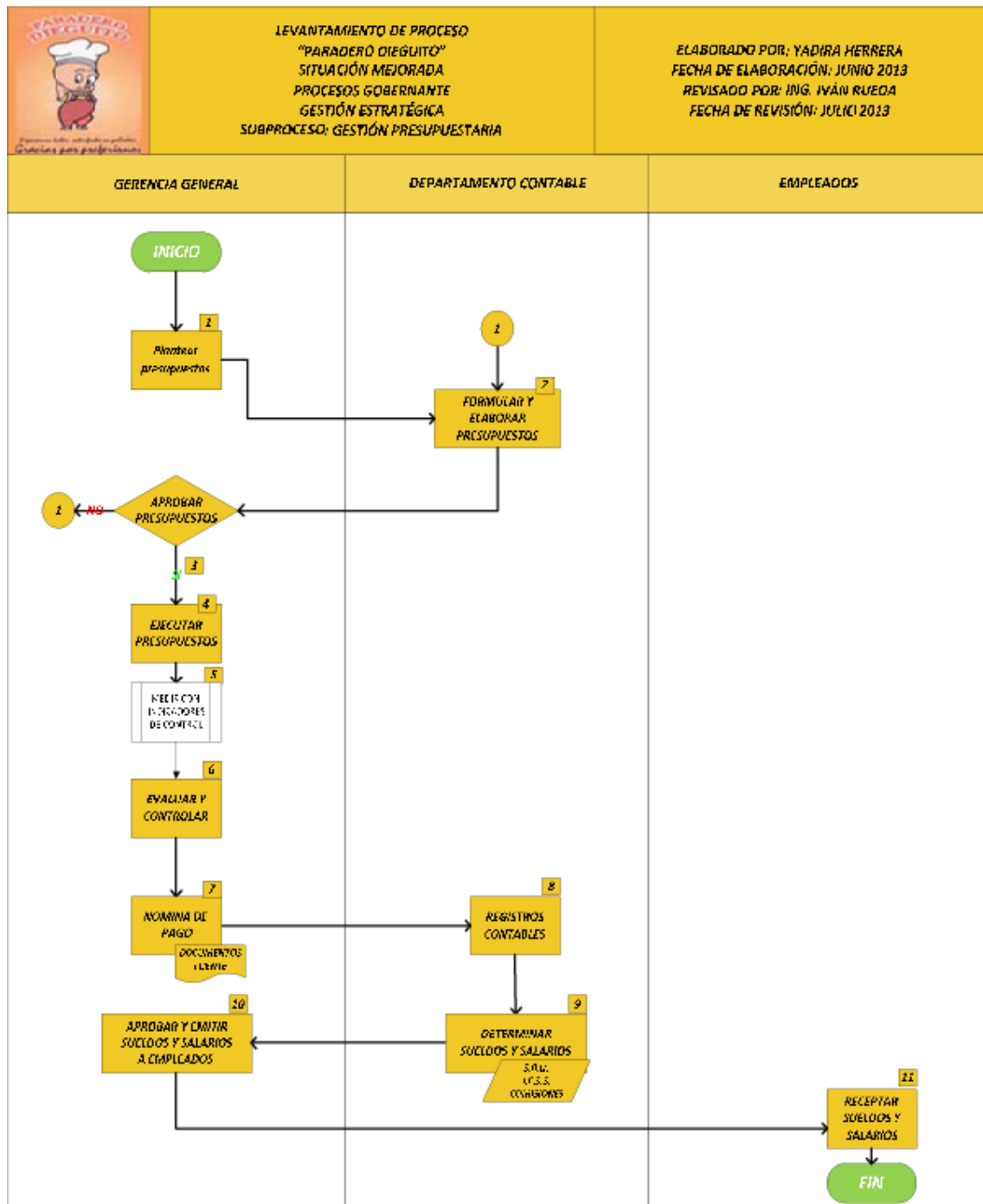
En este procedimiento tiene como alcance el departamento de contabilidad.


### 5. Responsable del proceso

El responsable del proceso es el gerente general quien es el que toma la decisión para la correcta distribución

### 6. Diagrama de Proceso

|   |                          |                           |
|---|--------------------------|---------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>GESTIÓN PRESUPUESTARIA</b><br> | Revisión:<br>Rev. 00     | Código:<br>MP-HD-015      |
|   | Revisó:<br>Yaira Herrera | Elaboró:<br>Yaira Herrera |
|   | Fecha:<br>2013-07-10     | Página 32                 |



|  |                      |                            |
|--|----------------------|----------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>HORNADOS DIEGUITO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Manual de Procedimientos</b><br/><b>GESTIÓN CONTABLE</b></p>  | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-016       |
|  | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|  | Fecha:<br>2013-07-10 | Página<br>33               |

### 1. Propósito

Establecer un procedimiento para llevar la contabilidad de acuerdo a las normativas legales, para el Restaurante Hornados Dieguito.

### 2. Entradas

- Informe de ingresos y egresos

### 3. Salidas

- Balance General


### 4. Alcance

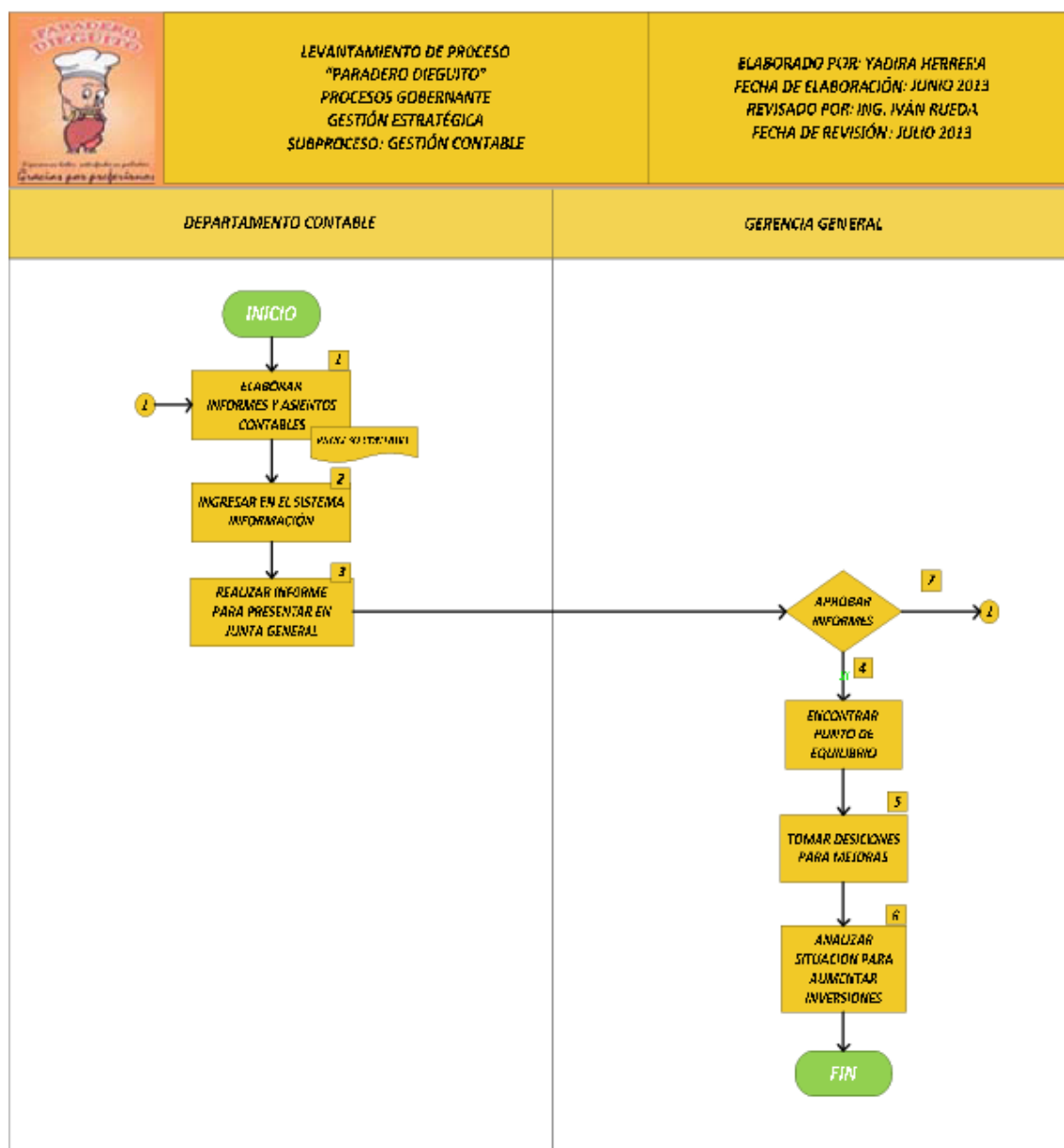
En este procedimiento el alcance la Gerencia General del Restaurante Dieguito.


### 5. Responsabilidad del Proceso

Este procedimiento tiene la responsabilidad el gerente general quien es el que toma la decisión para la correcta gestión.

### 6. Diagrama de Proceso

|   |                           |                            |
|---|---------------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>GESTIÓN CONTABLE</b><br> | Revisión:<br>Rev. 00      | Código:<br>MP-HD-016       |
|   | Revisó:<br>Yadira Herrera | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|   | Fecha:<br>2013-07-10      | Página    34               |



|  |                      |                            |
|--|----------------------|----------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b>HORNADOS DIEGUITO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Manual de Procedimientos</b><br/><b>GESTIÓN TRIBUTARIA</b></p>  | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-017       |
|  | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|  | Fecha:<br>2013-07-10 | Página<br>35               |

## 1. Propósito

Establecer el procedimiento adecuado para realizar las declaraciones tributarias de acuerdo a las normativas legales, Restaurante Hornados Dieguito.

## 2. Entradas

- Partida presupuestaria

## 3. Salidas


- Declaración tributaria

## 4. Alcance

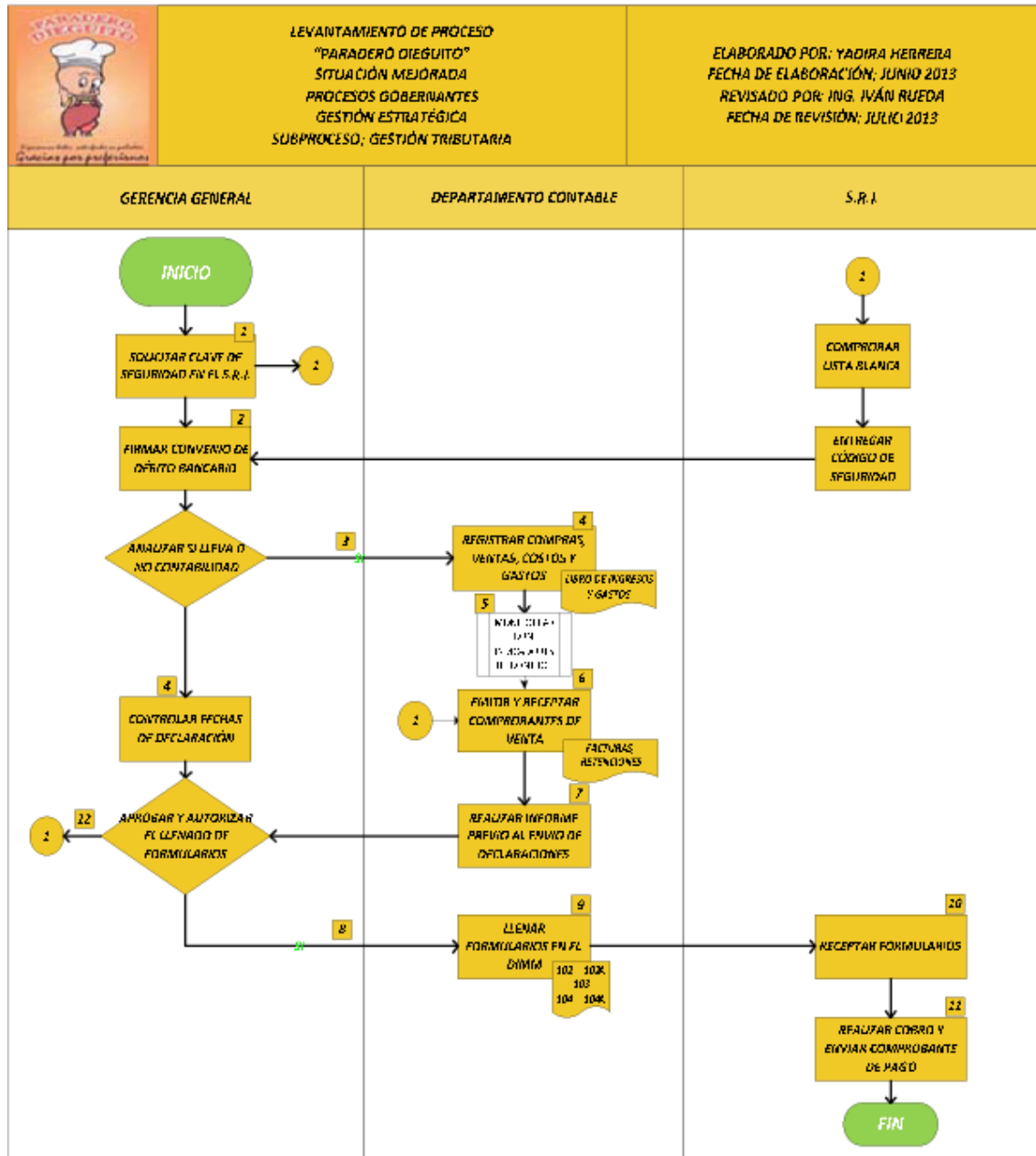
En este procedimiento el alcance la gerencia general.


## 5. Responsabilidad

Este procedimiento es de responsabilidad del gerente general quien es el que toma la decisión para la correcta gestión.

|   |                          |                           |
|---|--------------------------|---------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>GESTIÓN TRIBUTARIA</b><br> | Revisión:<br>Rev. 00     | Código:<br>MP-HD-17       |
|   | Revisó:<br>Yaira Herrera | Elaboró:<br>Yaira Herrera |
|   | Fecha:<br>2013-07-10     | Página 36                 |

**6. Diagrama de Proceso**



|   |                      |                            |
|---|----------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-018       |
|   | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|   | Fecha:<br>2013-07-10 | Página<br>37               |

### 1. Propósito

Establecer el procedimiento adecuado seleccionar adecuadamente el Talento Humano del Restaurante Hornados Dieguito que atenderá al cliente.

### 2. Entradas

- Requerimiento del personal
- Evaluación laboral

### 3. Salidas

- Personal capacitado


### 4. Alcance

En este procedimiento el alcance es el área de contabilidad del Restaurante Dieguito.

### 5. Responsable del Proceso

Este procedimiento es tiene la responsabilidad el administrador quien debe ejecuta las actividades para encontrar el personal más idóneo.



|   |                      |                            |
|---|----------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-019       |
|   | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|   | Fecha:<br>2013-07-10 | Página<br>39               |

### 1. Propósito

Establecer el procedimiento adecuado evaluar adecuadamente el Talento Humano del Restaurante Hornados Dieguito que atenderá al cliente.

### 2. Entradas

- Personal contratado

### 3. Salidas


- Personal capacitado

### 4. Alcance

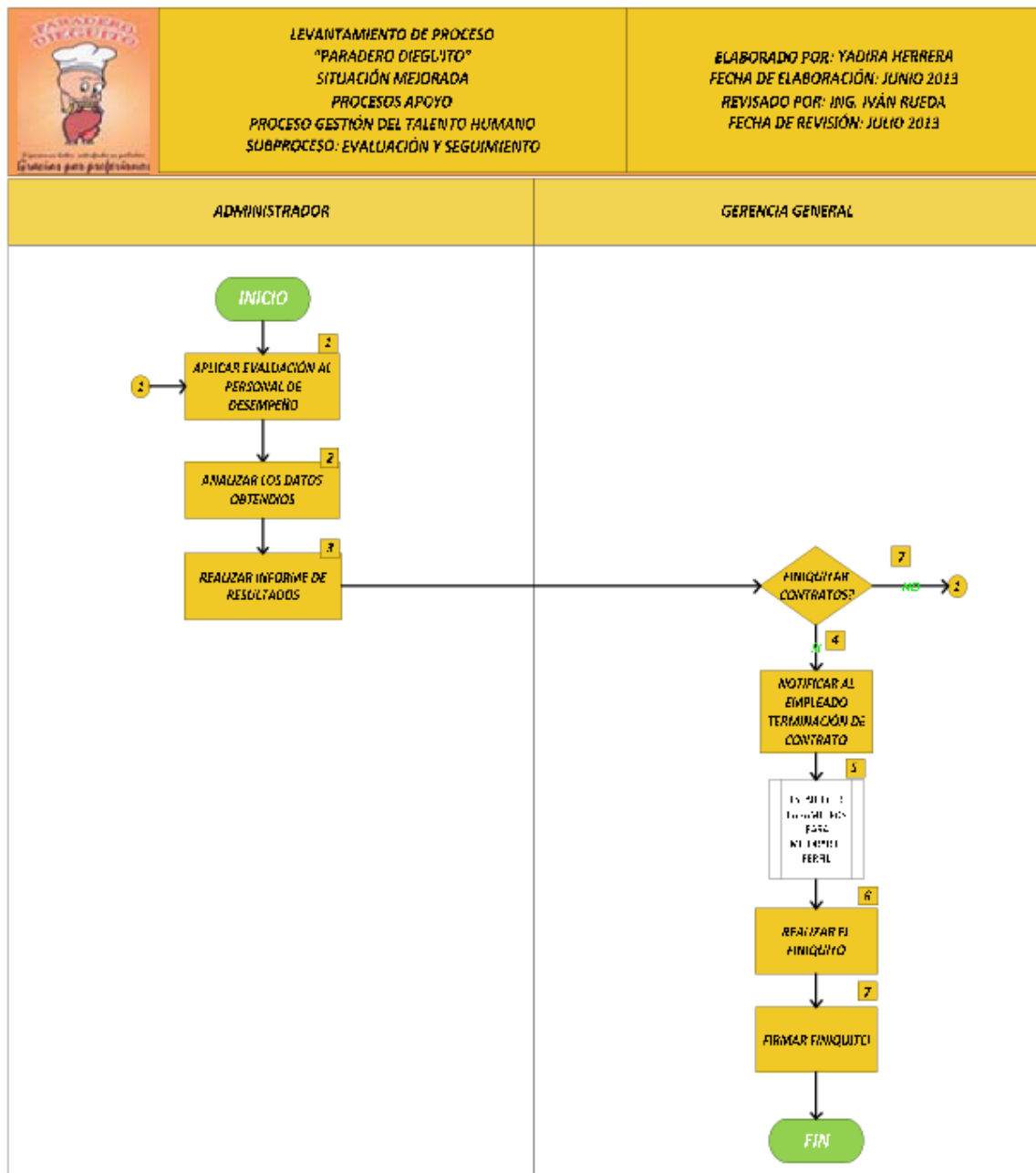
En este procedimiento el alcance es el área de contabilidad del Restaurante Dieguito.


### 5. Responsable del Proceso

Este procedimiento es tiene la responsabilidad el administrador quien debe ejecuta las actividades para encontrar el personal más idóneo.

|   |                      |                            |
|---|----------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>SELECCIÓN DEL TALENTO</b><br><b>HUMANO</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-019       |
|   | Revisó:<br>          | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|   | Fecha:<br>2013-07-10 | Página 40                  |

**6. Diagrama de Proceso**



|   |                      |                            |
|---|----------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>GESTIÓN DE MANTENIMIENTO</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-020       |
|   | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|   | Fecha:<br>2013-07-10 | Página<br>41               |

### 1. Propósito

Establecer el procedimiento adecuado seleccionar adecuadamente los activos del Restaurante Hornados Dieguito necesarios para atender el cliente.

