

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN
FORMULARIO DE REGISTRO DE DISERTACIONES Y TESIS DE GRADO

TIPO DE TRABAJO REALIZADO: DISERTACIÓN DE GRADO	<input checked="" type="checkbox"/>	TESIS DE GRADO	<input type="checkbox"/>
GRADO ACADÉMICO A OBTENER: LICENCIATURA	<input type="checkbox"/>	MAESTRÍA	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>		
ESPECIALIDAD: PRODUCTIVIDAD:	<input checked="" type="checkbox"/>	NEGOCIOS INTERN.	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	FINANZAS	<input type="checkbox"/>

TEMA:

Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos y Propuesta de Implementación, para el Restaurante La Viña, Ubicado en Santo Domingo de los Tsáchilas.

AUTORES: Julia Stefani Verdezoto Balseca

PROFESOR DIRECTOR: Ing. Paúl Idrobo

PROFESOR INFORMANTE 1: Ing. Ivan Rueda

PROFESOR INFORMANTE 2: Ing. Fabian Cueva

PROFESOR DIRECTOR

COORDINAC. DE INVESTIGACIÓN

JULIA STEFANI VERDEZOTO BALSECA

FECHA DE APROBACIÓN: _____

TÍTULO:

Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos y Propuesta de Implementación, para el Restaurante La Viña, Ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas.

RESUMEN:

El presente trabajo se concentra en un estudio investigativo que permitirá mejorar el funcionamiento del Restaurante “La Viña”, ubicado en Santo Domingo de los Tsáchilas, con la implementación de un Sistema de Gestión por Procesos; así como su ampliación de nicho de mercado dentro de la Provincia incorporando un servicio de catering empresarial.

A lo largo de todo su desarrollo se irá comprobando la factibilidad, aceptabilidad e incluso rentabilidad de las actividades que actualmente ejecuta el Restaurante “La Viña” y un comparativo una vez planteado el sistema de gestión por procesos incluido el servicio de catering empresarial.

Con la incorporación del sistema de gestión por procesos y la implementación del servicio de catering empresarial el Restaurante “La Viña” logrará captar su demanda no cubierta y mejorar la calidad del servicio que ofertan garantizando una mejora interna y externa.

PALABRAS CLAVES: Sistema de Gestión por Procesos, Catering Empresarial.

TITLE: Design of a Process Management System and Implementation Proposal for La Viña Restaurant placed at Santo Domingo de los Tsachilas.

ABSTRACT:

This work is based on a research study that will improve La Viña Restaurant operation, placed at Santo Domingo de los Tsachilas, throw a Process Management System implementation, as well as expanding its niche within the entire Province, all this incorporating a corporate catering service.

Throughout the entire development of this process, we will go checking the feasibility, acceptability and even profitability of the currently activities that La Viña develops, and afther that we will se a comparative once the process management system was running including the corporate catering service.

With the implementation of a process mangement system and corporate catering service, La Viña Restaurant will achieve its unmet demand and improve the quality of service offered ensuring internal and external improvement.

KEY WORDS: Process Management System, Corporate Catering Service.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS
Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIO DE
CATERING EMPRESARIAL, PARA EL RESTAURANTE LA VIÑA,
UBICADO EN SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

JULIA STEFANI VERDEZOTO BALSECA

DIRECTOR: ING. PAÚL IDROBO

QUITO, NOVIEMBRE 2013

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Paúl Idrobo

INFORMANTES:

Ing. Iván Rueda

Ing. Fabián Cueva

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por haberme permitido dar este paso tan importante en el aspecto profesional; y a mi familia, por ser el pilar más importante y demostrarme siempre su apoyo y cariño incondicional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por las oportunidades brindadas para poder alcanzar mi meta; y de igual forma a mi familia por ser el eje de mi vida. Gracias por su infinito apoyo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 9

1 ANÁLISIS SITUACIONAL 13

- 1.1 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO 13
 - 1.1.1 Entorno Socio-Cultural 14**
 - 1.1.2 Entorno Económico – De Mercado - Competencia 18**
 - 1.1.3 Entorno Legal-Político 30**
 - 1.1.4 Entorno Tecnológico 32**
- 1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO 32
 - 1.2.1 Reseña Histórica 33**
 - 1.2.2 Servicio que se ofrece 35**
 - 1.2.3 Estructura Interna 38**
 - 1.2.4 Localización – Distribución Física 39**
 - 1.2.5 Resultados Actuales 41**
 - 1.2.5.1 Número de Clientes 42
 - 1.2.5.2 Ventas 43
 - 1.2.5.3 Total Ingresos 45
 - 1.2.5.4 Costo 45
 - 1.2.5.5 Balance General Presupuestado 46
 - 1.2.5.6 Análisis de Indicadores Financieros 47

2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL 52

- 2.1 SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS 52
- 2.2 INVENTARIO DE PROCESOS 63
- 2.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS 65
- 2.4 COSTEO DE PROCESOS MISIONALES 84

3 IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS 91

- 3.1 CLIENTES 92
 - 3.1.1 Investigación de Mercado 92**
- 3.2 ORGANIZACIÓN 114
- 3.3 LEGALES 117
- 3.4 TÉCNICOS 122

4 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS 131

- 4.1 MAPA DE PROCESOS 135
- 4.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS 139

4.3	MEJORAS INTRODUCIDAS	141
4.3.1	Mejoras Introducidas por Proceso	141
4.3.2	Mejoras introducidas en base al costeo de procesos misionales	156
5	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO DE CATERING EMPRESARIAL	167
5.1	PLAN DE ACCIÓN	168
5.2	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD FINANCIERA Y PRESUPUESTO	181
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	186
6.1	CONCLUSIONES	186
6.2	RECOMENDACIONES	190
	BIBLIOGRAFÍA	193

RESUMEN EJECUTIVO

Se desea implementar procesos y analizar costos para el Restaurante LA VIÑA ubicado en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas con el fin de incrementar el giro de negocio estudiando la factibilidad de ofrecer un servicio de catering ubicado en la misma Provincia y bajo el mismo nombre de LA VIÑA.

Para la realización del trabajo fue necesario viajar a la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, y así poder observar el funcionamiento del Restaurante. Básicamente tenemos como herramientas principales la observación y la recopilación de datos, por medio de esto podremos obtener la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados.

En el primer capítulo se realizó un análisis situacional tanto interno como externo con la finalidad de detectar los principales factores influyentes en el desempeño del negocio; con resultado de esto se obtuvo el análisis FODA.

En el segundo capítulo empezamos con el diseño de sistema de gestión por procesos, el primer paso fue realizar un inventario de procesos mismos que fueron diagramados en su estado inicial para un posterior análisis de debilidades y oportunidades de mejora, valor agregado y costeo de procesos misionales a partir del cual se podrá determinar el costo por almuerzo. Este capítulo va de la mano en el capítulo cuarto en el que se describen los procesos mejorados, aplicando cada una de las oportunidades de mejora detectadas en base

a las debilidades; y nos da resultados comparativos de la rentabilidad obtenida una vez efectuadas las mejoras.

En el tercer capítulo se realizó un análisis de mercado, determinando en primer aspecto la satisfacción de los clientes actuales con los que cuenta el Restaurante “La Viña” y adicional a esto se determinó el mercado objetivo del servicio de catering empresarial; a todo esto sumados los requisitos indispensable a cumplir para garantizar una satisfacción total y buen desenvolvimiento.

En el quinto capítulo, en base a los resultados obtenidos en el capítulo número tres se determinó la factibilidad financiera de la implementación del servicio de catering empresarial; así como el plan de acción a ejecutar.

Una vez desarrollada la tesis se cumplió con el objetivo inicialmente planteado; implementado el sistema de gestión por procesos dentro de Restaurante “La Viña” se noto claramente la fluidez de los procesos y la mejoras detectadas se vieron reflejadas al momento de determinar los costos.

El servicio de catering empresarial es una gran oportunidad de crecimiento a nivel de mercado ya que al ser implementado bajo el mismo nombre de “La Viña” nos brinda una gran ventaja con respecto a la competencia.

INTRODUCCIÓN

El restaurante LA VIÑA fue fundado en el año 2005 por la familia Vera Balseca en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas – Ecuador, principalmente se dedica a la elaboración y venta de almuerzos a los habitantes de la Provincia y en la actualidad ha alcanzado una demanda de 250 almuerzos diarios. Lo que distingue a este Restaurante del resto de Restaurantes de la Provincia es su inconfundible sazón proveniente de su cocinera manabita cuyo ingrediente principal para el almuerzo de cada día es algún tipo de marisco. A pesar de que la demanda es alta y constante se ha detectado que el ingreso diario no lo es y esto se debe a que desde la fecha de su fundación dentro de la Administración del Restaurante LA VIÑA no se han implementado un Sistema de Gestión por Procesos, y tampoco se ha realizado un análisis de costos.

Los aspectos mencionados anteriormente han impedido que el Restaurante LA VIÑA incremente su demanda en la venta de almuerzos ya que cada vez que se elaboran más almuerzos los ingresos no aumentan en la misma proporción. Se cree que el principal problema está en que no se han planteado ni definido una administración integral que implique plantear y seguir procedimientos para adquisiciones, tomando en cuenta los costos que estén incurridos sean estos directos o indirectos.

Sin duda alguna implementar procesos es vital para el Restaurante LA VIÑA ya que desde su creación las adquisiciones de Materia Prima para la elaboración del producto final se han hecho de manera artesanal, es decir; se separa cierta cantidad de dinero para realizar

las compras diarias lo cual implica que no se tenga un proveedor definido y que los costos no sean constantes. Muchas de las veces las compras realizadas no son exactas, existe un faltante de ciertos productos principalmente correspondientes al plato fuerte, para poder cumplir con la demanda, prestar el servicio y satisfacer al cliente se opta por adquirir este producto en una tienda donde cuyo valor es más alto y genera un desfase en el ingreso.

Hoy en día, muchos paradigmas sobre la administración de negocios familiares han cambiado radicalmente, el conformismo ya no forma parte de las nuevas tendencias de la Administración por lo que manejar un negocio familiar artesanalmente ya no está dentro de la mente de los protagonistas.

Romper paradigmas es el principal paso, debemos dejar a un lado el pensamiento de que estudiamos Administración de Empresas únicamente para formar parte de una Organización ya constituida, debemos pasar a ser quienes podemos constituir dicha Organización en un mercado, siendo así los mentalisadores de un negocio que mueva la economía y genere fuentes de empleo a la sociedad ecuatoriana. Sin embargo no se trata solo de incursionar en el mercado con un giro de negocio sino que, a partir de este buscar la oportunidad para innovar y abarcar nuevos mercados que nos lleven a conformar una Organización completa que brinde los mejores productos o servicios al país.

El mundo cambia constantemente, nada en la actualidad permanece estático por que el emprendimiento empresarial ya forma parte de los individuos ecuatorianos, cada uno de nosotros debe desarrollar la iniciativa para emprender proyectos o negocios o simplemente ideas particulares que nos generen ingresos, es decir debemos crear microempresas; no

solo con el fin de obtener ganancias sino de mover la economía, general empleo y hacer que nuestro país se desarrolle cada vez más.

La idea de conseguir un empleo seguro con un salario fijo ya no es del todo motivante, los individuos han optado por nuevas y eficientes alternativas como la implementación de una empresa propia, hoy en día esto se ve como una gran posibilidad de desarrollo personal, académico, social y profesional; sin dejar a un lado que esto es una herramienta importante para alcanzar el progreso de naciones que se encuentran en vías de desarrollo.

El desarrollo de una micro empresa y hacer que esta incursione atrayendo la demanda en diferentes mercados competitivos aporta sin duda alguna un gran crecimiento trayendo consigo consecuencias positivas a la sociedad como la generación de nuevas fuentes de empleo, además de consecuencias positivas a la economía haciendo que esta se mueva productivamente.

Tomemos en cuenta que una empresa por más de que sea familiar debe ser administrada de manera objetiva y poseer todas las herramientas, indicadores, factores y recursos que permitan a la misma desenvolverse y competir en el mercado con el resto de empresas establecidas y más aun se manejan el mismo nicho de mercado.

En las actuales condiciones en la que el mercado se encuentra no podemos empezar a descubrir nuevos de mejora de las empresas, así como puntos olvidados que pueden ser muy favorables experimentando ventajas y dando el máximo de los resultados, es por esto que es necesario la implementación, vigilancia y mejora de los procesos con fin de tardar menos, ser más baratos y reducir costos de transacción y funcionamiento. La mejora de

procesos y la reutilización del tiempo puede incluso ayudarnos a llevar a cabo un poco más de trabajo extra que antes no éramos capaces de realizar.

El conocimiento y mejora tanto de procesos como de costos incurridos de nuestra empresa es muy importante no solo para la correcta gestión de la Administración y aprovechamiento sino que nos permite también tener una seguridad real de cómo puede ayudarnos a crecer y a tener controlada nuestra capacidad empresarial.

Se debe contar con un buen control de costos ya que esto se realiza como esfuerzo adecuado para tratar de obtener una producción o prestación de un servicio de calidad, gastando la menor cantidad de dinero que sea posible, esto nos conducirá a que podamos ofrecer a nuestros clientes precios razonables e incluso mejores que los que ofrece la competencia.

Por lo descrito en los párrafos anteriores esta tesis tiene como objetivo, diseñar procesos, en el Restaurante LA VIÑA ubicado en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas con el fin de analizar la factibilidad de incrementar el servicio de catering dentro de la misma Provincia, por medio de la propuesta de implementación del mismo.

1 ANÁLISIS SITUACIONAL

En el contexto del mundo actual y debido a la gran influencia de factores, para el correcto desenvolvimiento de los Restaurantes en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, se considera importante investigar el entorno para que por medio de este podamos reunir información de la Organización para su análisis y posterior predicción del efecto que esta tendrá en las nuevas tendencias económicas. Además, determinar factores del ambiente tanto interno como externo y su forma de influir en el funcionamiento de la Organización, lo cual nos permitirá obtener un diagnóstico claro y preciso que facilite la toma de decisiones para controlar debilidades, enfrentar amenazas y aprovechar las fortalezas presentes en su beneficio y de esta manera garantizar una apertura al cambio y a la mejora continua para mayor satisfacción de nuestros clientes.

Es por esto que para el presente estudio el punto de partida será determinar los factores externos e internos que influyen.

1.1 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad. (Martínez, 2005).

Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito y la supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno. (Martínez, 2005).

Por medio del Análisis Situacional Externo se podrá investigar y presentar información que reúna todos los aspectos del medio en el que se desenvuelve el Restaurante La Viña, y con un examen detallado de situaciones no controlables como factores socio-culturales, económicos, legal-político y mercado-competencia y a través de estos obtener un mayor conocimiento sobre la prestación de servicio de comida en Restaurantes.

Al realizar el análisis externo para los restaurantes y el Restaurante La Viña se detectará y a la vez evaluará acontecimientos y tendencias que sucedan y que vayan más allá de nuestro control y que pudieran influenciar beneficiando o perjudicando representativamente el desenvolvimiento del mismo. Además detectar oportunidades y amenazas concretas y así formular estrategias para en su efecto aprovecharlas o enfrentarlas.

1.1.1 Entorno Socio-Cultural

La crítica Socio-Cultural se realiza con el fin de comprender la realidad social de un medio o de una cultura determinada, y así poder obtener una visión más compleja y completa de tal y como son los hechos. La cultura se construye por

las personas que se encuentran en un lugar concreto, en una situación histórica determinada y relacionándose con más factores del entorno que les determina y capacita.

El entorno social-cultural como tal, permite realizar un análisis descriptivo y de esta forma comprender los valores y el comportamiento de nuestros potenciales clientes, proveedores, competidores y trabajadores. Tomando en cuenta esto es importante partir del análisis de aspectos como tradiciones, valores, principios éticos, creencias, gusto y la actitud frente al consumo; es decir los factores que afectan directamente el modo de vivir de la gente.

Santo Domingo de los Tsáchilas es una provincia que se encuentra en constante desarrollo y que en los últimos años ha crecido notablemente. Con una población aproximada de 415.000 habitantes es la cuarta provincia con mayor cantidad de habitantes después de Guayaquil, Quito y Cuenca. Es considerada como una provincia con gran atractivo comercial ya que su población crece rápidamente lo que la hace atractivo para negociantes que buscan ampliar el mercado. Su gente se distingue por ser carismática, con buen sentido del humor, emprendedora, abierta al cambio y a la mejora continua y su característica más renombrada es ser extrovertidos y amigables.

Para poder enmarcar a los Restaurantes dentro del entorno socio-cultural, es importante tomar en cuenta la gastronomía de la Provincia. En el aspecto gastronómico Santo Domingo de los Tsáchilas no tiene un plato típico que distinga a la Provincia en el mapa ecuatoriano. La oferta e identidad

gastronómica es tan diversa como su gente. Se distinguen los desayunos, la bandera tsáchila, los chinchulines acompañados con verde, las parrilladas acompañadas de yuca y maduros asados con queso rallado y sal prieta; esto es resultado de una mezcla de cultura y de inmigrantes manabitas, lojanos, esmeraldeños, colombianos que poblaron la provincia desde 1970 y que ahora acoplaron su cultura gastronómica a la de la Provincia colorada. La Provincia se distingue por su gusto en alimentos como verde, yuca, arroz blanco, maduro, queso, caña de azúcar, guabas, cítricos, granos, aguacate, y sobre sale el pescado y los mariscos.

Santo Domingo de los Tsáchilas es una provincia que se encuentra en constante crecimiento y que últimamente ha adoptado costumbre de ciudades cercanas. Hoy en día, a pesar de que la provincia es pequeña sus habitantes han cambiado la costumbre de regresar a sus respectivos hogares a almorzar o llevar comida preparada y han optado por hacer uso del servicio que los distintos Restaurantes ofrecen, esto se da sobretodo en comerciantes y personas que trabajan en empresas aledañas.

Resalta en la provincia una identidad muy bien marcada proveniente del los Tsáchilas quienes se distinguen por su vestimenta y el color rojo en el cabello de los hombres pertenecientes al grupo. Su alimentación proviene de productos agrícolas, la caza y la pesca; ellos al igual que el resto de habitantes de la provincia poseen un gusta muy alto por el pescado y verde, a su gastronomía se adiciona la guanta, guatusa y chontacuro.

Según información otorgada por el Ministerio de Coordinación de Producción, Empleo y Competitividad, en su Agenda para la Transformación Productiva Territorial de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas; los servicios de hotelería, turismo y restaurantes son uno de los ejes más promisorios del desarrollo de la provincia. Así mismo y de acuerdo al último Registro Catastral Turístico llevado a cabo por el Ministerio de Turismo se determina que existen 890 establecimientos que prestan servicios turísticos en la Región, de los cuales 165 establecimientos expenden comidas y bebidas, entre los que cuentan bares, cafeterías, fuentes de soda y restaurantes.

TABLA N° 1

HOTELES, RESTAURANTES Y AGENCIAS DE LA REGIÓN 6

PROVINCIA	ALOJAMIENTO	COMIDAS Y BEBIDAS	AGENCIAS DE VIAJE OPERADORAS	TOTAL
Manabí	301	258	40	599
Santo Domingo	110	165	16	291
Total	411	423	56	890
Santo Domingo de los Tsáchilas (% del total)	27%	39%	29%	33%

Fuente: Ministerio de Coordinación de Producción, Empleo y Competitividad

Elaborado por: Julia Verdezoto

En base a lo descrito anteriormente el Restaurante La Viña no percibe amenazas en el ámbito socio-cultural ya que el servicio que ofrece, su infraestructura y los alimentos que utiliza van de la mano con las preferencias de los habitantes. A esto se incluye y se ratifica el hecho de que es una provincia en constante crecimiento y que el mercado de restaurantes es considerado un eje promisorio para el desarrollo interno de los habitantes y de negocios que mueven su economía.

1.1.2 Entorno Económico – De Mercado - Competencia

Entorno Económico

Dentro de este entorno se evalúan las diferentes variables económicas que afectan al área de estudio, para con esto poder obtener un panorama económico-financiero claro y concreto sobre el comportamiento de la economía y demás temas relacionados, así como estudios sectoriales que expliquen oportunidades y riesgos a los que se enfrenta la Organización.

Nuestro país se distingue por sufrir las consecuencias del subdesarrollo, lo que hace a su economía poco diversa y relativamente pequeña, al tener una alta concentración de ingresos en pocas manos.

Los Restaurantes como tal se ubican dentro del sector de los servicios, que comprende actividades que no han sido clasificadas dentro del sector primario ni el secundario.

La variación de la inflación afecta directamente a los Restaurantes de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, en marzo del 2012 se determinó que su incremento se debe principalmente a tres categorías alimentos y bebidas no alcohólicas, prendas de vestir y calzado y restaurantes y hoteles los cuales aportan el 90,05% de la inflación mensual.

FIGURA N° 1

INFLACIÓN A MARZO DEL 2012




Fuente: INEC (2012)

Elaborado por: Julia Verdezoto

Los artículos de la división de alimentos y bebidas no alcohólicas que han contribuido mayormente al aumento de precios se muestran en la tabla 2.

TABLA N° 2

INFLACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS

ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS				
Anual: 8,15% / Mensual: 2,46%				
Artículo	Ponderación	Valor del aporte	Porcentaje de aporte	Inflación
Pescados frescos	0,0091	0,1028	13,74%	10,94%
Presas de pollo	0,0162	0,0858	11,46%	5,03%
Cebolla paiteña	0,0037	0,0827	11,05%	20,90%
Arroz flor	0,016	0,0741	9,90%	5,58%
Huevos de gallina	0,0062	0,0389	5,20%	6,22%
Pan corriente	0,0187	0,0316	4,22%	1,57%
Ajo	0,0014	0,0289	3,87%	14,69%
Queso de cocina	0,005	0,0259	3,46%	6,04%
Arveja tierna	0,0017	0,0255	3,41%	11,90%
Pollo entero	0,0087	0,0252	3,37%	3,34%

Fuente: INEC (2012)

Elaborado por: Julia Verdezoto


Los porcentajes de aporte descritos en la tabla anterior afectan directamente a la economía que tiende a manejarse en los Restaurantes que son expendios de bebidas y alimentos, ya que de los 10 artículos mencionados 7 son utilizados en la preparación de almuerzos diarios: pescados frescos, presas de pollo, cebolla paiteña, arroz flor, ajo, arveja tierna, pollo entero.

La principal distinción que ofrece el Restaurante “La Viña” es incluir mariscos en su menú y como se pudo observar el pescado fresco tiene el mayor porcentaje de aporte dentro del análisis inflacionario correspondiente a Alimentos y Bebidas no alcohólicas.

Los artículos de la división de Restaurantes y Hoteles que contribuyen al aumento de precios se detallan en la tabla 3.

TABLA N° 3

INFLACIÓN EN RESTAURANTES Y HOTELES

RESTAURANTES Y HOTELES				
Anual: 8,63% / Mensual: 0,68%				
Artículo	Ponderación	Valor del aporte	Porcentaje de aporte	Inflación
Almuerzos	0,0451	0,0385	5,15%	1,00%
Sanduches	0,0059	0,0008	0,10%	0,15%
Pollo preparado	0,0025	0,0006	0,08%	0,24%
Hamburguesa	0,0017	0,0004	0,06%	0,28%

Fuente: INEC (2012)

Elaborado por: Julia Verdezoto

La influencia en porcentajes de la inflación de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas, va directamente relacionada con la inflación que generan los Restaurantes y Hoteles. El incremento en precios de artículos

complementarios para la elaboración de almuerzos ha provocado que a su vez los mismos tengan que aumentar el precio de venta a los consumidores y de esta manera poder mantener la calidad en los productos utilizados.

Los Restaurantes han ajustado sus costos mediante negociaciones con proveedores para que la calidad de los productos utilizados no se vea afectada y seguir ofreciendo alimentos de primera a sus clientes.

La inflación mensual por división de artículos a marzo del 2012 se muestra en la tabla 4.

TABLA N° 4

INFLACIÓN MENSUAL A MARZO 2012

DIVISIÓN DE ARTÍCULOS	INFLACIÓN
Alimentos y bebidas no alcohólicas	2,46%
Restaurantes y hoteles	0,68%
Prendas de vestir y calzado	0,58%
Salud	0,55%
Bienes y servicios diversos	0,43%
Transporte	0,17%
Alojamiento, agua, electricidad, gas...	0,16%
Bebidas alcohólicas, tabaco...	0,12%
Recreación y cultura	0,01%
Educación	0,00%
Comunicaciones	-0,02%
Muebles, artículos para el hogar...	-0,14%

Fuente: INEC (2012)

Elaborado por: Julia Verdezoto

Los alimentos constituyen el 30,10% de los artículos de la canasta del IPC y representa el 25% de la ponderación del índice y es sensible a fenómenos climáticos, producción estaciona, entre otros. La inflación del grupo de alimentos y bebidas no alcohólicas en marzo del 2012 fue de 2,46%; mientras que, la inflación excluida alimentos y bebidas alcanzó un valor del 0,25%.

Otro factor importante que se debe recalcar dentro de este análisis económico es el ingreso que manejan los habitantes de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas ya que de esto depende el número de consumidores con el que se podrá contar y el precio que se debe establecer en el servicio que ofrecemos. El primer factor importante es el Sueldo básico unificado detallado en la tabla 5.

TABLA N° 5

SALARIO BÁSICO

2007	2008	2009	2010	2011	2012
170 US\$/mes	202 US\$/mes	218 US\$/mes	240 US\$/mes	264 US\$/mes	292 US\$/mes

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales (2012)

Elaborado por: Julia Verdezoto

En nuestro país este salario mínimo lo fija el Ministerio de Relaciones Laborales, al cual se le añade sobresueldos como décimos, vacaciones, fondos de reserva; a pesar de esto este salario mínimo es bajo. Sin embargo, lo que mueve la economía de Santo Domingo de los Tsáchilas no es un trabajo con un salario fijo, sino más bien la gran cantidad de comercio que se maneja dentro de la provincia lo que genera un notable movimiento en la economía y que la apertura a expandir el mercado con pequeños negocios vaya creciendo cada día más. A esto es importante añadir y recalcar que en Santo Domingo de los Tsáchilas existen más de 14000 unidades productivas y de estas más del 90% son micro, pequeñas y medianas empresas que se esfuerzan por crecer y posicionarse en el mercado altamente competitivo que se maneja.

Entorno de Mercado – Competencia

Analizar el Entorno del Mercado permite determinar las características del mismo, lo que nos genera una noción clara del suelo donde estamos pisando. Determinar si este es ambiguo nos dará una idea clara de que tan susceptible puede llegar a ser; considerar la lógica de los ciclos nos permite determinar las condiciones cambiantes que se presentan; con las variables que actúan aleatoriamente sobre él se podrá medir el grado de complejidad; tomar en cuenta que el mercado es aleatorio concluye en que este no se permite seguir leyes naturales sino más bien sociales; descartar que el mercado se basa en supuestos de crecimiento y proyecciones lo cual nos podría generar una fiabilidad del 100% que nunca se daría ya que es impredecible; y estar abiertos a enfrentar riesgos que nos pueden desequilibrar y afectar nuestra situación actual y futura.

Entender el escenario en el que se va a desarrollar nuestra empresa es impredecible por lo que es importante estar atento a los cambios que se puedan producir para adaptar nuestras estrategias a la situación y no perder nuestra competitividad frente a negocios que también se desenvuelven en el mismo mercado y que son nuestra competencia directa. Una empresa envuelta en un entorno competitivo cambiante siempre tendrá ventaja ante las demás empresas, ya que dejar a la misma sin evolución es estancarla ante un notable crecimiento y su adaptación.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor, por ejemplo, del cine pueden ser competencia los parques temáticos, ya que ambos están enclavados dentro del ocio. (Muñoz, 2012).

La ubicación céntrica de Santo Domingo de los Tsáchilas ayuda a que su desarrollo económico este en constante crecimiento ya que la distancia corta con otras provincias como Esmeraldas, Manabí, Los Ríos hacen que su mercado crezca cada día más al igual que la competencia lo que obliga a transformar su servicio por medio de la apertura al cambio, implementando estrategias que permitan satisfacer las necesidades y sus clientes y a la vez fidelizarlos. Santo Domingo de los Tsáchilas es una provincia que brinda gran apertura de mercado al comercio formal e informal lo que hace que el movimiento de la economía sea alto ayudados por el hecho de que los habitantes de la Provincia son nativos y flotantes en su gran mayoría de un nivel económico medio a medio.

Los Restaurantes se desenvuelven en un sector altamente competitivo debido a la gran cantidad de comerciantes que existen en la provincia. La competencia es directa ya que alrededor de un Restaurante existen más lugares que ofertan el mismo servicio incluso a precios más asequibles.

Análisis del Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Para un mejor análisis del entorno competitivo se tomará en cuenta la herramienta analítica más comúnmente utilizada para analizar el entorno competitivo, este es el *modelo de las cinco fuerzas* desarrollado por Porter en 1987.

Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

- a. La amenaza de nuevos entrantes (barrera de entrada)
- b. El poder de negociación de los clientes
- c. El poder de negociación de los Proveedores
- d. La amenaza de productos y servicios sustitutivos
- e. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la *rentabilidad potencial de un sector* determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector. (Martínez y Milla 2005).

Como se puede ver en el cuadro 1 de amenaza de posibles entrantes, se establece como barreras la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución entre otros. Dentro del

análisis realizado el sector de los restaurantes se determinó: Barreras a la entrada altas, lo cual es favorable a la atraktividad de la industria.

CUADRO N° 1

1. Amenaza de posibles entrantes

	SI (+)	MEDIO	NO (-)	NOTAS
1. ¿Las grandes empresas tienen una ventaja en costo o desempeño?	X			Brindar ambiente laboral en óptimas condiciones para mejorar el desempeño de nuestros colaboradores.
2. ¿Hay diferencias en patentes en los productos de la industria?	X			Patentar el nombre del Restaurante "La Viña".
3. ¿Hay identidades establecidas de marca en su industria?	X			Posicionamiento de la marca, (4P).
4. ¿Sus clientes incurren en costos significativos si cambian de proveedores?		X		A pesar de ser una Provincia abierta al mercado y la competencia del mismo, los precios mantienen un estándar.
5. ¿Es necesario mucho capital para entrar a la industria?	X			Por los equipos que se van a utilizar para la prestación final del servicio.
6. ¿Hay dificultad en el acceso a canales de distribución?			X	Se presta un servicio directo. Servicio al cliente.
7. ¿Hay curva de aprendizaje?	X			Mejora continua en la prestación del
8. ¿Hay dificultad en acceder a gente capacitada, materiales o insumos?			X	La preparación académica es mejor y la obtención de materiales e insumos es adsequible en alto nivel.
9. ¿Su producto o servicio tiene características únicas que le den costos más bajos?	X			Estamos enfocados a un nicho de mercado medio y la materia prima se obtiene a costos bajos.
10. ¿Hay licencias, seguros o estándares difíciles de obtener?	X			La obtención de permisos de funcionamiento, patentes, certificados, etc; implica un costo considerable.
11. ¿Enfrenta el nuevo entrante la posibilidad de contra ataque por parte de las empresas establecidas?	X			Innovación constante para no estancar las posibilidades de crecimiento del negocio.

8	1	2
---	---	---

Barreras a la entrada altas = + (favorable a la atraktividad de la industria)
 Barreras a la entrada bajas = - (desfavorable a la atraktividad de la industria)

Fuente: Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005).

Elaborado por: Julia Verdezoto

En el cuadro 2 se describe el poder de negociación de los consumidores; se hace referencia a sus exigencias y a los niveles en los que ellos se encuentran

para poder determinar su poder de negociación. Aquí se determinó: Barreras a la entrada bajas, lo cual es desfavorable a la atraktividad de la Industria.