### 2. Entradas

- Requerimiento de activos

### 3. Salidas


- Inventario de activos

### 4. Alcance

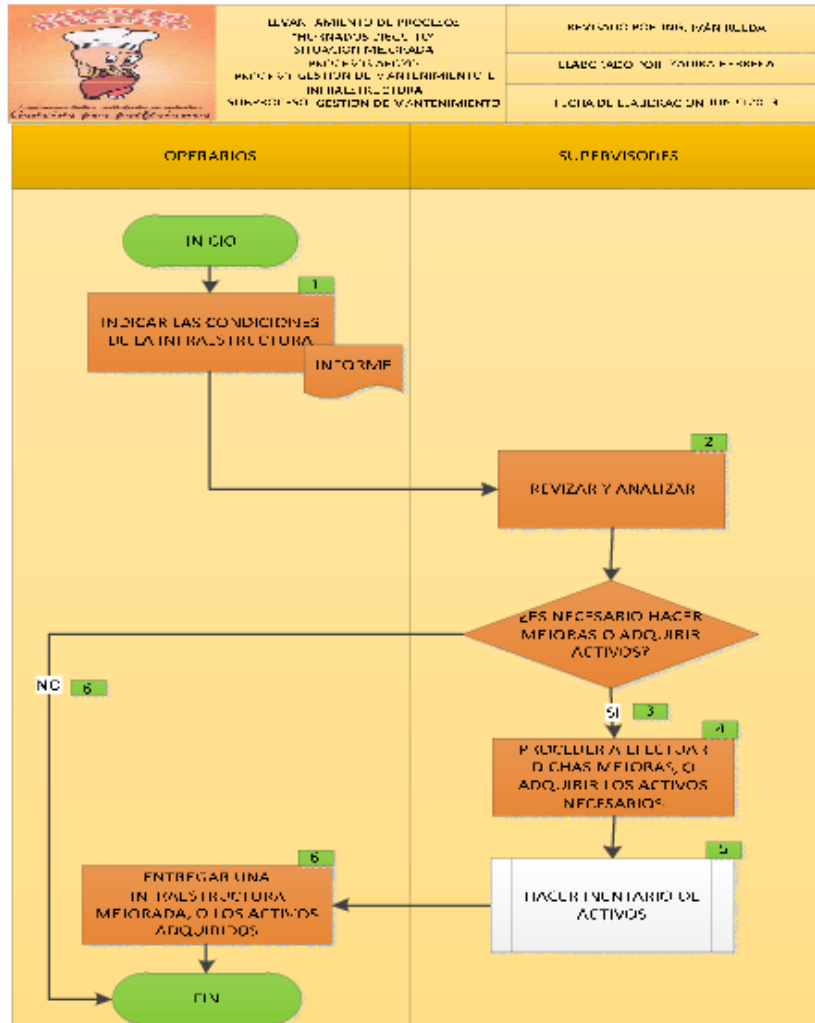
En este procedimiento el alcance es el área de contabilidad para el Restaurante Dieguito.


### 5. Responsable del proceso

Este procedimiento tiene la responsabilidad el administrador quien controla la ejecución de las actividades del proceso.

|   |                      |                            |
|---|----------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>GESTIÓN DE MANTENIMIENTO</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-020       |
|   | Revisó:<br>          | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|   | Fecha:<br>2013-07-10 | Página 42                  |

**6. Diagrama de Proceso**



|   |                      |                            |
|---|----------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>GESTIÓN DE SEGURIDAD</b><br><br> | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-021       |
|   | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|   | Fecha:<br>2013-07-10 | Página<br>43               |

### 1. Propósito

Establecer el procedimiento adecuado brindar las seguridades a los clientes del Restaurante Hornados Dieguito.

### 2. Entradas

- Requerimiento de seguridad

### 3. Salidas


- Inventario de activos

### 4. Alcance

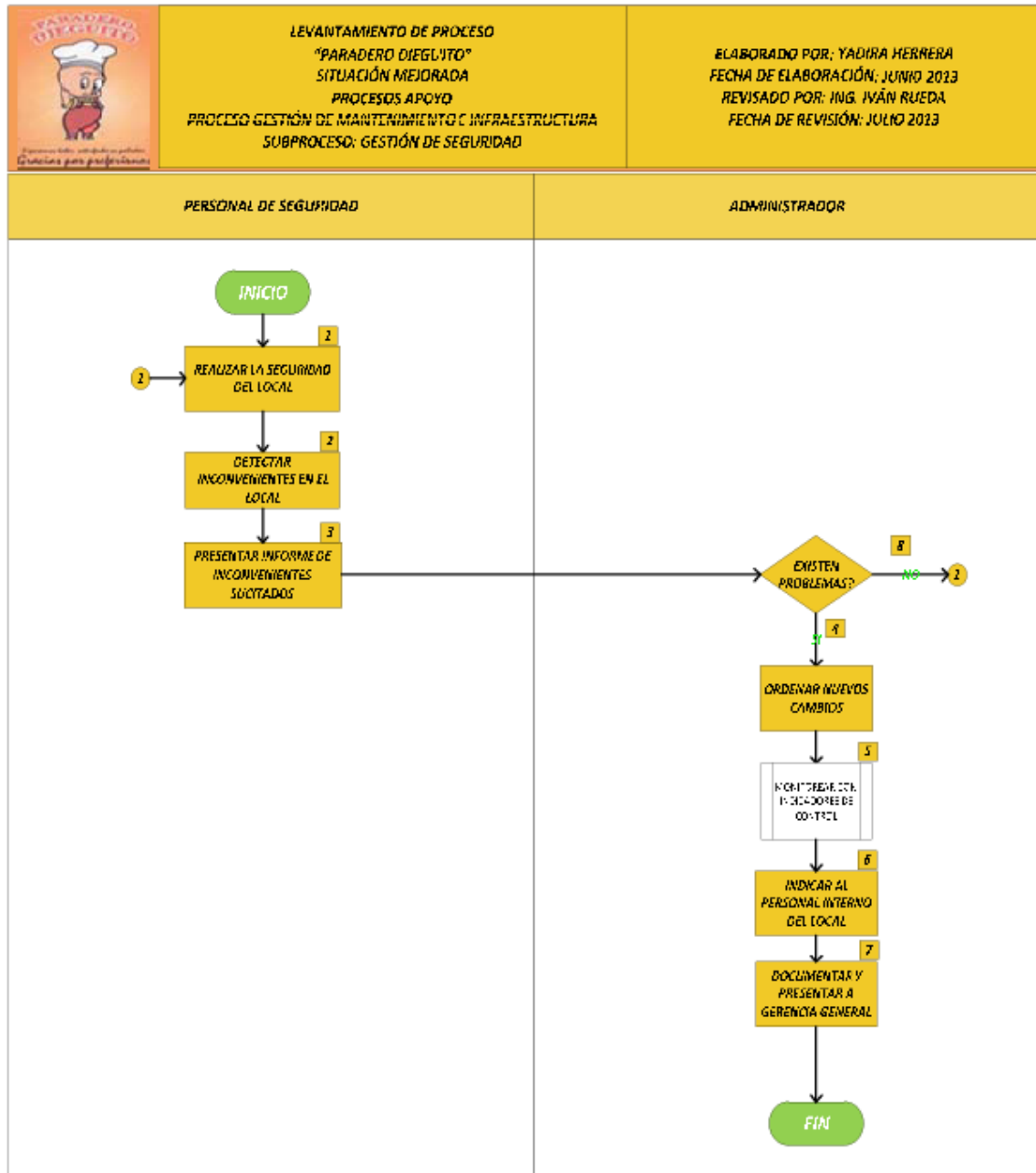
En este procedimiento el alcance es el área de cajas para el Restaurante Dieguito.

### 5. Responsable del proceso

Este procedimiento tiene la responsabilidad el administrador quien controla la ejecución de las actividades del proceso.

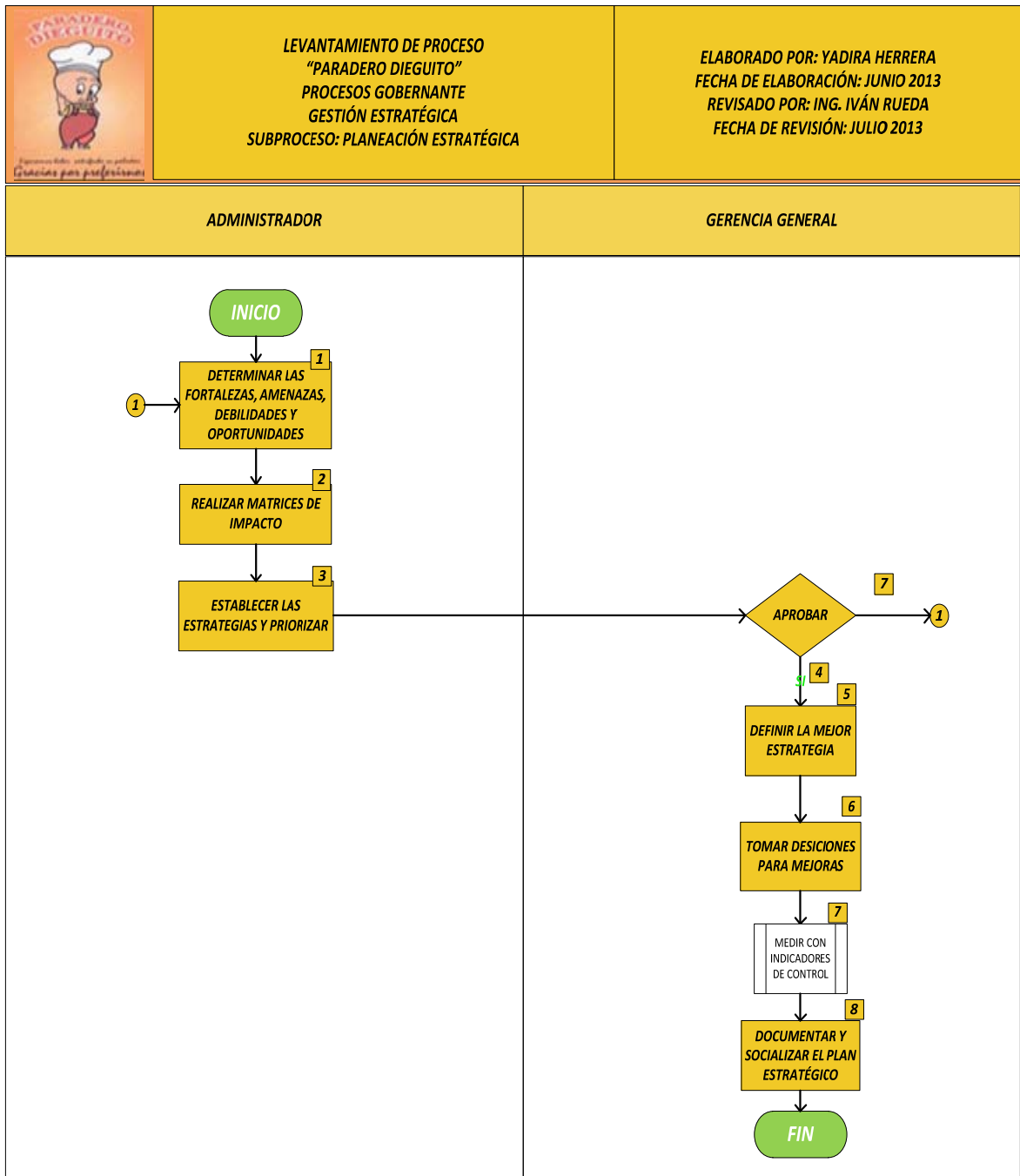
|   |                      |                            |
|---|----------------------|----------------------------|
| <b>HORNADOS DIEGUITO</b><br><br><b>Manual de Procedimientos</b><br><b>GESTIÓN DE SEGURIDAD</b><br> | Revisión:<br>Rev. 00 | Código:<br>MP-HD-021       |
|   | Revisó:              | Elaboró:<br>Yadira Herrera |
|   | Fecha:<br>2013-07-10 | Página 44                  |

**6. Diagrama de Proceso**



**ANEXO 20. Planeación Estratégica**

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

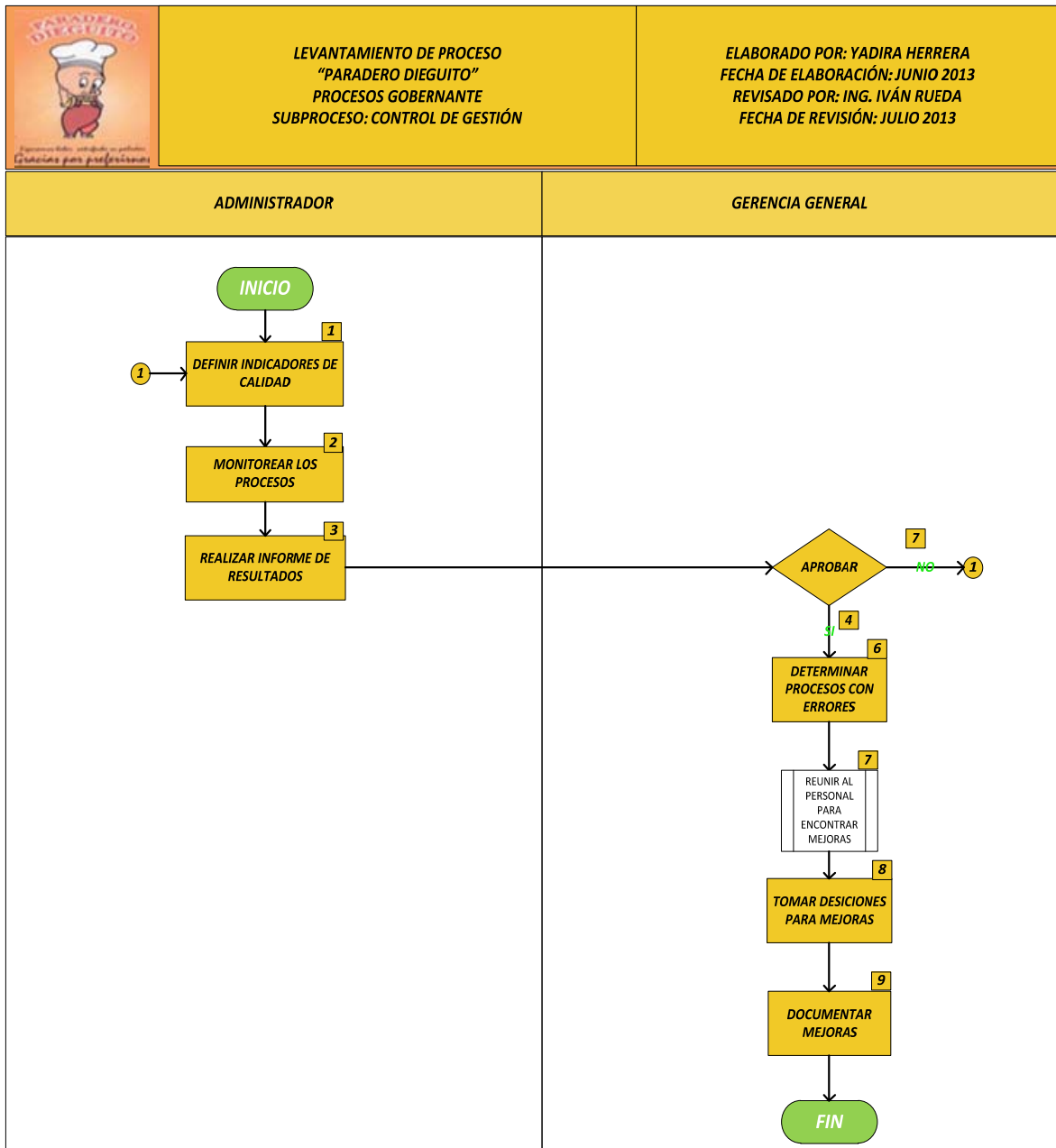
| N.           |  | VA  |     | NVA         |        |            |         |         | DETALLE  | TIEMPO/MIN |
|--------------|--|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|---------|--|------------|
|              |  | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL | ARCHIVO |  |            |
| 1            |  |     | X   |             |        |            |         |         | DETERMINAR LAS FORTALEZAS, AMENAZAS, DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES | 1440,00    |
| 2            |  |     |     |             |        |            |         | X       | REALIZAR MATRICES DE IMPACTO                                     | 1440,00    |
| 3            |  |     |     | X           |        |            |         |         | ESTABLECER LAS ESTRATEGIAS Y PRIORIZAR                           | 120,00     |
| 4            |  |     |     |             |        |            | X       |         | APROBAR: SI  | 60,00      |
| 5            |  |     |     |             |        |            | X       |         | DEFINIR LA MEJOR ESTRATEGIA                                      | 1440,00    |
| 6            |  |     | X   |             |        |            |         |         | TOMAR DESICIONES PARA MEJORAS                                    | 7200,00    |
| 7            |  |     | X   |             |        |            |         |         | MEDIR CON INDICADORES DE CONTROL                                 | 3000,00    |
| 8            |  |     | X   |             |        |            |         |         | DOCUMENTAR Y SOCIALIZAR EL PLAN ESTRATÉGICO                      | 7200,00    |
| <b>TOTAL</b> |  |     |     |             |        |            |         |         |  | 21900,00   |

### COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES


| N. | ACTIVIDAD                   | TIEMPO          | %              |
|----|-----------------------------|-----------------|----------------|
| 1  | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 0,00            | 0,00%          |
| 2  | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 18840,00        | 86,03%         |
| 3  | PREPARACION                 | 120,00          | 0,55%          |
| 4  | DEMORA O ESPERA             | 0,00            | 0,00%          |
| 5  | CONTROL O INSPECCION        | 1500,00         | 6,85%          |
| 6  | ARCHIVO                     | 1440,00         | 6,58%          |
| 7  | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0,00            | 0,00%          |
| 8  | <b>TOTAL</b>                | <b>21900,00</b> | <b>100,00%</b> |
| 9  | <b>VAC+VAE</b>              | <b>18840,00</b> | <b>86,03%</b>  |
| 10 | <b>IVA</b>                  | <b>0,86</b>     | <b>86,03%</b>  |

**ANEXO 21. Control de Gestión**

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO PROCESO CONTROL DE GESTIÓN**



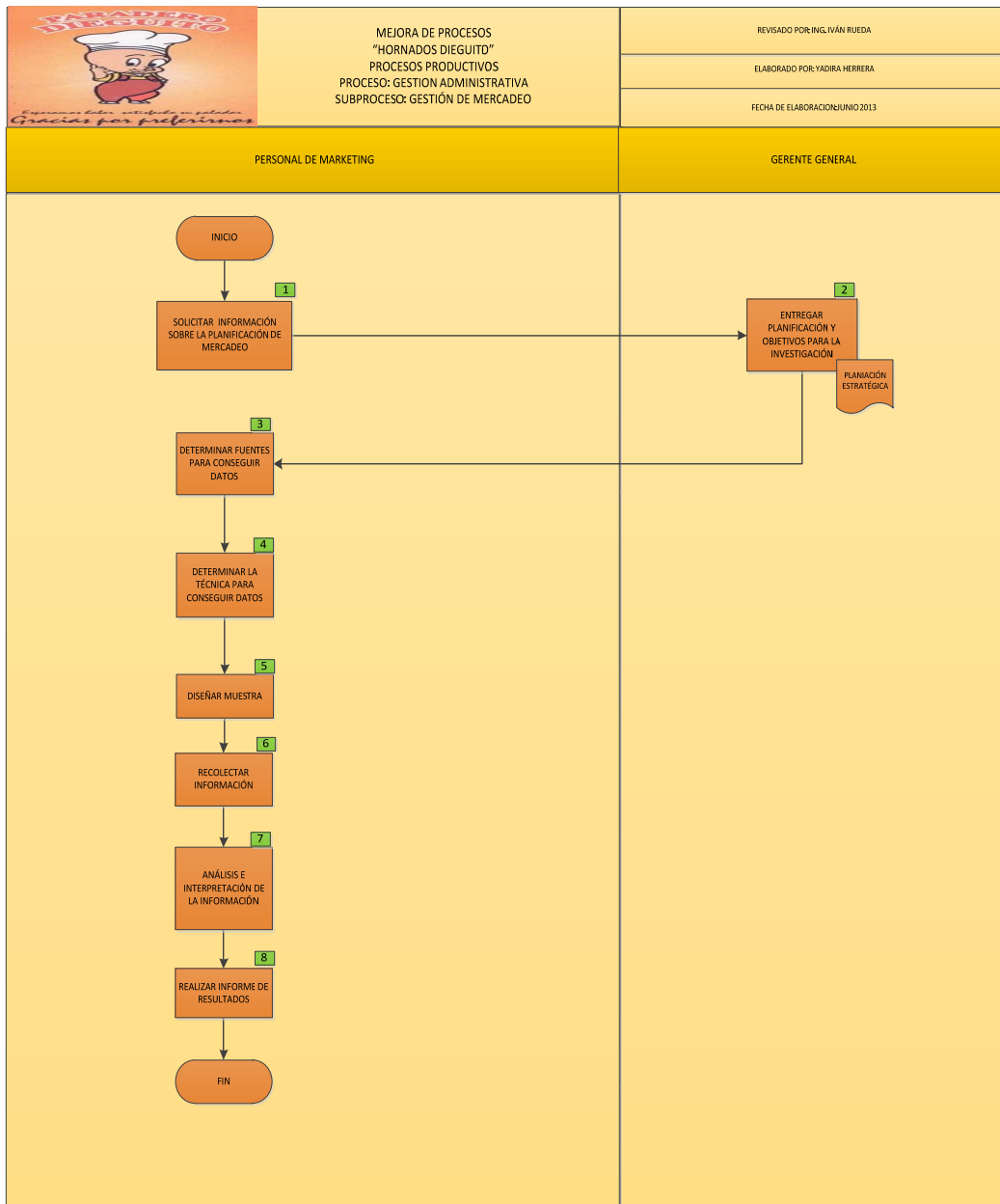
## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO CONTROL DE GESTIÓN

|  |     | LEVANTAMIENTO DE PROCESO<br>"PARADERO DIEGUITO"<br>PROCESOS GOBERNANTES<br>SUBPROCESO: GESTIÓN DE LA CALIDAD |             |        |            |         | ELABORADO POR: YADIRA HERRERA<br>FECHA DE ELABORACIÓN: JUNIO 2013<br>REVISADO POR: ING. IVÁN RUEDA<br>FECHA DE REVISIÓN: JULIO 2013 |   |                 |
|---|-----|--|-------------|--------|------------|---------|---|---|-----------------|
| N.  | VA  |  | NVA         |        |            |         | DETALLE   | TIEMPO/MIN                              |                 |
|   | VAC | VAE  | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL |   |   | ARCHIVO         |
| 1   |     | X  |             |        |            |         |   | DEFINIR INDICADORES DE CALIDAD          | 1440,00         |
| 2   |     |  |             |        |            | X       |   | MONITOREAR LOS PROCESOS                 | 1440,00         |
| 3   |     |  | X           |        |            |         |   | REALIZAR INFORME DE RESULTADOS          | 120,00          |
| 4   |     |  |             |        |            | X       |   | APROBAR?: SI                            | 60,00           |
| 5   |     |  |             |        |            | X       |   | DETERMINAR PROCESOS CON ERRORES         | 1440,00         |
|   |     | X  |             |        |            |         |   | REUNIR AL PERSONAL PARA OBTENER MEJORAS | 1000,00         |
| 6   |     | X  |             |        |            |         |   | TOMAR DECISIONES PARA MEJORAS           | 7200,00         |
| 7   |     | X  |             |        |            |         |   | DOCUMENTAR MEJORAS                      | 7200,00         |
| <b>TOTAL</b>  |     |  |             |        |            |         |   |   | <b>19900,00</b> |

| COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES |                             |                 |                |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------|----------------|
| N.                         | ACTIVIDAD                   | TIEMPO          | %              |
| 1                          | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 0,00            | 0,00%          |
| 2                          | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 16840,00        | 84,62%         |
| 3                          | PREPARACION                 | 120,00          | 0,60%          |
| 4                          | DEMORA O ESPERA             | 0,00            | 0,00%          |
| 5                          | CONTROL O INSPECCION        | 2940,00         | 14,77%         |
| 6                          | ARCHIVO                     | 0,00            | 0,00%          |
| 7                          | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0,00            | 0,00%          |
| 8                          | <b>TOTAL</b>                | <b>19900,00</b> | <b>100,00%</b> |
| 9                          | <b>VAC+VAE</b>              | <b>16840,00</b> | <b>84,62%</b>  |
| 10                         | <b>IVA</b>                  | <b>0,85</b>     | <b>84,62%</b>  |

**ANEXO 22. Gestión Mercadeo**


**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO PROCESO GESTIÓN DE MERCADEO**



El Proceso de Gestión de Mercadeo, de acuerdo al levantamiento realizado se pudo detectar que existen actividades improductivas al contratar el servicio externo, por lo tanto se reestructura el proceso con nuevas actividades y con responsables internos de la empresa, de esta manera se evitara costos innecesarios que están siendo correctamente desarrollados.

Se propone el diagrama de flujo mejorado del Proceso Gestión de Mercadeo con las actividades establecidas.

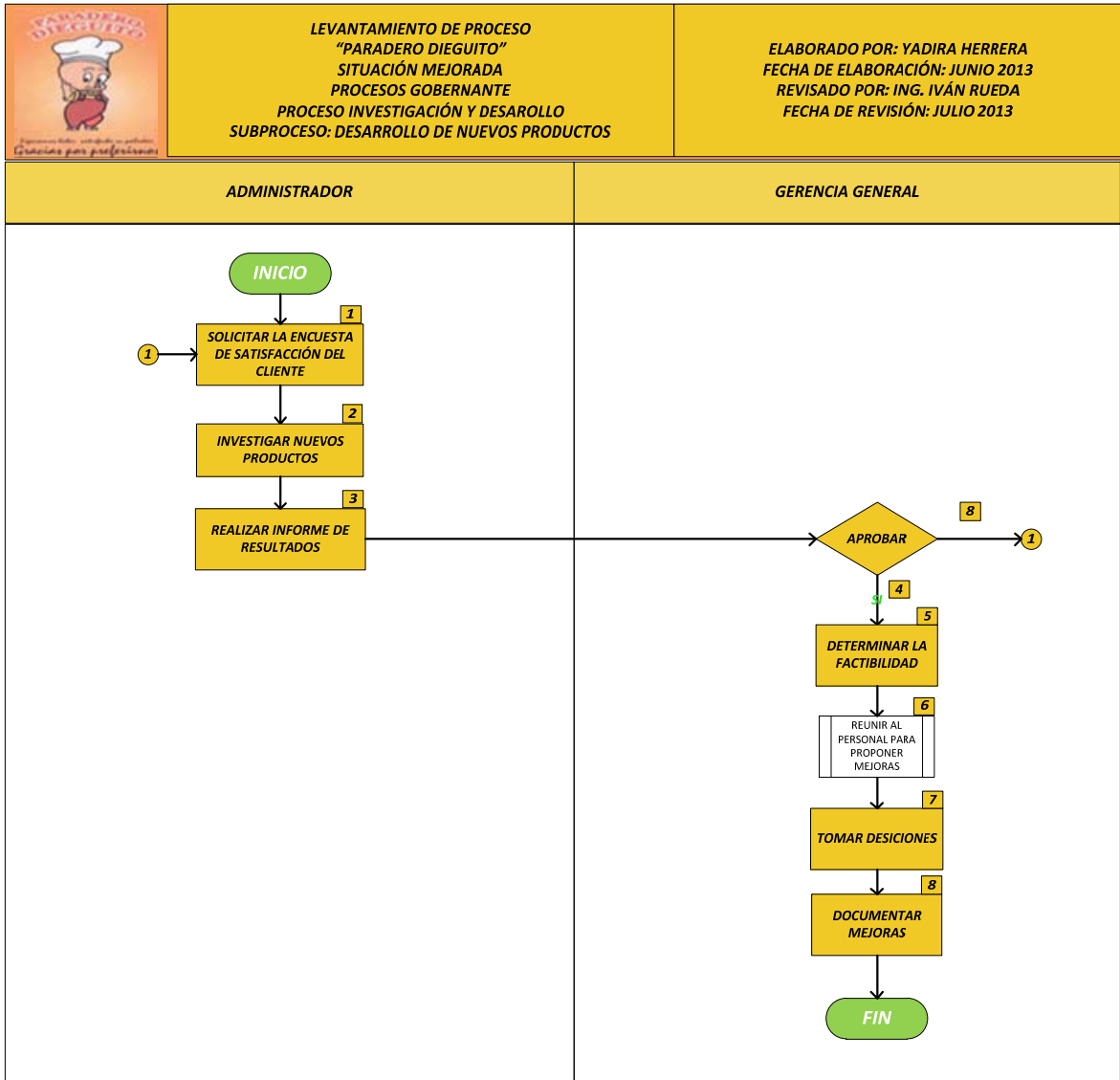
## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO GESTIÓN DE MERCADERO

|  |     | LEVANTAMIENTO DE PROCESO<br>"PARADERO DIEGUITO"<br>PROCESOS PRODUCTIVOS<br>GESTIÓN ADMINISTRATIVA<br>SUBPROCESO: GESTIÓN DE MERCADERO |             |        |            |         |         | ELABORADO POR: YADIRA HERRERA<br>FECHA DE ELABORACIÓN: JUNIO 2013<br>REVISADO POR: ING. IVÁN RUEDA<br>FECHA DE REVISIÓN: JULIO 2013 |                 |
|---|-----|---|-------------|--------|------------|---------|---------|---|-----------------|
| N.  | VA  |   | NVA         |        |            |         | DETALLE | TIEMPO/MIN  |                 |
|   | VAC | VAE   | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL |         |   | ARCHIVO         |
| 1   |     | X   |             |        |            |         |         | DETECTAR NECESIDAD DEL CLIENTE  | 7200,00         |
| 2   |     | X   |             |        |            |         |         | ESTUDIAR Y ANALIZAR ESAS NECESIDADES  | 7200,00         |
| 3   |     |   | X           |        |            |         |         | CONTRATAR EMPRESA DE PUBLICIDAD   | 1440,00         |
| 4   |     | X   |             |        |            |         |         | DISEÑAR CAMPAÑA PARA ATRAER E INTERESAR LA ATENCION DEL<br>CLIENTE  | 14400,00        |
| 5   |     | X   |             |        |            |         |         | ESTA CORRECTO?  | 60,00           |
| 6   |     | X   |             |        |            |         |         | APROBAR CAMPAÑA PUBLICITARIA  | 240,00          |
| 7   |     | X   |             |        |            |         |         | EJECUTAR CAMPAÑA PUBLICITARIA   | 7200,00         |
| 8   |     | X   |             |        |            |         |         | PAGAR CAMPAÑA PUBLICITARIA  | 60,00           |
| 10  |     | X   |             |        |            |         |         | NUEVAS VENTAS   | 3600,00         |
| 11  | X   |   |             |        |            |         |         | SATISFACCION DE NECESIDADES   | 60,00           |
| 12  | X   |   |             |        |            |         |         | CONFIANZA Y LEALTAD DEL CLIENTE A LA EMPRESA  | 60,00           |
| <b>TOTAL</b>  |     |   |             |        |            |         |         |   | <b>41520,00</b> |

| <b>COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES</b> |                             |                 |                |
|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------|----------------|
| N.                                | ACTIVIDAD                   | TIEMPO          | %              |
| 1                                 | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 120,00          | 0,29%          |
| 2                                 | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 39962,00        | 96,24%         |
| 3                                 | PREPARACION                 | 1440,00         | 3,47%          |
| 4                                 | DEMORA O ESPERA             | 0,00            | 0,00%          |
| 5                                 | CONTROL O INSPECCION        | 0,00            | 0,00%          |
| 6                                 | ARCHIVO                     | 0,00            | 0,00%          |
| 7                                 | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0,00            | 0,00%          |
| 8                                 | <b>TOTAL</b>                | <b>41522,00</b> | <b>100,00%</b> |
| 9                                 | <b>VAC+VAE</b>              | <b>40082,00</b> | <b>96,53%</b>  |
| 10                                | <b>IVA</b>                  | <b>0,9653</b>   |                |

**ANEXO 23. Desarrollo de Nuevos Productos**

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO PROCESO DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS**



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

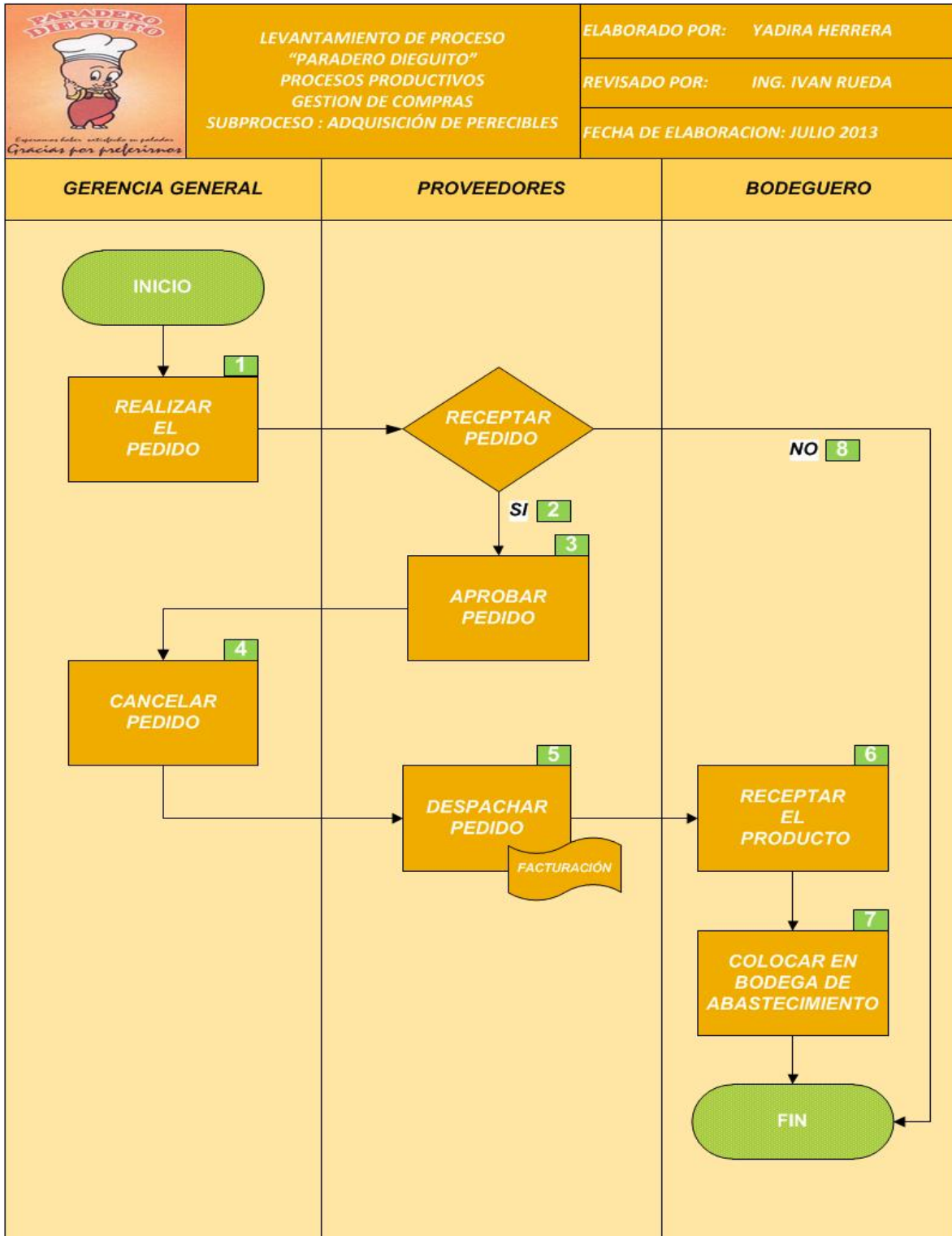
| N.           | VA  |     | NVA         |        |            |         |         | DETALLE   | TIEMPO/MIN      |
|--------------|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|---------|---|-----------------|
|              | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL | ARCHIVO |   |                 |
| 1            |     | X   |             |        |            |         |         | SOLICITAR LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | 1440,00         |
| 2            |     | X   |             |        |            |         |         | INVESTIGAR NUEVOS PRODUCTOS                       | 1440,00         |
| 3            |     |     | X           |        |            |         |         | REALIZAR INFORME DE RESULTADOS                    | 120,00          |
| 4            |     |     |             |        |            | X       |         | APROBAR ? : SI                                    | 60,00           |
| 5            |     |     |             |        |            | X       |         | DETERMINAR LA FACTIBILIDAD                        | 1440,00         |
|              |     | X   |             |        |            |         |         | REUNIR AL PERSONAL PARA PROPONER MEJORAS          | 1000,00         |
| 6            |     | X   |             |        |            |         |         | TOMAR DECISIONES                                  | 7200,00         |
| 7            |     | X   |             |        |            |         |         | DOCUMENTAR MEJORAS                                | 7200,00         |
| <b>TOTAL</b> |     |     |             |        |            |         |         |   | <b>19900,00</b> |

### COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES

| N. | ACTIVIDAD                   | TIEMPO          | %              |
|----|-----------------------------|-----------------|----------------|
| 1  | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 0,00            | 0,00%          |
| 2  | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 18280,00        | 91,86%         |
| 3  | PREPARACION                 | 120,00          | 0,60%          |
| 4  | DEMORA O ESPERA             | 0,00            | 0,00%          |
| 5  | CONTROL O INSPECCION        | 1500,00         | 7,54%          |
| 6  | ARCHIVO                     | 0,00            | 0,00%          |
| 7  | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0,00            | 0,00%          |
| 8  | <b>TOTAL</b>                | <b>19900,00</b> | <b>100,00%</b> |
| 9  | <b>VAC+VAE</b>              | <b>18280,00</b> | <b>91,86%</b>  |
| 10 | <b>IVA</b>                  | <b>0,92</b>     | <b>91,86%</b>  |

ANEXO 24. Adquisición de Perecibles

DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO PROCESO ADQUISICIÓN DE PERECIBLES



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO ADQUISICIÓN DE PERECIBLES

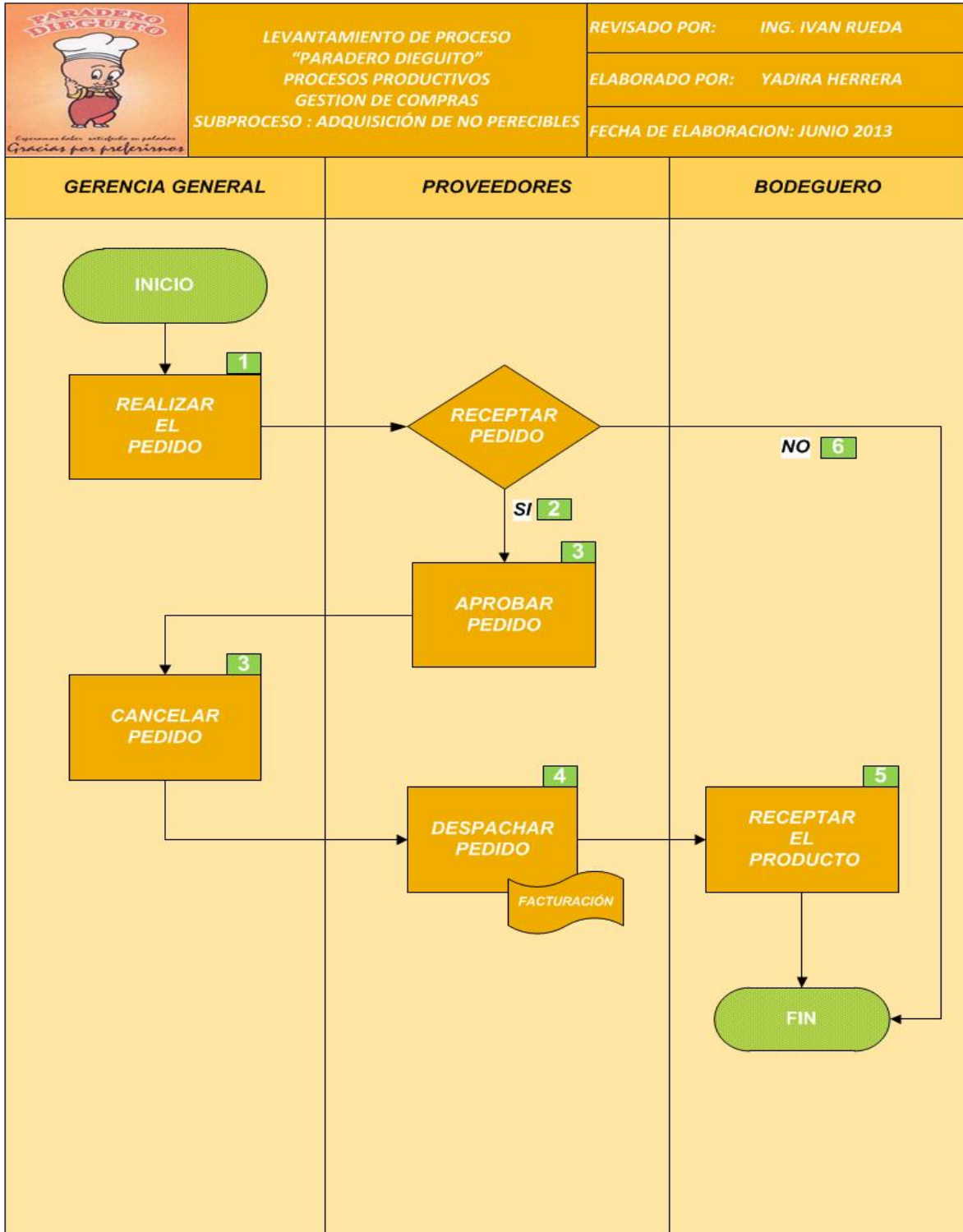
| N. | VA  |     | NVA         |        |            |         | DETALLE                               | TIEMPO/MIN |
|----|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|---------------------------------------|------------|
|    | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL |                                       |            |
| 1  |     | X   |             |        |            |         | REALIZAR EL PEDIDO                    | 10         |
| 2  |     |     |             |        |            | X       | SI RECEPTAR EL PEDIDO?                | 10         |
| 3  | X   |     |             |        |            |         | APROBAR PEDIDO                        | 10         |
| 4  |     | X   |             |        |            |         | CANCELAR PEDIDO                       | 30         |
| 5  | X   |     |             |        |            |         | DESPACHAR PEDIDO                      | 15         |
| 6  |     | X   |             |        |            |         | REALIZAR CONTROL DE CALIDAD           | 20         |
| 7  |     | X   |             |        |            |         | RECEPTAR EL PRODUCTO                  | 30         |
| 8  |     | X   |             |        |            |         | CONGELAR EL PRODUCTO                  | 30         |
| 9  |     | X   |             |        |            |         | MONITOREAR CON INDICADORES DE CONTROL | 30         |
| 10 |     |     |             |        |            | X       | NO RECEPTAR EL PEDIDO?                | 10         |
|    |     |     |             |        |            |         | <b>TOTAL</b>                          | 195        |

### COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES

| N. | ACTIVIDAD                   | TIEMPO | %    |
|----|-----------------------------|--------|------|
| 1  | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 25     | 13%  |
| 2  | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 150    | 77%  |
| 3  | PREPARACION                 | 0      | 0%   |
| 4  | DEMORA O ESPERA             | 0      | 0%   |
| 5  | CONTROL O INSPECCION        | 20     | 10%  |
| 6  | ARCHIVO                     | 0      | 0%   |
| 7  | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0      | 0%   |
| 8  | <b>TOTAL</b>                | 195    | 100% |
| 9  | <b>VAC+VAE</b>              | 175    | 90%  |
| 10 | <b>IVA</b>                  | 0,90   | 90%  |

**ANEXO 25. Adquisición de No Perecibles**

**DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO MEJORADO DE ADQUISICIÓN DE NO PERECIBLES**



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO DE ADQUISICIÓN DE NO PERECIBLES

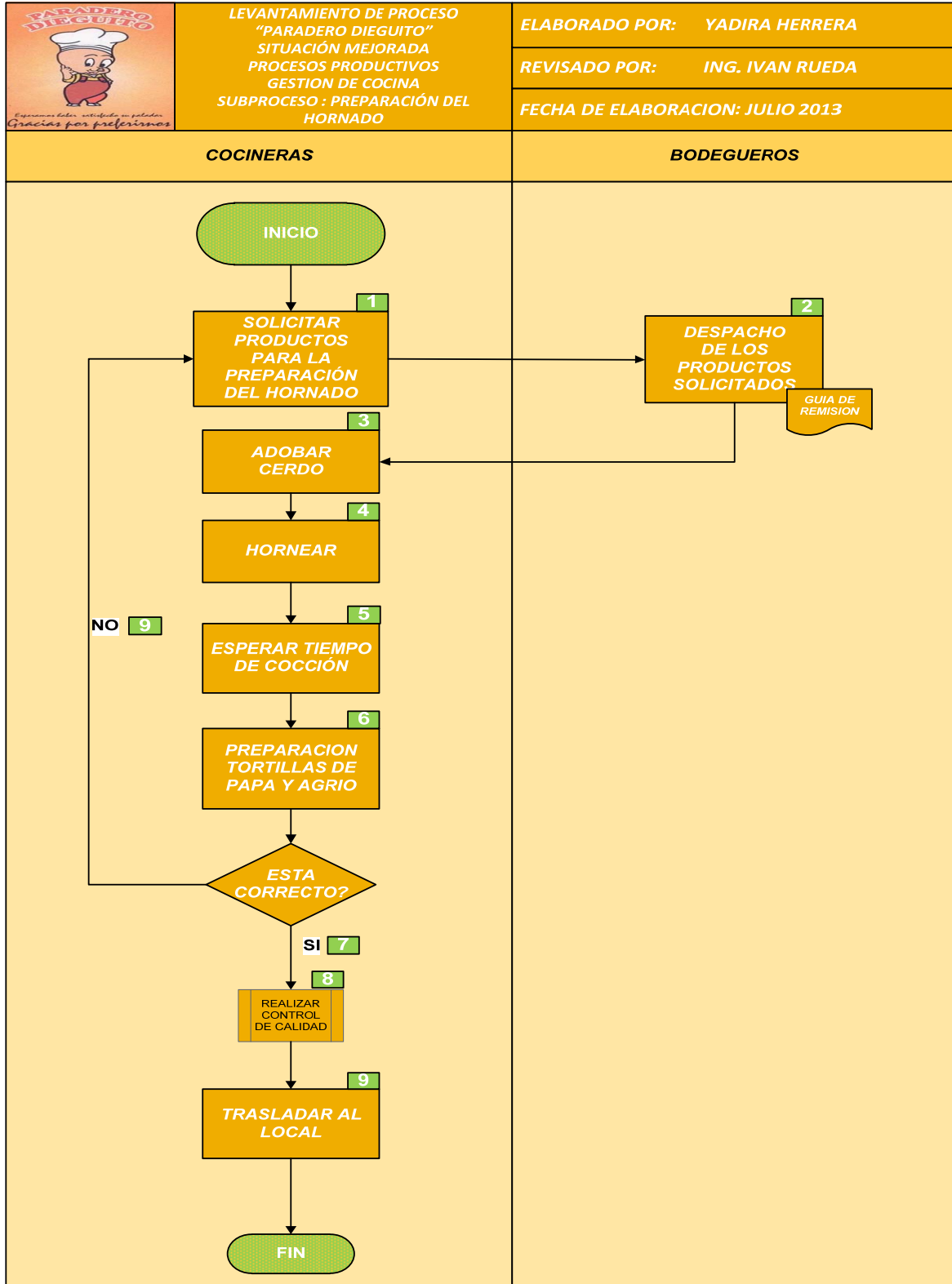
| N. | VA  |     | NVA         |        |            |         | DETALLE                  | TIEMPO/MIN |
|----|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|--------------------------|------------|
|    | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL |                          |            |
| 1  |     | X   |             |        |            |         | REALIZAR EL PEDIDO       | 10         |
| 2  |     |     |             |        |            | X       | SI RECEPTAR EL PEDIDO?   | 10         |
| 3  | X   |     |             |        |            |         | APROBAR PEDIDO           | 10         |
| 4  |     | X   |             |        |            |         | CANCELAR PEDIDO          | 30         |
| 5  | X   |     |             |        |            |         | DESPACHAR PEDIDO         | 15         |
| 6  |     | X   |             |        |            |         | HACER CONTROL DE CALIDAD | 30         |
| 7  |     | X   |             |        |            |         | RECEPTAR EL PRODUCTO     | 30         |
| 8  |     |     |             |        |            | X       | NO RECEPTAR EL PEDIDO?   | 10         |
|    |     |     |             |        |            |         | <b>TOTAL</b>             | 145        |

### COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES

| N. | ACTIVIDAD                   | TIEMPO | %    |
|----|-----------------------------|--------|------|
| 1  | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 25     | 17%  |
| 2  | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 100    | 69%  |
| 3  | PREPARACION                 | 0      | 0%   |
| 4  | DEMORA O ESPERA             | 0      | 0%   |
| 5  | CONTROL O INSPECCION        | 20     | 14%  |
| 6  | ARCHIVO                     | 0      | 0%   |
| 7  | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0      | 0%   |
| 8  | <b>TOTAL</b>                | 145    | 100% |
| 9  | <b>VAC+VAE</b>              | 125    | 86%  |
| 10 | <b>IVA</b>                  | 0,86   | 86%  |

**ANEXO 26. Preparación de Hornado**

**DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO MEJORADO PREPARACIÓN DE HORNADO**



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO PREPARACIÓN DE HORNADO

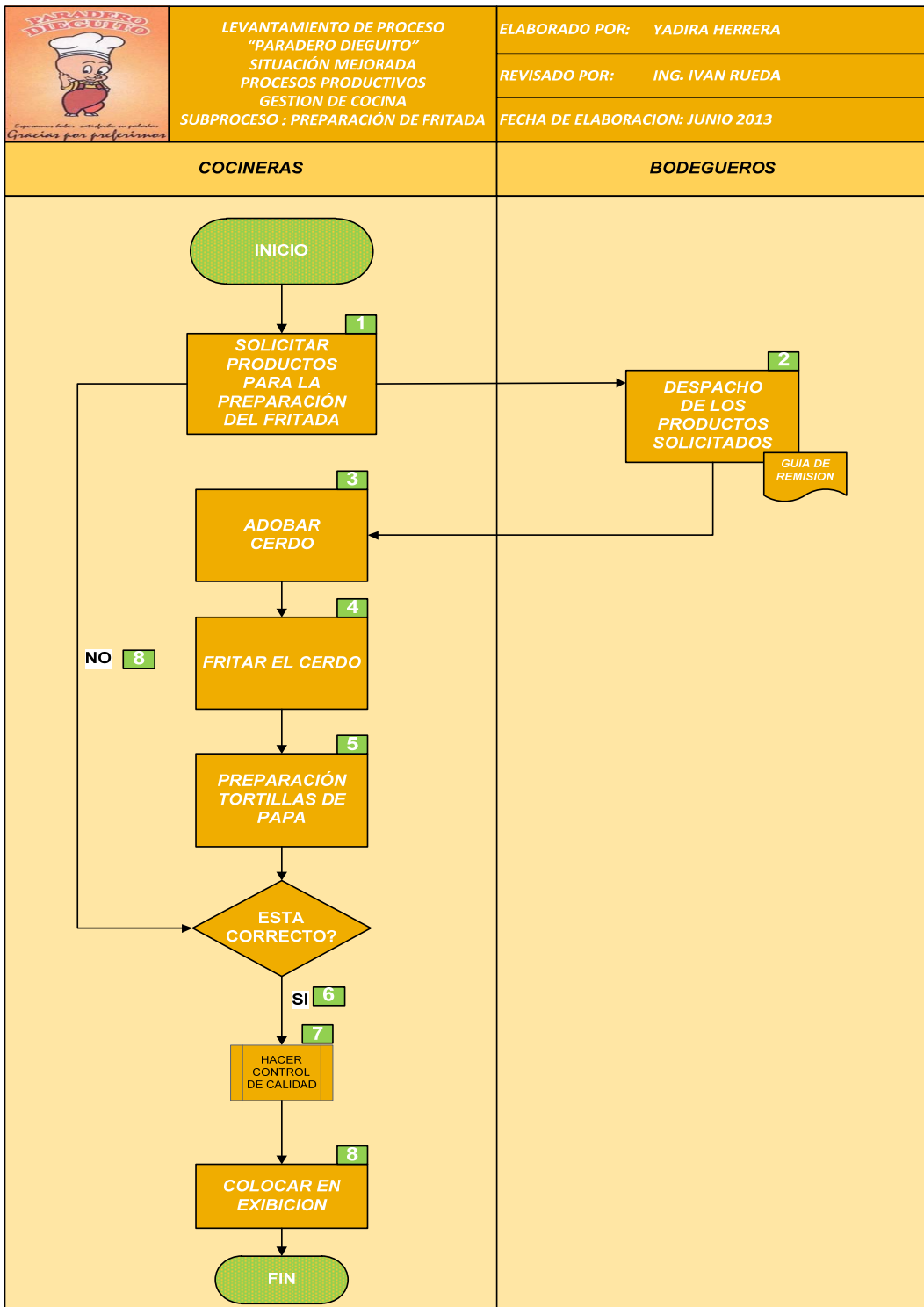
| N. | VA  |     | NVA         |        |            |         |         | DETALLE   | TIEMPO/MIN |
|----|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|---------|---|------------|
|    | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL | ARCHIVO |   |            |
| 1  |     |     | X           |        |            |         |         | SOLICITAR PRODUCTO PARA PREPARACION DEL HORNADO | 10         |
| 2  | X   |     |             |        |            |         |         | DESPACHO DE LOS PRODUCTOS SOLICITADOS           | 20         |
| 3  |     | X   |             |        |            |         |         | REALIZAR CONTROL DE CALIDAD                     | 20         |
| 4  | X   |     |             |        |            |         |         | ADOBAR CERDO                                    | 60         |
| 5  | X   |     |             |        |            |         |         | HORNEAR   | 120        |
| 6  |     |     |             | X      |            |         |         | ESPERA TIEMPO DE COCCIÓN                        | 20         |
| 7  | X   |     |             |        |            |         |         | PREPARAR TORTILLAS DE PAPA Y AGRIÓ              | 30         |
| 8  |     |     |             |        |            | X       |         | SI ESTA CORRECTO?                               | 10         |
| 9  |     | X   |             |        |            |         |         | MONITOREAR CON INDICADORES DE CONTROL           | 10         |
| 10 |     | X   |             |        |            |         |         | TRASLADAR AL LOCAL                              | 10         |
| 11 |     |     |             |        |            | X       |         | NO ESTA CORRECTO?                               | 10         |
|    |     |     |             |        |            |         |         | <b>TOTAL</b>                                    | 320        |

### COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES

| N. | ACTIVIDAD                   | TIEMPO | %    |
|----|-----------------------------|--------|------|
| 1  | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 230    | 72%  |
| 2  | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 40     | 13%  |
| 3  | PREPARACION                 | 10     | 3%   |
| 4  | DEMORA O ESPERA             | 20     | 6%   |
| 5  | CONTROL O INSPECCION        | 20     | 6%   |
| 6  | ARCHIVO                     | 0      | 0%   |
| 7  | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0      | 0%   |
| 8  | <b>TOTAL</b>                | 320    | 100% |
| 9  | <b>VAC+VAE</b>              | 270    | 84%  |
| 10 | <b>IVA</b>                  | 0,84   | 84%  |

**ANEXO 27. Preparación de Fritada**

**DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO MEJORADO PREPARACIÓN DE FRITADA**



**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO PREPARACIÓN DE FRITADA**

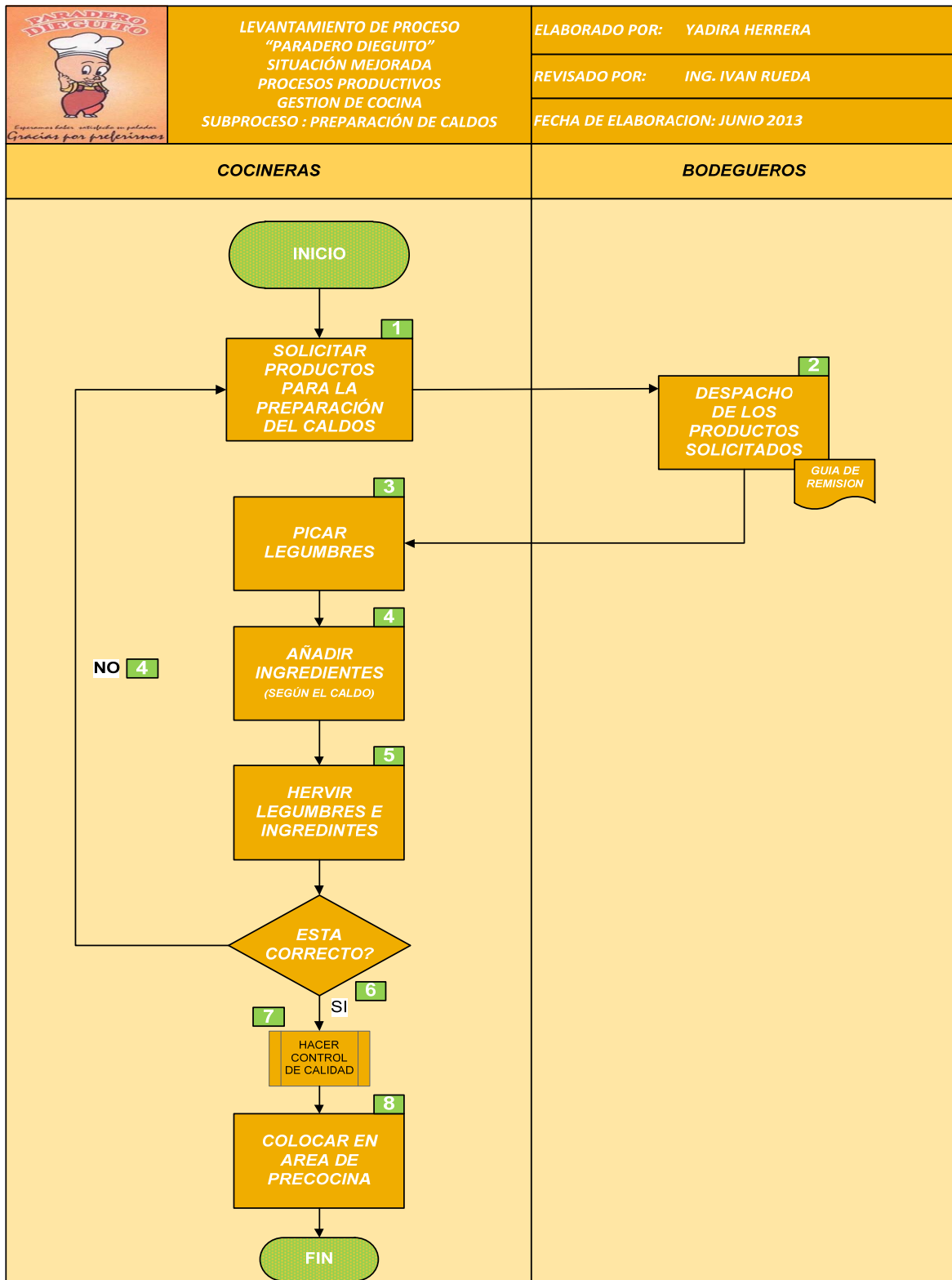
| N.           | VA  |     | NVA         |        |            |         |         | DETALLE   | TIEMPO/MIN |
|--------------|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|---------|---|------------|
|              | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL | ARCHIVO |   |            |
| 1            |     |     | X           |        |            |         |         | SOLICITAR PRODUCTO PARA PREPARACION DE LA FRITADA | 10         |
| 2            | X   |     |             |        |            |         |         | DESPACHO DE LOS PRODUCTOS SOLICITADOS             | 20         |
| 3            |     | X   |             |        |            |         |         | REALIZAR CONTROL DE CALIDAD                       | 30         |
| 4            | X   |     |             |        |            |         |         | ADOBAR CERDO                                      | 60         |
| 5            | X   |     |             |        |            |         |         | FRITAR  | 60         |
| 6            | X   |     |             |        |            |         |         | PREPARAR TORTILLAS DE PAPA Y AGRIO                | 30         |
| 7            |     |     |             |        |            | X       |         | SI ESTA CORRECTO?                                 | 10         |
| 8            |     | X   |             |        |            |         |         | COLOCAR EN EXIBICION                              | 10         |
| 9            |     |     |             |        |            | X       |         | NO ESTA CORRECTO?                                 | 10         |
| <b>TOTAL</b> |     |     |             |        |            |         |         |   | <b>240</b> |

### COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES

| N. | ACTIVIDAD                   | TIEMPO      | %           |
|----|-----------------------------|-------------|-------------|
| 1  | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 170         | 71%         |
| 2  | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 40          | 17%         |
| 3  | PREPARACION                 | 10          | 4%          |
| 4  | DEMORA O ESPERA             | 0           | 0%          |
| 5  | CONTROL O INSPECCION        | 20          | 8%          |
| 6  | ARCHIVO                     | 0           | 0%          |
| 7  | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0           | 0%          |
| 8  | <b>TOTAL</b>                | <b>240</b>  | <b>100%</b> |
| 9  | <b>VAC+VAE</b>              | <b>210</b>  | <b>88%</b>  |
| 10 | <b>IVA</b>                  | <b>0,88</b> | <b>88%</b>  |

**ANEXO 28. Preparación de Caldos**

**DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO MEJORADO PREPARACIÓN DE CALDOS**



**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO PREPARACIÓN DE CALDOS**

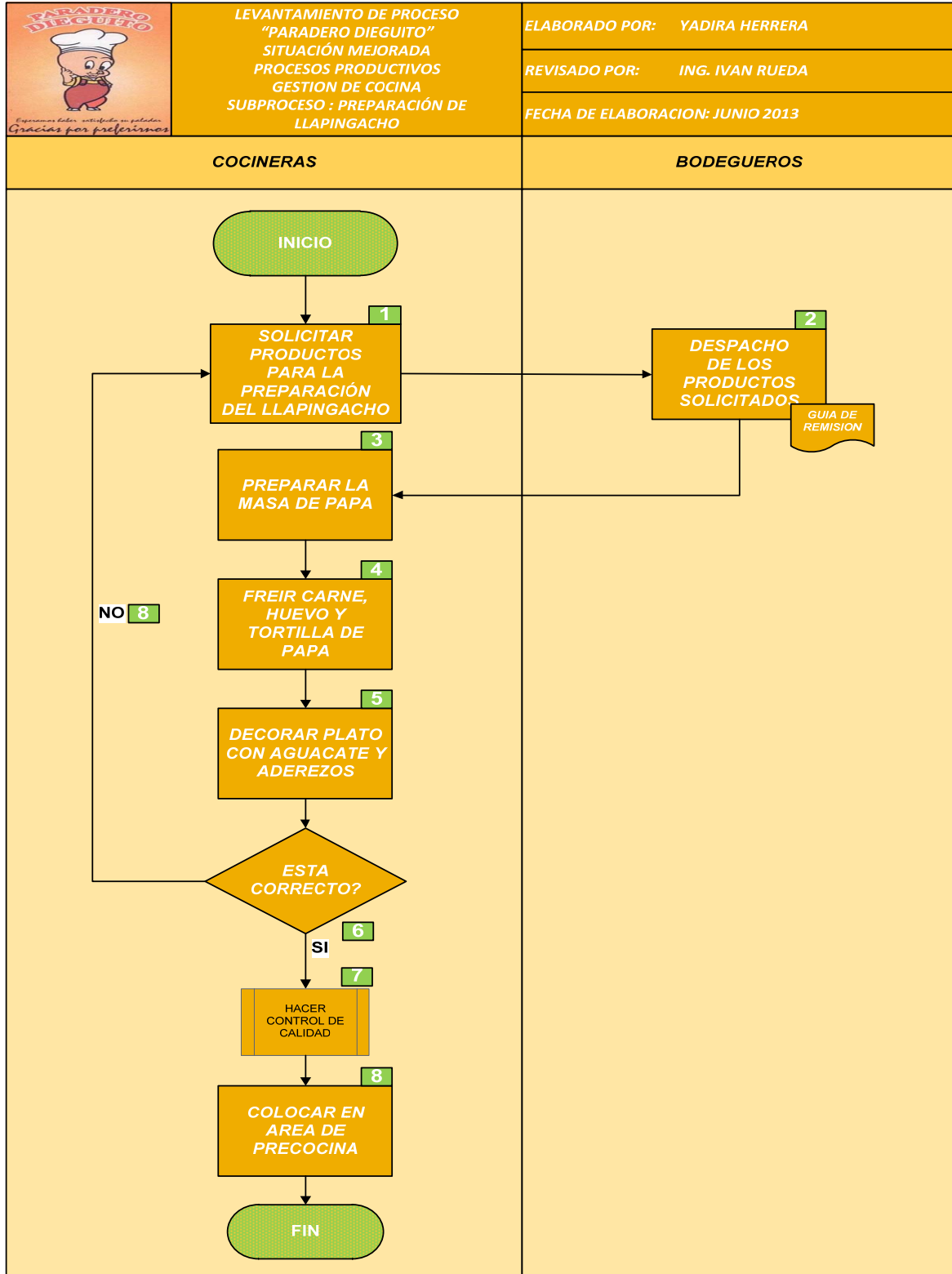
| N. | VA  |     | NVA         |        |            |         | DETALLE   | TIEMPO/MIN |
|----|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|---|------------|
|    | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL |   |            |
| 1  |     |     | X           |        |            |         | SOLICITAR PRODUCTO PARA PREPARACION DE LOS CALDOS | 10         |
| 2  | X   |     |             |        |            |         | DESPACHO DE LOS PRODUCTOS SOLICITADOS             | 20         |
| 3  | X   |     |             |        |            |         | PICAR LEGUMBRES                                   | 30         |
| 4  |     | X   |             |        |            |         | HACER CONTROL DE CALIDAD                          | 30         |
| 5  | X   |     |             |        |            |         | REFRITAR  | 10         |
| 6  | X   |     |             |        |            |         | ANADIR INGREDIENTES (Según el Caldo)              | 20         |
| 7  | X   |     |             |        |            |         | HERVIR  | 30         |
| 8  |     |     |             |        |            | X       | SI ESTA CORRECTO?                                 | 10         |
| 9  |     | X   |             |        |            |         | COLOCAR EN AREA DE PRECOCINA                      | 10         |
| 10 |     |     |             |        |            | X       | NO ESTA CORRECTO?                                 | 10         |
|    |     |     |             |        |            |         | <b>TOTAL</b>                                      | <b>180</b> |

### COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES

| N. | ACTIVIDAD                   | TIEMPO      | %           |
|----|-----------------------------|-------------|-------------|
| 1  | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 110         | 61%         |
| 2  | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 40          | 22%         |
| 3  | PREPARACION                 | 10          | 6%          |
| 4  | DEMORA O ESPERA             | 0           | 0%          |
| 5  | CONTROL O INSPECCION        | 20          | 11%         |
| 6  | ARCHIVO                     | 0           | 0%          |
| 7  | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0           | 0%          |
| 8  | <b>TOTAL</b>                | <b>180</b>  | <b>100%</b> |
| 9  | <b>VAC+VAE</b>              | <b>150</b>  | <b>83%</b>  |
| 10 | <b>IVA</b>                  | <b>0,83</b> | <b>83%</b>  |

ANEXO 29. Preparación Llapingachos

DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO MEJORADO PREPARACIÓN DE LLAPINGACHOS



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO PREPARACIÓN DE LLAPINGACHOS

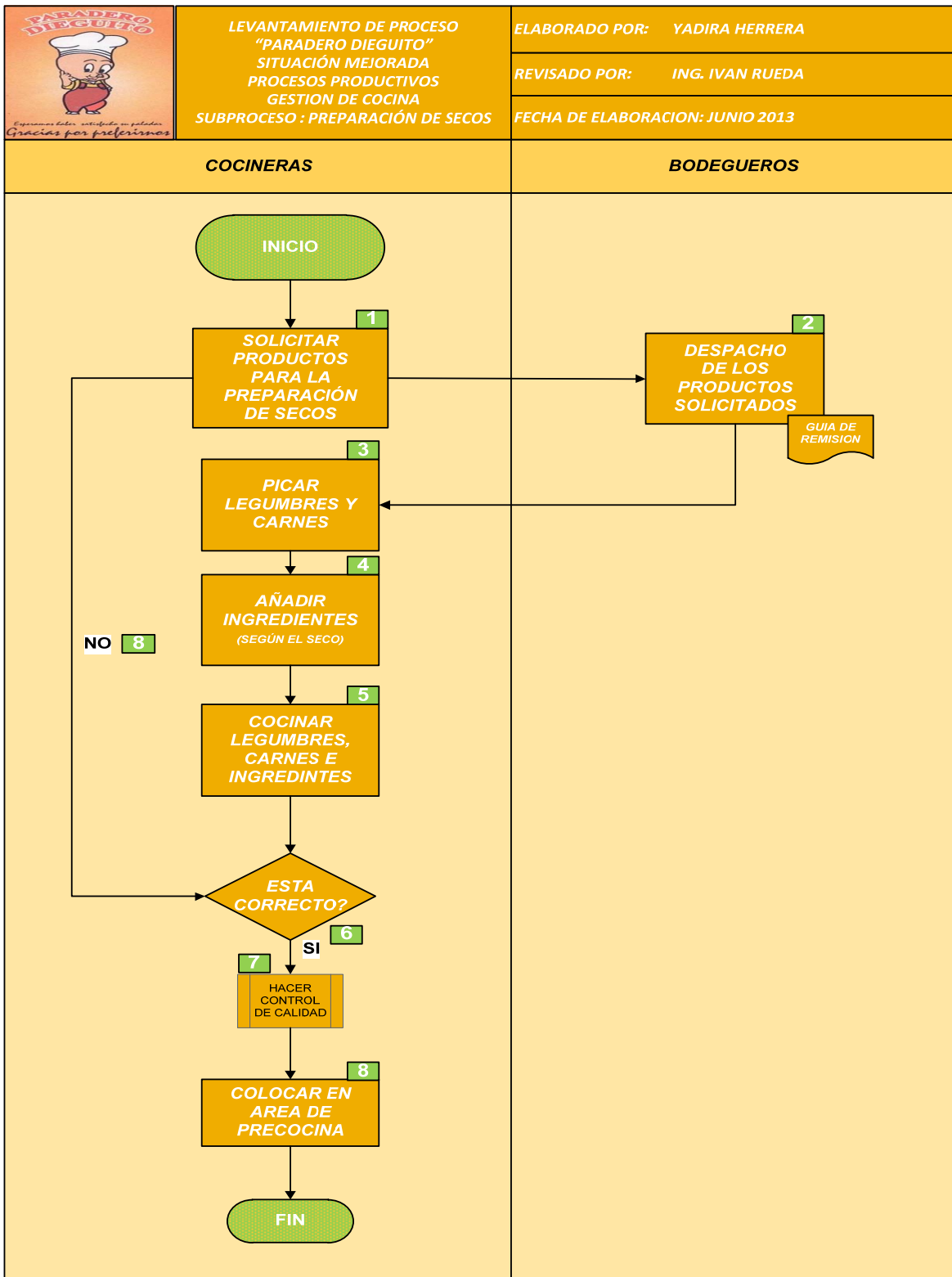
| N. | VA  |     | NVA         |        |            |         |         | DETALLE   | TIEMPO/MIN |
|----|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|---------|---|------------|
|    | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL | ARCHIVO |   |            |
| 1  |     |     | X           |        |            |         |         | SOLICITAR PRODUCTO PARA PREPARACION DE LOS LLAPINGACHOS | 10         |
| 2  | X   |     |             |        |            |         |         | DESPACHO DE LOS PRODUCTOS SOLICITADOS                   | 20         |
|    |     | X   |             |        |            |         |         | HACER CONTROL DE CALIDAD                                | 30         |
| 3  | X   |     |             |        |            |         |         | PREPARAR LA MASA DE PAPA                                | 30         |
| 4  | X   |     |             |        |            |         |         | FREIR CARNE, HUEVO Y TORTILLA DE PAPA                   | 10         |
| 5  | X   |     |             |        |            |         |         | DECORAR EL PLATO CON AGUACATE Y ADEREZOS                | 60         |
|    |     | X   |             |        |            |         |         | HACER CONTROL DE CALIDAD                                | 5          |
| 6  |     |     |             |        |            | X       |         | SI ESTA CORRECTO?                                       | 10         |
| 7  |     | X   |             |        |            |         |         | COLOCAR EN AREA DE PRECOCINA                            | 10         |
| 8  |     |     |             |        |            | X       |         | NO ESTA CORRECTO?                                       | 10         |
|    |     |     |             |        |            |         |         | <b>TOTAL</b>  | 195        |

### COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES

| N. | ACTIVIDAD                   | TIEMPO | %    |
|----|-----------------------------|--------|------|
| 1  | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 120    | 62%  |
| 2  | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 45     | 23%  |
| 3  | PREPARACION                 | 10     | 5%   |
| 4  | DEMORA O ESPERA             | 0      | 0%   |
| 5  | CONTROL O INSPECCION        | 20     | 10%  |
| 6  | ARCHIVO                     | 0      | 0%   |
| 7  | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0      | 0%   |
| 8  | <b>TOTAL</b>                | 195    | 100% |
| 9  | <b>VAC+VAE</b>              | 165    | 85%  |
| 10 | <b>IVA</b>                  | 0,85   | 85%  |

**ANEXO 30. Preparación de Secos**

**DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO MEJORADO PREPARACIÓN DE SECOS**



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO PREPARACIÓN DE SECOS

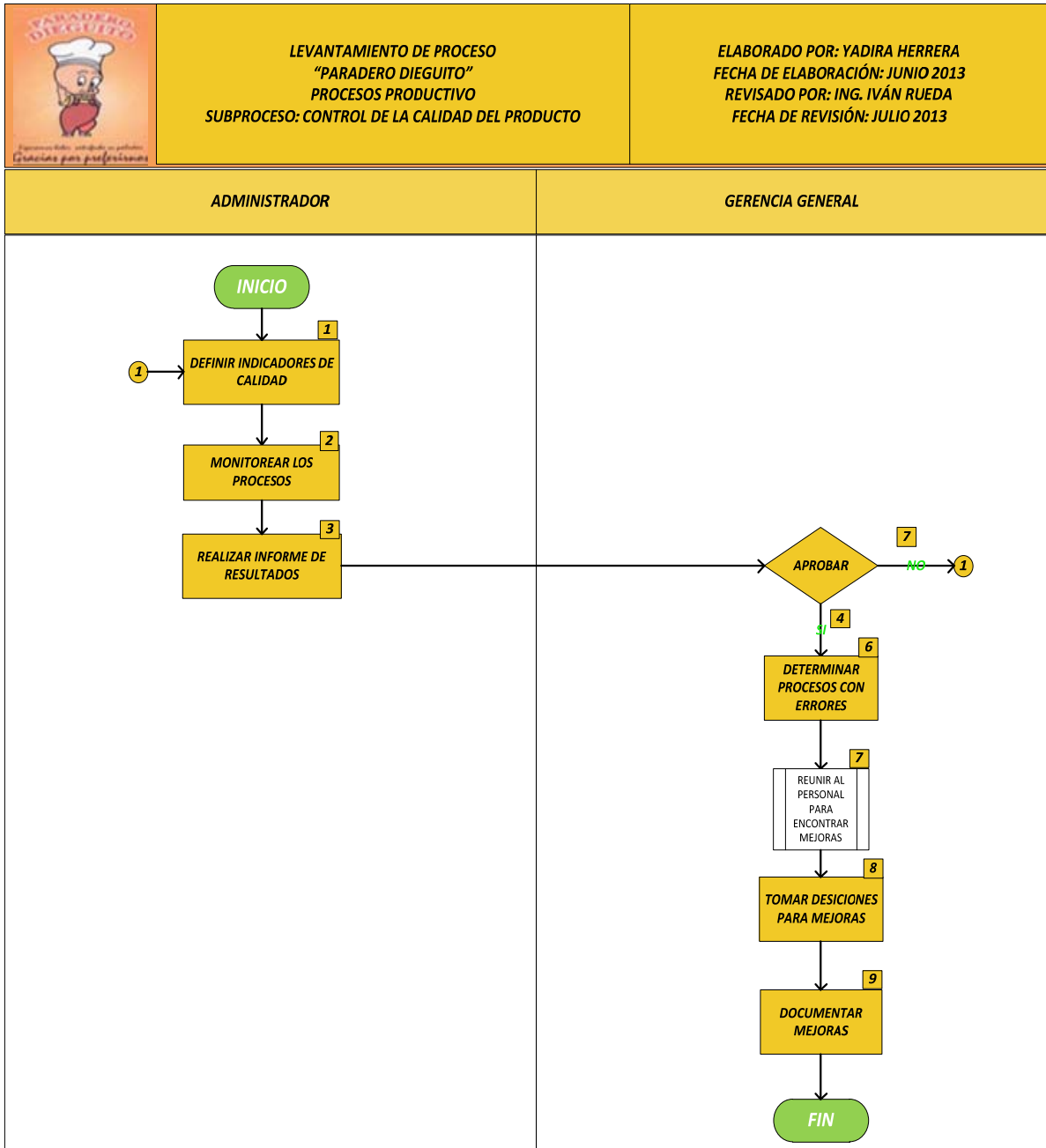
| N. | VA  |     | NVA         |        |            |         |         | DETALLE  | TIEMPO/MIN |
|----|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|---------|--|------------|
|    | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL | ARCHIVO |  |            |
| 1  |     |     | X           |        |            |         |         | SOLICITAR PRODUCTO PARA PREPARACION DE LOS SECOS | 10         |
| 2  | X   |     |             |        |            |         |         | DESPACHO DE LOS PRODUCTOS SOLICITADOS            | 20         |
|    |     | X   |             |        |            |         |         | HACER CONTROL DE CALIDAD                         | 60         |
| 3  | X   |     |             |        |            |         |         | PICAR LEGUMBRES Y CARNES                         | 30         |
| 4  | X   |     |             |        |            |         |         | ANADIR INGREDIENTES (Según el Secos)             | 10         |
| 5  | X   |     |             |        |            |         |         | COCINAR LUGUMBRES, CARNES E INGREDIENTES         | 20         |
| 6  |     |     |             |        |            | X       |         | SI ESTA CORRECTO?                                | 5          |
| 7  |     | X   |             |        |            |         |         | COLOCAR EN AREA DE PRECOCINA                     | 20         |
| 8  |     |     |             |        |            | X       |         | NO ESTA CORRECTO?                                | 5          |
|    |     |     |             |        |            |         |         | <b>TOTAL</b>                                     | 180        |

### COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES

| N. | ACTIVIDAD                   | TIEMPO | %    |
|----|-----------------------------|--------|------|
| 1  | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 80     | 44%  |
| 2  | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 80     | 44%  |
| 3  | PREPARACION                 | 10     | 6%   |
| 4  | DEMORA O ESPERA             | 0      | 0%   |
| 5  | CONTROL O INSPECCION        | 10     | 6%   |
| 6  | ARCHIVO                     | 0      | 0%   |
| 7  | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0      | 0%   |
| 8  | <b>TOTAL</b>                | 180    | 100% |
| 9  | <b>VAC+VAE</b>              | 160    | 89%  |
| 10 | <b>IVA</b>                  | 0,89   | 89%  |

**ANEXO 31. Control de la Calidad**

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO PROCESO CONTROL DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO**