CUADRO N° 2

2. Poder de negociación de los consumidores

	SI (+)	MEDIO	NO (-)	NOTAS
1. ¿Hay una gran cantidad de compradores relativo al número de firmas en el negocio?	X			Santo Domingo de los Tsáchilas es una provincia de actualmente se encuentra en constante crecimiento económico. Apertura al mercado.
2. ¿Usted tiene una gran cantidad de clientes, cada uno con las compras relativamente pequeñas?			X	El consumidor adquiere en su totalidad el servicio que se ofrece por parte del Restaurante La Viña.
3. ¿El cliente hace frente a un costo significativo si cambia de proveedor?			X	A pesar de ser una Provincia abierta al mercado y la competencia del mismo, los precios mantienen un estándar.
4. ¿El comprador necesita mucha información importante?			X	Se ofrece un servicio concreto y de necesidad básica.
5. ¿Puede el cliente integrarse hacia atrás?	X			Debido al tipo de negocio.
6. ¿Sus clientes no son muy sencibles al precio?			X	La competencia con la estrategia de bajos costos, lo que implica un precio bajo al cliente puede ocasionar la perdida de consumidores.
7. ¿Su producto es único en un cierto grado o tiene una marca reconocida?		X		Es único debido a la calidad y sabor que posee; sin embargo, no tiene posicionamiento en alto grado.
8. ¿Son los negocios de sus clientes lucrativos?		X		Los precios establecidos son adsequibles para todos, a pesar de que esta enfocado en la clase media.

2	2	4
---	---	---

Barreras a la entrada altas = + (favorable a la atraktividad de la industria)
 Barreras a la entrada bajas = - (desfavorable a la atraktividad de la industria)

Fuente: Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005).

Elaborado por: Julia Verdezoto

En el cuadro 3 se analiza la amenaza de posibles sustitutos. Según Michael Porter (2009) dentro del mercado la rivalidad lleva a manipular factores observables, los productos sustitutos que merecen máxima atención son los

sujetos a tenencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto o servicio ya establecido.

CUADRO N° 3

3. Amenaza de posibles sustitutos

	SI (+)	MEDIO	NO (-)	NOTAS
1. Los sustitutos tienen limitaciones de desempeño que no compensan su precio bajo. O, su funcionamiento no es justificado por su precio alto.			X	Se establece en base a los gustos y preferencias, capacidad adquisitiva y entorno social que rodea a las persona.
2. El cliente incurre en costos al cambiar a su sustituto (<i>switching costs</i>).	X			Costo de Oportunidad.
3. Su cliente no tiene un sustituto verdadero.	X			Por gustos y preferencias de los demandantes o consumidores.
4. No es probable que su cliente cambie un sustituto.		X		Se puede fidelizar a nuestros clientes en base a la calidad del servicio y el precio de venta. Sin embargo, nuestros clientes pueden encontrar un sustituto en base a sus gustos y preferencias.

2	1	1
---	---	---

Barreras a la entrada altas = + (favorable a la atraktividad de la industria)
 Barreras a la entrada bajas = - (desfavorable a la atraktividad de la industria)

Fuente: Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005).

Elaborado por: Julia Verdezoto

En el cuadro 4 se describe el poder de negociación con los proveedores. Un mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido, aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, es decir no tienen sustitutos, son pocos y probablemente de alto costo.

CUADRO N° 4

4. Poder de negociación de los proveedores

	SI (+)	MEDIO	NO (-)	NOTAS
1. Mis insumos (materiales, trabajo, provisiones, servicios, etc.) son estándares más que únicos o diferenciados.	X			Es un servicio de consumo masivo.
2. Es barato y rápido cambiar entre proveedores.			X	Se debe determinar que las calidad de la materia prima que nuestro nuevo proveedor aunque sea barata esté dentro de los estándares de aceptación de nuestros clientes.
3. Mis proveedores encuentran difícil entrar a mi negocio (integración hacia adelante).	X			En base a las exigencias de los consumidores.
4. Puedo cambiar los insumos realmente			X	Se presta un servicio determinado.
5. Tengo muchos proveedores potenciales.	X			Apertura al mercado creciente en la zona.
6. Mi negocio es importante para mis proveedores.	X			Oferta y demanda. Costo de venta que se fija a los clientes.
7. Mis costos de insumos no tienen influencia significativa en mis costos totales.			X	Costos fijos y variables.

4	0	3
---	---	---

Barreras a la entrada altas = + (favorable a la atraktividad de la industria)

Barreras a la entrada bajas = - (desfavorable a la atraktividad de la industria)

Fuente: Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005).

Elaborado por: Julia Verdezoto

Finalmente, como se puede ver en el cuadro 5 la rivalidad entre competidores existentes, aparece cuando alguno de ellos se siente amenazado por la competencia o ve la posibilidad de mejorar su posición en el mercado.

CUADRO N° 5

5. Rivalidad entre competidores existentes

	SI (+)	MEDIO	NO (-)	NOTAS
1. La industria esta creciendo rápidamente.	X			Comercio y mercado creciente.
2. La industria no es cíclica con capacidad excesiva intermitente.		X		
3. Los costos fijos son una porción relativamente baja del costos total.	X			Costos fijos + Costos variables = Costos totales
4. Hay diferencias significativas del producto e identidades de marca entre los competidores.		X		Posicionamiento en el mercado.
5. Los competidores están diversificados más que concentrados en algun producto.	X			Apertura al cambio, establecimiento de nuevos productos para el crecimiento del negocio.
6. No es difícil salir de la industria por que no hay habilidades especializadas, instalaciones o contratos de largo plazo.			X	Negocios familiares que poseen un dueño específico y que pueden dejar de funcionar debido a circunstancias diversas.
7. Mis clientes incurren en un costo significativo al cambiar a un competidor.	X			Costo de Oportunidad. Adaptación al cambio.
8. Mi producto es complejo y se requiere una comprensión detallada de parte de mi cliente.			X	La prestación del servicio cubre una necesidad básica en los consumidores.
9. Todos mis competidores son de aproximadamente el mismo tamaño que mi empresa.			X	No hay semejanza en tamaño entre competidores.

4	1	3
---	---	---

Barreras a la entrada altas = + (favorable a la atractividad de la industria)
 Barreras a la entrada bajas = - (desfavorable a la atractividad de la industria)

Fuente: Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005).

Elaborado por: Julia Verdezoto

1.1.3 Entorno Legal-Político

Las empresas son el centro de la actividad económica dentro de una sociedad, y se requiere que estas funcionen eficientemente para lograr sus objetivos y metas.

“Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía.” (Martínez y Milla, 2005).

Dentro del entorno legal-político los Restaurantes deben regularse bajo los Artículos 8 y 9 de la Ley de Turismo, donde se enumeran los requisitos que permiten el correcto funcionamiento de las locaciones, incluyendo la Patente Municipal.

Además se debe incluir Certificados de Salud de cada uno de los empleados que forman parte del Restaurante, tal y como lo contempla del Código de Salud.

Las políticas que el gobierno ecuatoriano ha establecido en beneficio de micro negocios ha sido la de financiamiento para la creación de micro empresa o su mejoramiento a través de la inversión. En este último año se entregaron alrededor de USD 2 mil millones a micro empresarios para el desarrollo de pequeños negocios. Los Restaurantes pueden verse notablemente beneficiados por medio de esta política que se podría aplicar para el mejoramiento y ampliación de la infraestructura. Además se podrá utilizar esta política de desarrollo empresarial para ampliar el giro de negocio de los restaurantes ya establecidos.

1.1.4 Entorno Tecnológico

Según Ricardo Ortiz (2009), la tecnología es uno de los factores que más cambios ha introducido en los últimos años en el mundo de los servicios sobretodo de los restaurantes. Desde la llegada de los nuevos sistemas de elaboración, conservación y regeneración se han variado los procesos de trabajo e incluso se han separado las zonas de producción de las de servicio, se han incrementado la capacidad de servicio. Por otro lado, la aparición de productos de cuarta y quinta gama, así como los condimentos ya preparados para la cocina se ha convertido en un avance tecnológico que ha propiciado variaciones en los procesos y en la organización de las cocinas.

1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

Conocer la situación real en la que se encuentra nuestra Organización, ayudará a establecer y poner en marcha un plan estratégico para combatir escenarios que puedan desestabilizarnos como empresa dentro de un mercado competitivo. Por medio de este análisis se busca identificar las fortalezas y debilidades que tenemos para desarrollar las distintas actividades.

Fortaleza se define como algo que es competente en una organización y ayuda a ser más competitivos dentro de un mercado cambiante. Mientras que las debilidades al no ser detectadas y corregidas a tiempo pueden lograr que nuestro producto o servicio prestado no esté a nivel de nuestra competencia directa.

1.2.1 Reseña Histórica

El Restaurante “La Viña” fue fundado en el año 2005 en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas – Ecuador.

FIGURA N° 2

VISTA FRONTAL DEL RESTAURANTE “LA VIÑA”



Fuente: Fotografía de Julia Verdezoto (2012)

Elaborado por: Julia Verdezoto

La familia Vera Balseca con el fin de cumplir sus aspiraciones de emprender con su negocio propio y desafiar al mercado competitivo de la provincia decide establecer un sitio que cubra una necesidad básica en las personas. Después de investigar el mercado por un corto periodo de tiempo y notando de manera artesanal las necesidades de los pobladores deciden ubicar en el centro de la ciudad un comedor para la venta de almuerzos al público. Como todo negocio recién instalado tuvo que pasar por problemas al inicio hasta darse a conocer, atraer clientela y fidelizar a la misma. Debido al exquisito sabor de la comida realizada desde un inicio por la cocinera manabita conocida como “*la negra candela*” y el precio del los almuerzos el comedor comenzó a adquirir mayor clientela con el paso de los días.

Con el fin de mejorar el servicio que se brindaba a los clientes y de expandir la demanda de almuerzos se invierte en la remodelación de la infraestructura que inicialmente se ubicaba en un local comercial de propiedad de la familia. Con la remodelación de las instalaciones surge la idea de personalizar el negocio y colocar un nombre que comience a posicionarse en el mercado; es ahí cuando se cambia de comedor a Restaurante “La Vina”.

A partir de ese momento el Restaurante La Viña comienza a darse a conocer por toda la Provincia distinguiéndolo por ser uno de los mejores gracias a que se ha mantenido la misma sazón en sus almuerzos y el precio es asequible para cualquier nicho de mercado, enfocándose más en el nivel medio.

Desde la fecha de su fundación el Restaurante La Viña que nació como un comedor para la venta de almuerzos ha crecido constantemente, hoy en día su infraestructura a crecido de manera óptima y la demanda ha crecido logrando incluso fidelizar a sus clientes, ellos conservan su fuente principal de ingresos que es la venta de almuerzos que es lo que básicamente mueve su negocio.

La familia Vera Balseca tiene entre sus metas trabajar constantemente para que su negocio siga creciendo y de esta manera fomentar el desarrollo del comercio dentro de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

1.2.2 Servicio que se ofrece

FIGURA N° 3

ALMUERZO DEL DÍA



Fuente: Fotografía de Julia Verdezoto (2012)

Elaborado por: Julia Verdezoto

El Restaurante La Viña presta su servicio a los habitantes de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Desde un inicio los fundadores del restaurante observaron lo atractivo que podría ser la venta de almuerzos para el mercado ya que viendo las necesidades de las personas se lograra obtener apertura al mismo.

El Restaurante La Viña ofrece almuerzos diarios que son preparados bajo una especificación, que es la utilización de algún tipo de mariscos dentro del mismo. Se escogió al marisco como ingrediente principal debido a que los pobladores de la provincia son muy apegados a este tipo de alimento. Sin embargo, para satisfacer las necesidades y gustos de todos nuestros consumidores siempre se realiza alternativas para la sopa y el plato fuerte que no contenga mariscos.

FIGURA N° 4

PLATO FUERTE



Fuente: Fotografía de Julia Verdezoto (2012).

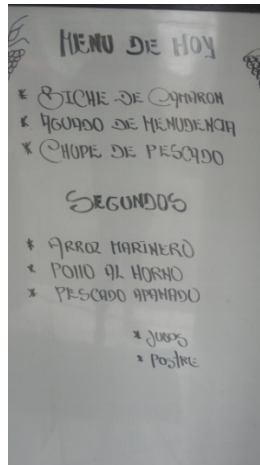
Elaborado por: Julia Verdezoto

La Viña asegura la prestación de un servicio de óptima calidad y el seguro consumo de los almuerzos a los demandantes ya que debido a temas legales, de salud, de bienestar, nutrición y ética profesional, la materia prima (alimentos) es adquirida por los propios dueños del Restaurante horas antes de la elaboración del producto final. Esto se debe a que dentro de la sociedad es importante cuidar el bienestar de nuestros consumidores y por el tipo de negocio la mejor manera de hacerlo es ofreciendo comida fresca que justifique el precio de venta al público.

Los almuerzos que el Restaurante La Viña ofrece a sus clientes están conformados de la siguiente manera: 3 opciones de sopa, 3 opciones de plato fuerte, 3 opciones de jugos y postre.

FIGURA N° 5

MENÚ DEL DÍA



Fuente: Fotografía de Julia Verdezoto (2012).

Elaborado por: Julia Verdezoto

El valor a cancelar por el cada almuerzo consumido es de 2,75 USD entre semana y de 3,00 USD los fines de semana; este precio en el mercado es considerado de nivel medio y puede ser pagado por oficinistas o ejecutivos que trabajan en empresas aledañas al sector de ubicación del Restaurante, familias que no alcanzar a almorzar en sus respectivos hogares, estudiantes universitarios que deben almorzar fuera de su casa debido a horarios de estudio, comerciantes y personas en general que por motivos ajenos deben buscar un lugar seguro y atractivo para la segunda comida más importante del día.

El servicio que el Restaurante La Viña ofrece cubre la necesidad básica de las personas y complementado con la calidad que merecen y un precio asequible a todo público podemos afirmar que somos uno de los Restaurantes con mayor potencial de crecimiento dentro de la provincia. Se busca vías alternas complementarias que nos permita ampliar el negocio para de esta manera

lograr incrementar los ingresos que se obtienen, abarcar más zonas dentro del mercado de la Provincia, obtener mayor demanda y conservar a nuestros clientes.

1.2.3 Estructura Interna

La estructura de una empresa u organización se representa gráficamente por medio de un organigrama, en el cual se puede notar las estructuras departamentales y en ciertos casos a las personas que las dirigen, mediante un esquema sobre las relaciones jerárquicas y de competencia de vigor en la organización. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea acerca de la estructura formal del negocio.

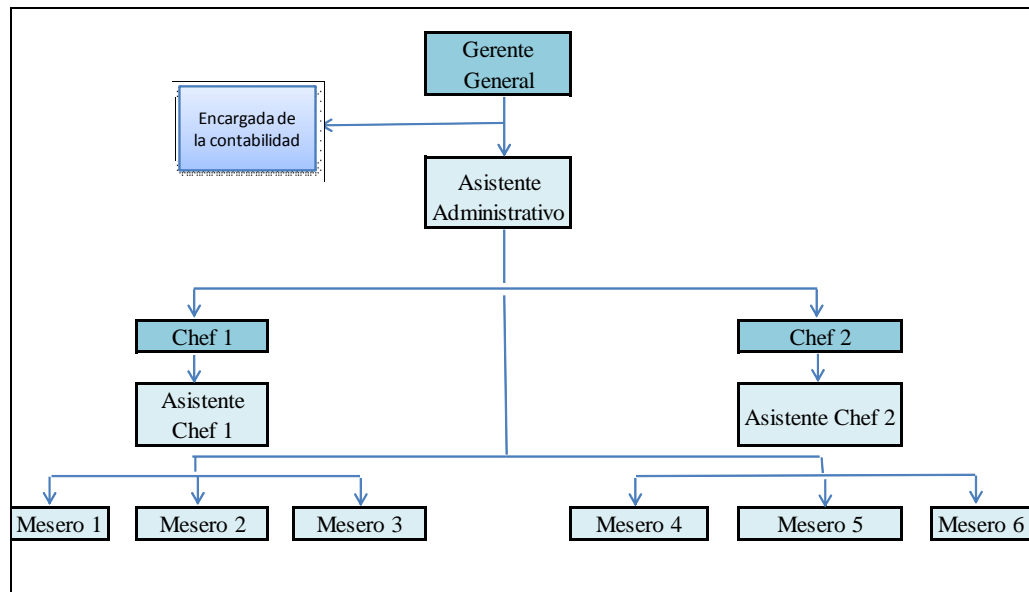
Desarrollar un organigrama dentro de un negocio por más pequeño que este sea, ayuda a mantener información clara sobre todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía y la relación que existe entre ellos. Sin embargo, en el organigrama no se debe encontrar toda la información que nos permita conocer como es la estructura total de la empresa, es decir que debe tener únicamente con los elementos indispensables; el organigrama solo debe cumplir con ser fácil de entender y a la vez sencillo de utilizar.

El Restaurante La Viña tiene una estructura interna pequeña ya que este está conformado por 12 personas únicamente, incluyendo a sus dueños que forman parte de la estructura interna que el Restaurante tiene. Por medio del

Organigrama vamos determinar relaciones de las personas y la función que desempeñan, como se muestra a continuación en la figura 6.

FIGURA N° 6

ORGANIGRAMA ACTUAL DEL RESTAURANTE “LA VIÑA”



Fuente: Dueños Restaurante “La Viña”

Elaborado por: Julia Verdezoto

1.2.4 Localización – Distribución Física

El Restaurante La Viña se encuentra localizado en la calle Tulcán y Babahoyo esquina en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. A continuación en la figura 7 podremos ver el croquis del Restaurante La Viña.

FIGURA N° 7

CROQUIS DEL RESTAURANTE “LA VIÑA”



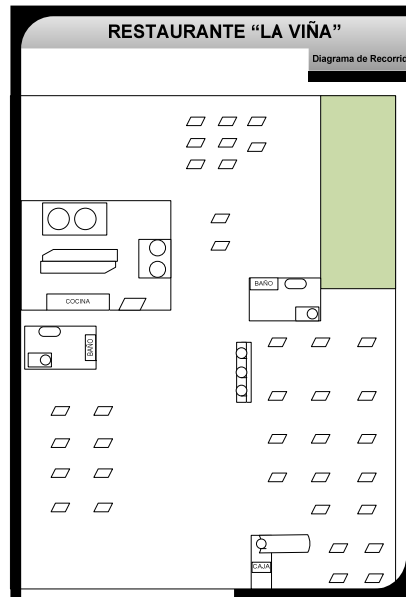
Fuente: Google Maps

Elaborado por: Julia Verdezoto

La familia Vera Balseca posee una infraestructura y espacio amplio para el desenvolvimiento de su negocio. Sin embargo, esta no siempre fue así con el paso del tiempo se vieron en la necesidad de ir realizando adecuaciones y ampliando el espacio físico para poder satisfacer a su demanda que poco a poco se iba incrementando; se espera seguir adecuando el local para brindar una mejor atención a nuestros clientes.

FIGURA N° 8

DIAGRAMA DE RECORRIDO



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

68,1 Metros Cuadrados de Infraestructura

1.2.5 Resultados Actuales

Un negocio no puede mejorar o evolucionar si este no es medido constantemente, medir diferentes factores que intervengan en el desenvolvimiento del giro de negocio de una organización ayuda a tener una idea clara y concreta de la posición actual en la que nos encontramos dentro del mercado. Para esto es indispensable tener herramientas específicas para traducir todo esto en objetivos concretos y acciones específicas que se puedan medir y evaluar periódicamente cumpliendo requerimientos básicos que nos brinden información completa y objetiva de cómo estamos ubicados y nuestro nivel de competitividad.

Para el Restaurante La Viña es importante medir resultados de cuatro indicadores fundamentales que son: número de clientes, ventas realizadas, costos en los que se incurre, y el total de ingresos que genera el negocio. La correcta información de estos indicadores contribuye implementar estrategias y desarrollar planes a corto, mediano y largo plazo para enfrentar márgenes de error y mejorar.

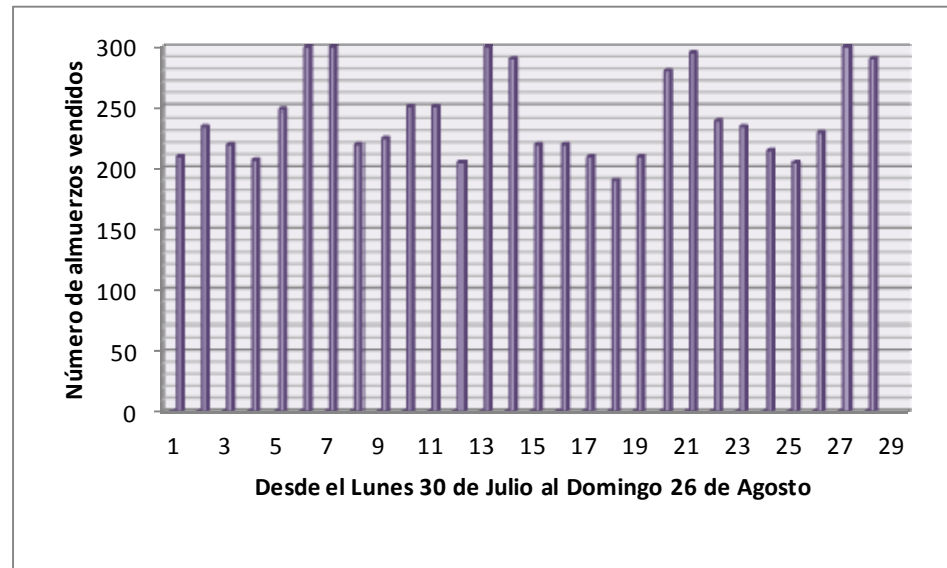
1.2.5.1 Número de Clientes

El número de clientes que solicitan el servicio de almuerzos del Restaurante La Viña es variable, especialmente los que asisten de lunes a viernes de los que asisten los fines de semana. Para poder determinar el número de clientes fijos que asisten al Restaurante se trabajó con estadísticas que muestran el número exacto de consumidores que asistieron cada día por un periodo de un mes.

Se empezó desde el día lunes 30 de julio y se anotó el número de clientes diarios que asistían al Restaurante hasta el día domingo 26 de agosto.

FIGURA N° 9

DATOS HISTÓRICOS DE VENTAS



Fuente: Datos Históricos Restaurante “La Viña”.

Elaborado por: Julia Verdezoto

Se incrementa el número de ventas durante los fines de semana en el que se registran de 250 a 300 almuerzos vendidos. Mientras que de lunes a viernes se registra la venta de 200 a 250 almuerzos.

1.2.5.2 Ventas

Las ventas fueron determinadas por medio de información acumulada de un mes; es decir el mismo tiempo en el que fueron determinados los números de clientes. Esto varía dependiendo de la cantidad de almuerzos que se vendan en el día y del precio que se establezca, ya que entre semana el precio de venta de los almuerzos es de 2,75 dólares y los fines de semana es de 3,00 dólares. La variación del precio se debe al menú que se ofrece.

TABLA N° 6**MUESTRA DE VENTAS REALIZADAS DEL 30 DE JULIO AL 26 DE AGOSTO**

FECHA	CANTIDA	PRECIO	TOTAL
Lunes 30 de julio	210	2,75	577,50
Martes 31 de julio	235	2,75	646,25
Miércoles 1 de agosto	220	2,75	605,00
Jueves 2 de agosto	207	2,75	569,25
Viernes 3 de agosto	248	2,75	682,00
Sábado 4 de agosto	300	3,00	900,00
Domingo 5 de agosto	300	3,00	900,00
Lunes 6 de agosto	220	2,75	605,00
Martes 7 de agosto	225	2,75	618,75
Miércoles 8 de agosto	250	2,75	687,50
Jueves 9 de agosto	250	2,75	687,50
Viernes 10 de agosto	205	2,75	563,75
Sábado 11 de agosto	300	3,00	900,00
Domingo 12 de agosto	290	3,00	870,00
Lunes 13 de agosto	220	2,75	605,00
Martes 14 de agosto	220	2,75	605,00
Miércoles 15 de agosto	210	2,75	577,50
Jueves 16 de agosto	190	2,75	522,50
Viernes 17 de agosto	210	2,75	577,50
Sábado 18 de agosto	280	3,00	840,00
Domingo 19 de agosto	295	3,00	885,00
Lunes 20 de agosto	240	2,75	660,00
Martes 21 de agosto	235	2,75	646,25
Miércoles 22 de agosto	215	2,75	591,25
Jueves 23 de agosto	205	2,75	563,75
Viernes 24 de agosto	230	2,75	632,50
Sábado 25 de agosto	300	3,00	900,00
Domingo 26 de agosto	290	3,00	870,00

Fuente: Datos Históricos Restaurante “La Viña”.

Elaborado por: Julia Verdezoto

1.2.5.3 Total Ingresos

TABLA N° 7

DETALLE DE INGRESOS EN BASE A LA MUESTRA

FECHA	TOTAL
Lunes 30 de julio	577,50
Martes 31 de julio	646,25
Miércoles 1 de agosto	605,00
Jueves 2 de agosto	569,25
Viernes 3 de agosto	682,00
Sábado 4 de agosto	900,00
Domingo 5 de agosto	900,00
Lunes 6 de agosto	605,00
Martes 7 de agosto	618,75
Miércoles 8 de agosto	687,50
Jueves 9 de agosto	687,50
Viernes 10 de agosto	563,75
Sábado 11 de agosto	900,00
Domingo 12 de agosto	870,00
Lunes 13 de agosto	605,00
Martes 14 de agosto	605,00
Miércoles 15 de agosto	577,50
Jueves 16 de agosto	522,50
Viernes 17 de agosto	577,50
Sábado 18 de agosto	840,00
Domingo 19 de agosto	885,00
Lunes 20 de agosto	660,00
Martes 21 de agosto	646,25
Miércoles 22 de agosto	591,25
Jueves 23 de agosto	563,75
Viernes 24 de agosto	632,50
Sábado 25 de agosto	900,00
Domingo 26 de agosto	870,00

Fuente: Datos Históricos Restaurante “La Viña”.

Elaborado por: Julia Verdezoto

1.2.5.4 Costo

En base a información proporcionada por la Contadora del Restaurante “La Viña”, a continuación en la Tabla 1.7 se describe el Estado de Resultados Presupuestado.

TABLA N° 8**ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO****RESTAURANTE "LA VIÑA"****ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO****Del 30 de julio al 26 de agosto**

Ventas	19.288,75
Costo de Ventas	6.751,06
Utilidad Bruta	12.537,69
Gastos de Venta	116,66
Utilidad Operacional	12.421,03
Gastos Administrativos	6.484,29
Utilidad Antes de Impuesto	5.936,74
15% Participación Trabajadores	-
Base Imponible	5.936,74
25% Impuesto a la Renta	-
Base de la Reserva legal	-
10% Reserva Legal	-
Utilidad antes del IVA	<u>5.936,74</u>
12% Impuesto al Valor Agregado	2.314,65
Utilidad Neta	<u>3.622,09</u>

Fuente: Datos Históricos Restaurante "La Viña".**Elaborado por:** Julia Verdezoto**1.2.5.5 Balance General Presupuestado**

En base a la información proporcionada por la Contadora del Restaurante

"La Viña", a continuación se describe el Balance General Presupuestado.

TABLA N° 9**BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO**

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO			
RESTAURANTE "LA VIÑA"			
ACTIVOS		PASIVOS	
Caja	700	Cuentas por pagar	3.660
Bancos	52.837	Documentos por pagar c/p	2.000
Cuentas por Cobrar	280	Préstamo c/p	6.000
Inventario	5.000	TOTAL PASIVO	11.660
ACTIVO FIJO		PATRIMONIO	
Muebles y enseres	4.500	Capital	69.834
Edificios	22.000	Resultado del ejercicio	6.123,04
Equipos	1.500	TOTAL PATRIMONIO	75.957
Equipo informático	1.500	TOTAL PATRIMONIO(-)PASIVO	87.617
TOTAL ACTIVOS	87.617		

Fuente: Datos Históricos Restaurante "La Viña".

Elaborado por: Julia Verdezoto

1.2.5.6 Análisis de Indicadores Financieros

Según ASECORP Ltda. El análisis de indicadores financieros es un estudio efectuado a los estados contables de un ente económico – financiero, con el propósito de evaluar el desempeño financiero y operacional del mismo. Representa la relación entre dos cuentas o rubros de los estados contables con el objetivo de conocer aspectos como liquidez, solvencia, endeudamiento, rentabilidad entre otros.

Una vez que se obtuvo y analizó la información por parte de la contadora del Restaurante "La Viña", se tomó los siguientes indicadores financieros para ser calculados e interpretados:

Liquidez.- Capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones en corto plazo; es decir, la capacidad que el Restaurante “La Viña” tendrá para obtener dinero en efectivo.

LIQUIDEZ CORRIENTE	<u>Activo Corriente</u>	
	Pasivo Corriente	
LIQUIDEZ CORRIENTE	<u>88.317</u>	7,5744
	11.660	

La liquidez corriente indicará si el Restaurante “La Viña” tiene suficiente liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo; en este caso por cada dólar de deuda a corto plazo, el Restaurante tiene 7,57 dólares para cubrirlo.

PRUEBA ÁCIDA	<u>Activo Corriente - Inventarios</u>	
	Pasivo Corriente	
PRUEBA ÁCIDA	<u>88.317 - 5.000</u>	7,1455
	11.660	

La prueba ácida permitirá ver nuestra liquidez a corto plazo, quitando el activo más difícil de comercializar que es el inventario.

Solvencia.- Capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de vencimiento a corto plazo; es decir, la capacidad de pago que el Restaurante “La Viña” posee.

ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	<u>Pasivo Total</u> Activo Total	
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	<u>11.660</u> 88.317	0,1320

El 13% de los activos que posee el Restaurante “La Viña”, están financiados por recursos de terceros.

ENDEUDAMIENTO PATRIMONIO	<u>Pasivo Total</u> Patrimonio	
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIO	<u>11.660</u> 76.657	0,1521

Apalancamiento.- Es usar el endeudamiento para financiar una operación; es decir, que el Restaurante “La Viña” en vez de usar fondos propios para una operación va a utilizar crédito.

APALANCAMIENTO	<u>Activo Total</u> Patrimonio	
APALANCAMIENTO	<u>88.317</u> 76.657	1,1521

El análisis de estos indicadores financieros no indica que el Restaurante “La Viña” maneja una rentabilidad estable y cuenta con el dinero suficiente para cubrir sus obligaciones responsablemente.

Después de analizar todos los factores e indicadores que influyen en el desenvolvimiento del Restaurante en el entorno se determinó el FODA detallado en el cuadro 6.