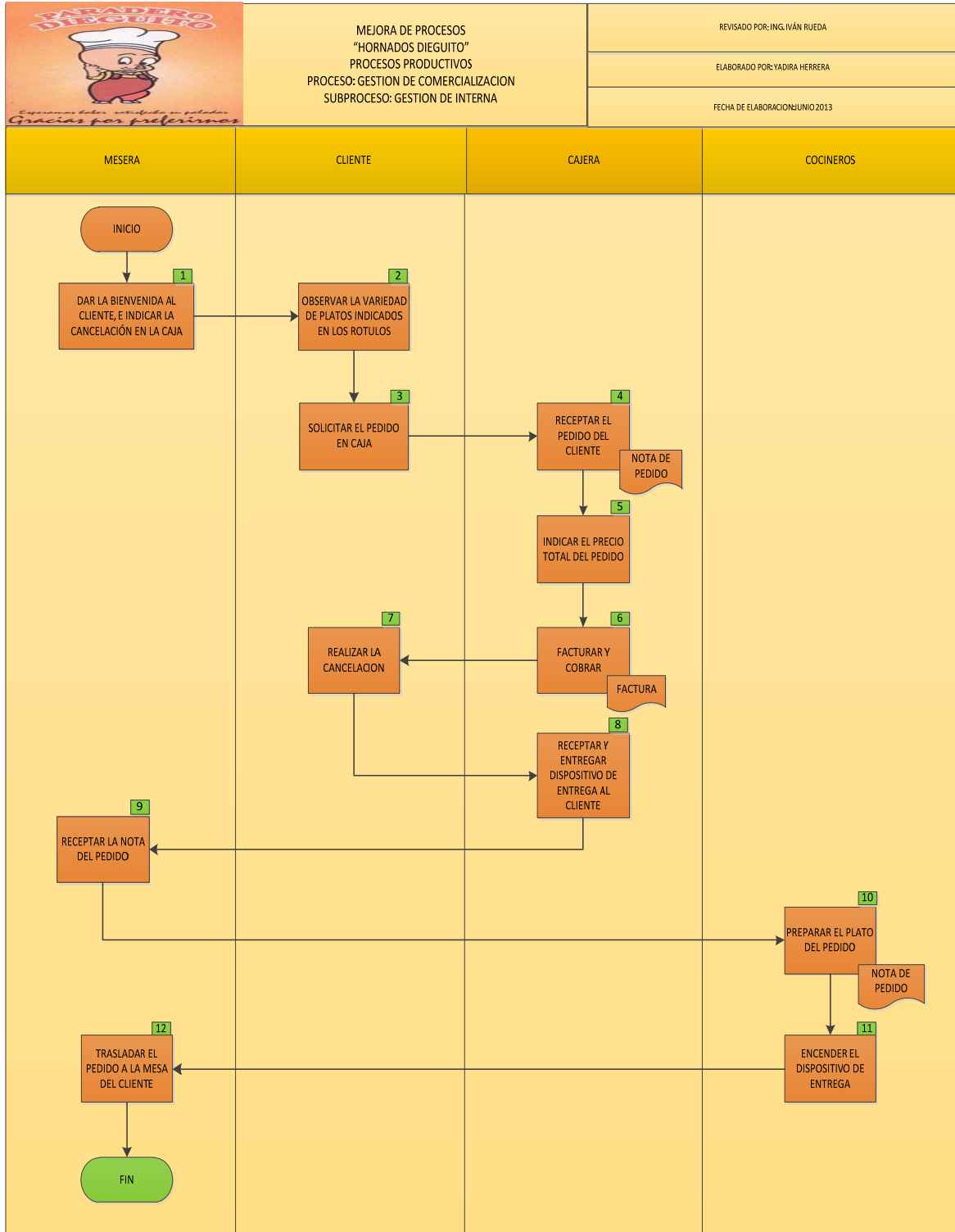
## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO CONTROL DE LA CALIDAD

| N.           | VA  |     | NVA         |        |            |         | DETALLE                                 | TIEMPO/MIN      |
|--------------|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|---|-----------------|
|              | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL |   |                 |
| 1            |     | X   |             |        |            |         | DEFINIR INDICADORES DE CALIDAD          | 1440,00         |
| 2            |     |     |             |        |            | X       | MONITOREAR LOS PROCESOS                 | 1440,00         |
| 3            |     |     | X           |        |            |         | REALIZAR INFORME DE RESULTADOS          | 120,00          |
| 4            |     |     |             |        |            | X       | APROBAR?: SI                            | 60,00           |
| 5            |     |     |             |        |            | X       | DETERMINAR PROCESOS CON ERRORES         | 1440,00         |
|              |     | X   |             |        |            |         | REUNIR AL PERSONAL PARA OBTENER MEJORAS | 1000,00         |
| 6            |     | X   |             |        |            |         | TOMAR DECISIONES PARA MEJORAS           | 7200,00         |
| 7            |     | X   |             |        |            |         | DOCUMENTAR MEJORAS                      | 7200,00         |
| <b>TOTAL</b> |     |     |             |        |            |         |   | <b>19900,00</b> |


| <b>COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES</b> |                             |                 |                |
|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------|----------------|
| N.                                | ACTIVIDAD                   | TIEMPO          | %              |
| 1                                 | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 0,00            | 0,00%          |
| 2                                 | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 16840,00        | 84,62%         |
| 3                                 | PREPARACION                 | 120,00          | 0,60%          |
| 4                                 | DEMORA O ESPERA             | 0,00            | 0,00%          |
| 5                                 | CONTROL O INSPECCION        | 2940,00         | 14,77%         |
| 6                                 | ARCHIVO                     | 0,00            | 0,00%          |
| 7                                 | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0,00            | 0,00%          |
| 8                                 | <b>TOTAL</b>                | <b>19900,00</b> | <b>100,00%</b> |
| 9                                 | <b>VAC+VAE</b>              | <b>16840,00</b> | <b>84,62%</b>  |
| 10                                | <b>IVA</b>                  | <b>0,85</b>     | <b>84,62%</b>  |

**ANEXO 32. Gestión Venta Interna**

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO PROCESO GESTIÓN DE VENTA INTERNA**



**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO GESTIÓN DE VENTA INTERNA**

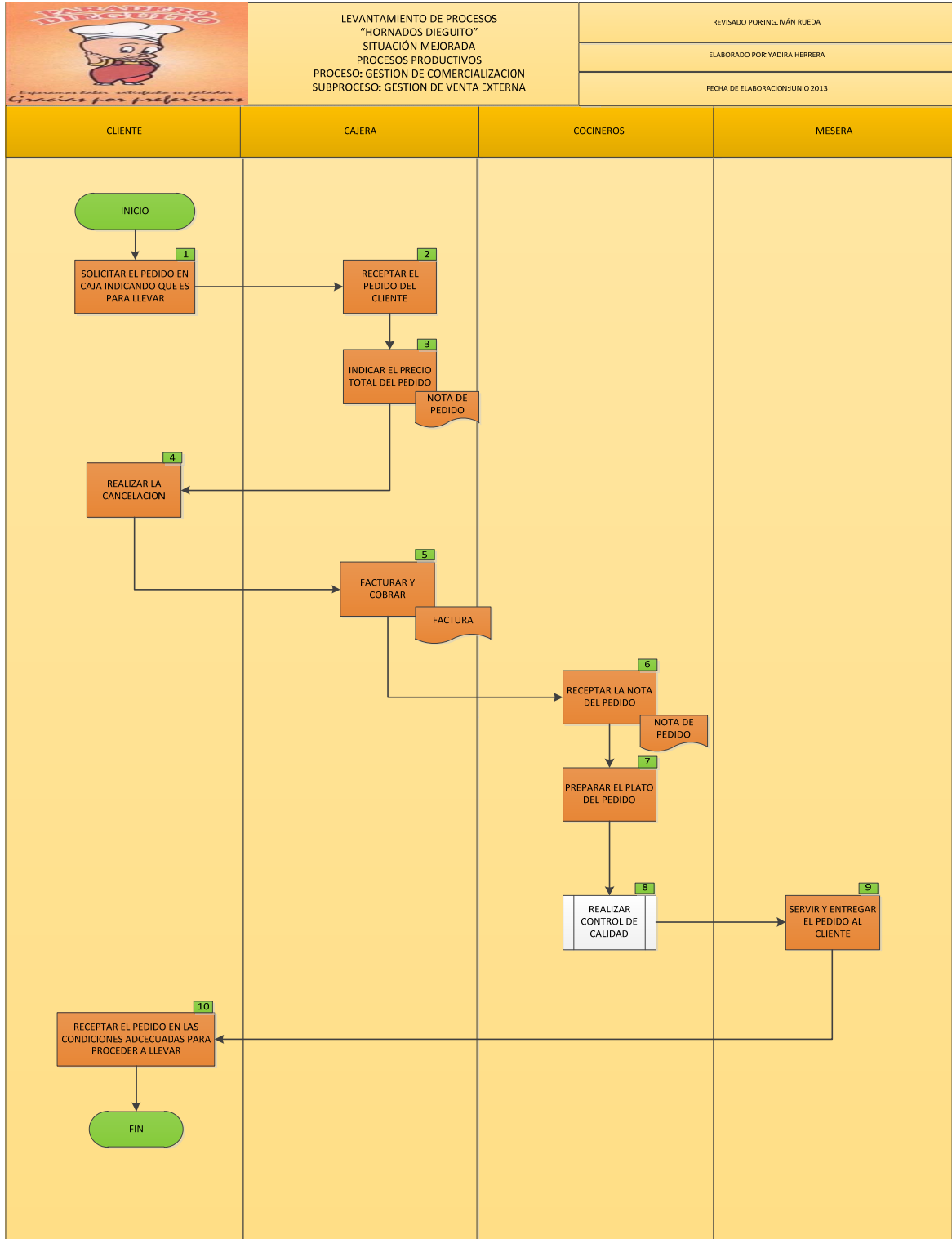
|   |                                  |
|---|----------------------------------|
|  <p>ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO<br/>"HORNADOS DIEGUITO"<br/>SITUACIÓN MEJORADA<br/>PROCESOS PRODUCTIVOS<br/>PROCESO: GESTIÓN DE COMERCIALIZACIÓN<br/>SUBPROCESO: GESTIÓN DE INTERNA</p> | REVISADO POR: RML, VAN RUIEDA    |
|   | ELABORADO POR: YADIRA HERRERA    |
|   | FECHA DE ELABORACIÓN: JUNIO 2011 |

| N  | VA  |     | NO AGREGA VALOR |        |            |         |         | ACTIVIDAD   | MINUTOS   |
|----|-----|-----|-----------------|--------|------------|---------|---------|---|-----------|
|    | VAC | VAE | PREPARACION     | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL | ARCHIVO |   |           |
| 1  |     | X   |                 |        |            |         |         | DAR LA BIENVENIDA AL CLIENTE, E INDICAR LAS MESAS DISPONIBLES | 3         |
| 2  | X   |     |                 |        |            |         |         | PASARA TOMAR ASIENTO EN LAS MESAS INDICADAS                   | 5         |
| 3  |     |     | X               |        |            |         |         | ENTREGAR LA CARTA AL CLIENTE                                  | 2         |
| 4  |     |     | X               |        |            |         |         | RECEPTAR EL PEDIDO  | 4         |
| 5  | X   |     |                 |        |            |         |         | OBSERVAR LA VARIEDAD DE PLATOS INDICADOS EN LOS ROTULOS       | 2         |
| 6  |     |     | X               |        |            |         |         | SOLICITAR EL PEDIDO EN CAJA                                   | 3         |
| 7  | X   |     |                 |        |            |         |         | RECEPTAR EL PEDIDO DEL CLIENTE                                | 4         |
| 8  | X   |     |                 |        |            |         |         | INDICAR EL PRECIO TOTAL DEL PEDIDO                            | 3         |
| 9  | X   |     |                 |        |            |         |         | REALIZAR LA CANCELACION                                       | 3         |
| 10 | X   |     |                 |        |            |         |         | FACTURAR Y COBRAR   | 5         |
| 11 | X   |     |                 |        |            |         |         | RECEPTAR LA NOTA DE PEDIDO                                    | 1         |
| 12 | X   |     |                 |        |            |         |         | PREPARAR EL PLATO INDICADO                                    | 6         |
| 13 |     |     |                 |        | X          |         |         | SERVIR Y ENTREGAR EL PEDIDO AL CLIENTE                        | 2         |
| 14 | X   |     |                 |        |            |         |         | DEGUSTAR LOS PLATILLOS SOLICITADOS                            | 30        |
| 15 |     |     |                 |        |            | X       |         | SI ¿OBSERVAR SI HAY AFLUENCIA DE GENTE ?                      | 1         |
| 16 |     |     |                 |        |            | X       |         | NO ¿OBSERVAR SI HAY AFLUENCIA DE GENTE ?                      | 1         |
|    |     |     |                 |        |            |         |         | <b>Total</b>  | <b>75</b> |

| COPOSICIÓN DE ACTIVIDADES |                             |             |             |
|---------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|
| nº                        | ACTIVIDAD                   | TIEMPO      | %           |
| 1                         | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 59          | 79%         |
| 2                         | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 3           | 4%          |
| 3                         | PREPARACION                 | 9           | 12%         |
| 4                         | DEMORA O ESPERA             | 0           | 0%          |
| 5                         | CONTROL O INSPECCION        | 2           | 3%          |
| 6                         | ARCHIVO                     | 0           | 0%          |
| 7                         | MOVILIZACION O TRANSPORTE   | 2           | 3%          |
| 8                         | <b>TOTAL</b>                | <b>75</b>   | <b>100%</b> |
| 9                         | <b>VAC+VAE</b>              | <b>62</b>   | <b>83%</b>  |
| 10                        | <b>IVA</b>                  | <b>0,83</b> |             |

**ANEXO 33. Gestión de Venta Externa**

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO PROCESO DE GESTIÓN DE VENTA EXTERNA**



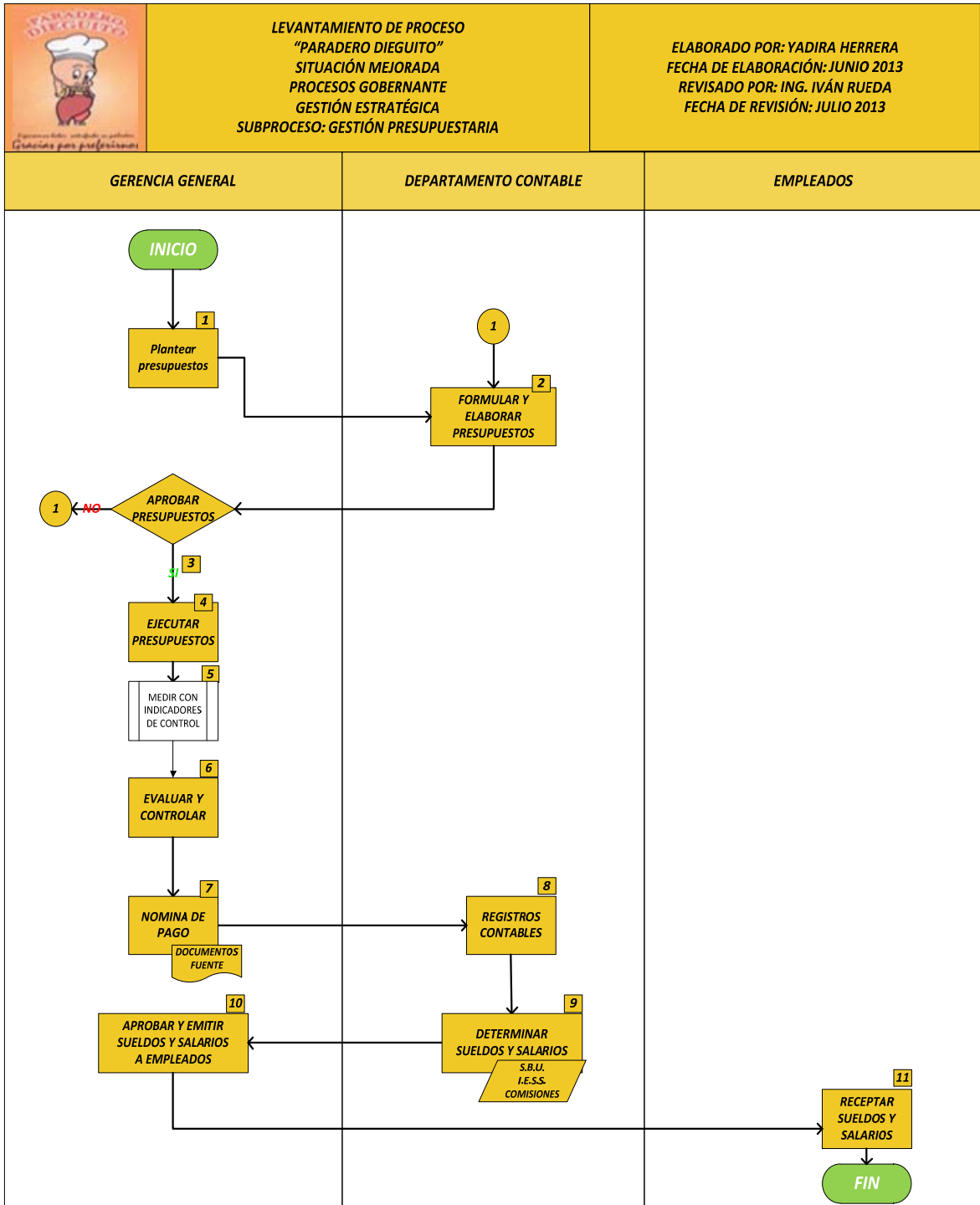
**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO DE GESTIÓN DE VENTA EXTERNA**

| N<br>U<br>M<br>E<br>R<br>O | VA  |     | NO AGREGA VALOR |        |            |         |         | ACTIVIDAD  | M<br>I<br>N<br>U<br>T<br>O<br>S |
|----------------------------|-----|-----|-----------------|--------|------------|---------|---------|--|---------------------------------|
|                            | VAC | VAE | PREPARACION     | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL | ARCHIVO |  |                                 |
| 1                          |     | X   |                 |        |            |         |         | SOLICITAR EL PEDIDO EN CAJA INDICANDO QUE ES PARA LLEVAR               | 3                               |
| 2                          |     | X   |                 |        |            |         |         | RECEPTAR EL PEDIDO DEL CLIENTE   | 4                               |
| 3                          |     | X   |                 |        |            |         |         | INDICAR EL PRECIO TOTAL DEL PEDIDO                                     | 2                               |
| 4                          | X   |     |                 |        |            |         |         | REALIZAR LA CANCELACION  | 3                               |
| 5                          |     | X   |                 |        |            |         |         | FACTURAR Y COBRAR  | 4                               |
| 6                          |     | X   |                 |        |            |         |         | RECEPTAR LA NOTA DE PEDIDO   | 2                               |
| 7                          | X   |     |                 |        |            |         |         | PREPARAR EL PLATO DEL PEDIDO   | 6                               |
| 8                          |     | X   |                 |        |            |         |         | REALIZAR CONTROL DE CALIDAD  | 5                               |
| 9                          |     |     | X               |        |            |         |         | SERVIR Y ENTREGAR EL PEDIDO AL CLIENTE                                 | 3                               |
| 10                         | X   |     |                 |        |            |         |         | RECEPTAR EL PEDIDO EN LAS CONDICIONES ADECUADAS PARA PROCEDER A LLEVAR | 3                               |
| <b>TOTAL</b>               |     |     |                 |        |            |         |         |  | <b>35</b>                       |

| COPOSICION DE ACTIVIDADES |                             |             |             |
|---------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|
| nº                        | ACTIVIDAD                   | TIEMPO      | %           |
| 1                         | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 9           | 25,71%      |
| 2                         | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 20          | 57,14%      |
| 3                         | PREPARACION                 | 6           | 17,14%      |
| 4                         | DEMORA O ESPERA             | 0           | 0,00%       |
| 5                         | CONTROL O INSPECCION        | 0           | 0,00%       |
| 6                         | ARCHIVO                     | 0           | 0,00%       |
| 7                         | MOVILIZACION O TRANSPORTE   | 0           | 0,00%       |
| 8                         | <b>TOTAL</b>                | <b>35</b>   | <b>100%</b> |
| 9                         | <b>VAC+VAE</b>              | <b>29</b>   | <b>83%</b>  |
| 10                        | <b>IVA</b>                  | <b>0,83</b> |             |

**ANEXO 34. Gestión Presupuestaria**

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO PROCESO GESTIÓN DE PRESUPUESTARIA**



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO GESTIÓN DE PRESUPUESTARIA

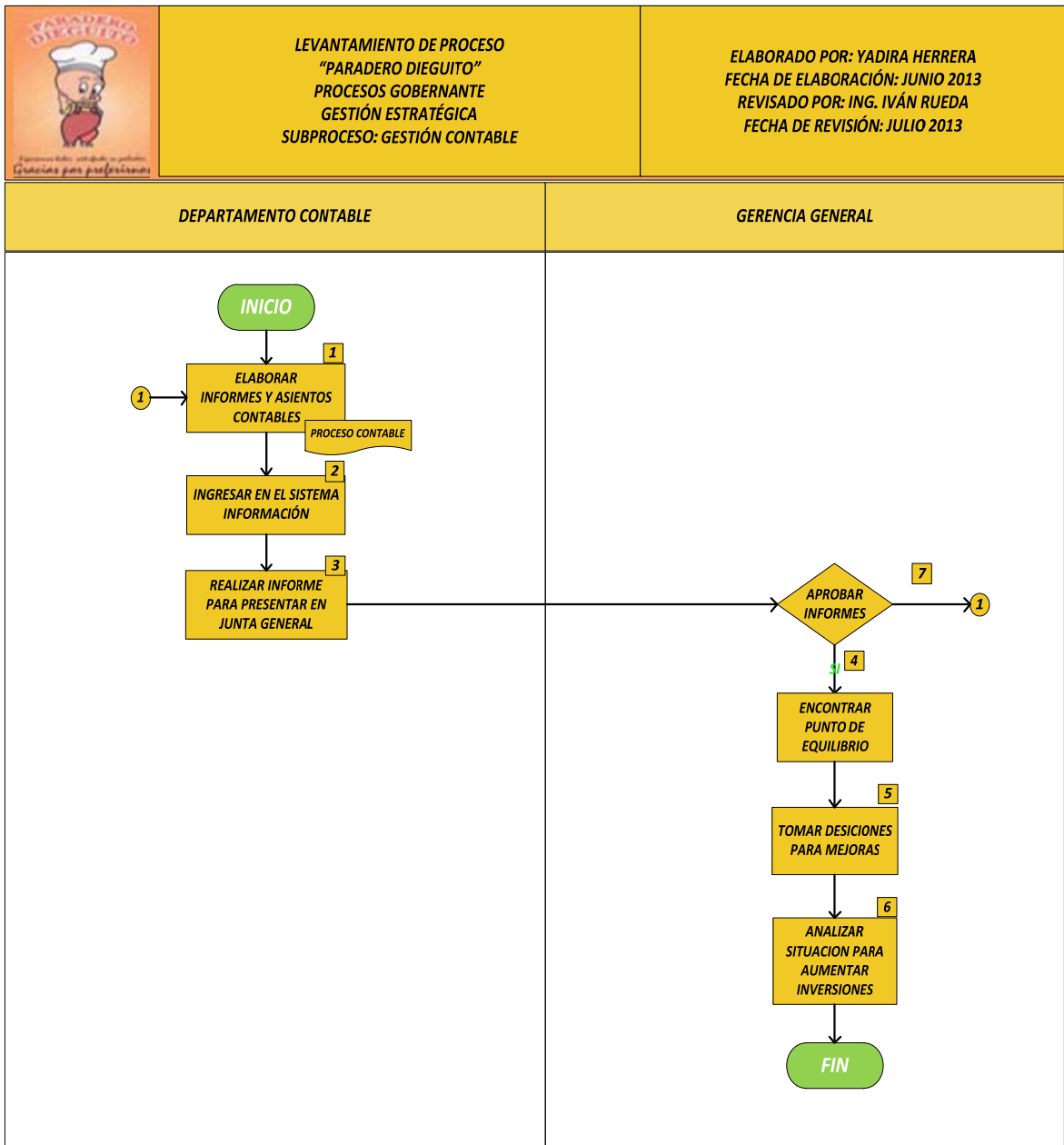
| N.           |  | VA  |     | NVA         |        |            |         |         | DETALLE                             | TIEMPO/MIN   |
|--------------|--|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|---------|-------------------------------------|--------------|
|              |  | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL | ARCHIVO |                                     |              |
| 1            |  |     | X   |             |        |            |         |         | PLANTEAR PRESUPUESTOS               | 2880         |
| 2            |  |     | X   |             |        |            |         |         | FORMULAR Y ELABORAR PRESUPUESTOS    | 1440         |
| 3            |  |     |     |             |        |            | X       |         | APROBAR PRESUPUESTOS                | 60           |
| 4            |  |     | X   |             |        |            |         |         | EJECUTAR PRESUPUESTOS               | 1440         |
| 5            |  |     | X   |             |        |            |         |         | MEDIR CON INDICADORES DE CONTROL    | 800          |
| 6            |  |     | X   |             |        |            |         |         | EVALUAR Y CONTROLAR                 | 120          |
| 7            |  |     | X   |             |        |            |         |         | NOMINA DE PAGO                      | 720          |
| 8            |  |     |     | X           |        |            |         |         | DETERMINAR SUELDOS Y SALARIOS       | 1440         |
| 9            |  |     | X   |             |        |            |         |         | APROBAR Y EMITIR SUELDOS Y SALARIOS | 720          |
| 10           |  |     | X   |             |        |            |         |         | REGISTROS SUELDOS Y SALARIOS        | 720          |
| 11           |  |     | X   |             |        |            |         |         | RECEPTAR SUELDOS Y SALARIOS         | 60           |
| <b>TOTAL</b> |  |     |     |             |        |            |         |         |                                     | <b>10400</b> |

### COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES


| N. | ACTIVIDAD                   | TIEMPO          | %              |
|----|-----------------------------|-----------------|----------------|
| 1  | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 0,00            | 0,00%          |
| 2  | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 8900,00         | 85,58%         |
| 3  | PREPARACION                 | 1440,00         | 13,85%         |
| 4  | DEMORA O ESPERA             | 0,00            | 0,00%          |
| 5  | CONTROL O INSPECCION        | 60,00           | 0,58%          |
| 6  | ARCHIVO                     | 0,00            | 0,00%          |
| 7  | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0,00            | 0,00%          |
| 8  | <b>TOTAL</b>                | <b>10400,00</b> | <b>100,00%</b> |
| 9  | <b>VAC+VAE</b>              | <b>8900,00</b>  | <b>85,58%</b>  |
| 10 | <b>IVA</b>                  | <b>0,86</b>     |                |

**ANEXO 35. Gestión Contable**

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO PROCESO GESTIÓN CONTABLE**



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO GESTIÓN CONTABLE

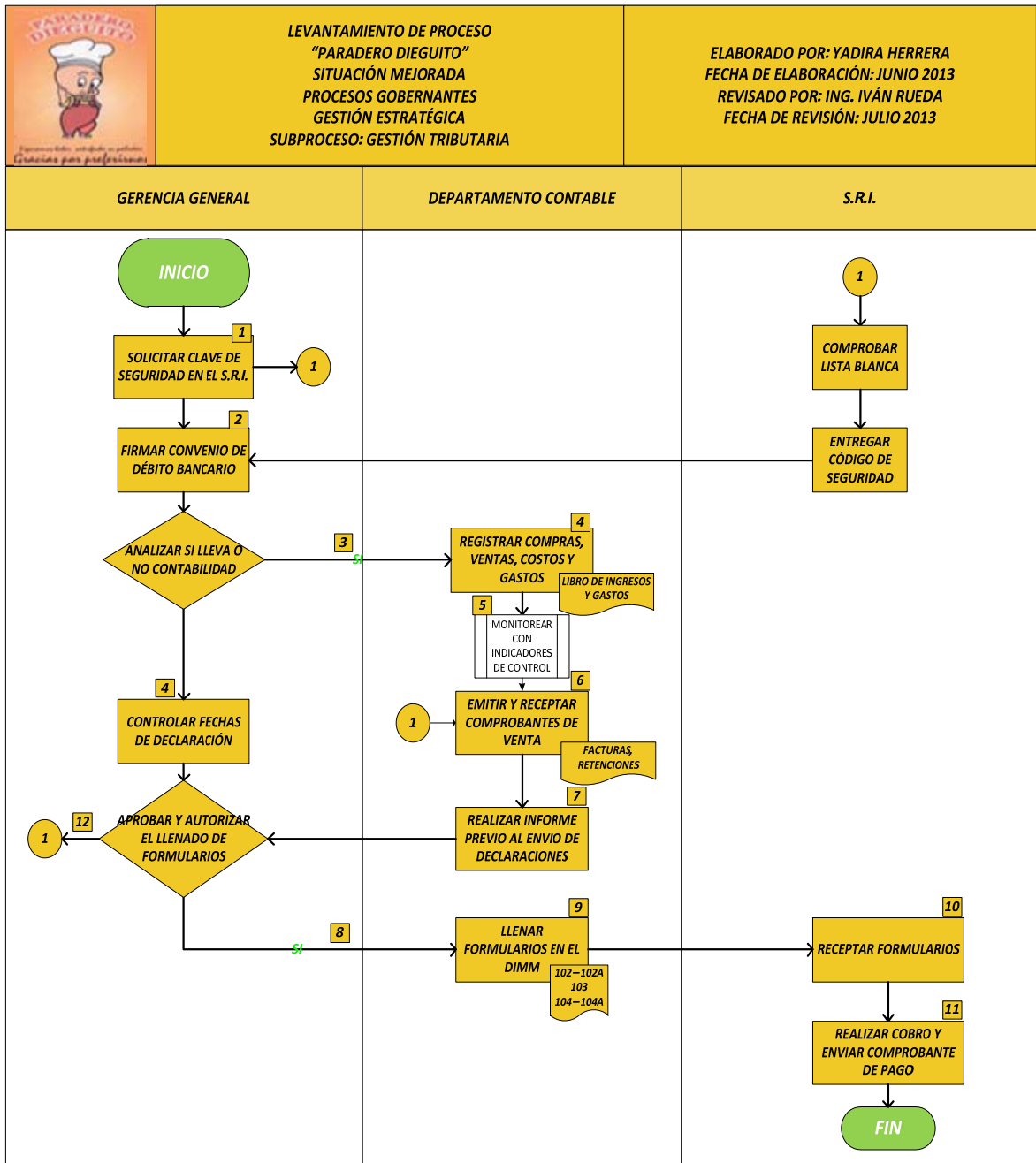
|  |     | LEVANTAMIENTO DE PROCESO<br>"PARADERO DIEGUITO"<br>SITUACIÓN MEJORADA<br>PROCESOS GOBERNANTES<br>GESTIÓN ESTRATÉGICA<br>SUBPROCESO: GESTIÓN CONTABLE |             |        |            |         | ELABORADO POR: YADIRA HERRERA<br>FECHA DE ELABORACIÓN: JUNIO 2013<br>REVISADO POR: ING. IVÁN RUEDA<br>FECHA DE REVISIÓN: JULIO 2013 |                 |
|---|-----|--|-------------|--------|------------|---------|---|-----------------|
| N.  | VA  |  | NVA         |        |            |         | DETALLE   | TIEMPO/MIN      |
|   | VAC | VAE  | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL |   |                 |
| 1   |     | X  |             |        |            |         | ELABORAR INFORMES Y ASIENTOS CONTABLES  | 1440,00         |
| 2   |     | X  |             |        |            |         | INGRESAR EN EL SISTEMA INFORMACIÓN  | 1440,00         |
| 3   |     |  | X           |        |            |         | REALIZAR INFORME PARA PRESENTAR EN JUNTA GENERAL  | 120,00          |
| 4   |     |  |             |        |            | X       | APROBAR INFORMES  | 60,00           |
| 5   |     |  |             |        |            | X       | ENCONTRAR PUNTO DE EQUILIBRIO   | 1440,00         |
| 6   |     | X  |             |        |            |         | TOMAR DECISIONES PARA MEJORAR   | 7200,00         |
| 7   |     | X  |             |        |            |         | ANALIZAR SITUACION PARA AUMENTAR INVERSIONES  | 7200,00         |
| <b>TOTAL</b>  |     |  |             |        |            |         |   | <b>18900,00</b> |

### COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES

| N. | ACTIVIDAD                   | TIEMPO          | %              |
|----|-----------------------------|-----------------|----------------|
| 1  | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 0,00            | 0,00%          |
| 2  | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 17280,00        | 91,43%         |
| 3  | PREPARACION                 | 120,00          | 0,63%          |
| 4  | DEMORA O ESPERA             | 0,00            | 0,00%          |
| 5  | CONTROL O INSPECCION        | 1500,00         | 7,94%          |
| 6  | ARCHIVO                     | 0,00            | 0,00%          |
| 7  | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0,00            | 0,00%          |
| 8  | <b>TOTAL</b>                | <b>18900,00</b> | <b>100,00%</b> |
| 9  | <b>VAC+VAE</b>              | <b>17280,00</b> | <b>91,43%</b>  |
| 10 | <b>IVA</b>                  | <b>0,91</b>     | <b>91,43%</b>  |

ANEXO 36. Gestión Tributaria

DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO PROCESO GESTIÓN TRIBUTARIA



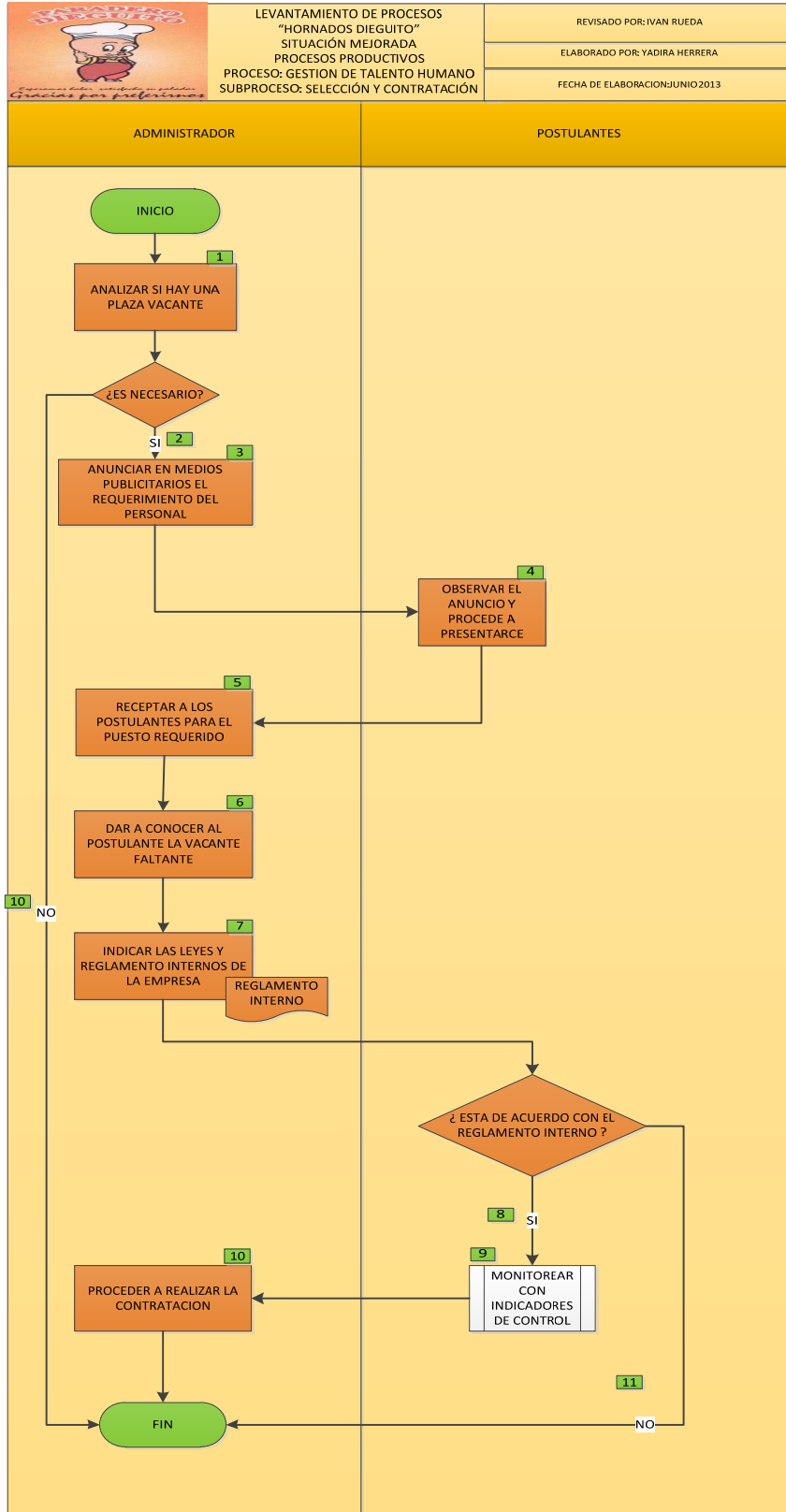
## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO GESTIÓN TRIBUTARIA

| N.           | VA  |     | NVA         |        |            |         |         | DETALLE   | TIEMPO MIN      |
|--------------|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|---------|---|-----------------|
|              | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL | ARCHIVO |   |                 |
| 1            |     | X   |             |        |            |         |         | SOLICITAR CLAVE EN EL SRI                         | 30,00           |
| 2            |     |     |             |        |            | X       |         | COMPROBAR LISTA BLANCA                            | 10,00           |
| 3            |     | X   |             |        |            |         |         | ENTREGAR CODIGO DE SEGURIDAD                      | 10,00           |
| 4            |     | X   |             |        |            |         |         | FIRMAR CONVENIO DE DEBITO BANCARIO                | 10,00           |
| 5            |     |     |             |        |            | X       |         | ANALIZAR SI LLEVA O NO CONTABILIDAD               | 1440,00         |
| 6            |     | X   |             |        |            |         |         | REGISTRAR COMPRAS, VENTAS, COSTOS Y GASTOS        | 7200,00         |
| 7            |     | X   |             |        |            |         |         | MONITOREAR CON INDICADORES DE CONTROL             | 800,00          |
| 8            |     | X   |             |        |            |         |         | EMITIR Y RECEPTAR COMPROBANTES DE VENTA           | 7200,00         |
| 9            |     | X   |             |        |            |         |         | REALIZAR INFORME PREVIO AL ENVIO DE DECLARACIONES | 1440,00         |
| 10           |     | X   |             |        |            |         |         | APROBAR Y AUTORIZAR EL LLENADO DE FORMULARIOS     | 60,00           |
| 11           |     | X   |             |        |            |         |         | LLENAR FORMULARIOS EN EL DIMM                     | 30,00           |
| 12           |     |     |             |        |            | X       |         | RECEPTAR FORMULARIOS                              | 60,00           |
| 13           |     | X   |             |        |            |         |         | REALIZAR COBRO Y ENVIAR COMPROBANTE DE PAGO       | 30,00           |
| <b>TOTAL</b> |     |     |             |        |            |         |         |   | <b>18320,00</b> |

| COMPOSICION DE ACTIVIDADES |                             |                 |                |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------|----------------|
| N.                         | ACTIVIDAD                   | TIEMPO          | %              |
| 1                          | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 0,00            | 0,00%          |
| 2                          | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 16810,00        | 91,76%         |
| 3                          | PREPARACION                 | 0,00            | 0,00%          |
| 4                          | DEMORA O ESPERA             | 0,00            | 0,00%          |
| 5                          | CONTROL O INSPECCION        | 1510,00         | 8,24%          |
| 6                          | ARCHIVO                     | 0,00            | 0,00%          |
| 7                          | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0,00            | 0,00%          |
| 8                          | <b>TOTAL</b>                | <b>18320,00</b> | <b>100,00%</b> |
| 9                          | <b>VAC+VAE</b>              | <b>16810,00</b> | <b>91,76%</b>  |
| 10                         | <b>IVA</b>                  | <b>0,9176</b>   |                |

**ANEXO 37. Selección y Contratación**

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO PROCESO SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN**