CUADRO N° 6

ANÁLISIS FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERIOR		<p>El Restaurante La Viña distingue a sus almuerzos por su inconfundible sazón manabita.</p> <p>El Restaurante La Viña incluyó a los mariscos como parte fundamental de su menú. Este alimento es aceptado en su totalidad por sus clientes.</p> <p>El precio de venta al público de los almuerzos que se ofertan es de 2.75 USD, cuyo valor se considera asequible para los habitantes.</p> <p>La ubicación del Restaurante La Viña es central lo que permite el creamiento de la demanda.</p>	<p>Proveedores con altos costos en Materia Prima para la elaboración del producto final.</p> <p>Meseros con poca experiencia en cuanto al trato y servicio al cliente.</p> <p>Infraestructura no muy amplia; es decir, que no poseamos la capacidad física para poder atender a todos nuestros demandantes.</p> <p>No poseer la cantidad de personal adecuada para la atención a los clientes.</p> <p>No realizar la compra de materia prima en cantidades adecuadas para evitar faltantes y desperdicios.</p>
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNO		<p>El servicio que prestamos está dirigido a satisfacer necesidades básicas de las personas.</p> <p>La materia prima que El Restaurante La Viña utiliza para la elaboración de su producto final es de fácil adquisición.</p> <p>Santo Domingo de los Tsáchilas es la 4ta provincia con mayor cantidad de habitantes del país, lo que contribuye a tener una demanda alta.</p> <p>Santo Domingo de los Tsáchilas es una Provincia con alto grado de comercio lo que contribuye a que su economía y mercado estén en constante crecimiento.</p> <p>Fácil acceso a crédito para el financiamiento a micro empresas por parte de bancos estatales.</p> <p>Hoy en día hay grandes oportunidades de capacitación para los dueños y administradores de negocios para su mejora continua.</p>	<p>Incremento en el precio de la materia prima (alimentos) para la elaboración del producto final.</p> <p>Incremento de la inflación</p> <p>Castigos económicos fuertes por no cumplir con los permisos adecuados de funcionamiento.</p> <p>Inestabilidad política, cambio de gobierno en el país, lo que llevaría a que se modifiquen leyes.</p> <p>Costo de los trámites que deben realizar los dueños de los negocios para que los mismos puedan funcionar.</p> <p>Una de las amenazas más considerables son los gustos y preferencias de los clientes.</p> <p>Establecer un precio estándar, que este acorde a los que maneja la competencia.</p> <p>No estar abiertos al mercado cambiante que hoy en día nos rodea.</p>

Fuente: Observación realizada al Restaurante “La Viña”

Elaborado por: Julia Verdezoto

Mediante el análisis FODA se logrará determinar metodológicamente la situación del Restaurante “La Viña”, extrayendo sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). El FODA nos permitirá conocer la situación real en la que se encuentra el Restaurante y en base a esto planificar una estrategia para el futuro, que en este caso se ve enfocada a la expansión del negocio

en el mercado de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas mediante la captación de mayor demanda, fidelización de los clientes, mantener y mejorar estándares de calidad e incursionar con la implementación de un Servicio de Catering Empresarial.

2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Desde la fundación del Restaurante La Viña en el año 2005 se observa dentro de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas una creciente evolución en cuanto a innovación, mejoramiento continuo y reingeniería de las organizaciones y empresas que se desenvuelven en el entorno. A todo esto se suma mano de obra calificada, calidad y garantía en el producto elaborado o servicio prestado, buena atención al cliente, fidelización de nuestros consumidores y un alto grado de competencia entre negocios que manejan la misma propuesta o propuestas similares.

Implementar procesos es vital para el Restaurante La Viña ya que desde su creación las adquisiciones de Materia Prima para la elaboración del producto final se han realizado en base a una visión funcional.

2.1 SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos permite tener una visión sistémica de la organización, como lo afirma (Bravo, 2006) ya que permite ver el todo, apreciar sus componentes y descubrir sus características específicas. De igual forma permite ubicar el sistema en su entorno, aceptar la complejidad, la autorganización, e inteligencia del sistema, así como la responsabilidad social con la sociedad donde interactúa. (Fontalvo Herrera y Vergara Schmalbach 2010).

Es importante implementar un Sistema de Gestión por Procesos en las Organizaciones ya que estas son tan eficientes como lo son sus procesos, es una forma de gestionar toda la organización.

Según Fontalvo Herrera y Vergara Schmalbach (2010), el alto desarrollo del mundo industrial ha llegado a niveles de saturación de algunos productos, que sumado a la liberalización del comercio internacional, nos lleva a que solo los mejores puedan subsistir en mercados contraídos y de alta competencia (competitividad). El poder ha pasado de la oferta a la demanda convirtiendo al cliente, cada vez más exigente, en la razón de ser de cualquier negocio. Dentro de este marco, la gestión por procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades (estándar mínimo) y sus expectativas (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

La Gestión de los procesos tiene las siguientes características (Fontalvo y Vergara, 2010):

- Analizar las limitaciones de la Organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la empresa.
- Reconocer la existencia de procedimientos internos.
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos de la Empresa o que proporcionen una ventaja competitiva.

- Identificar las necesidades del cliente externo y orientar a la Empresa hacia su satisfacción.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada hacia los Procesos y aquella enfocada hacia los departamentos o funciones.
- La Organización se debe enfocar en torno a resultados no a tareas.
- Asignar responsabilidades personales a cada Proceso.
- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivo de mejora.
- Evaluar la capacidad de procesos para satisfacerlos.
- Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común.
- Medir el grado de satisfacción del cliente externo e interno y ponerlo en relación con la evaluación de desempeño laboral.

A continuación se detallan y definen las siguientes palabras, que se involucra dentro del desarrollo del tema de estudio, información extraída según Fernández de Velasco (2010).

Proceso es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos de los clientes.

Actividades conjunto de tareas, acciones planificadas llevadas a cabo por personal de la Organización de carácter individual o grupal, cuyo fin es la consecución de objetivos y metas.

Calidad cualidad que otorgan los clientes internos y externos a un proceso, bien o servicio, respecto a sus semejantes.

Costo valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio.

Utilidad satisfacción o beneficio que se puede obtener al realizar una transacción económica.

Precio pago o recompensa asignado a la obtención de un bien o servicio, o más general una mercancía cualquiera.

Eficiencia nivel que alcanza los resultados obtenidos de una tarea realizada, frente a los insumos o recursos utilizados.

Eficacia resultados obtenidos al llevar a cabo la consecución de metas y objetivos planteados.

Mercado cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores.

Diagrama de flujo

Según Celinda Fournier Marcos (2006); los diagramas de flujo son una representación gráfica de la secuencia de operaciones (actividades y decisiones) que forman un proceso. Se aplica para el diseño, implantación y revisión de los procesos. Entre las ventajas que los diagramas de flujo nos dan tenemos:

- Mejorar el diseño de sistemas.
- Facilitar la integración de nuevos procesos o mejorar los existentes.
- Documentar para referencia y comprensión de los sistemas.
- Facilitar la comunicación entre las personas que intervienen en el funcionamiento de los sistemas.
- Mayor comprensión del proceso ya que se muestra como dibujo.
- Identificar problemas y oportunidades de mejora del proceso.

- Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan.
- Herramienta práctica para capacitar a nuevos empleados.


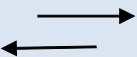







La diagramación constituye un elemento de decisión invaluable para los individuos y las organizaciones dentro del área laboral ya que, a los individuos les permite percibir de forma analítica la secuencia de una acción en forma detallada; y a las organizaciones les posibilita el seguimiento de sus operaciones más importantes por medio de la diagramación.

Símbolos utilizados

Las figuras utilizadas para los diagramas de flujo de detallan en el cuadro 7.

CUADRO N° 7

FIGURAS PARA DIAGRAMAS DE FLUJO

ENTIDAD EXTERNA		Cuadrado sombreado Contiene el nombre de la entidad externa Fuente de flujos de información, productos y/o servicios
DIRECCIÓN DEL PROCESO		Líneas rectas horizontales o verticales con una flecha en la punta Indica la secuencia de ejecución de las operaciones
DOCUMENTOS		Rectángulo con base ondulada Entradas (insumos) o Salidas (resultados) Documentos, formularios, materiales o productos que se utilizan en una actividad
ACTIVIDAD		Rectángulo dividido en dos segmentos: 1. Nombre de la actividad 2. Nombre del cargo del responsable de ejecutar la actividad
DECISIÓN		Rombo que contiene una condición redactada como pregunta Acciones para decidir entre dos alternativas del flujo de operaciones
CONECTOR		Círculo con una letra mayúscula en el medio Conecta diferentes partes de un diagrama y pueden graficarse en varias hojas
REFERENCIA-PROCESO		Identificar a otro proceso relacionado, escribiendo el nombre del proceso
INICIO Y FIN DEL PROCESO		Iniciar y finalizar un proceso, escribiendo "INICIO" o "FIN"
BASE DE DATOS		Representar bases de datos, hojas electrónicas u otras formas de almacenamiento de información electrónico.

Fuente: Meyers, Stephens (2006).

Elaborado por: Julia Verdezoto

Manual de Procedimientos

Un manual de procedimientos es una herramienta que permite direccionar las acciones de una empresa, por medio de un enfoque basado en procesos que a su vez contribuye a mejorar la eficiencia y eficacia de la organización y establecer una gestión horizontal más no vertical. Este es considerado como un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en relación de las funciones dentro de un área o departamento.

Una vez diagramados los procesos, es indispensable crear un manual de procedimientos de cada uno de los procesos levantados, ya que nos permite conocer el funcionamiento interno de lo que respecta a descripción de tareas, ubicación requerimientos y responsables de ubicación.

Mantener manuales de procedimientos dentro de una empresa ayuda a la inducción, adiestramiento y capacitación del puesto de un nuevo miembro de que ingrese a la empresa contribuyendo de esta manera a la coordinación de actividades evitando la duplicidad de las mismas.

Un manual de procedimientos se conforma de las siguientes partes:

- Logotipo de la organización,
- Nombre oficial de la organización,
- Denominación de la unidad o área a la que pertenece,
- Lugar y fecha de elaboración,

- Número de revisiones en caso de que hubiere,
- Responsables de su ejecución,
- Descripción detallada del proceso implementado.

Análisis de Valor Agregado

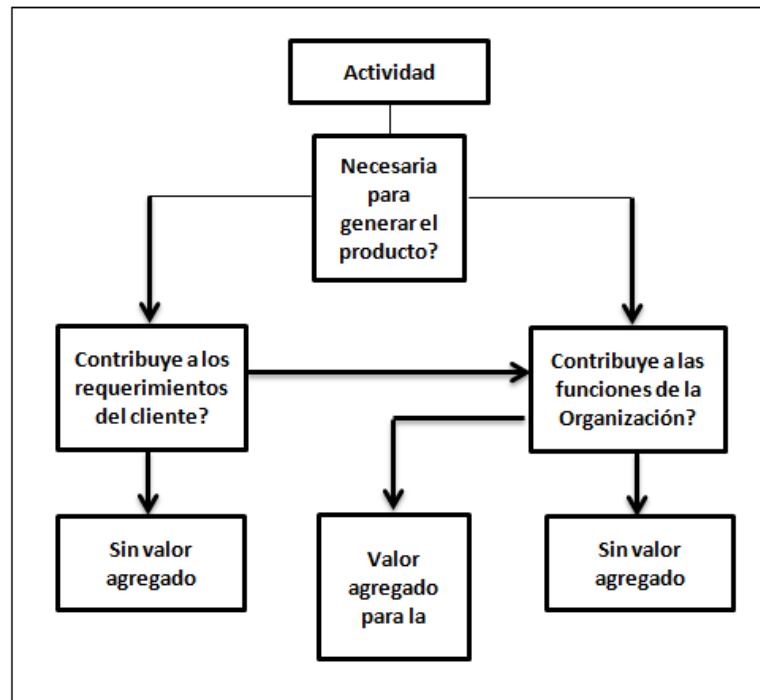
El Valor Agregado es el valor que se obtiene después del procesamiento, menos el valor antes del procesamiento o de las actividades de transformación. (Medina Giopp, 2005).

El análisis de creación de valor en las organizaciones permite tipificar al conjunto de actividades de la Organización en tres tipos:

1. Actividades que agregan valor desde el punto de vista del cliente.- son indispensables para su satisfacción.
2. Actividades que agregan valor a la empresa pero que de no existir no afectan al valor del producto.
3. Actividades que no agregan valor ni al cliente ni a la empresa.

CUADRO N° 8

ALGORITMO DE HARRINGTON



Fuente: Medina Giopp, (2005)

Elaborado por: Julia Verdezoto

El valor agregado hace a su negocio más rentable, es este el factor que puede hacer la diferencia entre tu empresa y la competencia. Invertir en valor agregado significa dar más, ofrecer mejor servicio y por supuesto cobrar más, pero una buena estrategia puede hacer la diferencia para hacer de una empresa o negocio más rentable en todos los sentidos de posicionamiento comercial.

La definición de valor agregado informa que este es un proceso productivo adicional al ya plasmado en la materia prima y el capital fijo, o desde el punto de vista del empresario, es la diferencia entre el ingreso y los costos de la materia prima y el capital fijo. El valor agregado dice que este es generado por los detalles adicionales que diferencian a nuestro producto o servicio, de los ofrecidos por la competencia.

Entre las principales ventajas tenemos:

- Conocer que las actividades que actualmente se ejecutan dentro del negocio u organización agregan valor al cliente, a la empresa, o no agregan valor a ninguno de los dos.
- Incrementar el volumen de ventas de los productos o servicios proporcionados por el negocio u Organización.
- Incrementar la rentabilidad del negocio u Organización, por medio de la captación de nuevos clientes.

Una vez que se ha determinado el Inventario de Procesos del Restaurante “La Viña”, se procedió a diagramar cada uno de ellos, que forman parte de Mapa de Procesos con sus respectivas actividades se ha analizado el valor agregado y su influencia en las mismas, con el fin de determinar si este influye directamente al cliente o a la empresa; o si no tiene influencia.

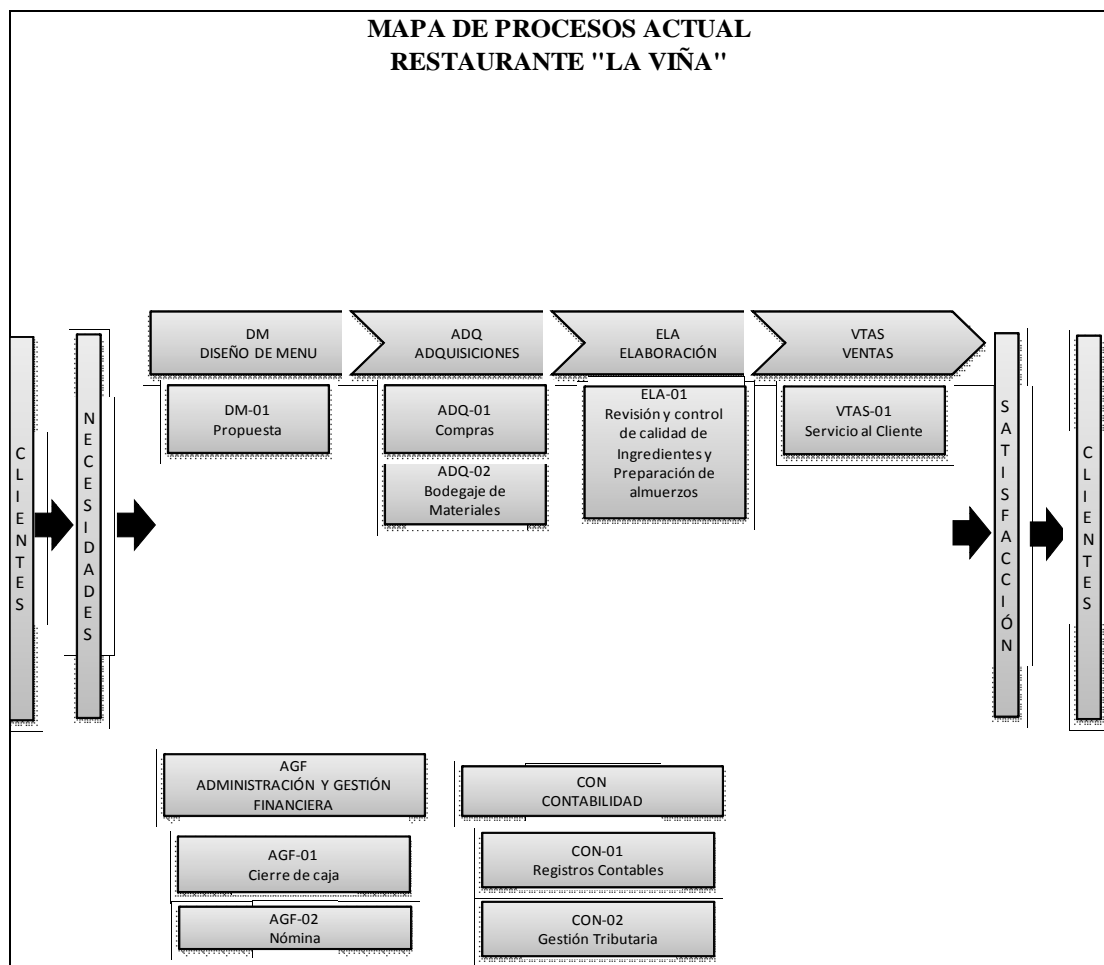
Dentro de este capítulo se determinará la situación actual en base a un inventario de procesos del Restaurante “La Vina”, los mismos que una vez que sean descritos por sus actores y observados serán diagramados en la herramienta informática Microsoft Visio para un posterior análisis de valor agregado. A esto se incluye la matriz de debilidades y oportunidades de mejora, la misma que es considerada como una introducción para las mejoras propuestas dentro del Restaurante.

2.2 INVENTARIO DE PROCESOS

Usando la técnica de recolección de datos, teniendo como fuente primaria a la observación para poder verificar las actividades que se realizan diariamente dentro del Restaurante La Viña se validó datos e información obtenida y se procedió a identificar los procesos y subprocesos existentes actualmente los mismo que fueron graficados mediante el siguiente mapa de procesos como se puede ver en la Figura 10:

FIGURA N° 10

MAPA DE PROCESOS ACTUAL RESTAURANTE "LA VIÑA"



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

A partir del Mapa de Procesos establecido se pudo determinar que el Restaurante La Viña cuenta únicamente con 8 procesos en la actualidad para el desarrollo de sus actividades.

Procesos Estratégicos: El Restaurante La Viña no cuenta con procesos estratégicos dentro de su administración debido a que la forma de administrar que se ha venido llevando desde el año 2005 que se fundó no incluye un enfoque hacia procesos. Esto ha influido en cierto porcentaje a que la prestación del servicio de almuerzos que representa su giro de negocio no sea completamente óptima ya que temas importantes como el control, supervisión, optimización de recursos y la determinación de funciones y responsables han impedido que nuestros clientes estén completamente satisfechos siempre, lo que opaca su fidelización hacia nuestro negocio.

Procesos de Realización: Se determinó que los procesos que tienen que ver con el desarrollo de la prestación del servicio de almuerzos dentro del Restaurante La Viña son 5. La cadena que mueve nuestro giro de negocio comienza cuando se elabora el menú que se va servir en la semana; a partir de este menú se determinan los ingredientes que van a ser utilizados, aquí se debe verificar diariamente que ingredientes están en bodega y no va a ser necesario adquirirlos y la cantidad que se posee de cada uno; pasamos a la elaboración de almuerzos en base a cantidades determinadas dependiendo si estos se realizan de lunes a viernes o fines de semana y finalmente llegamos a la actividad más importante que es la de servicio al cliente, es aquí donde determina la importancia en levantar procesos en el Restaurante La Viña ya que se debe manejar una administración con una visión orientada a satisfacer al cliente.

Procesos de Apoyo: Dentro del Restaurante La Viña se identificaron dos procesos de apoyo, uno dedicado netamente a la Administración del negocio y otro que se maneja como apoyo externo al proceso contable.

Una vez que se determinaron los procesos con los que cuenta actualmente el Restaurante “La Viña” se procedió a diagramar cada uno de ellos utilizando la Herramienta Visio; los mismo se encuentran en el ANEXO 1.

2.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Un levantamiento de procesos se realiza en una Organización ya conformada que se encuentra realizando las actividades por las que fue creada, con el fin de dilucidar la mejor forma de ejecutar sus funciones que tienen asignadas.

Para un levantamiento de procesos en el Restaurante La Viña lo primero a realizar es definir de manera clara y concreta todo lo que complica nuestras labores diarias dentro del Restaurante; para esto se debe entrevistar a los actores involucrados y revisar cuales son los procedimientos que se realizan para documentarlos.

Levantar procesos es una forma de representar la realidad de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr la satisfacción de nuestros clientes. A partir de aquí podemos ver lo que hacemos, utilizando y aplicando sobre esta información el análisis, los cambios y rediseños orientados a mejorar los resultados.

CUADRO N° 9

INVENTARIO DE PROCESOS ACTUAL

No.	NIVEL 1	COD NIVEL 1	NIVEL 2	COD NIVEL 2	TIPO
1	Diseño de Menú	DM	Propuesta	DM-01	REALIZACIÓN
2	Adquisiciones	ADQ	Compras	ADQ-01	REALIZACIÓN
3	Adquisiciones	ADQ	Bodegaje de materia prima (Alimentos)	ADQ-02	REALIZACIÓN
4	Elaboración	ELA	Revisión y control de calidad de Ingredientes y preparación de almuerzos	ELA-01	REALIZACIÓN
5	Ventas	VTAS	Servicio al cliente	VTAS-01	REALIZACIÓN
6	Administración Y Gestión Financiera	AGF	Cierre de Caja	AGF-01	SOPORTE
7	Administración Y Gestión Financiera	AGF	Nómina	ADM-02	SOPORTE
8	Contabilidad	CON	Registros Contables	CON-01	SOPORTE
9	Contabilidad	CON	Gestión Tributaria	CON-02	SOPORTE

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

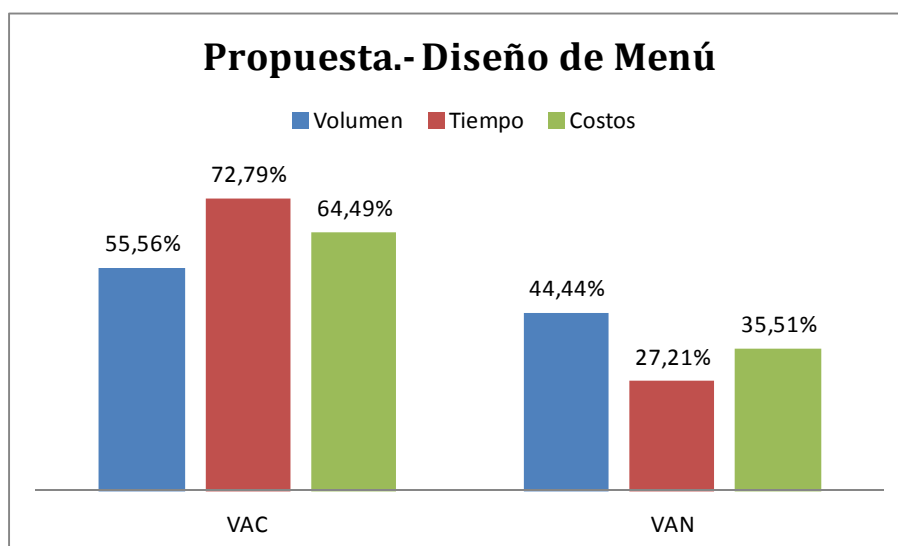
Procesos de Realización o de la cadena de valor:

DISEÑO DEL MENÚ (DM)

Propuesta.-

Descripción: Dentro del Diseño del Menú intervienen: Chef 1, Chef 2 y Gerente General. Este proceso abarca desde que el Chef 1 y Chef 2 se reúnen para elaborar la propuesta del menú para la semana hasta que el Gerente General aprueba la misma. Para la elaboración de la misma es importante tomar en cuenta la materia prima que se mantiene en bodega.

Valor Agregado: En la figura 11 y tabla 10 se muestra información en detalle sobre las actividades que intervienen en el proceso por medio del análisis de valor agregado de cada una de estas y el análisis de debilidades y oportunidades de mejora:

FIGURA N° 11**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 10**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

Rótulos de fila	Valores		
	Volumen	Tiempo (Horas)	Costo (Dólares)
VAC	5	38,54	125,95
VAN	4	14,41	69,34
Total general	9	52,95	195,29

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Julia Verdezoto

El proceso para la preparación del menú semanal a dado buenos resultados, ya que abarca la principal especificación que es diseñar la propuesta del menú en base a la materia prima que se mantiene en bodega, con la finalidad de reducir la perdida de productos o la caducidad de los mismos. Las actividades descritas en este proceso cumplen con lo necesarios para que el mismo se efectúe de la mejor manera.

CUADRO N° 10

MATRIZ DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

PROPUESTA DISEÑO DE MENÚ	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Se determinó que a pesar que se toma en cuenta los productos que se mantienen en bodega para el diseño del menú, existen un porcentaje de desperdicio.	Revisar objetivamente el estado de la Materia Prima que existe en bodega y acoplar la misma al menú a efectuarse en la semana.
En el diseño del menú no se incluye un análisis nutricional para los platos a servir.	Incluir dentro de la ejecución del proceso a los Chef integrantes del equipo de trabajo, con la finalidad de que aporten con sus conocimientos y diseñar platos equilibrados nutritivamente lo cual ayudará a dar un valor agregado al cliente.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

ADQUISICIONES (ADQ)

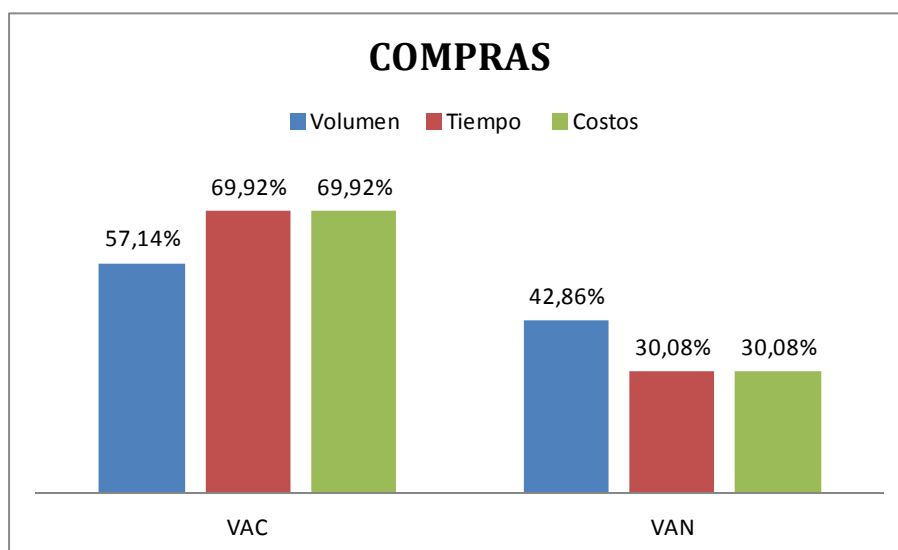
Compras.-

Descripción: El proceso de Compras lo realiza únicamente el Gerente General del Restaurante “La Viña”. Abarca desde que en base al menú semanal establecido y los registros de bodega se define el presupuesto para compras, las mismas que deben cumplir estándares de calidad para que el producto sea adquirido y cancelado.

Valor Agregado: En la figura 12, tabla 11 y cuadro 11 se muestra información en detalle sobre el análisis de valor agregado de cada una de estas y el análisis de debilidades y oportunidades de mejora:

FIGURA N° 12

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 11

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Rótulos de fila	Valores		
	Volumen	Tiempo (Horas)	Costo (Dólares)
VAC	4	32,29	289,81
VAN	3	13,89	124,65
Total general	7	46,18	414,46

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

El análisis de valor agregado nos da como resultado que el mayor porcentaje se inclina hacia el cliente; sin embargo no aporta en igual cantidad al negocio lo que es contraproducente y es indispensable detectar la falla para equiparar porcentajes.

CUADRO N° 11

MATRIZ DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

COMPRAS	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Aunque los proveedores del Restaurante "La Viña" son conocidos y visitados por su Gerente frecuentemente, no son proveedores fijos que puedan garantizar los productos en calidad y cantidad.	Conversar con los proveedores para establecerlos como fijos y así poder garantizar los productos en calidad y cantidad. Establecer precios que generen un beneficio mutuo entre el Restaurante "La Viña" y los proveedores; así mismo se podrá fijar créditos y fechas de pago de ser necesario.
Este proceso es realizado únicamente por el Gerente General del Restaurante "La Viña".	En este proceso es importante incluir la participación de los Chef que forman parte del equipo de trabajo.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

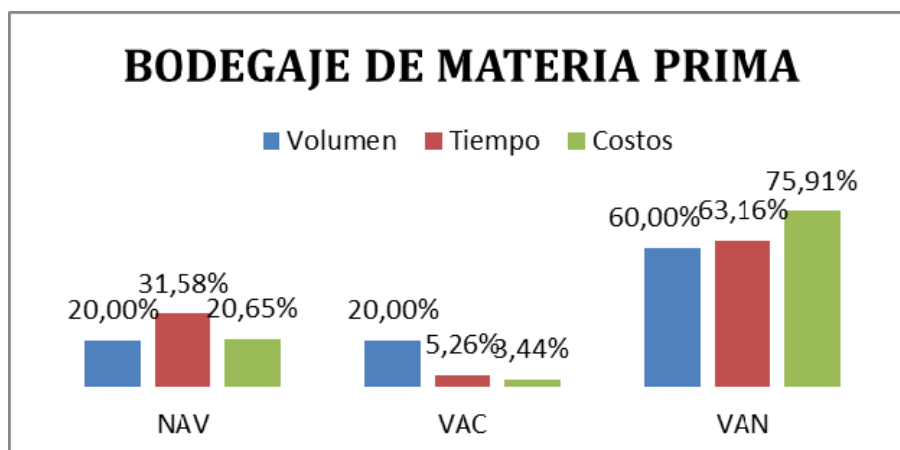
Bodegaje de Materia Prima (Alimentos).-

Descripción: Dentro del proceso de Bodegaje de Materia intervienen: asistente administrativa, chef 1, chef 2 y meseros. Abarca desde que la Asistente Administrativa recepta los productos (Alimentos) en bodega, hasta que los mismos son enviados a cocina para la elaboración de almuerzos.

Valor Agregado: En la figura 13, tabla 12 y cuadro 12 se muestra información en detalle sobre las actividades que intervienen en el proceso, el análisis de valor agregado de cada una de estas y el análisis de debilidades y oportunidades de mejora.

FIGURA N° 13

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 12

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Valores			
Rótulos de fila	Volumen	Tiempo (Horas)	Costos (Dólares)
VAC	1	1,74	3,79
VAN	4	31,25	106,37
Total general	5	32,99	110,16

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

Dentro del análisis de valor agregado efectuado al proceso de bodegaje de materia prima se detectaron actividades que no agregan valor ni al cliente ni al negocio, esto se da ya que no se mantiene un registro ampliamente detallado sobre los productos almacenados y al realizar la verificación a simple vista estamos dejando que algunos se dañen o caduquen a la vez. Adicional a esto, la bodega no posee las condiciones adecuadas para el almacenamiento y correcta mantención de los mismos.

CUADRO N° 12

MATRIZ DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

BODEGAJE DE MATERIA PRIMA	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
La bodega que el Restaurante "La Viña" posee para almacenar su materia prima no posee las condiciones necesarias que salvaguarden la calidad de los productos.	Invertir en la remodelación y ampliación de la bodega del Restaurante "La Viña" para garantizar la calidad de los productos que son almacenados en la misma.
La bodega es estrecha y húmeda lo cual puede perjudicar a la calidad de los alimentos almacenados.	Remodelar la bodega existente.
No existe un control detallado y escrito de la materia prima que quedan sobrantes en bodega a diario.	Crear un reporte en el que se lleve el control de la materia prima que queda en bodega a diario.
No hay registros diarios de los productos que se mantienen en bodega.	Documentar el reporte propuesto en materia prima para el control diario de la misma.

Fuente: Investigación realizada

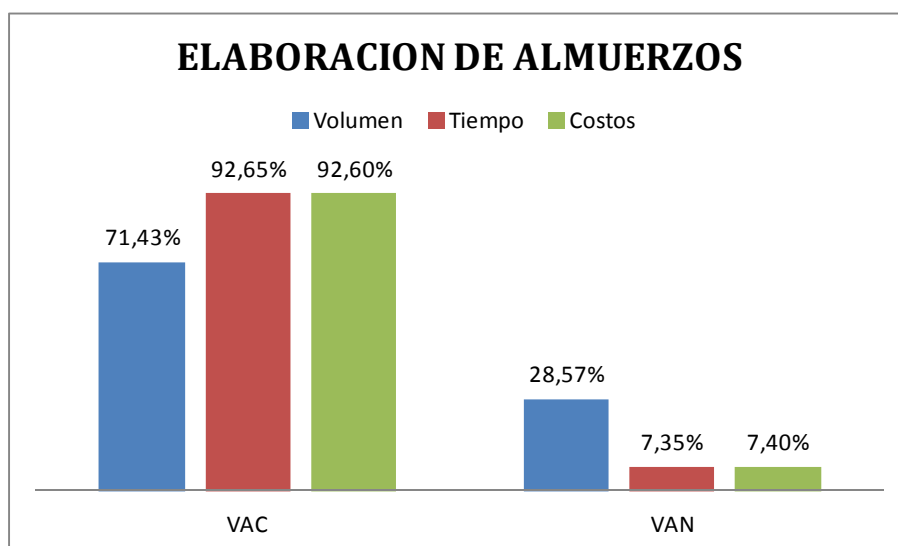
Elaborado por: Julia Verdezoto

ELABORACIÓN (ELA)

Revisión y control de la calidad de los Alimentos y preparación de los almuerzos.-

Descripción: Dentro del este proceso intervienen: Chef 1, chef 2 y meseros. Abarca desde que se revisan y separan los ingredientes a ser utilizados, hasta la preparación de los almuerzos para su venta.

Valor Agregado: En la figura 14, tabla 13 y cuadro 13 se muestra información en detalle sobre el análisis de valor agregado de cada una de estas y el análisis de debilidades y oportunidades de mejora.

FIGURA N° 14**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 13**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

Rótulos de fila	Valores		
	Volumen	Tiempo (Horas)	Costo (Dólares)
VAC	5	131,25	419,23
VAN	2	10,42	33,50
Total general	7	141,67	452,73

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

Dentro del análisis de valor agregado efectuado a este proceso se detectó que el mayor porcentaje de actividades que agregan valor son para el cliente; esto se da ya que dentro del proceso de elaboración de almuerzos se tiene clara la finalidad de satisfacer al cliente por lo que es indispensable que nuestro producto final cumple y sobrepase sus expectativas.

CUADRO N° 13

MATRIZ DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

ELABORACIÓN DE ALMUERZOS	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Al momento de elaborar los almuerzos, y debido a que no se cuenta con proveedores definidos muchas veces no se cuenta con la cantidad completa de ingredientes y deben ser adquiridos al instante ocasionando retrasos e incremento de costos.	Al momento de realizar la lista de ingredientes para las compras, tomar en cuenta lo que existe en bodega y las cantidades de los mismos, para evitar retrasos en la elaboración de almuerzos.
La distribución de los meseros al momento de apoyar a los Chef en la elaboración de almuerzos hace que ellos repitan actividades.	Realizar una re distribución de apoyo por parte de los meseros y en base a las actividades que mejor pueden desempeñar.
Muchas veces el espacio físico de la cocina es corto al momento de elaborar los almuerzos.	Reubicar los implementos de cocina.
Existe vajilla y utensillo que ya han sido utilizados por mucho tiempo.	Revisión de utensillos y reemplazo de los que sean necesarios.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

VENTAS (VTAS)

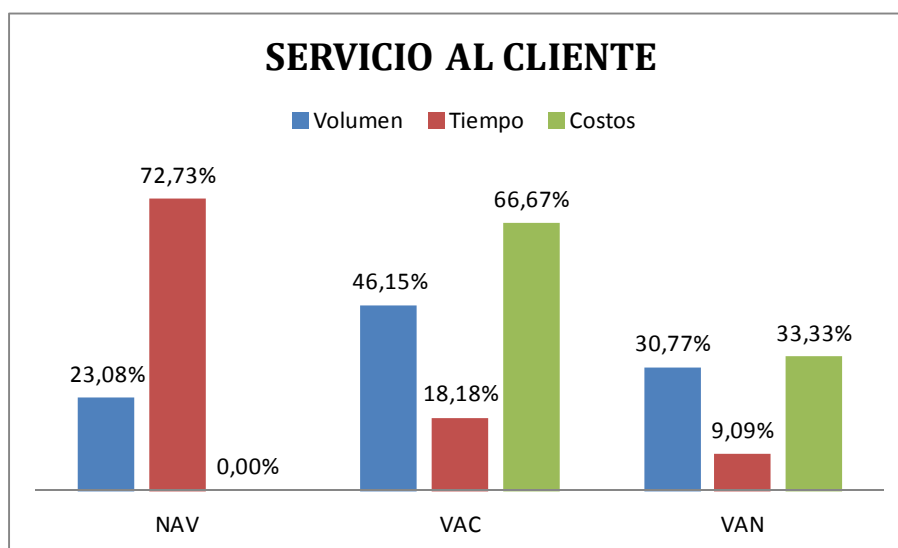
Servicio al cliente.-

Descripción: En este proceso intervienen: Asistente administrativo, asistente de chef 1, asistente de chef 2 y meseros. Abarca desde que la asistente administrativa toma el pedido del cliente hasta que los meseros sirven los almuerzos solicitados.

Valor Agregado: En la figura 15, tabla 14 y cuadro 14 se muestra información en detalle sobre las actividades que intervienen en el proceso, el análisis de valor agregado de cada una de estas y el análisis de debilidades y oportunidades de mejora.

FIGURA N° 15

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 14

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Rótulos de fila	Valores		
	Volumen	Tiempo	Costo
NAV	3	2700,00	0,00
VAC	6	675,00	403,87
VAN	4	337,50	201,93
Total general	13	3712,50	605,80

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

Las actividades que no agregan valor dentro del proceso de ventas son influidas por los tiempos de espera que se producen al momento de servir los almuerzos a los clientes; debido a la alta demanda y mala distribución de los meseros se produce cierto grado de insatisfacción con tiempos de espera altos a ser corregidos.

CUADRO N° 14

MATRIZ DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

SERVICIO AL CLIENTE	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
La distribución de los meseros en el espacio físico del restaurante no es la adecuada ya que en días clave como fines de semana hay quejas de clientes por retrasos al momento de servir.	Separar por áreas el espacio físico del restaurante y asignar cada una de estas a los meseros que forman parte del equipo de trabajo.
No se ha determinado de manera concreta si el número de recursos (meseros) es el adecuado al momento de la atención a los clientes.	Realizar una medición de Capacity para poder determinar si los meseros contratados son suficientes al momento de servir.
El Restaurante "La Viña" no posee manuales de procedimientos en los que se detalle políticas de atención al cliente.	Establecer políticas de atención al cliente para poder estandarizar el servicio que se ofrece.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

Procesos de Apoyo

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN FINANCIERA (AGF)

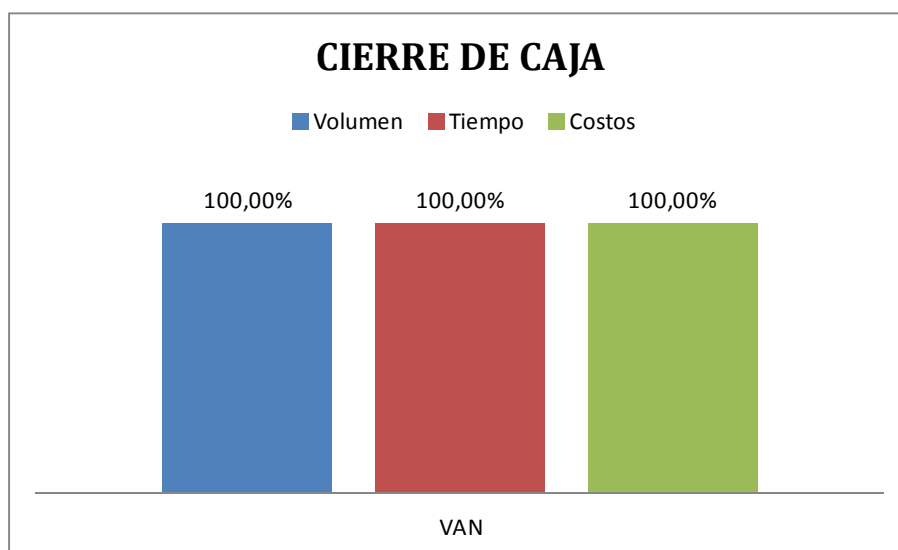
Cierre de caja.-

Descripción: En este proceso interviene únicamente el Gerente General del Restaurante “La Viña”. Comprende desde que el Gerente General verifica el número de almuerzos que se vendieron en base a los tickets entregados hasta que se realiza el depósito bancario de la diferencia monetaria.

Valor Agregado: En la figura 16, tabla 15 y cuadro 15 se muestra información en detalle sobre el análisis de valor agregado de cada una de estas y el análisis de debilidades y oportunidades de mejora.

FIGURA N° 16

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 15

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Valores			
Rótulos de fila	Volumen	Tiempo (Horas)	Costo (Dólares)
VAN		4	22,92
Total general		4	22,92

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

El análisis de valor agregado generado dentro del proceso de cierre de caja da como resultado la inclinación de todas las actividades agregan valor al negocio. A pesar de que es un proceso estable, se cree necesario adquirir una máquina registradora como apoyo a la objetividad de la información que se maneja.

CUADRO N° 15

MATRIZ DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

CIERRE DE CAJA	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
El Restaurante "La Viña" no cuenta con una máquina registradora que permita que el cierre de caja sea más rápido y objetivo al momento de determinar las ventas realizadas por cada producto.	Adquirir una máquina registradora y programarla en base a los productos a ser vendidos.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

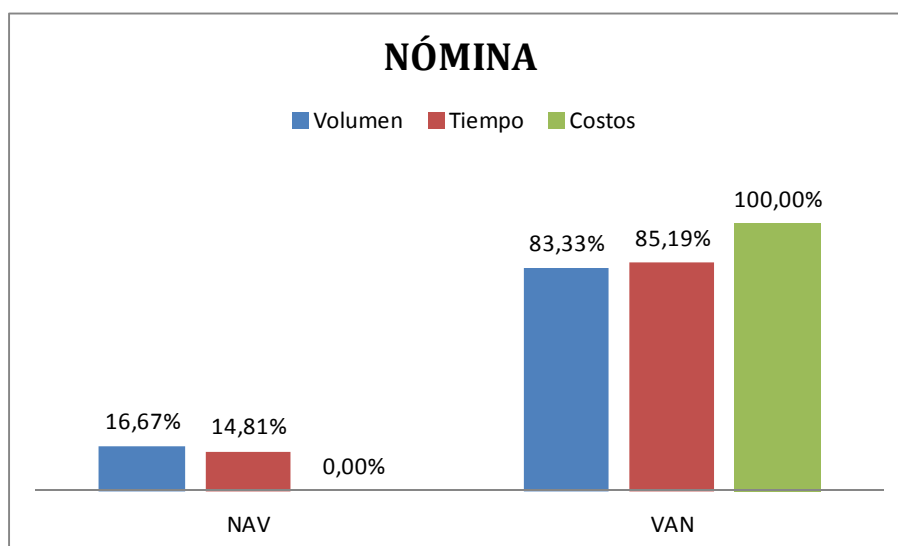
Nómina.-

Descripción: En este proceso interviene la Asistente Administrativo y el Gerente General. Abarca desde que la Asistente Administrativo reporta las novedades sobre el control de asistencia de los trabajadores del Restaurante “La Viña”, hasta que en base al rol de pagos se transfiere el monto a pagar por nómina del mes a cada trabajador.

Valor Agregado: En la figura 17, tabla 16 y cuadro 16 se muestra información en detalle sobre las actividades que intervienen en el proceso, el análisis de valor agregado de cada una de estas y el análisis de debilidades y oportunidades de mejora:

FIGURA N° 17

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 16

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Valores			
Rótulos de fila	Volumen	Tiempo (Horas)	Costo (Dólares)
NAV	1	6,94	0,00
VAN	5	39,93	247,15
Total general	6	46,88	247,15

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

Dentro del análisis de valor agregado se determinó que existe cierto porcentaje de actividades que no agregan valor; esto se da debido a que dentro no se llega un control adecuado sobre la asistencia de cada uno de los trabajadores, así como permisos y vacaciones.

CUADRO N° 16

MATRIZ DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

NÓMINA	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
No existen registros de control de asistencia a trabajadores que nos permita tener una base histórica de respaldo para los dueños del Restaurante "La Viña".	Crear una hoja de control de asistencia de trabajadores, la misma que deberá ser transcrita a archivo magnético con la finalidad justificar los pagos a remuneraciones.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

CONTABILIDAD (CON)

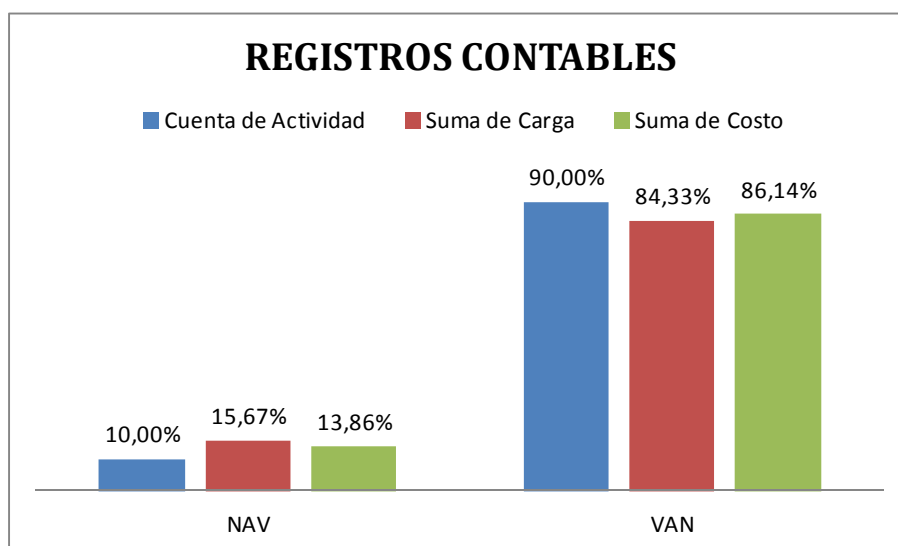
Registros Contables.-

Descripción: En este proceso intervino la Contadora y Gerente General del Restaurante "La Viña". El proceso abarca desde que la Contadora recibe documentación: facturas, roles de pago y recibos de depósitos bancarios, hasta que se genera el Estado de Resultados y el Balance Financiero final para ser firmados y archivados para respaldo.

Valor Agregado: En la figura 18, tabla 17 y cuadro 17 se muestra información en detalle sobre el análisis de valor agregado de cada una de estas y el análisis de debilidades y oportunidades de mejora:

FIGURA N° 18

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 17

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Rótulos de fila	Valores		
	Volumen	Tiempo (Horas)	Costo (Dólares)
NAV	1	20,83	70,12
VAN	9	112,15	435,89
Total general	10	132,99	506,00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

Dentro del Proceso de Contabilidad el Gerente General del Restaurante considera que sería importante transferir estas actividades a la Asistente Administrativa, para mayor confiabilidad en los datos que se manejan internamente. No se considera necesario implementar un sistema contable a corto plazo, sin embargo se planea establecer la posibilidad de que un vez que se Implemente el Servicio de Catering Empresarial y el mismo este funcionando establemente se automatice la parte de registros contables.

CUADRO N° 17

MATRIZ DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

REGISTROS CONTABLES	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Baja confiabilidad de la información debido a que la misma es efectuada por un tercero.	Incluir en el manejo de los registros contables a la Asistente Administrativa como agente de revisión.
No se cuenta con un sistema contable que nos permita manejar los datos de manera más objetiva y automatice nuestro proceso.	A largo plazo invertir en un sistema contable dentro del Restaurante "La Viña".
No se cuenta con la documentación suficiente que garantice la operabilidad del proceso.	Establecer registros necesarios en los distintos procesos a diseñarse para el Restaurante "La Viña".

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

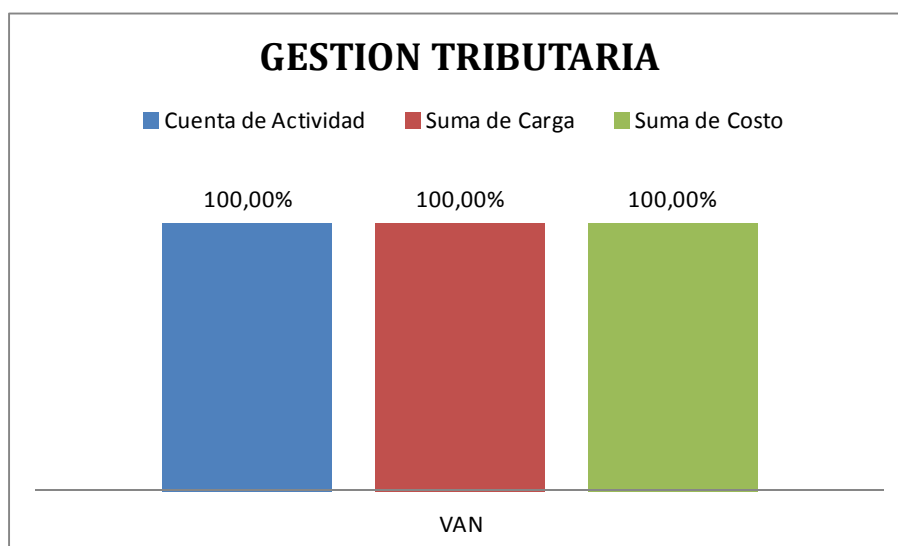
Gestión Tributaria.-

Descripción: En este proceso interviene únicamente la Contadora del Restaurante, Abarca desde que la Contadora recopila toda la documentación necesaria que le permita avanzar con el proceso, hasta que realiza las respectivas declaraciones en base a lo que establece la ley.

Valor Agregado: En la figura 19 y tabla 18 se muestra información en detalle sobre el análisis de valor agregado de cada una de estas y el análisis de debilidades y oportunidades de mejora.

FIGURA N° 19

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 18

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

Valores			
Rótulos de fila <input type="checkbox"/>	Volumen	Tiempo (Horas)	Costo (Dólares)
VAN	4	34,72	116,86
Total general	4	34,72	116,86

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

Dentro del proceso del Gestión Tributaria, las actividades las ha dispuesto y se han venido realizando únicamente por parte y control de la Contador encargada. Se considera importante que dentro de este proceso intervenga el Gerente General para conocimiento y soporte de que lo realizado es correcto.

El análisis de valor agregado efectuado al inventario de procesos del Restaurante “La Viña”, nos da como resultado espacios vacíos dentro del macro que se debe conformar. Es necesario en adelante buscar la forma de mejorar los procesos ya

establecidos y diseñar nuevos que abarquen el total cumplimiento de las actividades como un negocio estable y comprometido con sus clientes y su satisfacción.

El detalle global sobre el análisis de valor agregado de cada uno de los procesos integrantes del mapa de procesos inicial se encuentra en el ANEXO 2.

2.4 COSTEO DE PROCESOS MISIONALES

Con la finalidad de realizar un análisis más a detalle de los procesos correspondientes a la cadena de valor del mapa de procesos actual del Restaurante “La Viña”, se realizó un análisis de costeo ABC de procesos, mediante cargas de trabajo y asignación de costos a cada actividad, valores que darán resultados mensuales.

A continuación se muestra el costeo por cada uno de estos procesos:

TABLA N° 19

COSTEO PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE MENÚ

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Se revisa la Materia Prima (alimentos) que hay en bodega	\$ 8,52	\$ 319,02	\$ 327,54
A2	Se reúnen para la elaboración de la propuesta	\$ 5,68	\$ 317,10	\$ 322,78
A3	Elaboran la propuesta del menú semanal	\$ 25,56	\$ 317,10	\$ 342,66
A4	Revisan la propuesta del menú de la semana	\$ 7,92	\$ 357,10	\$ 365,03
A5	Aprueba la propuesta de menú para semana	\$ 1,19	\$ 317,10	\$ 318,29
A6	Firma la propuesta de menú para la semana	\$ 0,19	\$ 317,10	\$ 317,29
		COSTO PROCESO		\$ 1.993,59

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

El costo total del proceso de elaboración de menú es de \$1.993.59. Su alto costo se debe al análisis que se debe incluir dentro del proceso enfocando cada una de sus actividades a generar valor al cliente.

TABLA N° 20**COSTEO COMPRAS**

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Define presupuesto para compras	\$ 38,35	\$ 2,62	\$ 40,97
A2	Realiza lista de ingredientes	\$ 76,71	\$ 64,06	\$ 140,77
A3	Visita el mercado Unión y Progreso	\$ 230,12	\$ -	\$ 230,12
A4	Revisa la calidad de los alimentos	\$ 95,88	\$ -	\$ 95,88
A5	Si cumple con los requisitos de calidad adquiere el producto	\$ 38,35	\$ 60,00	\$ 98,35
A6	Paga el producto adquirido	\$ 30,68	\$ -	\$ 30,68
A7	Si no cumple con los requisitos de calidad busca otro lugar donde comprar	\$ 115,06	\$ -	\$ 115,06
COSTO PROCESO				\$ 751,85

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

El costo total del proceso de compras es de \$751,85. Muestra un costo alto debido al reproceso que se marca en la A7, mismo que deberá ser eliminado con la definición de proveedores fijos para el Restaurante “La Viña”.

TABLA N° 21**COSTEO BODEGAJE DE MATERIA PRIMA**

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Recepta los Productos	\$ 47,94	\$ 7,86	\$ 55,80
A2	Verifica la cantidad de cada producto	\$ 54,97	\$ 38,89	\$ 93,86
A3	Almacena los productos adquiridos	\$ 28,00	\$ 7,86	\$ 35,86
A4	Envía productos para la elaboración	\$ 4,67	\$ 38,89	\$ 43,55
COSTO PROCESO				\$ 229,07

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

El costo total del proceso de bodegaje de materia prima es de \$229,07. Se deberá considerar el rediseño del mismo ya que dentro de un costeo real se debe incluir mayor número de controles que a pesar de que el costo se incrementa el mismo se enfocará a la calidad del producto final y satisfacción de los clientes.

TABLA N° 22**COSTEO ELABORACIÓN DE ALMUERZOS**

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Revisa la Materia Prima en Bodega	\$ 41,23	\$ 155,86	\$ 197,09
A2	Separa los ingredientes que serán utilizados	\$ 68,72	\$ 155,86	\$ 224,58
A3	Lleva los ingredientes a la cocina	\$ 7,47	\$ 155,86	\$ 163,33
A4	Prepara los Almuerzos	\$ 439,79	\$ 155,86	\$ 595,65
COSTO PROCESO				\$ 1.180,64

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

El costo total del proceso de elaboración de almuerzos es de \$1.180,64; cabe recalcar que dentro de este proceso no se consideró la materia prima por ser muy variable. Se considera que este proceso debe ser reestructurado enfocando las actividades no hacia el producto final si no hacia lo que el cliente espera en un compendio de un servicio que satisfaga y supere sus expectativas.

TABLA N° 23**COSTEO SERVICIO AL CLIENTE**

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Toma el pedido del cliente	\$ 582,50	\$ 51,66	\$ 634,16
A2	Cobra el monto total	\$ 582,50	\$ 51,66	\$ 634,16
A3	Espera por proceso	\$ 386,26	\$ 51,66	\$ 437,91
A4	Retira el Ticket	\$ 226,79	\$ 51,66	\$ 278,44
A5	Verifica el número de almuerzos a servir	\$ 226,79	\$ 51,66	\$ 278,44
A6	Solicita en la cocina que se sirvan los almuerzos	\$ 226,79	\$ 51,66	\$ 278,44
A7	Verifican el Ticket	\$ 497,07	\$ 51,66	\$ 548,72
A8	Espera por proceso	\$ 386,26	\$ 51,66	\$ 437,91
A9	Sirven los almuerzos solicitados	\$ 994,13	\$ 51,66	\$ 1.045,79
A10	Espera por proceso	\$ 257,51	\$ 51,66	\$ 309,16
A11	Sirven los almuerzos solicitados	\$ 226,79	\$ 51,66	\$ 278,44
COSTO PROCESO				\$ 5.161,59

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

El costo total del proceso de servicio al cliente es de \$5.161,59. Este proceso muestra el costo más alto dentro de los procesos que forman parte de la cadena de valor del Restaurante “La Viña”, la principal especificación es por los tiempos de espera que se producen al momento de la atención que se brinda al cliente al servir los almuerzos provocado por la mala estructuración y distribución que se maneja

entre meseros y personal de la cocina. Se detectaron 3 esperas por proceso distribuidas de inicio a fin y que afectan directamente a la satisfacción de los clientes.

En base al costeo de procesos misionales se podrá determinar el costo por almuerzo producido por el Restaurante “La Viña”, correspondiente a la gestión de ventas restaurante; a continuación se describe la información que detalla el costo por almuerzo realizado:

TABLA N° 24

COSTEO PROCESOS MISIONALES

PROCESO	COSTO
Elaboración de menú	\$ 1.933,59
Compras	\$ 751,85
Bodegaje de Materia Prima	\$ 229,07
Elaboración de Almuerzos	\$ 1.180,64
Servicio al Cliente	\$ 5.161,59
TOTAL COSTO PROCESOS MENSUAL	\$ 9.256,74

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

En la tabla 24 se describe el detalle de total de los costos incurridos dentro de los procesos misionales, una vez realizada la respectiva asignación de recursos a cada uno de ellos.

TABLA N° 25**COSTO POR ALMUERZO**

ALMUERZOS	
Total almuerzos vendidos al mes	6800
(/) Total costo procesos mensual	\$ 9.256,74
(=) Costo/Almuerzo	\$ 1,36
(+) Costo Materia Prima	\$ 1,04
Sopa	\$ 0,22
Plato fuerte	\$ 0,59
Guarnición/Ensalada	\$ 0,15
Bebida	\$ 0,08
(=) Costo/Almuerzo Total	\$ 2,40

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

En la tabla 25 se detalla los resultados de cantidad de almuerzos vendidos que se extraerá de la muestra tomada en el Capítulo I, mismos que al dividir para el total de costos da como resultado el costo por almuerzo sin incluir la materia prima.

Para el cálculo de la materia prima se tomará datos de facturas de un mismo día, se categorizará y distribuirá los costos para un resultado global.

Como resultado final se obtendrá el costo total de un almuerzo a \$2,40 cuya relación con el precio de venta de lunes a viernes permitirá obtener un margen de ganancia de 0,35 centavos y un margen de venta en fines de semana de 0,60 centavos; a continuación se muestra la rentabilidad generada:

TABLA N° 26**RENTABILIDAD MENSUAL****ALMUERZOS LUNES A VIERNES**

Cantidad almuerzos de lunes a viernes	4445
Precios almuerzos de lunes a viernes	\$ 2,75
(-) Costo/Almuerzo Total	\$ 2,40
(=) Margen de ganacia obtenida	\$ 0,35
RENTABILIDAD DE LUNES A VIERNES	\$ 1.555,75

ALMUERZOS FINES DE SEMANA

Cantidad almuerzos fines de semana	2355
Precios almuerzos fines de semana	\$ 3,00
(-) Costo/Almuerzo Total	\$ 2,40
(=) Margen de ganacia obtenida	\$ 0,60
RENTABILIDAD DE LUNES A VIERNES	\$ 1.413,00

RENTABILIDAD TOTAL MENSUAL	\$ 2.968,75
-----------------------------------	--------------------

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

En la tabla 26 se muestra a detalle los resultados obtenidos que generan una estabilidad total de \$ 2.968,75 mensuales afectados por los re procesos incurridos en cada sub proceso integrante de la cadena de valor. Al comparar estos resultados con el Estado de Resultados expuesto en el Capítulo I se describe lo siguiente:

Utilidad Neta Estado Resultados \$2.308,49

Utilidad Total Mensual \$2.968,75

La diferencia radica en que dentro de la utilidad total mensual calculada se están considerando el total de los costos aplicables.

Inicialmente se consideraba que costo por almuerzo era de \$2,16; sin embargo al aplicar el costeo ABC se determinó que el costo por almuerzo real es de \$2,40; el

incremento se debe a que dentro del costeo ABC se tomará en cuenta la totalidad de los aplicables.

3 IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS

Una Organización o negocio, por pequeño que este sea, no puede funcionar si no cumple con determinados requisitos que garantice el brindar un producto o servicio de óptima calidad a los consumidores logrando su satisfacción total, cumplir con los objetivos y metas planteadas por los dueños, obtener todos los permisos de funcionamiento en el aspecto legal, cumplir con las obligaciones tributarias, estar en regla en cuanto a temas laborales con nuestros trabajadores y regirnos bajo normas estándares y guías que acrediten que la materia prima que utilizamos está en excelentes condiciones.

A partir de lo mencionado anteriormente se han identificado cuatro grupos importantes que tienen requisitos que deben ser cumplidos por el Restaurante La Viña para que este pueda garantizar su estabilidad en el mercado, ser reconocido como negocio por el Estado, ser aceptado por los consumidores y apuntar a oportunidades de crecimiento e innovación.

Estos son:

- Clientes
- Organización
- Legales
- Técnicos

3.1 CLIENTES

3.1.1 Investigación de Mercado

Por medio de esta herramienta se analizará e investigará cambios en el entorno y las acciones de los consumidores lo cual nos permita generar un diagnóstico de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas que se pueden presentar en una Organización y su incursión en el mercado con un nuevo producto.

Según Shelldom (2009), la Investigación de mercado es una recopilación, registro, análisis sistemático de datos relacionados con problemas del mercado de bienes y servicios, cuyo objetivo principal es el suministrar información al proceso de la toma de decisiones en cuanto a la inmersión de un nuevo producto en el mercado.

Objetivos de la Investigación

- Medir la satisfacción de los clientes en base a la tabulación de datos de encuestas aplicadas a nuestros clientes.
- Analizar la información extraída de las encuestas y en base a la calificación que nuestros clientes le dieron a cada uno de nuestros atributos definir acciones correctivas e implementarlas.

- Determinar las expectativas de nuestros clientes al solicitar nuestro servicio de almuerzos.
- Implementar un Servicio de Catering Empresarial, bajo el nombre de Restaurante “La Viña” dentro de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- Buscar nuevas alternativas de innovación que nos permitan un mayor grado de posicionamiento dentro de la Provincia y que a la vez incrementen nuestros ingresos.
- Conocer las expectativas de los clientes al momento de solicitar un Servicio de Catering Empresarial que les facilite el almuerzo para sus trabajadores.
- Garantizar que los atributos Precio-Calidad vayan de la mano.
- Conocer si las empresas que realizan Outsourcing de almuerzos para sus trabajadores definen presupuestos anuales.
- Saber cuáles son nuestros principales competidores en cuanto a los Servicios de Catering Empresarial dentro de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, y a la vez saber cuáles son los más relevantes.

- Determinar los requisitos fundamentales que deberíamos cumplir para mantener a nuestros clientes satisfechos y lograr fidelizarlos hacia nuestro servicio.

Fuentes de Información

Para elaborar esta Investigación de Mercado se determinaron tres fuentes de información principales:

- Clientes
- Empresas
- Competencia

Clientes

Un negocio y sobre todo si este es familiar debe buscar estrategias para que su demanda se mantenga constante y a la vez pueda desarrollarse. No es suficiente pensar que el servicio que el Restaurante La Viña ofrece a sus clientes es de óptima calidad, para poder confiar que si es así se debe constatar la información de fuente de nuestros propios consumidores. Para verificar que el Restaurante La Viña llena las expectativas de sus clientes y que el servicio que ofrece es satisfactorio se ha decidido aplicar encuestas durante una semana a nuestros usuarios.