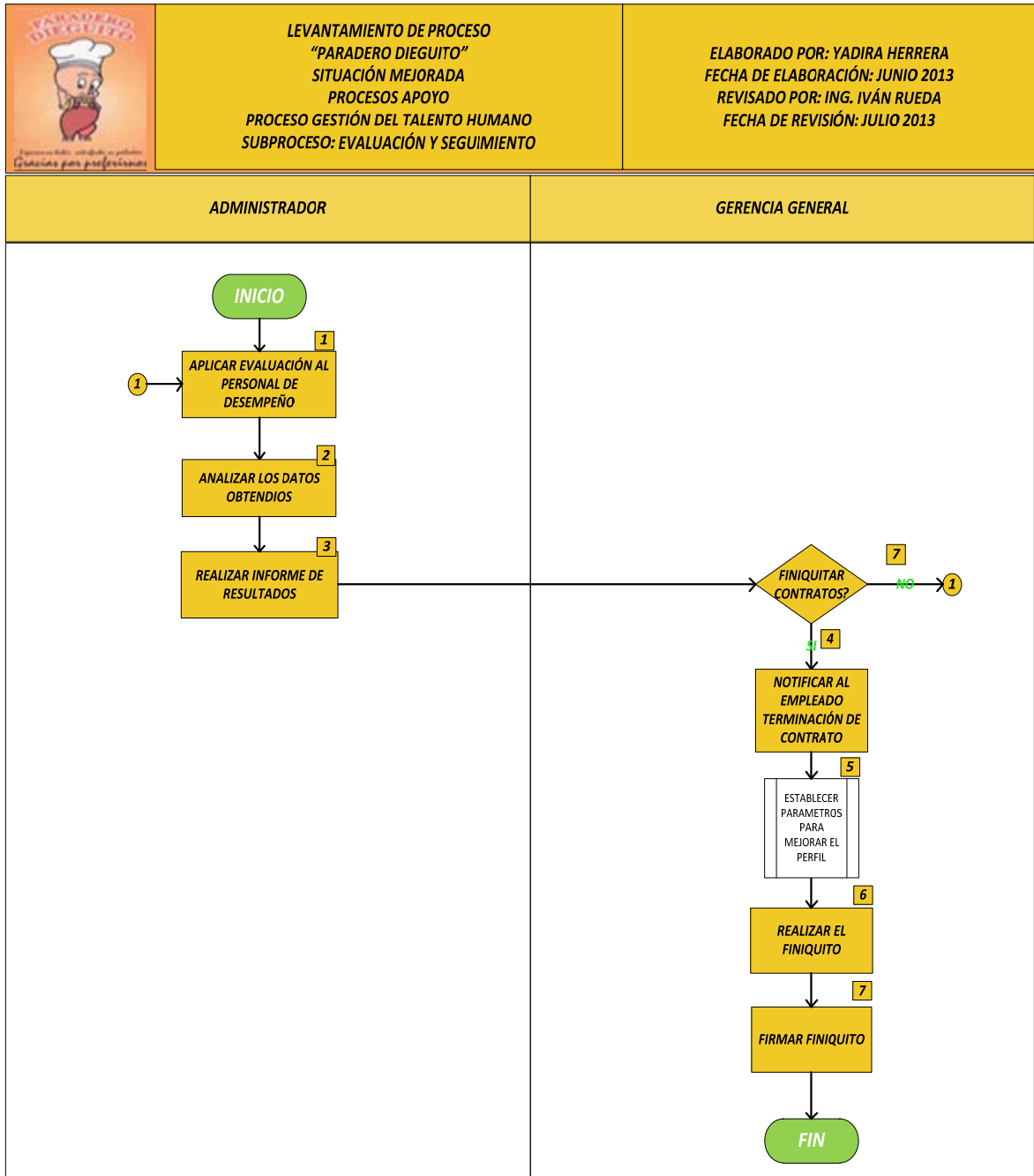
## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

|              | VA  |     | NO AGREGA VALOR |        |            |         |  | M<br>I<br>N<br>U<br>T<br>O<br>S                               |            |
|--------------|-----|-----|-----------------|--------|------------|---------|--|---|------------|
|              | VAC | VAE | PREPARACION     | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL |  |   | ARCHIVO    |
| 1            |     | X   |                 |        |            |         |  | ANALIZAR SI HAY PLAZA VACANTE VIA EMAIL                       | 5          |
| 2            |     | X   |                 |        |            |         |  | ANUNCIAR EN MEDIOS PUBLICITARIOS EL REQUERIMIENTO DE PERSONAL | 10         |
| 3            | X   |     |                 |        |            |         |  | OBSERVAR EL ANUNCIO Y PROCEDE A PRESENTARSE                   | 60         |
| 4            |     | X   |                 |        |            |         |  | RECEPTAR A LOS POSTULANTES PARA EL PUESTO REQUERIDO           | 60         |
| 5            | X   |     |                 |        |            |         |  | DAR A CONOCER AL POSTULANTE LA VACANTE FALTANTE               | 5          |
| 6            | X   |     |                 |        |            |         |  | INDICAR LAS LEYES Y REGLAMENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA        | 15         |
| 7            |     | X   |                 |        |            |         |  | PROCEDER A REALIZAR LA CONTRATACION                           | 10         |
| 8            |     |     |                 |        |            | X       |  | SI ¿ES NECESARIO?   | 1          |
| 9            |     |     |                 |        |            | X       |  | NO ¿ES NECESARIO?   | 1          |
| 10           |     | X   |                 |        |            |         |  | MONITOREAR CON INDICADORES DE CONTROL                         | 30         |
| 11           |     |     |                 |        |            | X       |  | SI ¿ESTA DE ACUERDO CON EL REGLAMENTO INTERNO?                | 1          |
| 12           |     |     |                 |        |            | X       |  | NO ¿ESTA DE ACUERDO CON EL REGLAMENTO INTERNO?                | 1          |
| <b>Total</b> |     |     |                 |        |            |         |  |   | <b>199</b> |

| COPOSICION DE ACTIVIDADES |                             |            |             |
|---------------------------|-----------------------------|------------|-------------|
| nº                        | ACTIVIDAD                   | TIEMPO     | %           |
| 1                         | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 80         | 40,20%      |
| 2                         | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 115        | 57,79%      |
| 3                         | PREPARACION                 | 0          | 0,00%       |
| 4                         | DEMORA O ESPERA             | 0          | 0,00%       |
| 5                         | CONTROL O INSPECCION        | 4          | 2,01%       |
| 6                         | ARCHIVO                     | 0          | 0,00%       |
| 7                         | MOVILIZACION O TRANSPORTE   | 0          | 0,00%       |
| 8                         | <b>TOTAL</b>                | <b>199</b> | <b>100%</b> |
| 9                         | <b>VAC+VAE</b>              | <b>195</b> | <b>98%</b>  |
| 10                        | <b>IVA</b>                  | <b>1,0</b> |             |

**ANEXO 38. Evaluación y Seguimiento**

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO PROCESO EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO**



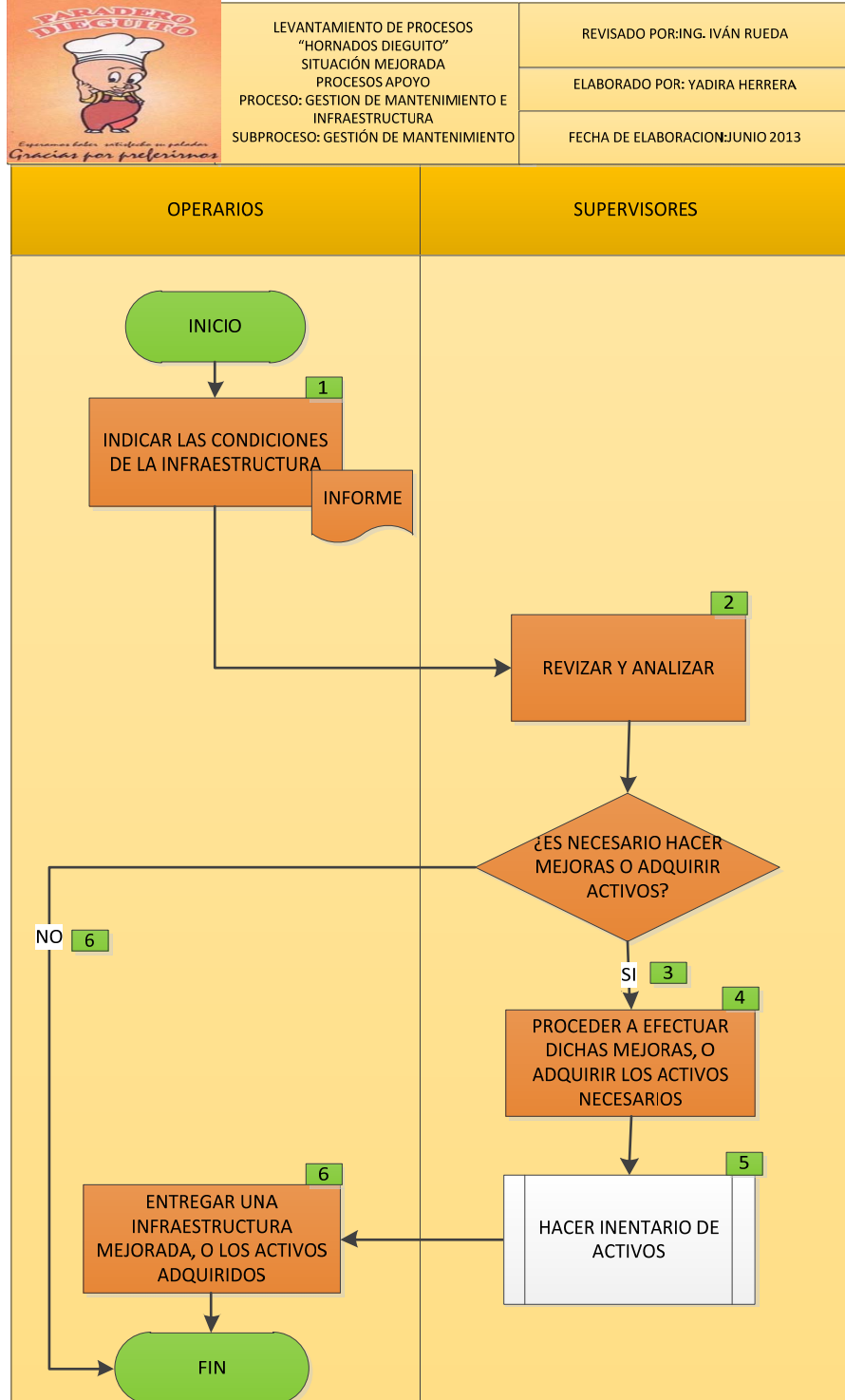
## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

| N.           | VA  |     | NVA         |        |            |         |         | DETALLE   | TIEMPO/MIN      |
|--------------|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|---------|---|-----------------|
|              | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL | ARCHIVO |   |                 |
| 1            |     | X   |             |        |            |         |         | APLICAR EVALUACIÓN AL PERSONAL DE DESEMPEÑO     | 1440,00         |
| 2            |     | X   |             |        |            |         |         | ANALIZAR LOS DATOS OBTENDIOS                    | 1440,00         |
| 3            |     |     | X           |        |            |         |         | REALIZAR INFORME DE RESULTADOS                  | 120,00          |
| 4            |     |     |             |        |            | X       |         | FINIQUITAR CONTRATOS?                           | 60,00           |
| 5            |     |     |             |        |            | X       |         | NOTIFICAR AL EMPLEADO TERMINACIÓN DE CONTRATO   | 1440,00         |
|              |     | X   |             |        |            |         |         | ESTABLECER PARAMETROS PARA MEJORAS EN EL PERFIL | 1000,00         |
| 6            |     | X   |             |        |            |         |         | REALIZAR EL FINIQUITO                           | 7200,00         |
| 7            |     | X   |             |        |            |         |         | FIRMAR FINIQUITO                                | 7200,00         |
| <b>TOTAL</b> |     |     |             |        |            |         |         |   | <b>19900,00</b> |

| <b>COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES</b> |                             |                 |                |
|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------|----------------|
| N.                                | ACTIVIDAD                   | TIEMPO          | %              |
| 1                                 | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 0,00            | 0,00%          |
| 2                                 | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 18280,00        | 91,86%         |
| 3                                 | PREPARACION                 | 120,00          | 0,60%          |
| 4                                 | DEMORA O ESPERA             | 0,00            | 0,00%          |
| 5                                 | CONTROL O INSPECCION        | 1500,00         | 7,54%          |
| 6                                 | ARCHIVO                     | 0,00            | 0,00%          |
| 7                                 | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0,00            | 0,00%          |
| 8                                 | <b>TOTAL</b>                | <b>19900,00</b> | <b>100,00%</b> |
| 9                                 | <b>VAC+VAE</b>              | <b>18280,00</b> | <b>91,86%</b>  |
| 10                                | <b>IVA</b>                  | <b>0,92</b>     | <b>91,86%</b>  |

**ANEXO 39. Gestión de Mantenimiento**

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO PROCESO GESTIÓN DE MANTENIMIENTO**



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO GESTIÓN DE MANTENIMIENTO

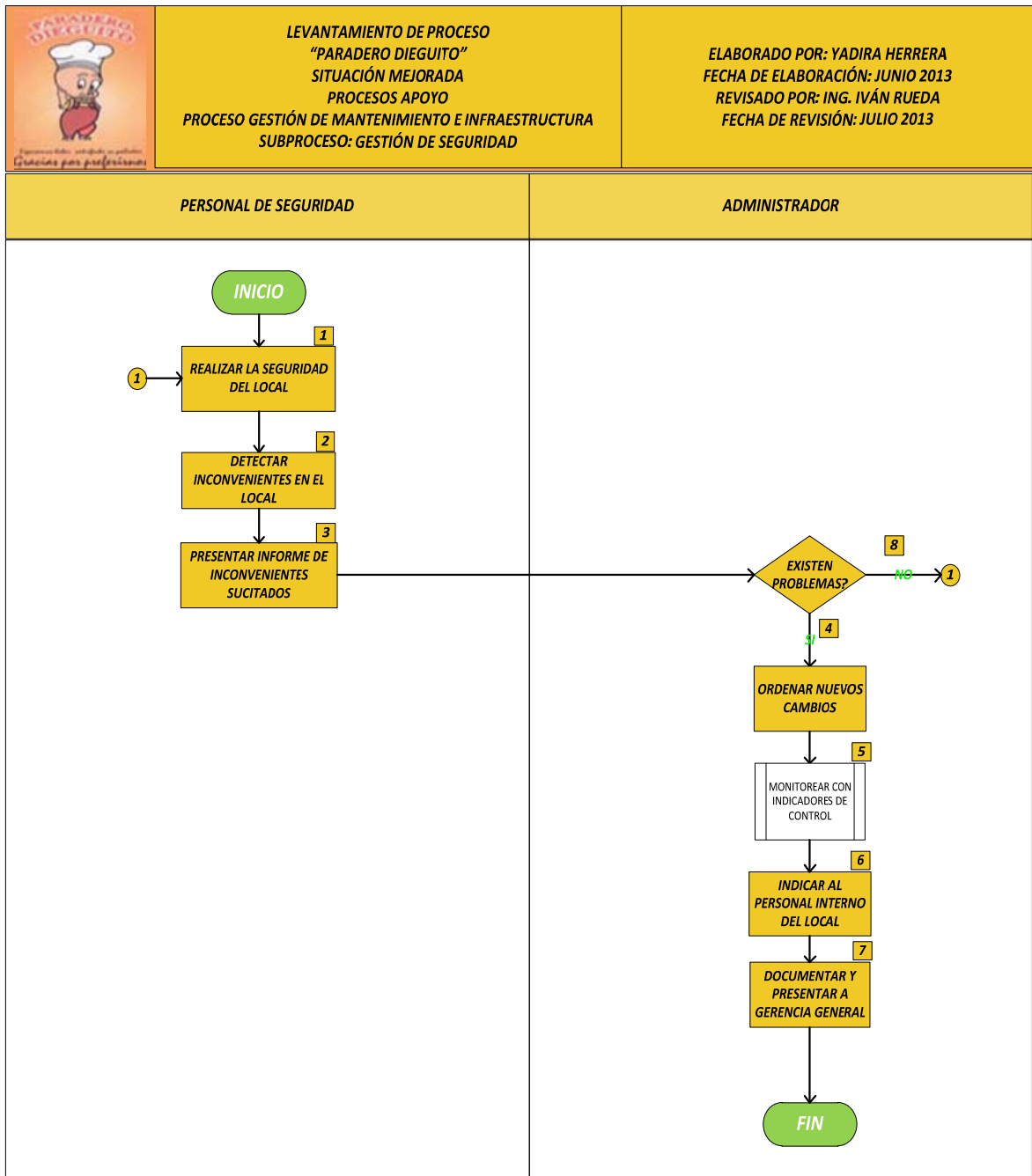
| N            | VA  |     | NO AGREGA VALOR |        |            |         |         | ACTIVIDAD  | T M<br>I I<br>E N<br>M U<br>P T<br>O O |
|--------------|-----|-----|-----------------|--------|------------|---------|---------|--|--|
|              | VAC | VAE | PREPARACION     | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL | ARCHIVO |  |  |
| 1            |     | X   |                 |        |            |         |         | INDICAR LAS CONDICIONES DE LA INFRAESTRUCTURA                        | 10                                     |
| 2            |     |     |                 |        |            | X       |         | REVISAR Y ANALIZAR   | 15                                     |
| 3            |     | X   |                 |        |            |         |         | PROCEDER AEFECTUAR DICHAS MEJORAS, O ADQUIRIR LSO ACTIVOS NECESARIOS | 180                                    |
| 4            |     | X   |                 |        |            |         |         | HACER INVENTARIO DE ACTIVOS  | 100                                    |
| 5            | X   |     |                 |        |            |         |         | PRESENTAR UNA INFRAESTRUCTURA MEJORADA, O LOS ACTIVOS ADQUIRIDOS     | 20                                     |
| 6            |     |     |                 |        |            | X       |         | SI¿ ES NECESARIO HACER MEORAS, O ADQUIRIR ACTIVOS?                   | 6                                      |
| 7            |     |     |                 |        |            | X       |         | NO ¿ ES NECESARIO HACER MEORAS, O ADQUIRIR ACTIVOS?                  | 6                                      |
| <b>Total</b> |     |     |                 |        |            |         |         |  | <b>337</b>                             |



| COPOSICION DE ACTIVIDADES |                             |             |             |
|---------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|
| nº                        | ACTIVIDAD                   | TIEMPO      | %           |
| 1                         | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 20          | 5,93%       |
| 2                         | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 290         | 86,05%      |
| 3                         | PREPARACION                 | 0           | 0,00%       |
| 4                         | DEMORA O ESPERA             | 0           | 0,00%       |
| 5                         | CONTROL O INSPECCION        | 27          | 8,01%       |
| 6                         | ARCHIVO                     | 0           | 0,00%       |
| 7                         | MOVILIZACION O TRANSPORTE   | 0           | 0,00%       |
| 8                         | <b>TOTAL</b>                | <b>337</b>  | <b>100%</b> |
| 9                         | <b>VAC+VAE</b>              | <b>310</b>  | 92%         |
| 10                        | <b>IVA</b>                  | <b>0,92</b> |             |

**ANEXO 40. Gestión de Seguridad**

**DIAGRAMA DE FLUJO MEJORADO PROCESO GESTIÓN DE SEGURIDAD**



## ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO MEJORADO GESTIÓN DE SEGURIDAD

| N.           | VA  |     | NVA         |        |            |         |         | DETALLE                                       | TIEMPO/MIN      |
|--------------|-----|-----|-------------|--------|------------|---------|---------|---|-----------------|
|              | VAC | VAE | PREPARACION | DEMORA | TRANSPORTE | CONTROL | ARCHIVO |   |                 |
| 1            |     | X   |             |        |            |         |         | REALIZAR LA SEGURIDAD DEL LOCAL               | 1440,00         |
| 2            |     | X   |             |        |            |         |         | DETECTAR INCONVENIENTES EN EL LOCAL           | 1440,00         |
| 3            |     |     | X           |        |            |         |         | PRESENTAR INFORME DE INCONVENIENTES SUCITADOS | 120,00          |
| 4            |     |     |             |        |            | X       |         | EXISTEN PROBLEMAS?                            | 60,00           |
| 5            |     |     |             |        |            | X       |         | ORDENAR NUEVOS CAMBIOS                        | 1440,00         |
| 6            |     | X   |             |        |            |         |         | INDICAR AL PERSONAL INTERNO DEL LOCAL         | 7200,00         |
|              |     | X   |             |        |            |         |         | MONITOREAR CON INDICADORES DE CONTROL         | 1000,00         |
| 7            |     | X   |             |        |            |         |         | DOCUMENTAR Y PRESENTAR A GERENCIA GENERAL     | 7200,00         |
| <b>TOTAL</b> |     |     |             |        |            |         |         |   | <b>19900,00</b> |

| <b>COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES</b> |                             |                 |                |
|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------|----------------|
| N.                                | ACTIVIDAD                   | TIEMPO          | %              |
| 1                                 | VALOR AGREGADO AL CLIENTE   | 0,00            | 0,00%          |
| 2                                 | VALOR AGREGADO A LA EMPRESA | 18280,00        | 91,86%         |
| 3                                 | PREPARACION                 | 120,00          | 0,60%          |
| 4                                 | DEMORA O ESPERA             | 0,00            | 0,00%          |
| 5                                 | CONTROL O INSPECCION        | 1500,00         | 7,54%          |
| 6                                 | ARCHIVO                     | 0,00            | 0,00%          |
| 7                                 | MOVIMIENTO O TRANSPORTE     | 0,00            | 0,00%          |
| 8                                 | <b>TOTAL</b>                | <b>19900,00</b> | <b>100,00%</b> |
| 9                                 | <b>VAC+VAE</b>              | <b>18280,00</b> | <b>91,86%</b>  |
| 10                                | <b>IVA</b>                  | <b>0,92</b>     | <b>91,86%</b>  |