Empresa

El Restaurante La Viña dentro de sus posibilidades ha visualizado la posibilidad de ampliar su negocio, derivando de este un servicio de catering que suministre almuerzos a empresas que forman parte del comercio de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Esta idea nació de las sugerencias de los consumidores ya que muchos de ellos frecuentan el Restaurante los fines de semana por que les es imposible disponer del servicio de La Viña entre semana por que el Restaurante no está ubicado en las cercanías de las distintas empresas a las que pertenecen.

Para el Restaurante La Viña esta es una gran oportunidad de crecimiento en demanda, ingresos y posicionamiento en el mercado ya que sería una de los pocos negocios que ofertarían este servicio a los usuarios.

Competencia

Dentro de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas se determinaron 3 principales competidores que a lo largo de 10 años han venido ofreciendo un servicio similar al que en este momento Restaurante La Viña quiere ofrecer:

CUADRO N° 18

COMPETENCIA SERVICIO DE CATERING EMPRESARIAL

EMPRESA	AÑOS EN EL MERCADO	SERVICIO QUE OFERTAN	PRECIO	NIVEL DE POSICIONAMIENTO
La cocina de Consuelo	8	Catering Empresarial	\$ 2,75	Alto
Hotel Santo Domingo	9	Catering Empresarial	\$ 3,50	Alto
Hotel Toachi	6	Catering Empresarial	\$ 2,50	Alto

Fuente: Observación (Cliente Fantasma)

Elaborado por: Julia Verdezoto

Sin embargo, al ser esta una provincia que se maneja artesanalmente en cuanto al comercio existe un grupo de competidores minoritarios que entregan almuerzos a clientes específicos dentro de distintas empresas ubicadas dentro de la provincia. Esta no es una competencia directa ya que no tienen un negocio formalmente establecido.

Atributos más importantes

Se determinó 5 atributos principales dentro del giro de negocio para poder determinar cuáles de estos si posee el Restaurante La Viña en comparación con los demás restaurantes de la competencia:

CUADRO N° 19

ATRIBUTOS

ATRIBUTOS	RESTAURANTE "LA VIÑA"	LA COCINA DE CONSUELO	HOTEL SANTO DOMINGO	HOTEL TOACHI
Calidad en el servicio	X	X	X	X
Precio	X	X	X	X
Estabilidad en el Mercado	X	X	X	X
Variedad en la comida	X	X	X	X
Fidelización hacia el cliente	X	X	X	X

Fuente: Observación (Cliente Fantasma)

Elaborado por: Julia Verdezoto

En base al cuadro descrito anteriormente, se puede asegurar que Restaurante La Viña posee los atributos indispensables para poder ofrecer servicios de Catering Empresarial.

Principal ventaja competitiva

La principal ventaja competitiva que el Restaurante La Viña puede tener al momento de incursionar en esta nueva oportunidad de negocio es el utilizar su mismo nombre como Restaurante y como Servicio de Catering Empresarial. Restaurante La Viña desde su año de fundación en el 2005 ha mostrado un notable crecimiento en demanda dentro de la Provincia y la fidelización de sus clientes hacia el producto que ofertan es incuestionable.

Método de Investigación

Para esta Investigación se estableció los siguientes métodos:

- Encuesta de Satisfacción al Cliente
- Entrevistas
- Observación

Encuestas de Satisfacción al Cliente

Se realizará encuestas a clientes en dos grupos de muestras: la primera muestra corresponde a los clientes que visitan el Restaurante de Lunes a Viernes y la segunda corresponde a los clientes que visitan el Restaurante los fines de semana; se ha decidido hacer esto ya que en base a datos históricos se determinó que existe un claro despunte de ventas de almuerzos durante los

fin de semana. Se tabulará los datos de las encuestas realizadas y se podrá determinar en qué magnitud el Restaurante La Viña logra cumplir con la perspectiva que los consumidores tienen sobre nosotros. Con estos resultados se podrá idear estrategias para definir donde están los problemas más graves, corregirlos y controlar situaciones que nos lleven a perder nuestra estabilidad como negocio en cuanto a la demanda que hemos obtenido por parte de los habitantes de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas durante estos 7 años de funcionamiento.

Entrevistas

Hoy en día en el mundo de las organizaciones se trata de crecer constantemente para mejorar el modelo de negocio que tiene una empresa; es decir, realizar cambios organizacionales, productivos o tecnológicos en propuesta al mercado con el único fin de ser más eficientes y conseguir un mejor posicionamiento en el mercado o incluso crear un mercado totalmente nuevo donde no exista competidores. Para esto es necesario que los dueños del negocio y sus colaboradores estén abiertos y se adapten fácilmente a los cambios en el mercado, tener una visión clara y concreta a largo plazo destinada a cambiar y mejorar continuamente el negocio y sobre todo crear ventajas competitivas que nos permitan enfrentar el mercado y negocios similares al nuestro.

Innovar en el negocio y ampliarnos como empresa busca en primera instancia aumentar la eficacia competitiva que tiene una empresa para que esta pueda enfrentar al resto de miembros de la Industria y finalmente aumentar el valor

que perciben los clientes con los productos o servicios que ofrece el negocio en busca de nuevas oportunidades a explorar en un nuevo mercado.

El Restaurante La Viña desde la fecha de su fundación se ha dedicado únicamente a la venta de almuerzos diarios para los habitantes de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, sin embargo la familia Vera Balseca en su anhelo de cumplir con sus objetivos de crecimiento profesional y empresarial desean analizar la posibilidad de incrementar un servicio de catering empresarial enfocado a organizaciones que por estar lejos de la zona donde se ubica el restaurante no pueden hacer uso de su servicio.

Específicamente en el caso del Restaurante La Viña, el modelo investigativo ha tenido como fuente fundamental las entrevistas realizadas a las distintas empresas, se optó por esta herramienta debido a que, por tratarse de un sector donde la base principal es la personalización del servicio, buscamos adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes que nos traiga un beneficio mutuo.

Observación

Se aplicará el método de la observación tanto para definir el nivel de satisfacción de nuestros clientes, como para determinar la factibilidad de implementar un servicio de catering empresarial bajo el mismo nombre de Restaurante “La Viña”.

Dentro de la observación se utilizó el método de “Cliente Fantasma” para de esta manera poder determinar de manera más objetiva a nuestra competencia.

Instrumento

Cuestionario

El cuestionario que describe una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información a los consultados, nos permitirá medir el grado de satisfacción en el que se encuentran los clientes que frecuentan a diario al Restaurante “La Viña”.

Guía de Entrevista

Para analizar la factibilidad de Implementar un Servicio de Catering Empresarial bajo el mismo nombre de Restaurante “La Viña” y determinar nuestros potenciales clientes iniciales se optó por entrevistarnos con los representantes de las áreas de Recursos Humanos de varias empresas ubicadas en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Durante el desarrollo de la entrevista se estructuró de la siguiente manera:

1. Indagación de temas puntuales sobre cómo se desarrolla la hora de almuerzo en cada una de las Instituciones.
2. Presentación de la propuesta a cada una de las Instituciones tanto a los Representantes del área de Recursos Humanos como a los trabajadores.
3. Si las empresas acceden a nuestra propuesta, definir el modo de operación para la entrega de almuerzos.

Guía de Observación

Para poder definir a los restaurantes competencia, se utilizó el método del “Cliente Fantasma”, de esta forma se pudo establecer y comparar atributos fundamentales al momento de brindar la atención y el servicio a los clientes. Se visitará restaurantes aledaños al Restaurante “La Viña” y de esta forma se extraerá información básica como: precios, percepción de la calidad del servicio, atención por parte de los meseros, infraestructura, entre otros.

Una vez obtenida esta información será más fácil determinar a nuestra competencia potencial dentro del mercado de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, con la única finalidad de compararnos y mejorar el servicio que ofrecemos.

Tabulación

Encuestas

Muestras para las encuestas

Para obtener la muestra se aplicó sobre una base de datos históricos de cantidad de almuerzos vendidos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2(N-1) + z^2 pq}$$

La muestra que se determinó entre los clientes que visitan el Restaurante La Viña de lunes a viernes es de 152 personas.

TABLA N° 27

CALCULO DE TAMAÑO DE MUESTRA

MUESTRA CON PROPORCIONES	
Variable	Valor
Población	250
Intervalo de confianza	95%
Z	1,9600
Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%
Error de estimación %	5%
Tamaño de muestra	152

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

La muestra que se determinó entre los clientes que visitan el Restaurante La Viña los fines de semana es de 169 personas.

TABLA N° 28

CALCULO DE TAMAÑO DE MUESTRA

MUESTRA CON PROPORCIONES	
Variable	Valor
Población	300
Intervalo de confianza	95%
Z	1,9600
Probabilidad a favor	50%
Probabilidad en contra	50%
Error de estimación %	5%
Tamaño de muestra	169

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

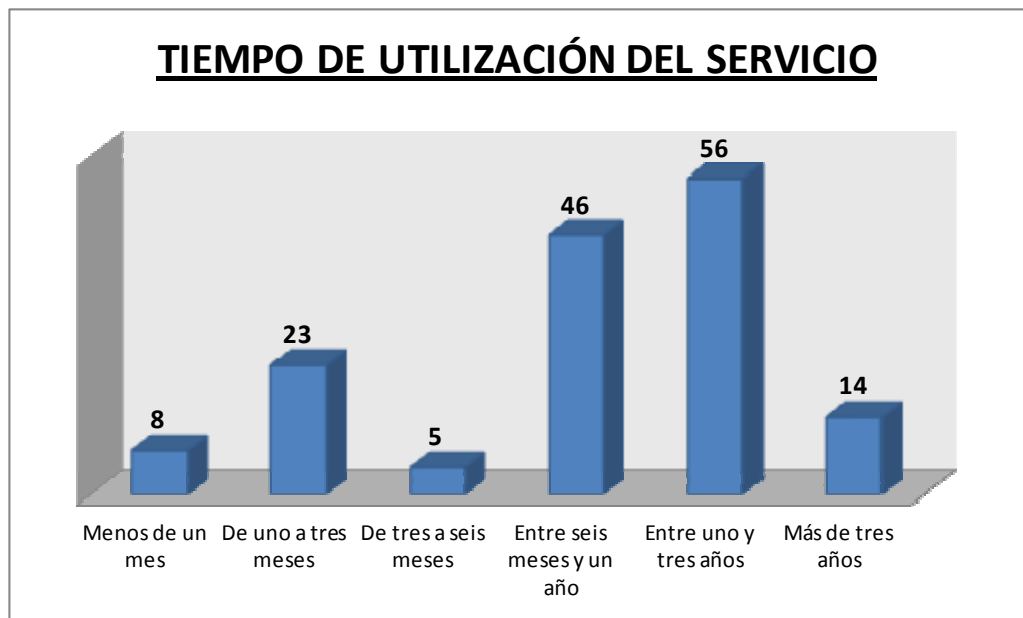
Los datos utilizados para calcular el tamaño de la muestra a aplicar en las encuestas se extrajeron de datos históricos proporcionados por los dueños del Restaurante “La Viña” los mismos que ya se vieron reflejados en el desarrollo del Capítulo I.

Una vez realizada las encuestas a continuación se muestran los resultados debidamente tabulados:

Resultados de encuestas aplicadas de Lunes a Viernes

Pregunta 1: Hace cuanto tiempo lleva utilizando el servicio de Almuerzos que ofrece el Restaurante “La Viña”

FIGURA N° 20

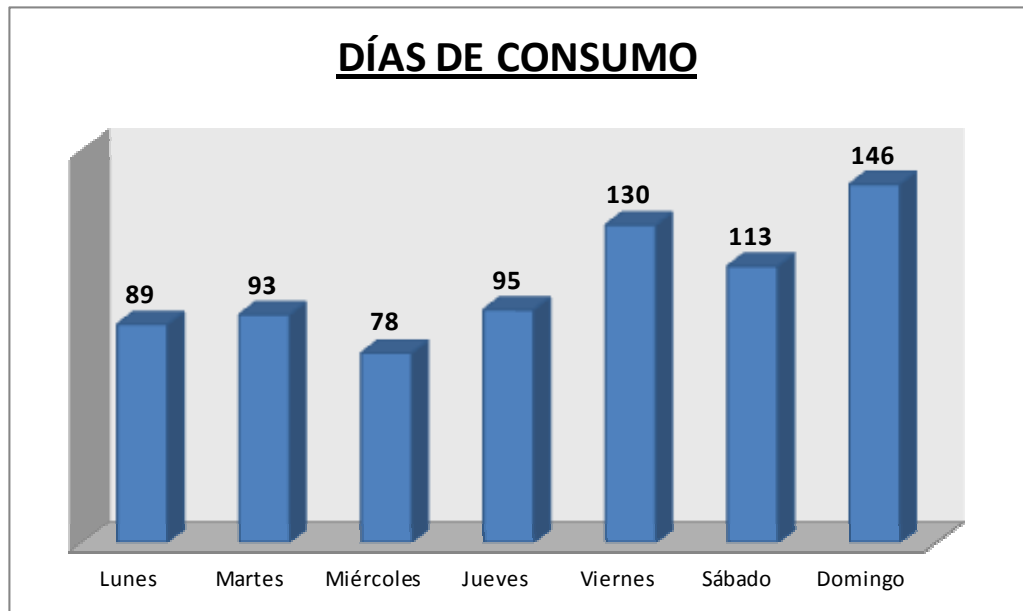


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

El Restaurante “La Viña” lleva en el mercado de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas 7 años, en base a los datos proporcionados por los clientes podemos determinar que durante todo este tiempo de funcionamiento se logró fidelizar a la mayoría de los mismos, haciendo que el uso de nuestro servicio por parte de ellos sea recurrente.

Pregunta 2: Con qué frecuencia utiliza el servicio de Almuerzos que ofrece el Restaurante “La Viña”

FIGURA N° 21

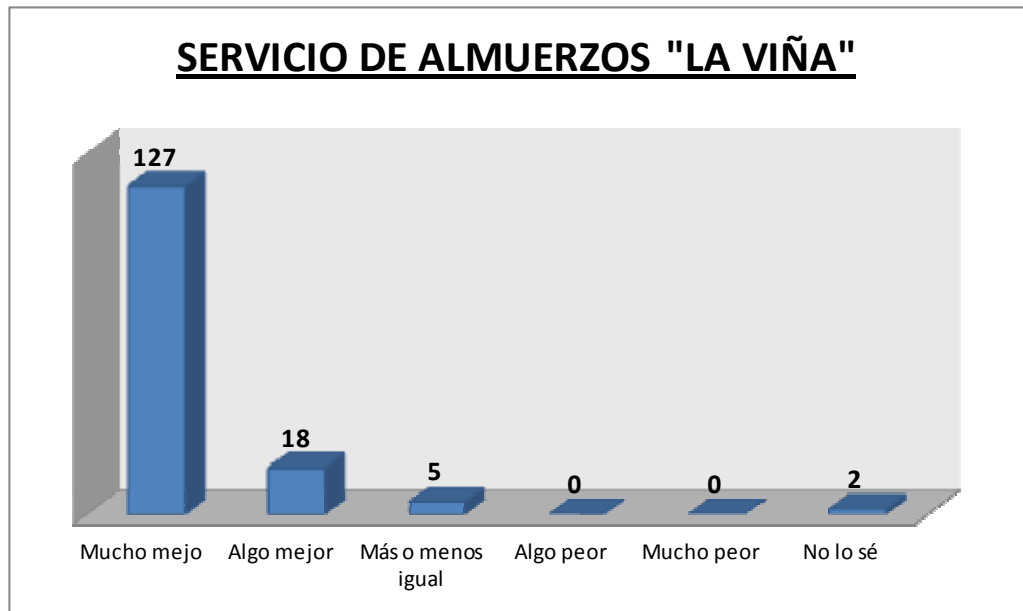


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

Se nota claramente que el servicio ofrecido a nuestros usuarios tiene un despunte a partir del día viernes hasta el domingo (fin de semana). Esto se debe a que durante estos días clientes frecuentes acuden al restaurante con sus respectivas familias lo que ocasiona que nuestra demanda crezca en un porcentaje considerable.

Pregunta 3: En comparación con otros restaurantes, el servicio de Almuerzos que ofrece el Restaurante “La Viña” es:

FIGURA N° 22



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

Determinar que el mayor porcentaje de las personas encuestadas consideran que en comparación con otros Restaurantes el servicio que ofrece el Restaurante “La Viña” es mucho mejor, nos hace notar el un plus ante la competencia que se debe mantener y mejorar. La principal razón va de la mano con la pregunta 1 del cuestionario ya que hemos logrado fidelizar a los clientes hacia nuestro servicio.

Pregunta 4: Calificación de Atributos

TABLA N° 29

CUADRO DE ATRIBUTOS

ATRIBUTOS	Muy Satisfactorio	Medianamente Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Insatisfactorio
Trato y saludo recibido por el	111	37	1	3
Precio (2,75 USD)	106	15	18	13
Atención por parte de los meseros	56	81	2	13
Rapidez al momento de servir	78	29	36	9
Ubicación del Restaurante	126	21	3	2
Limpieza del lugar	139	9	4	0
Vestuario de los meseros	120	32	0	0
Menu variado	129	14	7	2
Alimentos frescos	132	18	2	0
Cantidad de las porciones que	114	21	17	0

Fuente: Investigación realizada

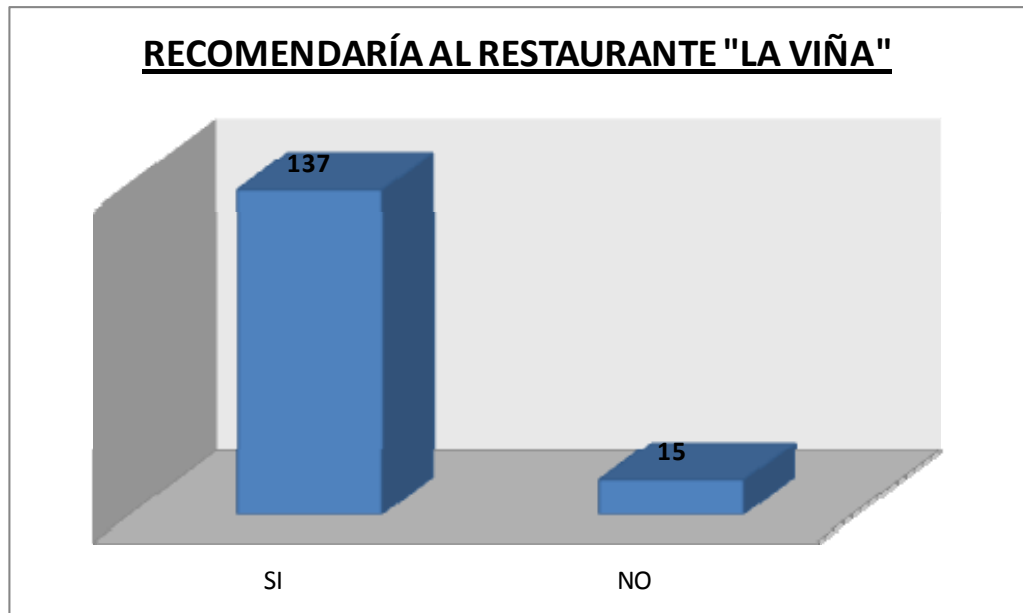
Elaborado por: Julia Verdezoto

Se elaboró un cuadro para la Calificación de Atributos por parte de los clientes encuestados, del que se pudo extraer las siguientes observaciones:

- Se debe mejorar la cultura de servicio al cliente entre los meseros que atienden dentro del restaurante.
- Establecer mejoras en procesos para mejorar los tiempos al momento de servir los almuerzos solicitados y así evitar quejas de los clientes y lograr satisfacer sus necesidades de la manera más óptima posible.
- Poseemos un porcentaje alto en cuanto al resto de atributos calificados, sin embargo se debe trabajar para mejorar los mismos y establecer estándares de calidad internos que nos permitan incrementar nuestra demanda poniendo nuestro enfoque en el cliente.

Pregunta 5: Recomendaría usted al Restaurante “La Viña” a otras personas

FIGURA N° 23



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

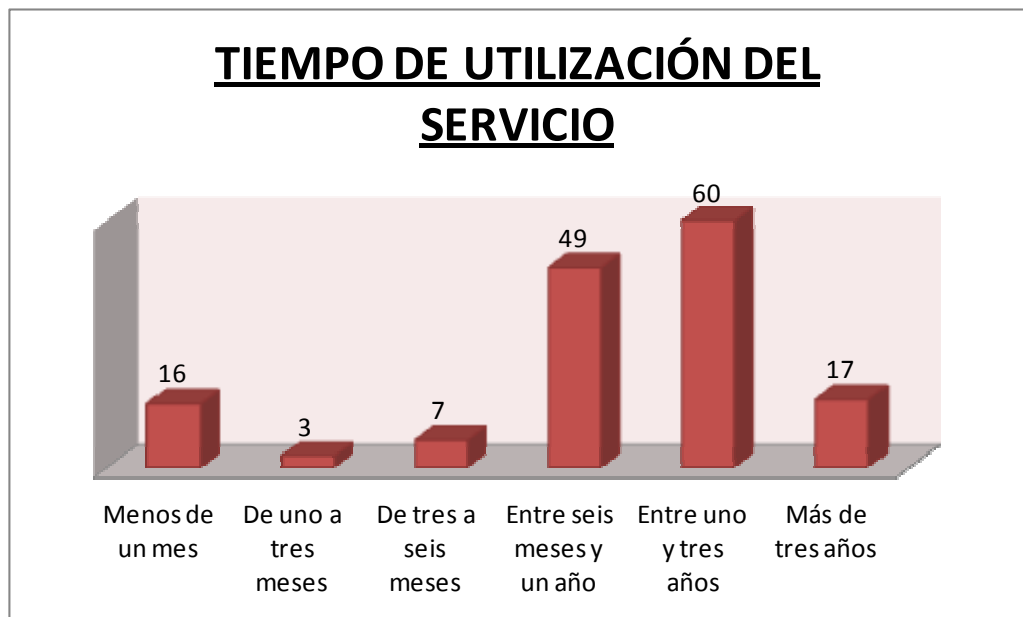
La mayoría de nuestros clientes recomendarían el servicio a otras personas. Esto incentiva a seguir mejorando nuestro servicio.

Principales sugerencias por parte de clientes encuestados:

Una vez tabuladas las sugerencias se notó que el principal cuello de botella al momento de ofrecer el servicio de almuerzos está en el tiempo que los clientes deben esperar desde que los mismos son solicitados en caja hasta que son servidos a la mesa. Esto se debe al volumen de clientes que asisten al restaurante y sobre todo en horas pico (1:00 p.m. a 2:00 p.m.) por lo que es indispensable reestructurar a los meseros y establecer áreas específicas para cada uno de ellos.

Pregunta 1: Hace cuanto tiempo lleva utilizando el servicio de Almuerzos que ofrece el Restaurante “La Viña”

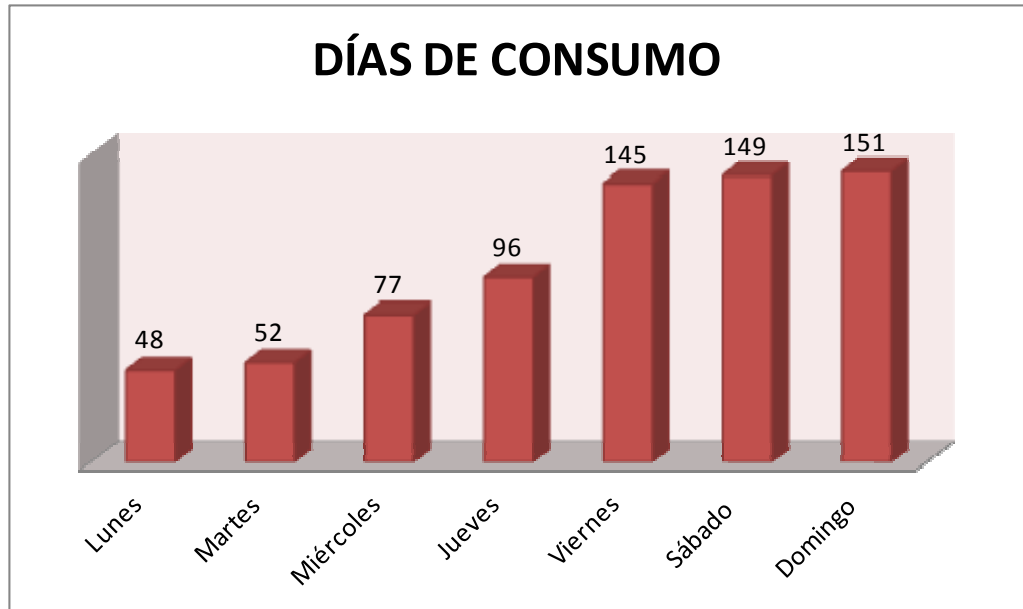
FIGURA N° 24



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

Pregunta 2: Con qué frecuencia utiliza el servicio de Almuerzos que ofrece el Restaurante “La Viña”

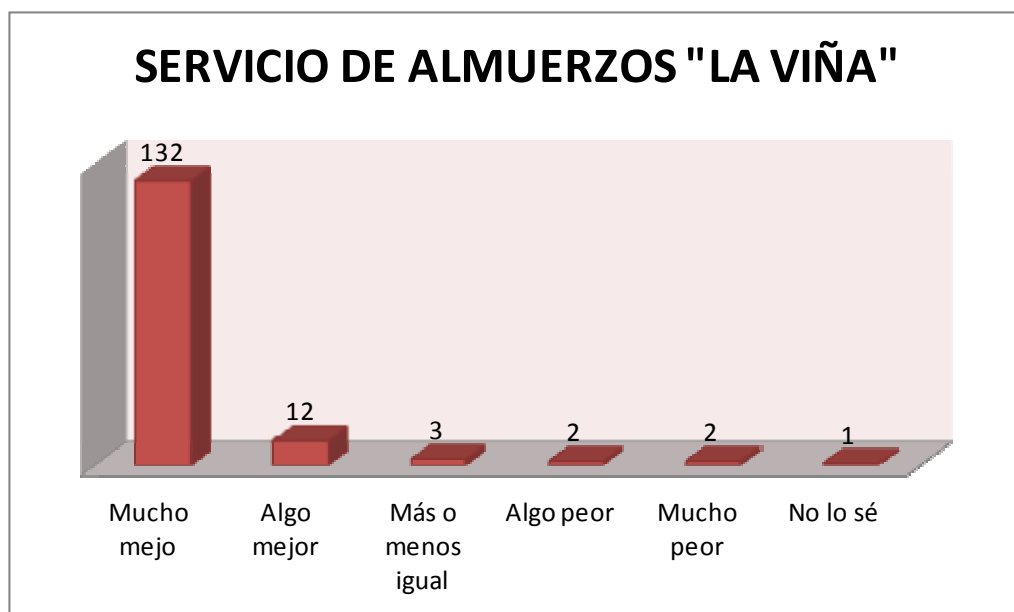
FIGURA N° 25



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

Pregunta 3: En comparación con otros restaurantes, el servicio de Almuerzos que ofrece el Restaurante “La Viña” es:

FIGURA N°26



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

Pregunta 4: Calificación de Atributos

TABLA N° 30

CUADRO DE ATRIBUTOS

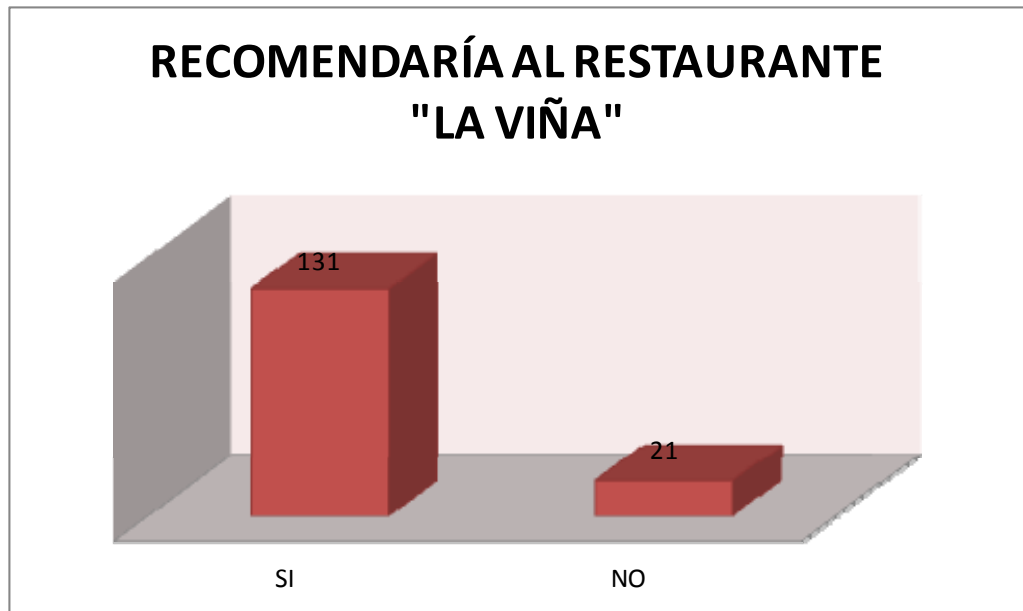
ATRIBUTOS	Muy Satisfactorio	Medianamente Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Insatisfactorio
Trato y saludo recibido por el personal	106	26	20	0
Precio (2,75 USD)	132	15	3	2
Atención por parte de los meseros	45	77	21	9
Rapidez al momento de servir los	56	38	31	27
Ubicación del Restaurante	134	17	1	0
Limpieza del lugar	121	23	2	6
Vestuario de los meseros	113	38	0	1
Menu variado	132	18	1	1
Alimentos frescos	145	3	3	1
Cantidad de las porciones que se	105	33	4	10

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

Pregunta 5: Recomendaría usted al Restaurante “La Viña” a otras personas

FIGURA N° 27



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

Principales sugerencias por parte de clientes encuestados:

Los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas los días sábados y domingos ratifican que nuestro principal problema está en el tiempo que nuestros deben esperar hasta que se le sirve los almuerzos a la mesa.

De la misma manera los resultados obtenidos en cada una de las preguntas ratifican lo expuesto en el análisis realizado anteriormente en cuanto a la tabulación de datos.

El formato de la encuesta efectuada se encuentra en el ANEXO 4.

Entrevista

Antecedentes

Según información recopilada, por medio de las entrevistas realizadas a los representantes de Recursos Humanos de las distintas empresas en las que se busca incrementar nuestro Servicio de Catering Empresarial se puede decir que la tendencia de las mismas se ha enfocado en brindar el almuerzo a sus trabajadores que no incluya costo para ellos (trabajadores) o que a su vez el valor que se vaya a descontar por almuerzo sea mínimo (no más que 1 dólar americano), esto se da por que actualmente las organizaciones se encuentran más enfocadas a su cliente interno y a considerar a este como fuente primordial del cumplimiento de metas y objetivos que garanticen la estabilidad y crecimiento de la empresa a la que pertenecen.

Las organizaciones tanto públicas como privadas, dentro de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas se encuentran en un proceso de transición; es decir, su apertura al cambio y a aplicar nuevas tendencias para su mejor desarrollo es alta, es por esto que han optado por outsourcing, a esto se incluye que dentro del mercado también se han incrementado empresas que brindar el servicio de Catering Empresarial.

Muestra para las entrevistas

Para analizar la factibilidad de ofrecer un servicio de catering empresarial en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas entrevistamos a los responsables

del área de Recursos Humanos de 8 empresas importantes y ubicadas dentro de la Provincia. Dentro de la muestra establecida se tomo en cuenta empresas con niveles de ingresos estables, independientemente del sector al que pertenezcan.

Resultados de las entrevistas realizadas a los Responsables de Recursos Humanos

Se determinaron 8 empresas como muestra única para entrevistarnos con los representantes del departamento de Recursos Humanos y ofertar nuestro servicio de catering empresarial bajo el nombre de Restaurante La Viña.

Ante estas empresas la oferta realizada fue: entregar almuerzos diarios a los trabajadores que forman parte del equipo de trabajo de cada organización que requieran de nuestro servicio, para lo que obtuvimos respuestas afirmativas de 5 empresas.

A las mismas entregaremos almuerzos diarios, la cantidad será confirmada cada día hasta las 10:00 a.m.

Estas empresas cuentan con comedores dentro de sus instalaciones por lo que los almuerzos serán entregados mediante el servicio de self service.

Al inicio se manejará una cantidad variada de almuerzos en cada una de las empresas hasta que la gente comience a fidelizarse con nuestro servicio y nuestra demanda a más de creces comience a ser estable.

El detalle del modelo de entrevista que se efectuó a las empresas para ofertar el servicio de catering empresarial La Viña se encuentra en el ANEXO 5.

3.2 ORGANIZACIÓN

El Restaurante La Viña es un negocio familiar que forma parte del 90% del total de negocios del país, además de participar en gran proporción de la generación del Producto Interno Bruto y ser las principales creadoras de fuentes de trabajo que representa un alto porcentaje de mano de obra ocupada.

El matrimonio Vera Balseca desde el 2005, año de fundación del Restaurante La Viña se convirtieron en empresarios; pese a que no compartían una misma profesión encontraron oportunidades para desarrollar una vocación común a la que la describen como una experiencia gratificante pero no libre de tensiones. Luego de 7 años de funcionamiento Carmen Balseca y Carlos Vera quienes son los propietarios ya pueden describir cuáles son sus principales fortalezas y debilidades que han contribuido al desarrollo y crecimiento del negocio:

CUADRO N° 20

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Confianza mutua	Exigencia de lealtad absoluta a las ideas y conceptos del dueño del negocio
Intereses en común	Sobreevalúan su propia experiencia
Comunicación sin trabas y más fluida	Resistencia a contratar profesionales o especialistas del negocio
Poseen un ideal compartido	Diferencia de opinión al momento de tomar decisiones importantes para el negocio
Gran dedicación y sacrificio personal para lograr sus objetivos	Diferencia de ideas en la administración general del negocio
Alto nivel de exigencia	Resistencia al cambio por parte de alguno de los dueños
Voluntad e innovación para ampliar el negocio	En caso de equivocaciones o errores la culpa recae en el que dio la idea, la culpa no es compartida lo que genera conflictos

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

Los propietarios del Restaurante La Viña determinan como el área más problemática y que es motivo de preocupación a la de administración ya que esta está vinculada con la participación en el poder y la toma de decisiones. Estos dos aspectos mencionados anteriormente siempre han sido indicadores de conflictos debido a la gran variedad de ideas y opiniones que se vierten en las propuestas de mantenimiento y mejora del Restaurante. Sin embargo todas estas dificultades han sido superadas ya que la familia Vera Balseca siempre ha sacado a relucir una marcada lealtad del grupo y un gran espíritu de cuerpo.

Para lograr un gran éxito dentro del mercado en el que está establecido el negocio y estar a la par o superar a nuestra competencia es importante establecer reglas claras y firmes que serán tomadas en cuenta en situaciones adversas que puedan influir negativamente la estabilidad del Restaurante.

Hoy en día a la familia Vera Balseca no le basta con que su negocio mantenga una demanda alta y hasta cierto punto constante que a la vez le de ingresos con los que puedan cubrir necesidades económicas. Ellos manifiestan sus aspiraciones de crecimiento de su marca y expansión de su negocio a través de vías alternas que le permitan llegar a más consumidores y satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible. Para ellos en este momento es importante a más de mantener su negocio, ampliarlo a corto plazo; y analizando las posibilidades de apertura que el mercado de Santo Domingo de los Tsáchilas les brinda, tienen como objetivo fundamental crear un servicio de catering empresarial que les permita llegar a sus consumidores directamente dejando a un lado excusas o pretextos para no poder brindar su servicio de almuerzos. A raíz de este planteamiento se han determinado los siguientes objetivos:

- **Corto Plazo:** implementar el servicio de catering empresarial bajo el mismo nombre de Restaurante La Viña dentro de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, antes de concluir el año 2013.
- **Largo Plazo:** ampliar su infraestructura y pensar en una reubicación de las instalaciones con mayor espacio físico contribuyendo a esto un nuevo diseño de área física que permita ampliar su demanda y a la vez lograr niveles de posicionamiento altos dentro de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Los dueños del Restaurante La Viña tiene una visión muy clara de a dónde quieren llegar con su negocio, y con el desarrollo de esta tesis estamos dando el primer paso

para lograr el objetivo a corto plazo que ellos se han planteado. La Viña es una marca que poco a poco se ha venido posicionando en el mercado de la Provincia, con altas aspiraciones de crecimiento no hay duda alguna que su posicionamiento será más firme en un futuro cercano.

3.3 LEGALES

El Restaurante La Viña para su funcionamiento debe cumplir con requisitos legales en el ámbito laboral, en cuanto a permisos de funcionamiento del negocio y declaración de tributos al estado Ecuatoriano.

Calificación Artesanos

El Restaurante La Viña ha sido calificado dentro de la Pequeña Industria y Artesanos. La Ley de Defensa del Artesano concede a los Artesanos Calificados los siguientes beneficios:

Laborales

- Exoneración de pago de decimotercero, decimocuarto sueldo y utilidades a los operarios y aprendices.
- Exoneración de pago bonificación complementaria a los operarios y aprendices.
- Protección del trabajo del artesano frente a los contratistas.

Sociales

- Afiliación al seguro obligatorio para maestros de taller, operarios y aprendices.
- Acceso a las prestaciones del seguro social.
- Extensión del seguro social al grupo familiar.
- No pago de fondos de reserva.

Tributarios

- Facturación con tarifa 0% (I.V.A.)
- Declaración semestral del I.V.A.
- Exoneración de impuestos a la exportación de artesanías.
- Exoneración del pago de Impuesto a la Renta.
- Exoneración del pago de los Impuestos de patente municipal y activos totales.
- Exoneración del impuesto a la transferencia de dominio de bienes inmuebles destinados a centros y talleres de capacitación artesanal.

Permiso de Funcionamiento

QUIENES DEBEN OBTENER PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

Las actividades sujetas a la obtención del Permiso Anual de Funcionamiento por parte del Ministerio de Gobierno, serán aquellas que no se encuentran consideradas como actividades turísticas y por lo tanto los establecimientos no registrados en el Ministerio de Turismo, tales como:

EXPENDIO DE ALIMENTOS: **RESTAURANTES**, Salones de comida, Comedores, Picanterías, Cafeterías, Fondas, etc.

Los locales donde se prestan servicios de alojamiento a huéspedes permanentes o transeúntes, los restaurantes, o en general, lugares donde se consuman alimentos o bebidas alcohólicas y que están sujetos al pago del Permiso de Funcionamiento, deben obtener anualmente el mismo otorgado por las Intendencias Generales de Policía de cada Provincia. Para obtener el Permiso Anual de Funcionamiento por primera vez se requiere:

- RUC y SRI
- Patente Municipal
- Copia de la cédula de ciudadanía

Los Permisos Anuales de Funcionamiento se renuevan cada año para lo cual únicamente se necesita el comprobante de pago del permiso del año anterior y la cancelación del costo de la tasa para el presente año.

Sin embargo, no basta con obtener el Permiso Anual de Funcionamiento únicamente, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Cumplir con las Regulaciones Ambientales exigidas por la Secretaría del Medio Ambiente, para que el local en donde se va a establecer el negocio pueda ser inspeccionado. Para poder obtener el Certificado de Medio Ambiente se necesitan los siguientes requisitos:

- Llenar formulario de solicitud
 - Carta del Impuesto Predial del dueño del Predio
 - Copia del RUC
 - Copia de la cédula de identidad
 - Ingresar toda la documentación y esperar a la inspección respectiva
 - Pago de USD 53.80
- Obtener el Carné de Salud para cada empleado, que debe ser gestionado en el Ministerio de Salud, para lo cual se necesita cumplir con los siguientes requisitos:
 - Exámenes y resultados (sangre, heces y orina)
 - Copia de cédula de identidad y papeleta de votación
 - Pago de USD 12 por cada carné
- Obtener el Certificado de Manipulación de Alimentos, otorgado por el Ministerio de Salud, para lo cual, se debe tomar los Cursos organizados por la Dirección Provincial de Salud en “Capacitación en Manipulación de Alimentos”; una vez aprobado el curso se obtendrá la certificación.
- Obtener el Permiso de Funcionamiento de Salud, otorgado por el Ministerio de Salud, para lo cual se debe tramitar en el Centro de Salud la siguiente documentación:
 - Obtener la planilla de inspección
 - Copia del RUC

- Copia de cédula de identidad y papeleta de votación
- Copia de carnés de salud
- Copia de Certificados de Manipulación de Alimentos

Adicional a esto se debe incluir el pago de USD 126 o USD 65, una vez aprobada toda la documentación y de haber realizado el respectivo pago se obtendrá la certificación requerida.

- Dentro de la infraestructura del Restaurante La Viña deben existir Rutas de Evacuación muy bien marcadas que permitan abandonar el local en caso de emergencia.

FIGURA N° 28

RUTAS DE EVACUACIÓN



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

- Para poder sobrellevar posibles emergencias que puedan ocurrir con nuestros clientes o dentro de las instalaciones, el Restaurante La Viña cuenta con un Botiquín de Primeros Auxilios y extintores que se encuentran ubicados en

lugares estratégicos y de fácil visibilidad en caso que se requiera el uso de los mismos.

FIGURA N° 29

ELEMENTOS EMERGENTES



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

El cumplimiento de todos estos requisitos que incluyen temas laborales, permisos y tributarios garantiza el correcto funcionamiento del Restaurante La Viña en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

3.4 TÉCNICOS

Restaurante La Viña para garantizar la calidad de su servicio de venta de almuerzos a los habitantes de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas cumple con requisitos importantes de nutrición los cuales nos permiten aportar al cuidado en la alimentación de nuestros clientes.

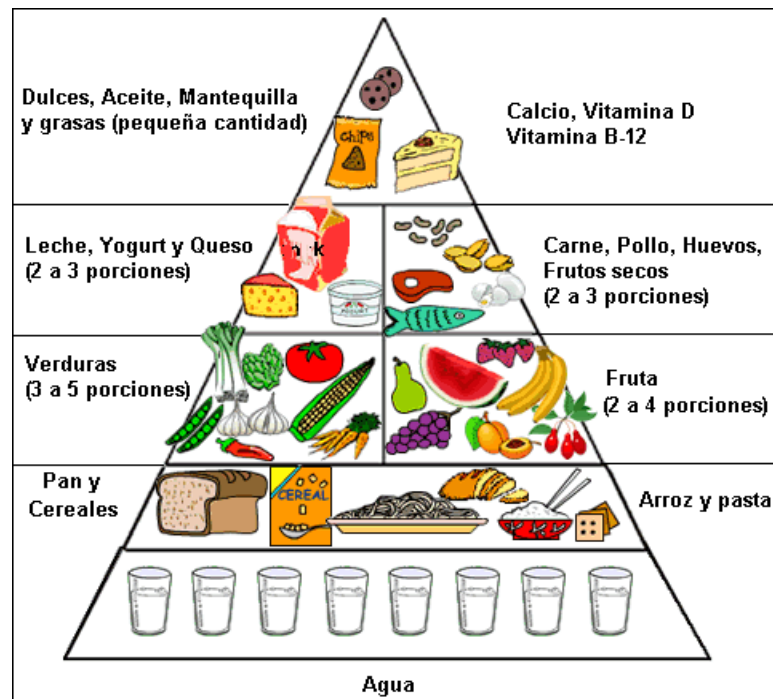
Restaurante La Viña desde el año de su fundación ha tenido presente que la alimentación saludable es la forma recomendable de comer, que se identifica a raíz

de una dieta sana y que aporte al estilo de vida de nuestros clientes conceptos de variedad, equilibrio y adecuación. Restaurante La Viña para la elaboración del menú toma en cuenta los siguientes puntos:

- La cantidad importa tanto como la calidad, no se trata de evitar cierto tipo de alimentos si no servir los mismos en porciones adecuadas, considerando la cantidad adecuada de carbohidratos, proteínas y vegetales que se debe consumir en la hora de almuerzo.
- La alimentación debe ser lo más variada posible para poder disfrutar de la riqueza de los distintos sabores, olores y aromas de los alimentos, es por esto que Restaurante La Viña a diario ofrece 3 opciones en sopas, plato fuerte y jugos lo que a la vez nos permite complacer el apetito de todos nuestros clientes.
- Contribuir a que los clientes eviten una alimentación inadecuada, es decir, poco saludable y desequilibrada; es por esto que el Restaurante “La Viña” se guía en la Pirámide Alimenticia que se muestra a continuación:

FIGURA N° 30

PIRÁMIDE ALIMENTICIA



Fuente: Guía Nutricional
Elaborado por: Julia Verdezoto

- Realizar un buen reparto de alimentos proteínicos al momento de servir los almuerzos, tomando en cuenta que la porción establecida dentro de la dieta de calorías que una persona debe consumir al día es de 3 porciones.
- Realizar un buen reparto de alimentos que contienen carbohidratos al momento de servir los almuerzos, tomando en cuenta que la porción establecida dentro de la dieta de calorías que una persona debe consumir al día es de 2 porciones.
- La elaboración de Jugos, para mayor contribución de vitaminas y fibra hacia nuestros clientes debe ser realizada con fruta natural o pulpa natural y agua potabilizada.

- En cuanto a mariscos, tomando en cuentas que algunos de ellos poseen altos niveles de colesterol y grasa; evitamos mezclar los mismos con otro tipo de alimentos de características similares o que al momento de servirse exceder las porciones ya establecidas.
- Asegurar a nuestros clientes que una de sus tres comidas al día es completa, lo cual implica que la misma es más saludable al contener todos los grupos de alimentos que en combinación aportan todos los nutrientes necesarios al cuerpo humano.
- Cumplir con la higiene alimentaria establecida que la define como el conjunto de condiciones y medidas que deben estar presentes a lo largo de todo el proceso de manipulación de los alimentos con el objetivo de garantizar salubridad.

Tomando en cuenta todos los aspectos mencionados anteriormente, el Restaurante “La Viña”, garantiza el consumo de los almuerzos que ofrece a los habitantes de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas logrando que cada uno de ellos sea más fiel a nuestra marca día a día.

En el cuadro 24 se muestra en detalle el resumen de los requisitos más importante con los que debe cumplir el Restaurante “La Viña”.

CUADRO N° 21

MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS

MATRIZ DE CUMPLIMIENTO				
TIPO	REQUISITO	CUMPLIMIENTO		
		CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE	NO CUMPLE
CLIENTES	Calidad en el servicio	X		
	Variedad en la comida	X		
	Precio ajustado a su bolsillo	X		
	Atención personalizada	X		
	Rapidez al momento de servir los almuerzos		X	
	Limpieza del lugar	X		
	Alimentos frescos	X		
	Cantidad de la porciones considerables		X	
ORGANIZACIÓN	Mantener su clientela satisfecha	X		
	Incrementar sus ingresos		X	
	Posicionamiento en el mercado de la provincia	X		
	Ampliar su negocios			X
	Ampliar su infraestructura			X
LEGALES	Calificación empresarial	X		
	Laborales	X		
	Sociales	X		
	Tributarios	X		
	Permiso de funcionamiento	X		
	Carné de salud	X		
	Certificado de manipulación de alimentos	X		
	Rutas de evacuación	X		
	Botiquín de primeros auxilios	X		
TÉCNICOS	Porciones adecuadas de alimentos	X		
	Alimentos variados	X		
	Platos equilibrados	X		
	Higiene alimentaria	X		
	Salubridad	X		

Fuente: Investigación realizada

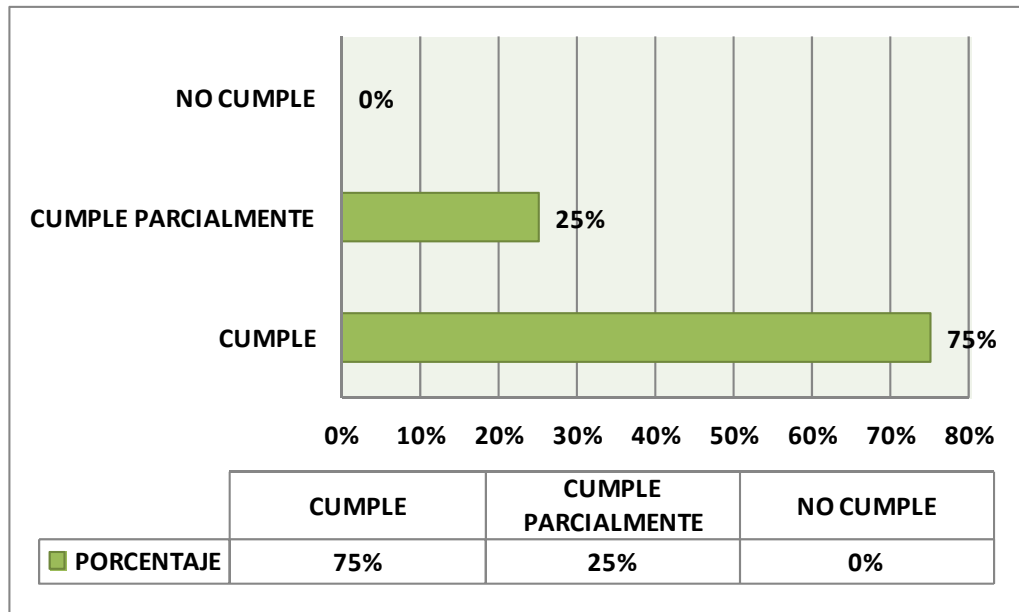
Elaborado por: Julia Verdezoto

En base a la matriz anterior descrita, a continuación se describen los porcentajes de cumplimientos de requisitos por categoría.

- Dentro de la categoría de clientes se detectó 8 requisitos fundamentales, mismo que se muestran a continuación en porcentaje en la figura 31.

FIGURA N° 31

CUMPLIMIENTO REQUISITOS CLIENTES

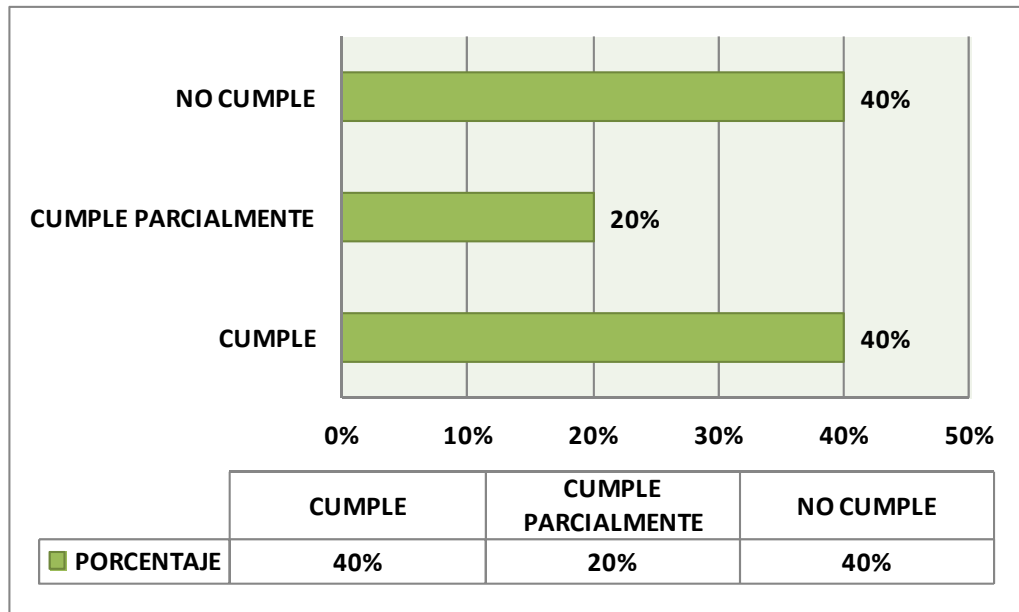


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

- Dentro de la categoría de organización se detectó 5 requisitos fundamentales, mismo que se muestran a continuación en porcentaje en la figura 32.

FIGURA N° 32

CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE LA ORGANIZACIÓN



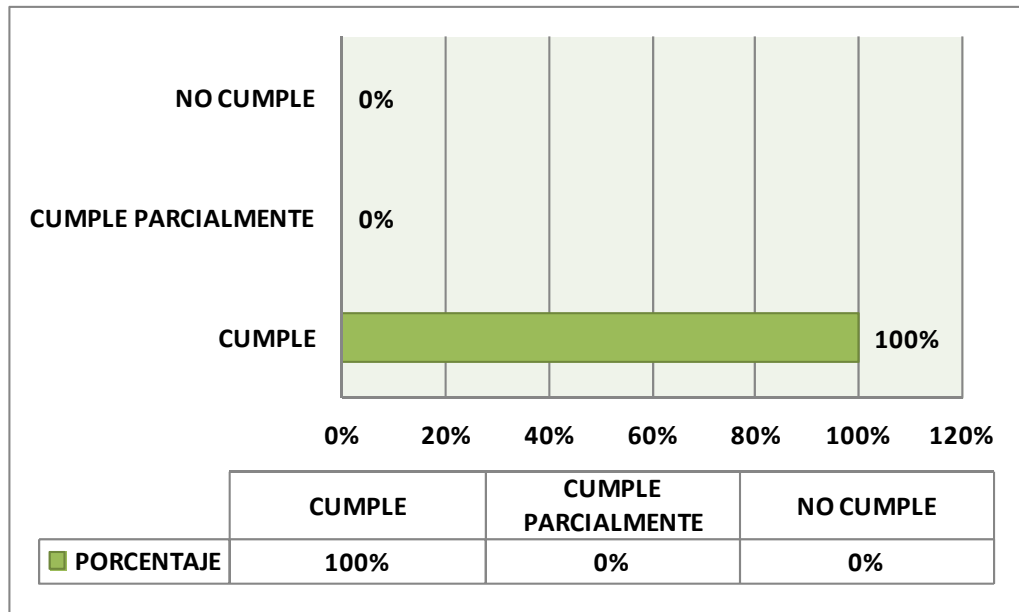
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

- Dentro de la categoría de legales se detectó 9 requisitos fundamentales, mismo que se muestran a continuación en porcentaje en la figura 33.

FIGURA N° 33

CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS LEGALES

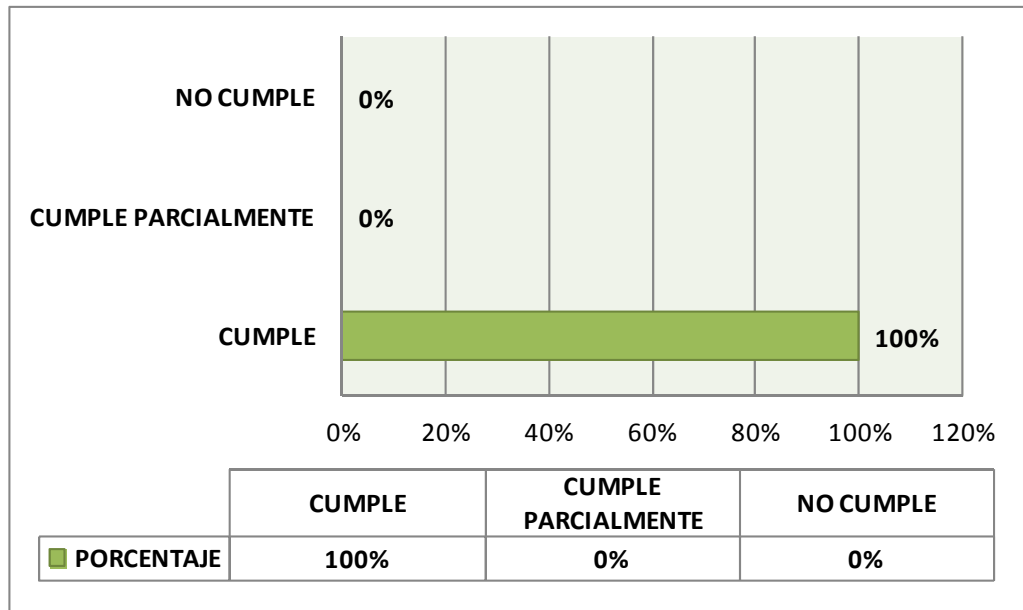


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

- Dentro de la categoría de técnicos se detectó 5 requisitos fundamentales, mismo que se muestran a continuación en porcentaje en la figura 34.

FIGURA N° 34

CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS TÉCNICOS

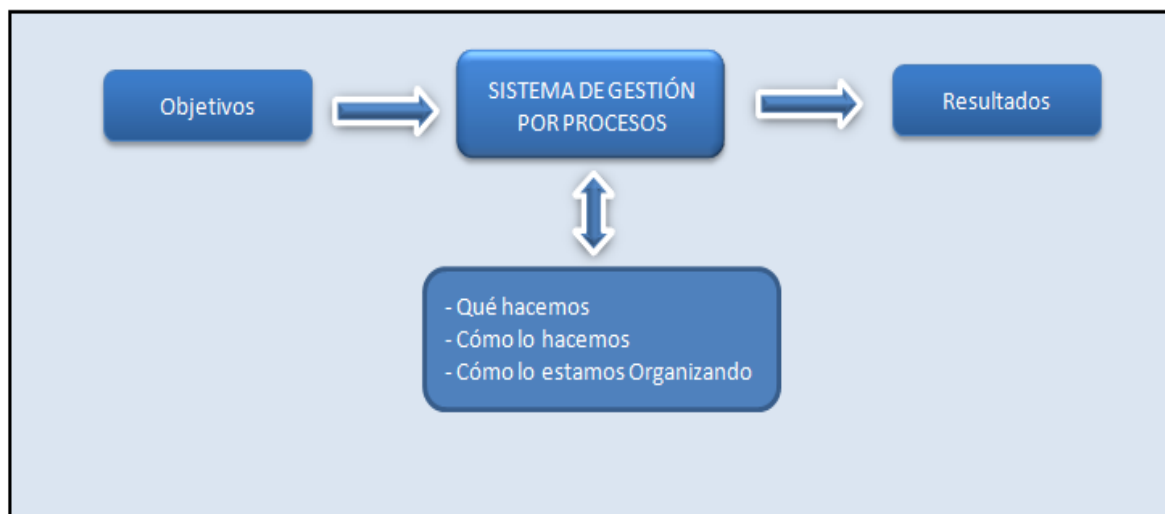


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

4 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

FIGURA N° 35

SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS



Fuente: Tomás José Fontalvo Herrera y Juan Carlos Vergara Schmalbach (2010)

Elaborado por: Julia Verdezoto

Según Fontalvo Herrera y Vergara Schmalbach (2010), la Gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados. Esta vez nos permite manejar una nueva administración orientada a la satisfacción del cliente más que a los costos y el producto o servicio final que se va a ofertar.

Debido al alto desarrollo del mundo y con la saturación de los productos dentro de los mercados tanto nacionales como internacionales, podemos decir que solo los mejores pueden subsistir en un ambiente contraído u de lata competencia.

Hoy en día el poder ha pasado de la oferta a la demanda haciendo a los usuarios o clientes cada vez más exigentes al momento de satisfacer sus necesidades; es por esto que la Gestión por Procesos da un enfoque total al cliente externo desplegando dentro de cualquier Organización sus expectativas y necesidades siendo estas las que generan valor agregado a los productos y/o servicios que se encuentran dentro del mercado.

Esto lleva a que dentro de un Sistema de Gestión por Procesos enfoquemos la calidad creando así un valor de ausencia de defectos en tres puntos importantes:

1. Calidad en el Producto
2. Calidad en el Servicio
3. Calidad en la Gestión

Calidad es todo aquello que el cliente o usuario espera recibir y por lo que está dispuesto a pagar en función a un ingreso percibido. Es claro que a estas alturas las Organizaciones deben orientarse hacia los clientes y dejar a un lado la orientación personal que se ha mantenido hasta la actualidad.

La gestión por procesos contribuye a que cada trabajador de una organización decida como realizar su trabajo dejando a un lado la decisión del Jefe en cuanto a contribución, de esta manera cada uno puede gestionar integralmente cada una de las transacciones, operaciones o procesos que la empresa realiza; es de esta manera que se comienza a eliminar la idea de cómo hacer mejor lo que se está haciendo sino empezar a pensar en para quién se está haciendo, enfocándola atención principalmente a resultados de procesos más no a tareas o actividades.

CUADRO N° 22



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

Dentro de la Gestión por Procesos se definen las siguientes características:

- Se reconoce la existencia de Procesos Internos.
- Se identifican Procesos relacionados con factores críticos de la empresa para lograr que la misma tenga éxito o ventaja competitiva.
- Se genera valor agregado o añadido el mismo que a la vez es percibido por el cliente al momento de hacer uso de nuestro servicio o adquirir nuestros productos.
- Se genera Productividad y Eficiencia, la misma que debe ser medida en conjunto como equipo de trabajo, más no como individuos.

- Se establecen indicadores de funcionamiento y objetivos para establecer metas en mejora continua.
- Se empieza a medir el grado de satisfacción tanto del cliente interno como del cliente externo.

A raíz del constante crecimiento y amplia competitividad en el que el mercado de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas se encuentra inmerso, el Restaurante “La Viña” ha decidido cambiar su modelo tradicional de administración a un modelo de administración por procesos, ya que considera que por el tipo de servicio que ofrecen a los habitantes de la provincia es importante garantizar la satisfacción del cliente en cuanto a distintos atributos que engloba nuestro tipo de negocio.

Dentro del servicio de almuerzos es importante tomar en cuenta las falencias que se tiene como Restaurante ya que somos muy vulnerables a las pérdida de clientes incluso dentro de nuestra misma zona territorial por el incremento de la competencia.

El Restaurante “La Viña” busca instruir como Microempresa, tanto a los dueños como al equipo de trabajo que lo conforman, que el enfoque u orientación de nuestro producto final es hacia nuestros clientes externos con el fin de lograr la satisfacción y fidelización de los mismos.

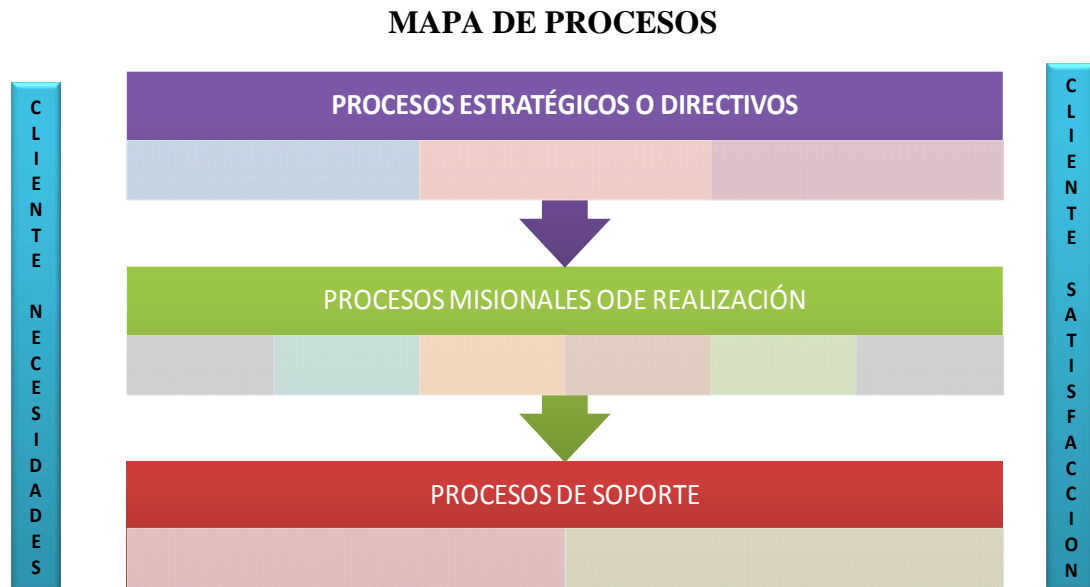
4.1 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos ofrece una visión general, clara y concreta del sistema de gestión que se va a manejar dentro de la organización. En él se representan todos los procesos que componen el sistema así como la interrelación entre ellos.

Para elaborar un mapa de procesos es importante seguir un lineamiento muy bien estructurado que se describe a continuación:

1. Identificar a los actores.- Se debe identificar a los agentes que se relacionan con nuestro sistema de gestión.
2. Identificar la línea operativa.- Determinar la secuencia encadenada de procesos que llevamos a cabo para realizar nuestro producto final.
3. Añadir los procesos de Soporte y Dirección a la línea operativa.- Las actividades que no forman parte de la línea operativa deberán ser definidas como estratégicas o de apoyo.
4. Definir con los dueños de cada proceso los subprocessos intervinientes dentro de la Organización.

FIGURA N° 36

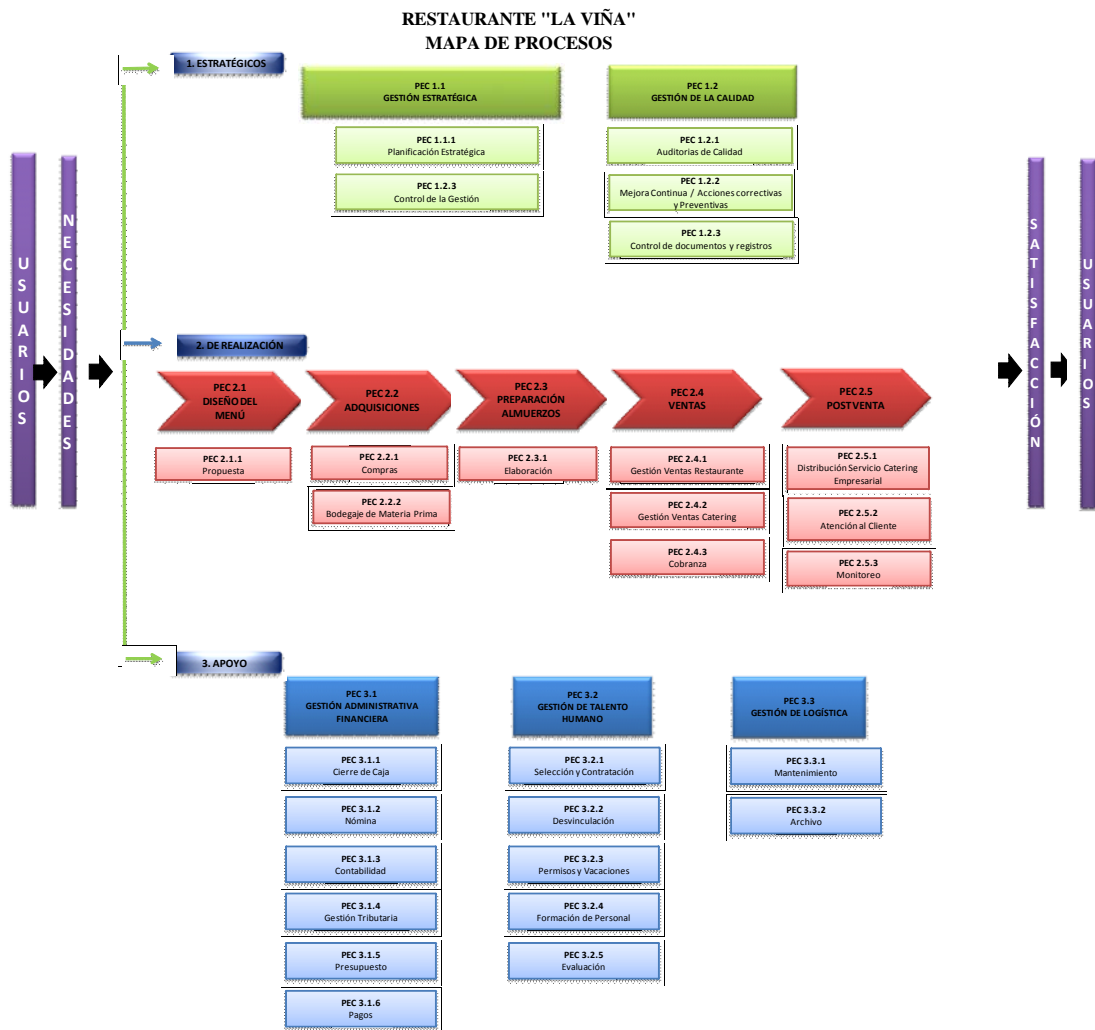


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

A continuación se describe el Mapa de Procesos del Restaurante “La Viña”; dentro de la cadena de valor ya se cuenta con los procesos correspondientes a la implementación del Servicio de Catering Empresarial. Adicional a esto se mejoraron los procesos inicialmente planteados en el Inventario de Procesos (Capítulo II). Con esto se busca darle un giro beneficioso en la relación Cliente – Restaurante a partir de su implementación, con el objetivo de fidelizar al mismo e incrementar constantemente nuestra demanda tanto en el Restaurante como tal como en el Servicio de Catering Empresarial.

CUADRO N° 23

MAPA DE PROCESOS RESTAURANTE “LA VIÑA”



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

CUADRO N° 24

MATRÍZ COMPARATIVA

<u>MATRÍZ DE PROCESOS</u>	
PROCESOS ESTRATÉGICOS	OBSERVACIONES
GESTIÓN ESTRATÉGICA	
Planificación Estratégica	Se diseña
Control de la Gestión	Se diseña
GESTIÓN DE LA CALIDAD	
Auditorías de Calidad	Se diseña
Mejora Continua / Acciones Correctivas y Preventivas	Se diseña
Control de Documentos y Registros	Se diseña
CADENA DE VALOR	
DISEÑO DEL MENÚ	
Propuesta	Se mejora
ADQUISICIONES	
Compras	Se mantiene
Bodegaje de Materia Prima	Se mejora
PREPARACIÓN ALMUERZOS	
Elaboración	Se mantiene
VENTAS	
Gestión de Ventas Restaurante	Se diseña
Gestión de Ventas Catering	Se diseña
Cobranza	Se diseña
POST VENTA	
Distribución Servicio Catering Empresarial	Se diseña
Atención al Cliente	Se diseña
Monitoreo	Se diseña
PROCESOS DE APOYO	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
Cierre de caja	Se mantiene
Nómina	Se mantiene
Contabilidad	Se mantiene
Gestión Tributaria	Se mantiene
Presupuesto	Se diseña
Pagos	Se diseña
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
Selección y Contratación	Se diseña
Desvinculación	Se diseña
Permisos y Vacaciones	Se diseña
Formación de Personal	Se diseña
Evaluación	Se diseña
GESTIÓN DE LOGÍSTICA	
Mantenimiento	Se diseña
Archivo	Se diseña

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

4.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Un Manual de Procedimientos con tiene una descripción clara y precisa de cómo deben desarrollarse las actividades integrantes de un proceso dentro de una Empresa. Se encuentra clasificado como documento interno, el mismo que debe contener copias contralas y estar a disposición de los trabajadores que necesiten.

El Manual de Procedimientos brinda a los trabajadores de una Empresa una manera sencilla de conocer el funcionamiento interno de los procesos levantados, en este se describe al respecto: tareas, ubicación, requerimientos y responsables de ejecución.

Un manual de procedimientos se encuentra conformado de la siguiente manera:

- **Identificación:** debe incorporar el logotipo de la organización, nombre oficial de la organización, denominación, lugar y fecha de elaboración, número de revisión y aprobaciones correspondientes.
- **Propósito:** describe el qué y cómo de la ejecución del manual de procedimientos, exposición sobre el documento.
- **Alcance:** Describe el ámbito de aplicación del manual de procedimientos elaborado.
- **Responsable:** Unidades y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

- **Definiciones:** Palabras o términos de carácter técnicos que se emplean en el procedimiento, la cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario al momento de la consulta del manual.
- **Políticas:** Criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participan en los procedimientos.
- **Indicadores de gestión del subproceso:** metas numéricas que se pretende cumplir con los procedimientos, con la finalidad de medir avances de los mismos.
- **Documentos referenciados:** Escrito que elabora la empresa para definir una actividad que forma parte de su sistema de gestión.
- **Registros:** Evidencia documental de que las actividades o tareas incluidas en el sistema de gestión han sido desarrolladas por parte de la empresa y condiciones establecidas.
- **Diagrama de flujo:** Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y el recorrido de formas y materiales en donde se muestran las unidades administrativas que intervienen en cada operación descrita.

Una vez establecido el Mapa de Procesos del Restaurante “La Viña” se procedió a diagramar cada uno de los procesos determinados, los mismos que serán completados con el desarrollo del Manual de Procedimientos de cada uno de ellos.

El detalle de los Manuales de Procedimientos levantados se encuentra en el Anexo 6.

4.3 MEJORAS INTRODUCIDAS

Una vez finalizada la investigación que se realizó en el Restaurante “La Viña”, se cuenta con un modelo de Mapa de Procesos con mejoras introducidas completo y acoplado a la realidad del Restaurante. A continuación se muestra en detalle las mejoras introducidas en cada sub proceso conformante; adicional un análisis comparativo de valor agregado de los procesos detectados inicialmente y una vez realizada la mejora de los mismos.

4.3.1 Mejoras Introducidas por Proceso

Procesos Estratégicos

GESTIÓN ESTRATÉGICA

- **Planificación Estratégica:** El restaurante “La Viña” no contaba con un proceso enfocado a la planificación estratégica de la empresa, se procedió al diseño del mismo con la finalidad de incorporar al Restaurante “La Viña” definiciones importantes que le identifiquen ante sus clientes y que

a su vez contribuyan con el lineamiento de enfoque hacia la satisfacción del cliente que se requiere incorporar a través del Plan Estratégico desarrollado y difundido entre dueños y colaboradores.

- **Control de la Gestión:** Proceso incorporado al Restaurante “La Viña”, con la finalidad de diseñar e implementar controles para la Gestión por Procesos incorporada, cuya información nos dará como resultados el procesamiento de Indicadores de Gestión establecidos en los Manuales de Procedimientos diseñados en cada uno de los procesos integrantes, los mismo que al ser analizados permitirá tomar acciones dependiendo de los resultados obtenidos.

GESTIÓN DE CALIDAD

- **Auditorías de Calidad:** El Restaurante “La Viña” al no contar con un proceso de Auditorías de Calidad perdía información importante que le permita mantener controlado el compendio de la gestión realizada mes a mes. Con la incorporación de este proceso hoy en día en Restaurante es capaz de obtener información objetiva de la gestión integrada en cada uno de los procesos y detectar puntos de falencia a ser corregidos mediante la toma de acciones.
- **Mejora Continua – Acciones Correctivas y Preventivas:** El Restaurante “La Viña” no contaba dentro de su estructura actual con un proceso de Mejora Continua; con la incorporación del mismo se

implementará acciones correctivas y preventivas para las falencias detectadas al momento de realizar la Auditoría de Calidad lo cual permite rectificar fallas que pueden afectar al producto final entregado al cliente y disminuir su satisfacción.

- **Control de Documentos y Registros:** Este nuevo proceso incorporado al Mapa de Procesos integral actual del Restaurante “La Viña” brinda un enfoque ordenado y completo a un aspecto importante como son los documentos y registros, el mantenimiento de los mismos provee respaldo para todas las actividades ejecutadas dentro de cada proceso realizado.

Cadena de Valor

DISEÑO DEL MENÚ

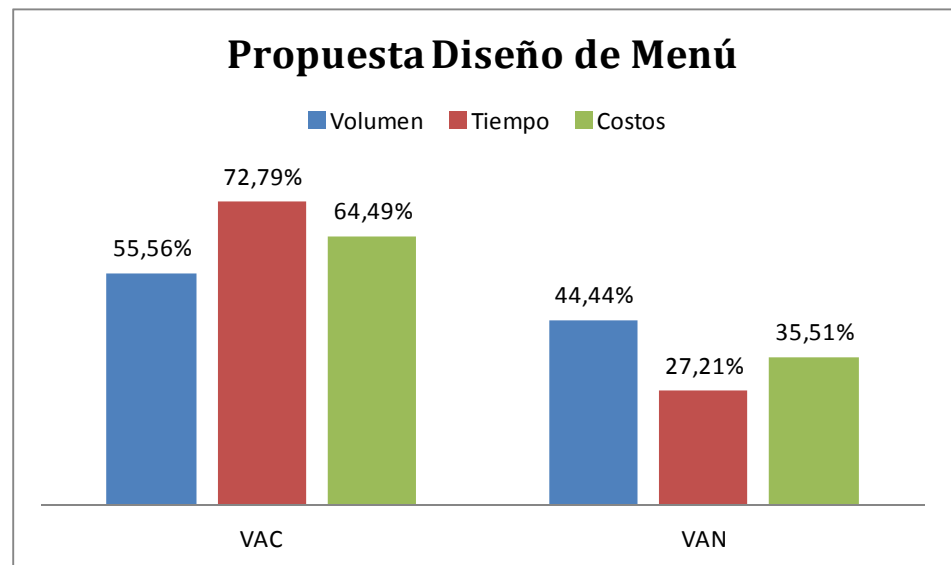
- **Propuesta de Elaboración de Menú:** En el primer análisis de valor agregado detallado en la figura 36 se nota un porcentaje alto de VAC; en la figura 37 actual se observa el incremento del mismo después de la mejora incorporada.

El Restaurante “La Viña” ya contaba con un proceso establecido, claro y concreto sobre la propuesta de elaboración del menú; a pesar de que estaba muy bien elaborado se decidió mejorarlo con la finalidad de dar extra valor agregado al cliente para lo cual se agregó una actividad en la que se incluya un análisis sobre el aporte nutricional que se le da al cliente en cada plato ofrecido y así aportar en su salud.

A continuación en la figura 37 y 38 se muestra un comparativo del análisis de valor agregado efectuado.

FIGURA N° 37

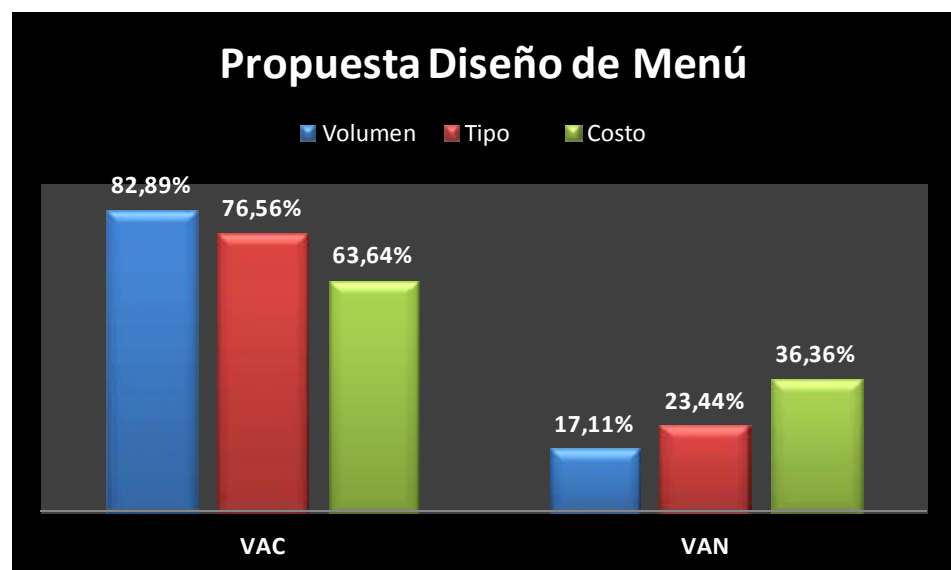
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

FIGURA N° 38

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

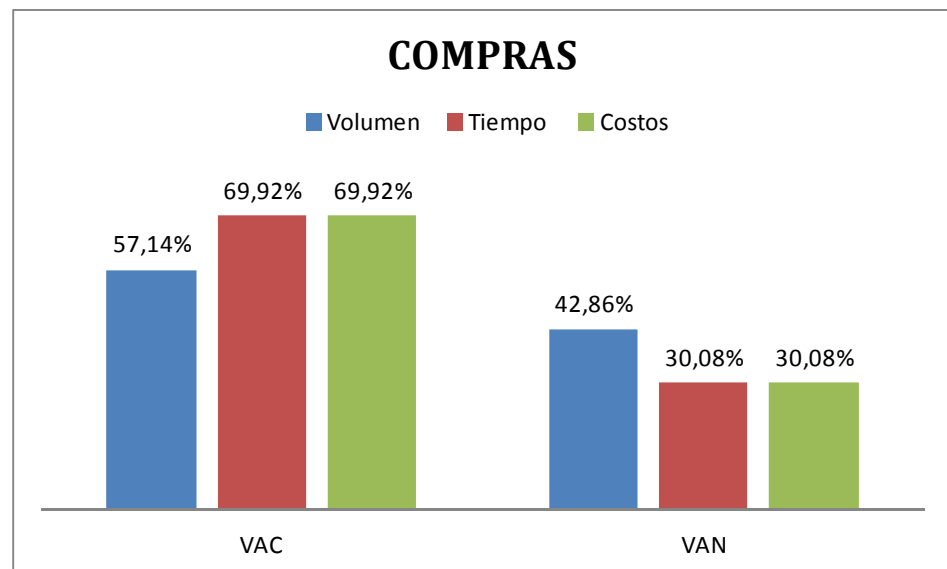


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

- Compras:** Al ser este un proceso que el Restaurante “La Viña” ya posee dentro de su estructura, y una vez analizada la información se decidió mantener el diagrama de flujo con las actividades inicialmente planteadas. Sin embargo el Gerente estableció proveedores fijos después de un análisis minucioso para así garantizar la calidad y cantidad de los productos a adquirir con la finalidad de evitar tiempos muertos, precios fijos y opciones de crédito con fechas de pago determinadas lo cual nos ha permitido incrementar el VAN, como se demuestra en las siguientes figura 39 y 40.

FIGURA N° 39

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

FIGURA N° 40

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO



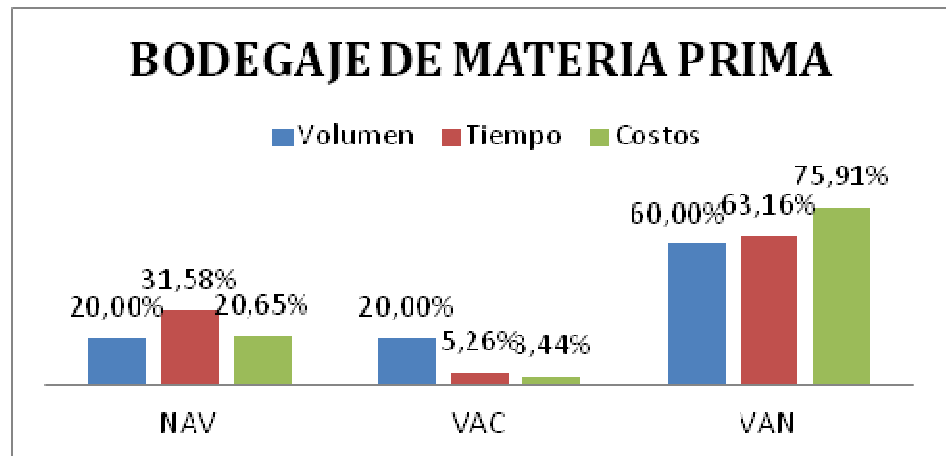
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

- **Bodegaje de Materia Prima:** En el levantamiento inicial se detecto porcentajes de actividades que NAV, con la mejora implementada el mismo ha desaparecido ya que se incorporó una hoja de registro de Materia Prima que nos permite llevar un mejor control de los productos ingresados a bodega. Adicional a esto se invertirá en la remodelación de bodega actualmente usada para mantener la calidad de los productos que esta alberga y de esta manera disminuir el porcentaje de desperdicio detectado al realizar el costeo de actividades. En la figura 41 y 42 se presenta el análisis comparativo de valor agregado efectuado.

FIGURA N° 41

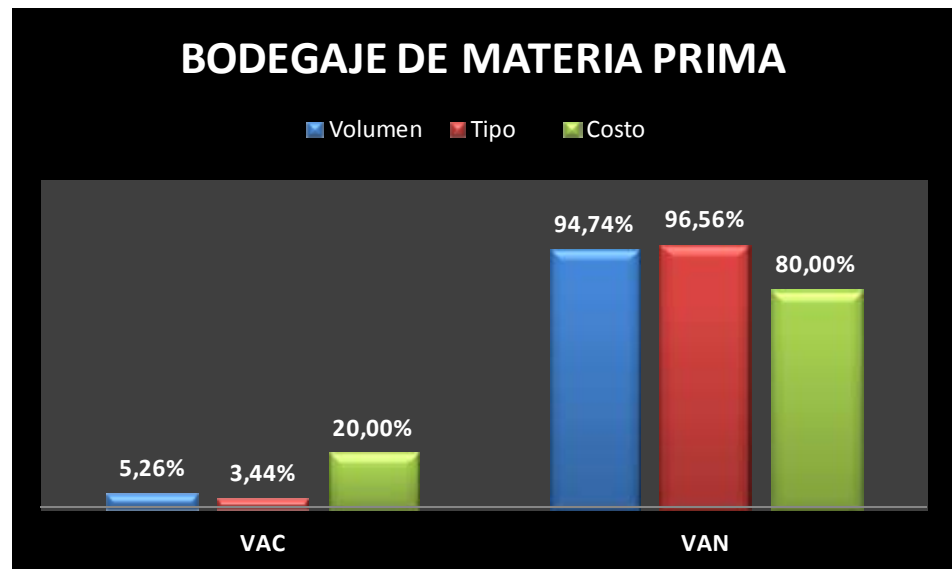
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

FIGURA N° 42

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

PREPARACIÓN DE ALMUERZOS

- **Elaboración de Almuerzos:** Se cambio de nombre al proceso a Elaboración de Almuerzos por practicidad; las actividades designadas al

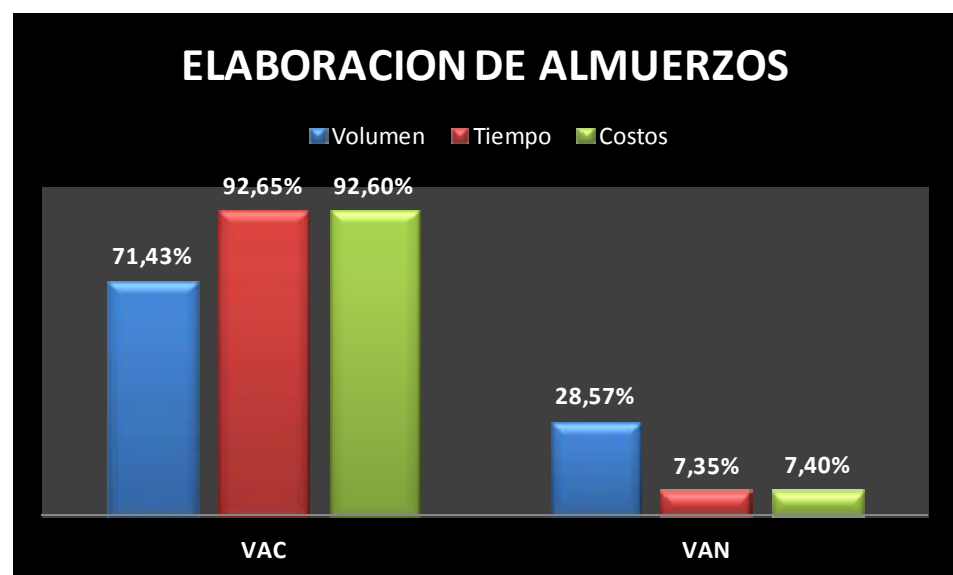
proceso únicamente agregan valor al cliente y al negocio con tendencia a mejorar ya que con la designación de proveedores específicos se garantiza la calidad de los productos y cantidad necesaria de los mismos lo que garantiza que el producto final sea del total agrado y satisfacción de nuestro cliente.

Así mismo se distribuyeron las actividades dentro de la cocina entre los meseros quienes sirven de apoyo a los Chef con la finalidad de que no existan actividades repetidas.

Finalmente con la incorporación de proveedores fijos efectuada en el proceso de compras, los tiempos perdidos se reducirán ya que se puede contar con la cantidad precisa de materia prima para la elaboración de almuerzos.

FIGURA N° 43

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

VENTAS

- **Gestión de Ventas Restaurante:** Al incorporarse una nueva línea de negocio dentro del restaurante con la implementación de un servicio de catering empresarial, se determinó dividir la gestión de ventas interna como restaurante y externa como catering empresarial.

Este proceso nos permite abarcar de forma íntegra las necesidades de nuestros clientes que nos visitan en el restaurante a diario, ofreciéndoles de esta manera un servicio organizado, completo y rápido que nos permita lograr su satisfacción total.

Dentro del análisis de debilidades y oportunidades de mejora efectuado en el Capítulo II, se detectó que la satisfacción del cliente se reduce debido al tiempo que debe esperar mientras solicita el almuerzo hasta que el mismo es servido, una vez realizado el capacity y determinado que la cantidad de meseros es suficiente se procedió a una reubicación de ellos por espacios en el restaurante para que atiendan los pedidos más rápido.

- **Gestión de Ventas Catering Empresarial:** Este proceso nace de la nueva área de negocio que creó el Restaurante “La Viña”, con la implementación del servicio de catering empresarial. Con este nuevo diseño podemos garantizar la fluidez de las actividades al momento de servir a nuestros nuevos clientes externos que adquieren nuestro servicio

por medio del catering empresarial y garantizar que los mismos quedarán satisfechos y empezarán a fidelizarse con nosotros.

- **Cobranza:** El diseño de este proceso contribuye al negocio garantizando el correcto manejo de los ingresos que genera la venta de almuerzos tanto a los clientes que nos visitan en el Restaurante como los que hacen uso del servicio de catering empresarial.

POST VENTA

- **Distribución Servicio Catering Empresarial:** Este nuevo proceso diseñado nos **permite** apoyar a la gestión de catering empresarial, detallando así las actividades de logística que logran cubrir nuestro servicio completo.

Dentro de este proceso se determinaron actividades clave que deben cumplir nuestros colaboradores para contribuir a que el negocio funcione.

- **Atención al Cliente:** Se consideró un proceso de Atención al Cliente dentro del macro del mapa ya que para los dueños del Restaurante “La Viña” es fundamental detectar el grado de satisfacción que el cliente posee sobre nuestro servicio en general, sobretodo en la nueva área de catering empresarial, para esto se diseño una encuesta de satisfacción que serpa llenada por los nuevos clientes del servicio de catering empresarial. Así mismo se generó un formulario de reclamos y sugerencias con la

finalidad de que los comentarios y datos detectados en los mismos nos ayuden a ver de una manera más objetiva el servicio que ofrecemos y corregir irregularidades que puedan afectar la satisfacción de nuestros clientes.

- **Monitoreo:** Este nuevo proceso se enfoca al servicio que se le da al cliente, dentro del cual también interviene el personal que conforma el restaurante buscando en conjunto las mejores opciones de atención y regularizando errores detectados con el desarrollo de las actividades de los procesos de ventas.

Procesos de Apoyo

GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

- **Cierre de Caja:** El valor agregado dentro del proceso de cierre de caja esta direccionado únicamente al negocio ya que es un proceso **netamente** interno del Restaurante; sin embargo, el mismo poseía cuellos de botella al no poseer una máquina registradora que nos facilite las actividades para el cierre de caja. La adquisición de una máquina registradora contribuye a que este proceso se dinamice y sea al 100% objetivo al mismo tiempo que reduce tiempos en ciertas actividades importantes.

FIGURA N° 44

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

- **Nómina:** Dentro del proceso de nómina se posee un mínimo porcentaje de actividades que NAV, esta se da sobre todo por un tema de objetividad de la información ya que al no poseer registros de asistencia de nuestros trabajadores ocasionamos re procesos al tratar de obtener u verificar la información necesaria; sin embargo una vez implementada la hoja de registro de asistencia podremos agregar mayor valor al negocio y eliminar las actividades de NAV.

FIGURA N° 45

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

- **Contabilidad:** El diagrama de flujo de este proceso se mantiene, ya que la contadora quien es un colaborador externo a la institución cumple con **todos** las actividades necesarias para mantener los balances y registros contables indispensables ante las autoridades nominadoras del Estado.

FIGURA N° 46

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

- **Gestión Tributaria:** Este proceso es realizado por la contadora del Restaurante “La Viña”; hasta el momento de la implementación el Gerente General no había **intervenido** dentro de dicho proceso, se recomendó que se empape de información y participe como agente de revisión de las actividades realizadas.

FIGURA N° 47

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

- **Presupuesto:** Este nuevo proceso si incorporó al Restaurante “La Viña” con la finalidad de tener un mejor manejo financiero y control de gastos por el periodo determinado. Una vez definida la Matriz Presupuestaria se obtendrá un mejor enfoque del cronograma de gastos y del trabajo a **realizar en base a este.**
- **Pagos:** **Con este** proceso el Gerente General del Restaurante “La Viña” podrá obtener información objetiva de las facturas pagadas, de la misma

forma podrá definir por categoría los montos que se desembolsan mensualmente y contribuir a la verificación del cronograma definido en la Matriz Presupuestaria.

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

- **Selección y Contratación:** Anteriormente a la implementación del Sistema de Gestión por Procesos el Restaurante “La Viña” no poseía sistema organizado que le permita contratar personal idóneo. Con el diseño del proceso de Selección y Contratación se podrá analizar y seleccionar al personal idóneo para el puesto requerido, ya que se han incorporado actividades que incluyen entrevistas y revisión de hojas de vida para análisis de experiencia. A la vez nos permite verificar si el número de trabajadores que forman parte del Restaurante es el adecuado para la atención que el cliente necesita.
- El diseño de este nuevo proceso es fundamental para la nueva etapa del restaurante con la implementación de un servicio de catering empresarial ya que para este proyecto se contará con más colaboradores.
- **Desvinculación:** Con este proceso el Restaurante “La Viña” cubre con la parte legal dictada por el Estado para garantizar que los derechos del trabajador se cumplan al momento de que un colaborador decida dejar su puesto de trabajo.
- **Permisos y Vacaciones:** Con el diseño de este nuevo procesos se controlará y garantizará el beneficio que poseen nuestros trabajadores a sus vacaciones anuales; así mismo a permiso en caso de que se requiera.

- **Formación de Personal:** Los dueños del Restaurante “La Viña” consideran que para que sus trabajadores den un plus o agreguen valor a las actividades que realizan a diario es importante capacitarlos, por lo que se diseñó el proceso de formación de personal que nos dará pie a evaluar la gestión que ellos realizan y mejorar en caso de ser necesario.
- **Evaluación:** Evaluar el desempeño de los colaboradores del Restaurante “La Viña” contribuye a mantener controlada nuestra gestión y mejorar continuamente el recurso humano que forma parte de la empresa.

GESTIÓN DE LOGÍSTICA

- **Mantenimiento:** Al ofrecer un servicio diario a nuestros clientes es importante prever problemas que se pueden generar y detener la elaboración de almuerzos; el diseño de este proceso es vital y elimina cuellos de botella dentro de la gestión, ya que actualmente se cuenta con mantenimiento preventivo.
- **Archivo:** Se diseñó un proceso de Archivo para información digital y files con enfocado al orden y respaldo de actividades realizadas.

4.3.2 Mejoras introducidas en base al costeo de procesos misionales

A continuación se describirá las mejoras introducidas en temas de costos, comparando resultados con el costeo inicialmente calculado en el capítulo II.

PROPUESTA DE DISEÑO DE MENÚ

TABLA N° 31

COSTEO PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE MENÚ

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Se reúnen para la elaboración de la propuesta	\$ 2,84	\$ 319,02	\$ 321,86
A2	Discuten el aporte nutricional de los platos a proponer	\$ 17,04	\$ 317,10	\$ 334,14
A3	Elaboran la propuesta del menú semanal	\$ 11,36	\$ 317,10	\$ 328,46
A4	Revisan la propuesta del menú de la semana	\$ 7,92	\$ 357,10	\$ 365,03
A5	Aprueba la propuesta de menú para semana	\$ 0,40	\$ 317,10	\$ 317,50
A6	Firma la propuesta de menú para la semana	\$ 0,19	\$ 317,10	\$ 317,29
COSTO PROCESO				\$ 1.984,28

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

El costeo inicial de este proceso era de \$1.993.59 con las mejoras introducidas el proceso costará \$1.984,28. La reducción del costo del proceso no es significativa debido a que se incluyó una actividad que agrega valor al cliente que se describe como “discutir el aporte nutricional de los platos a proponer; sin embargo, la mínima contribución se ve reflejada al contar con una hoja de registro de alimentos que existen en bodega, misma que permite agilizar la decisión de los platos a proponer en la semana y disminuir el desperdicio en materia prima.

COMPRAS

TABLA N° 32

COSTEO COMPRAS

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Define presupuesto para compras	\$ 38,35	\$ 0,65	\$ 39,01
A2	Realiza lista de ingredientes	\$ 57,53	\$ 62,10	\$ 119,63
A3	Solicitar productos a proveedores	\$ 57,53	\$ 1,62	\$ 59,15
A4	Revisa la cantidad de los alimentos	\$ 76,71	\$ 0,65	\$ 77,36
A5	Si cumple con la cantidad requerida adquiere el producto	\$ 19,18	\$ 1,62	\$ 20,79
A6	Solicitar a otro proveedor la cantidad faltante	\$ 30,68	\$ 0,65	\$ 31,34
A7	Adquiere el producto	\$ 19,18	\$ 0,65	\$ 19,83
A8	Formaliza el pago en base a las políticas establecidas	\$ 30,68	\$ 0,65	\$ 31,34
COSTO PROCESO				\$ 367,11

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

El costeo inicial del proceso de compras era de \$751,85, con las mejoras introducidas el proceso costará \$367,11. La diferencia radica en que el proceso contará con proveedores definidos mismos que evitan actividades que incrementaban el costo como la visita al Mercado Unión y Progreso, buscar otro lugar de compra si no cumple con los requisitos de calidad lo cual representaba un reproceso y garantiza la calidad y cantidad de los alimentos; así como un aporte al manejo de créditos y facilidades de pagos en caso de ser necesario.

BODEGAJE DE MATERIA PRIMA

TABLA N° 33

BODEGAJE DE MATERIA PRIMA

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Recepta los Productos	\$ 47,94	\$ 6,29	\$ 54,23
A2	Verifica la cantidad de cada producto	\$ 13,74	\$ 6,29	\$ 20,03
A3	Detalla en el registro el ingreso de materia prima a bodega	\$ 54,97	\$ 68,35	\$ 123,32
A4	Almacena los productos adquiridos	\$ 28,00	\$ 6,29	\$ 34,28
A5	Envía productos para la elaboración	\$ 4,67	\$ 6,29	\$ 10,95
COSTO PROCESO				\$ 231,86

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

El costeo inicial de este proceso era de \$229,07, con las mejoras introducidas el costo se reflejará en \$231,86. El incremento en valor de costo del proceso de bodegaje de materia prima se debe a que dentro del proceso re diseñado se incluyó un actividad de control en el que se debe detallar el ingreso a bodega de la materia prima adquirida; así mismo se equiparó tiempos el resto de actividades influido por la mejora de proveedores fijos implementada.

ELABORACIÓN DE ALMUERZOS

TABLA N° 34

COSTEO ELABORACIÓN DE ALMUERZOS

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Revisa la Materia Prima en Bodega	\$ 13,74	\$ 124,69	\$ 138,43
A2	Separa los ingredientes que serán utilizados	\$ 54,97	\$ 124,69	\$ 179,66
A3	Lleva los ingredientes a la cocina	\$ 4,67	\$ 124,69	\$ 129,35
A4	Procesar ingredientes para cocción	\$ 54,97	\$ 124,69	\$ 179,66
A5	Prepara los Almuerzos	\$ 439,79	124,687179	\$ 564,48
COSTO PROCESO				\$ 1.191,58

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

El costeo inicial del proceso de elaboración de almuerzos fue de \$1.180,64, con las mejoras introducidas el costo actual se refleja en \$1.191,58. El incremento en costo de este proceso se debe a que en el re diseño se integrará una nueva actividad enfocada al procesamiento de alimentos cumpliendo con todos los requisitos de salubridad planteados y que serán controlados; esto facilitará que el producto final sea elaborado con mejores controles e incrementar el valor agregado al cliente.

GESTIÓN DE VENTAS RESTAURANTE

Para las mejoras introducidas el proceso que inicialmente se conocía como “atención al cliente” tomará el nombre de “gestión de ventas restaurante”.

TABLA N° 35**COSTEO GESTIÓN DE VENTAS RESTAURANTE**

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Toma el pedido del cliente	\$ 582,50	\$ 56,82	\$ 639,32
A2	Cobra el monto total	\$ 582,50	\$ 56,82	\$ 639,32
A3	Retira el Ticket	\$ 226,79	\$ 56,82	\$ 283,61
A4	Verifica el número de almuerzos a servir	\$ 226,79	\$ 56,82	\$ 283,61
A5	Solicita en la cocina que se sirvan los almuerzos	\$ 453,58	\$ 56,82	\$ 510,40
A6	Servir almuerzos solicitados	\$ 994,13	\$ 56,82	\$ 1.050,95
A7	Pasar a la mesa los almuerzos	\$ 257,51	\$ 56,82	\$ 314,33
A8	Preguntar si las cosas estan bien	\$ 226,79	\$ 56,82	\$ 283,61
A9	En caso de ser necesario facilitar el formulario de reclamos y sugerencias	\$ 64,38	\$ 56,82	\$ 121,20
A10	Receptar formularios llenos	\$ 453,58	\$ 56,82	\$ 510,40
COSTO PROCESO				\$ 4.636,74

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

El costeo inicial del proceso dio como resultado \$5.161,59, con las mejoras introducidas el costo disminuyó a \$4.636,74. La diferencia de resultados radica en la re distribución de actividades y espacio físico efectuada con los meseros motivo por el cual las esperas por proceso desaparecieron y las actividades fluyen de mejor manera, aportando a la satisfacción de los clientes ya que se determinará un estándar de tiempo de atención dentro de los 8 minutos hasta que el plato este en la mesa del cliente.

TABLA N° 36**MATRIZ COMPARATIVA DE RESULTADOS**

	COSTEO INICIAL	COSTEO MEJORADO	DIFERENCIA
Elaboración de menú	\$ 1.993,59	\$ 1.984,28	\$ 9,31
Compras	\$ 751,85	\$ 367,11	\$ 384,74
Bodegaje de materia prima	\$ 229,07	\$ 231,86	\$ (2,79)
Elaboración de almuerzos	\$ 1.180,64	\$ 1.191,58	\$ (10,94)
Gestión de ventas restaurante	\$ 5.161,59	\$ 4.636,74	\$ 524,85

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

Se nota que de los 5 procesos comparados integrantes de la cadena de valor 3 muestran resultados positivos, mientras que 2 muestran resultados negativos

debido a que dentro de las mejoras introducidas se plantearon actividades de control y elaboración de registros que nos permitirá mantener controlada la gestión.

Con la finalidad de analizar la rentabilidad que se obtendrá con el nuevo servicio de catering empresarial incorporado al Restaurante “La Viña”, a continuación se detalla el costeo de los procesos misionales restantes.

TABLA N° 37

COSTEO GESTIÓN DE VENTAS CATERING EMPRESARIAL

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Toma el pedido de almuerzos por parte de las empresas	\$ 11,99	\$ 45,34	\$ 57,33
A2	Solicita en la cocina se alisten el número de almuerzos solicitados	\$ 11,99	\$ 45,34	\$ 57,33
A3	Preparar almuerzos	\$ 536,95	\$ 45,34	\$ 582,30
A4	Alistar almuerzos para llevar	\$ 326,65	\$ 45,34	\$ 371,99
A5	Llevar almuerzos a empresas	\$ 0,93	\$ 45,34	\$ 46,28
A6	Facilitar encuestas de satisfacción para que sean llenadas	\$ 4,67	\$ 45,34	\$ 50,01
COSTO PROCESO				\$ 1.165,23

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 38

COSTEO COBRANZA

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Generar factura mensual por servicio de catering empresarial	\$ 0,38	\$ 19,44	\$ 19,82
A2	Remitir factura a empresa por total de almuerzos	\$ 0,24	\$ 19,44	\$ 19,68
A3	Solicitar transferencia bancaria	\$ 0,36	\$ 19,44	\$ 19,80
A4	Revisar transferencia bancaria en tiempo establecido	\$ 0,59	\$ 19,44	\$ 20,04
A5	Confirmar transferencia bancaria a las empresas	\$ 0,59	\$ 19,44	\$ 20,04
COSTO PROCESO				\$ 99,38

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 39

**COSTEO DISTRIBUCIÓN SERVICIO DE CATERING
EMPRESARIAL**

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Receptar pedido por parte de empresas	\$ 11,99	\$ 31,99	\$ 43,98
A2	Alistar pedido para entrega	\$ 979,95	\$ 31,99	\$ 1.011,94
A3	Separar pedido por empresa	\$ 32,66	\$ 31,99	\$ 64,66
A4	Colocar almuerzo para traslado	\$ 18,67	\$ 31,99	\$ 50,66
A5	Trasladar almuerzos a empresas	\$ 28,00	\$ 31,99	\$ 59,99
A6	Servir almuerzos a cada empresa	\$ 653,30	\$ 31,99	\$ 685,29
A7	Receptar encuestas de satisfacción	\$ 0,26	\$ 31,99	\$ 32,26
A8	Retornar al restaurante	\$ 23,33	\$ 31,99	\$ 55,32
COSTO PROCESO				\$ 2.004,09

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 40

COSTEO ATENCIÓN AL CLIENTE

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Elaborar encuesta de satisfacción al cliente y formulario de reclamos y sugerencias	\$ 2,97	\$ 9,64	\$ 12,61
A2	Receptar periódicamente las encuesta de satisfacción al cliente y formulario de reclamos y sugerencias	\$ 2,40	\$ 9,64	\$ 12,03
A3	Procesar información	\$ 5,35	\$ 9,64	\$ 14,99
A4	Tabular datos para su análisis	\$ 7,13	\$ 9,64	\$ 16,77
A5	Generar reporte	\$ 4,16	\$ 9,64	\$ 13,80
A6	Analizar información	\$ 5,71	\$ 9,64	\$ 15,34
A7	Convocar a reunión	\$ 0,01	\$ 9,64	\$ 9,65
A8	Discutir acciones correctivas	\$ 11,41	\$ 9,64	\$ 21,05
A9	Implementar acciones correctivas	\$ 0,39	\$ 9,64	\$ 10,03
COSTO PROCESO				\$ 126,27

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 41

COSTEO MONITOREO

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Verificar la implementación de acciones correctivas y preventivas	\$ 5,71	\$ 84,59	\$ 90,30
A2	Realizar un informe comparativo de resultados	\$ 5,71	\$ 82,67	\$ 88,37
A3	Detectar avances	\$ 3,80	\$ 82,67	\$ 86,47
A4	Convocar a reunión	\$ 11,41	\$ 122,67	\$ 134,08
A5	Discutir acciones de mejora para obtener resultados positivos	\$ 5,71	\$ 82,67	\$ 88,37
A6	Gererar informe para implementación y seguimiento	\$ 5,71	\$ 82,67	\$ 88,37
COSTO PROCESO				\$ 575,96

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

Con el cálculo del costo del total de los procesos de la cadena de valor del mapa de procesos mejorado, se procederá a calculará la rentabilidad por parte de la gestión de ventas restaurante y gestión de ventas catering empresarial. En

la tabla 41 se muestra la distribución de los costos por gestión de ventas en base al número de almuerzos que se producen por cada una de ellos.

TABLA N° 41

DISTRIBUCIÓN DE COSTOS

PROCESO	DISTRIBUCIÓN		COSTO
	RESTAURANTE	CATERING	
Elaboración de menú	\$ 1.012,27	\$ 972,01	\$ 1.984,28
Compras	\$ 187,28	\$ 179,83	\$ 367,11
Bodegaje de Materia Prima	\$ 118,28	\$ 113,58	\$ 231,86
Elaboración de Almuerzos	\$ 607,88	\$ 583,70	\$ 1.191,58
Gestión de ventas restaurante	\$ 4.636,74		\$ 4.636,74
Gestión de ventas catering		\$ 1.165,23	\$ 1.165,23
Cobranza		\$ 99,38	\$ 99,38
Distribución servicio de catering empresarial		\$ 2.004,09	\$ 2.004,09
Atención al cliente	\$ 64,42	\$ 61,85	\$ 126,27
Monitoreo	\$ 293,82	\$ 282,14	\$ 575,96
TOTAL COSTOS PROCESOS MENSUAL	\$ 6.920,70	\$ 5.461,80	\$ 12.382,50

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

En base a la distribución de los costos se calculará el costo por almuerzo a producirse dentro de la gestión de ventas del restaurante. En la tabla 42 se muestra el detalle.

TABLA N° 42

COSTO POR ALMUERZO RESTAURANTE

ALMUERZOS

Total almuerzos vendidos al mes	7290
(/) Total costo procesos mensual	\$ 6.920,70
(=) Costo/Almuerzo	\$ 0,95
(+) Costo Materia Prima	\$ 1,04
Sopa	\$ 0,22
Plato fuerte	\$ 0,59
Guarnición/Ensalada	\$ 0,15
Bebida	\$ 0,08
(=) Costo/Almuerzo Total	\$ 1,99

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

En la tabla 43 se muestra a detalle la rentabilidad obtenida mensualmente por la gestión de ventas restaurante.

TABLA N° 43

RENTABILIDAD GESTIÓN DE VENTAS RESTAURANTE

ALMUERZOS LUNES A VIERNES

Cantidad almuerzos de lunes a viernes		4445
Precios almuerzos de lunes a viernes	\$	2,75
(-) Costo/Almuerzo Total	\$	1,99
(=) Margen de ganancia obtenida	\$	0,76
RENTABILIDAD DE LUNES A VIERNES	\$	3.381,13

ALMUERZOS FINES DE SEMANA

Cantidad almuerzos fines de semana		2355
Precios almuerzos fines de semana	\$	3,00
(-) Costo/Almuerzo Total	\$	1,99
(=) Margen de ganancia obtenida	\$	1,01
RENTABILIDAD DE LUNES A VIERNES	\$	2.380,10

RENTABILIDAD TOTAL MENSUAL	\$	5.761,23
-----------------------------------	-----------	-----------------

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

Antes de implementar el sistema de gestión por procesos y las mejoras detectadas dentro del Restaurante “La Viña la rentabilidad obtenida era de \$2.968,75; con las mejoras implementadas la rentabilidad actual es de \$5.761,23; gracias a la optimización de actividades dentro de los procesos.

Para la gestión de ventas del catering empresarial integrado a los servicios del Restaurante “La Viña”, se describe en la tabla 44 el costo por almuerzo y margen de ganancia en base al precio establecido.

TABLA N° 44**COSTO POR ALMUERZO CATERING EMPRESARIAL**

ALMUERZOS	
Total almuerzos vendidos al mes	7000
(/) Total costo procesos mensual	\$ 5.461,80
(=) Costo/Almuerzo	\$ 0,78
(+) Costo Materia Prima	\$ 1,04
Sopa	\$ 0,22
Plato fuerte	\$ 0,59
Guarnición/Ensalada	\$ 0,15
Bebida	\$ 0,08
(=) Costo/Almuerzo Total	\$ 1,82

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

En base a la cantidad de almuerzos mínima a vender al mes, costos y margen de ganancia se establece en la tabla 45 la rentabilidad a obtener mensualmente.

TABLA N° 45**RENTABILIDAD GESTIÓN DE VENTAS CATERING****ALMUERZOS CATERING EMPRESARIAL**

Cantidad almuerzos catering empresarial	7000
Precios almuerzos catering empresarial	\$ 2,00
(-) Costo/Almuerzo Total	\$ 1,82
(=) Margen de ganancia obtenida	\$ 0,18
RENTABILIDAD TOTAL MENSUAL	\$ 1.258,20

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

En la tabla 26 se muestra a detalle los resultados obtenidos que generan una estabilidad total de \$ 2.968,75 mensuales afectados por los re procesos incurridos en cada sub proceso integrante de la cadena de valor.

Inicialmente se consideraba que costo por almuerzo era de \$1,96; sin embargo al aplicar el costeo ABC se determinó que el costo por almuerzo real es de

\$2,40; el incremento se debe a que dentro del costeo ABC se tomará en cuenta la totalidad de los aplicables, mientras que dentro del costeo tradicional no se tomaron en cuenta los indirectos de fabricación.

En el ANEXO 7, se muestra en detalle el cálculo de los costos aplicados a los procesos de la cadena de valor para comparación.

5 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO DE CATERING EMPRESARIAL

El Restaurante “La Viña” en su afán de brindar su servicio a la demanda no cubierta dentro de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas ha decidido trabajar en la implementación de un Servicio de Catering Empresarial, el mismo que en base a un estudio de mercado ya efectuado arrancará con 5 clientes potenciales.

La implementación del nuevo servicio de catering empresarial a pesar de ser una nueva rama de participación en el mercado de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas va de la mano con las actividades que se efectuará en la gestión de ventas como restaurante al que se le incorporará el nuevo sistema de gestión por procesos. Por lo que se considera importante plantear un plan de acción que se enfocará en dos puntos principales descritos a continuación:

- Sostenimiento del sistema de gestión por procesos planteado para el Restaurante “La Viña”; e,
- Implementación del sistema de catering empresarial bajo el mismo nombre de Restaurante “La Viña”.

5.1 PLAN DE ACCIÓN

ESTRUCTURA ESTÁNDAR DE SOSTENIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PLANTEADO PARA EL RESTAURANTE “LA VIÑA”

OBJETIVOS

- Generar una herramienta que permita a los dueños del Restaurante “La Viña” contar con los elementos básicos para mantener estable el nuevo sistema de gestión por procesos implantado.

DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

“La Viña” es un restaurante fundado en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas lugar donde ejecuta sus actividades a diario. Lleva en el mercado de la provincia desde el año 2005 cuando la familia Vera Balseca decidió fundarlo.

Hasta la actualidad el Restaurante “La Viña” ha mantenido una administración tradicional y hasta cierto punto artesanal enfocada a su producto final que son los almuerzos más no a la plena satisfacción de sus clientes; sin embargo sus 7 años de historia contribuyen a que hoy en día mantenga un posicionamiento sobresaliente entre el resto de restaurantes y altas visitas todas las semanas.

Con la finalidad de cambiar el modelo de administración con el que se ha venido trabajando dentro del restaurante, se decidió implantar un sistema de gestión por

procesos beneficiando al macro en el que se desenvuelve; con este nuevo diseño de implementación ahora es indispensable trabajar en su sostenibilidad apoyando las estrategias en los nuevos procesos diseñados cuyas actividades cumplen con un estándar que garantiza la calidad interna y externa de la empresa.

Dentro de la estructura se ha determinado que el único factor sobre el que se debe trabajar es el sostenimiento del sistema de gestión por procesos incorporando acciones que permitan mantener su estándar de funcionamiento y a la vez trabajar en un camino de retroalimentación para la mejora continua.

IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Para la solución de este factor se detectaron áreas de oportunidad que permiten focalizar los puntos críticos y como trabajar sobre cada uno de ellos para mantener el sistema de gestión por procesos diseñado para el restaurante. Dentro de estas áreas de oportunidad se tendrá como herramienta principal el diseño de los nuevos procesos incorporados al mapa de procesos organizacional exclusivamente en la definición de estratégicos, así como también los manuales de procedimientos alineados a las políticas ya establecidas.

En el siguiente cuadro se muestra las áreas de oportunidad detectadas y sobre las que se va a trabajar para la sostenibilidad del sistema de gestión por procesos.

CUADRO N° 25

PLAN DE ACCIÓN

PLAN DE ACCIÓN ESTRUCTURA ESTÁNDAR DE SOSTENIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	RESULTADO	COSTO
PERSONAL				
Inclusión de personal en los distintos procesos a ejecutarse.	En conjunto con la implementación de cada proceso diseñado o re diseñado.	Gerente General Asistente Administrativo	Formar equipos multidisciplinarios para mejores aportes dentro de la cada proceso.	NA
Re distribución de apoyo por parte de los meseros y en base a las actividades que mejor pueden desempeñar en la cocina.	Inmediato.	Gerente General Asistente Administrativo Chef 1 Chef 2	Eliminar reprocesos y mayor contribución al momento de elaborar los almuerzos.	NA
Realizar una medición de Capacity para poder determinar si los meseros contratados son suficientes al momento de servir.	Inmediato.	Gerente General Asistente Administrativa	Lograr la satisfacción de los clientes, enfocando la atención a la rapidez.	NA
Separar por áreas el espacio físico del restaurante y asignar cada una de estas a los meseros que forman parte del equipo de trabajo.	Inmediato.	Gerente General Asistente Administrativo	Eliminar quejas por parte de los clientes debido al tiempo que deben esperar hasta que sus almuerzos sean servidos en la mesa por medio de la organización de actividades y espacio en el que serán ejecutadas las mismas.	NA
INFRAESTRUCTURA				
Remodelación y ampliación de la bodega que alberga la materia prima.	mar-14	Gerente General	Condiciones necesarias que salvaguarden la calidad de los productos que son adquiridos hasta el momento de su utilización.	\$ 2.245,00
EQUIPOS				
Adquirir una máquina registradora y programarla en base a los productos a ser vendidos.	ene-14	Asistente Administrativa	Agilizar y objetivizar el cierre de caja al momento de determinar las ventas diarias por producto elaborado.	\$ 680,00
SOFTWARE				
Invertir en un sistema contable.	ago-14	Gerente General	Automatización del proceso.	\$ 5.800,00
MATERIALES				
Establecer proveedores fijos para la entrega de materia prima necesaria para el Restaurante "La Viña".	Inmediato.	Gerente General Asistente Administrativa	Garantizar los productos solicitados en calidad y cantidad. Beneficios mutuos en cuanto a precios. Planes de crédito.	NA
Realizar lista de ingredientes en base a las existencias en bodega.	Inmediato.	Gerente General	Evitar retrasos e incremento de costos.	NA
NORMATIVA				
Establecer políticas de atención al cliente para poder estandarizar el servicio que se ofrece.	Mientras se diseña el sistema de gestión por procesos.	Gerente General	Generación de manuales de procedimientos.	NA
MEDICIÓN				
Evaluar el desempeño de los sub procesos.	dic-14	Personal del Restaurante "La Viña"	Conocer avances y detectar mejoras por proceso. Generación de manuales de procedimientos.	NA
DOCUMENTACIÓN				
Documentar.	Inmediato.	Personal del Restaurante "La Viña"	Control diario de las actividades y su respaldo documental facilitable a los requerientes.	NA
Generación de manuales de procedimientos.	Mientras se diseña el sistema de gestión por procesos.	Personal del Restaurante "La Viña"	Estandarización del sistema de calidad integral aplicable al Restaurante "La Viña".	NA

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

INTERACCIÓN DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD CON EL FACTOR

La interacción de las áreas de oportunidad detectadas se categorizará en tres áreas fundamentales descritas gráficamente en el cuadro 26.

CUADRO N° 26

INTERACCIÓN DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD

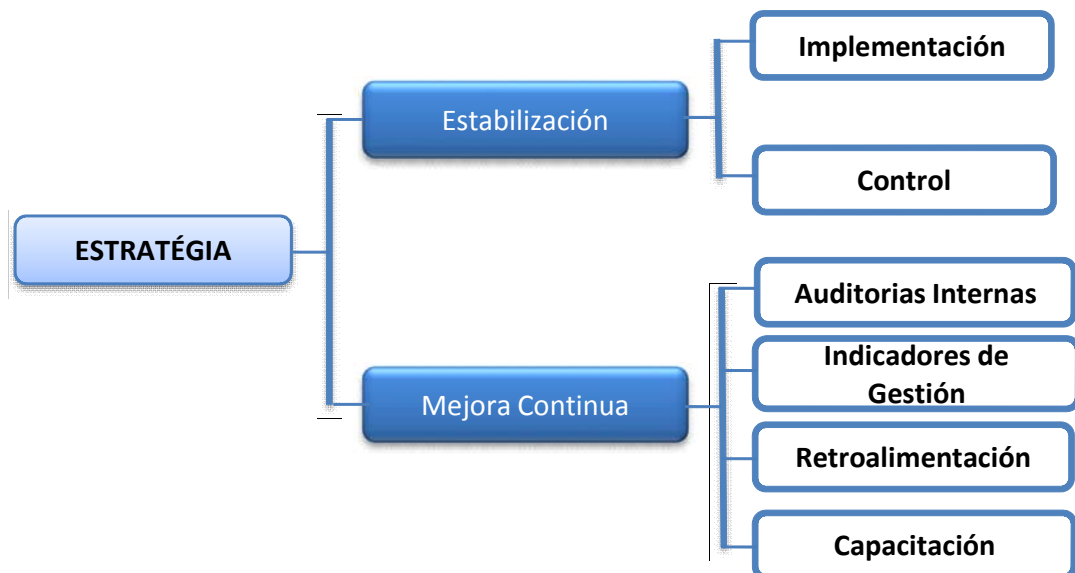


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

A continuación se define la interacción entre cada una de las áreas de oportunidad con el factor correspondiente al sistema de gestión por procesos.

Estrategia:

GRÁFICO N°



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

Dentro de la estrategia se estableció dos puntos importantes la estabilización como paso final del diseño de sistema de gestión por procesos e inicial al plan de acción de la sostenibilidad, y la mejora continua como lineamiento.

Dentro de la estabilización se considera importante la implementación en sí del sistema de gestión por procesos para lo cual ya se cuenta con los diagramas y sus respectivos manuales de procedimientos los cuales serán divulgados al personal del restaurante; y el control que nace de unos de los procesos diseñados correspondiente al control de la gestión cuyas actividades están enfocadas a verificar la fluidez del nuevo sistema.

La mejora continua establece auditorías internas cuyo proceso ya se encuentra diseñado y debe ser llevado a cabo en base a lo que establecen las políticas del manual de procedimientos; indicadores de gestión ya implementados en los manuales de procedimientos de los procesos diseñados los mismos que al calcularlos nos darán resultados de desempeño; retroalimentación entre dueños y colaboradores sobre cambios, avances y re procesos guiando una estructura de trabajo en equipo por medio de reuniones que contribuirán a la solución de conflictos y falencias y capacitación periódica y en diversas formas a nuestros colaboradores para lo cual ya se cuenta con un procesos diseñado.

Táctica:

Esta área de oportunidad nos permite determinar con puntos claves, el cómo trabajar en base a la estratégica definida anteriormente.

ESTABILIZACIÓN

- Divulgación por parte de los dueños a sus colaboradores sobre el sistema de gestión por procesos diseñado,
- Entrega de documentación sobre proceso propio a cada uno de los que involucre,
- Fomentar el trabajo en equipo por medio de la inclusión de los colaboradores para la toma de decisiones,
- Comunicación efectiva sobre cambios a realizarse y mejoras a implementarse.

MEJORA CONTINUA

- Continuidad de traspaso de la información entre nuevos colaboradores integrantes del Restaurante “La Viña”,
- Sistema de recompensas por logros en objetivos de desempeño cumplidos y medidos por medio de los indicadores de gestión establecidos en los manuales de procedimientos,
- Sistema de recompensas por logro de objetivos estableciendo al empleado del mes.

Operativa:

Describe que se va hacer físicamente para cumplir con los puntos clave y de esta forma alcanzar la estrategia establecida. Dentro del área operativa se estableció un punto clave tanto para la estabilización como para la mejora continua.

ESTABILIZACIÓN

- Para garantizar el traspaso de la información se debe documentar, para lo cual también existe un proceso de control de documentos y registros,
- Integración de los colaboradores en la potestad de las actividades a realizarse por cada uno de los miembros que integran el equipo de trabajo del Restaurante “La Viña”.

Sin embargo, dentro del factor determinado muy probablemente se tendrá que solucionar falencias para lo cual se estableció el siguiente proceso estándar para un manejo común.

1.- EQUIPO DE TRABAJO Y COMPROMISO

- Liderazgo por parte de los dueños del Restaurante “La Viña”,
- Inclusión de los colaboradores como un único equipo de trabajo,
- Generación y discusión de ideas.

2.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

- Objetivo a cumplir o resolver,
- Inventario de recursos,
- Inventario de ideas,
- Diseñar las alternativas de solución.

3.- SELECCIÓN

Seleccionar la mejor idea para un compendio en el diseño de la alternativa de solución, la misma que no debe ser planteada a corto plazo si no que más bien debe ser oportuna y definitiva.

4.- IMPLEMENTAR LA SOLUCIÓN

- Implementar la solución,
- Dar seguimiento,
- Acoplar la misma a un proceso y manual de procedimientos correspondiente para el análisis de indicadores de gestión de desempeño.

CUADRO N° 27

MATRIZ DE SOSTENIBILIDAD

MATRÍZ DE SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS RESTAURANTE "LA VIÑA"

ACTIVIDADES	ESTRATEGIA	TÁCTICA	OPERATIVA
Inmediatas	X	X	O
Corto Plazo	X	X	X
Mediano Plazo	X	O	X
Largo Plazo	O	O	O

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

SERVICIO DE CATERING EMPRESARIAL

Objetivos:

Restaurante “La Viña” es una entidad comprometida con sus clientes y así lo ha venido mostrando desde el 2005 año de su fundación.

Por este motivo, Restaurante “La Viña” quiere colaborar activamente en la consecución de los objetivos marcados internamente. En base a esto y con la finalidad de incrementar nuestros clientes logrando llegar a la demanda no cubierta se implementará un servicio de Catering Empresarial bajo el mismo nombre de Restaurante “La Viña”. Para lo cual se establecen los siguientes objetivos y lineamientos a seguir:

- Analizar el mercado de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, para determinar la factibilidad de la Implementación de un Servicio de Catering Empresarial.

- Informar a los trabajadores actuales del Restaurante sobre la nueva área en la que va a incursionar el Restaurante “La Viña”.
- Definir análisis de factibilidad financiera y presupuesto para efectuar el proyecto.
- Adquirir los bienes necesarios para ejecutar el proyecto.
- Contratar personal necesario e idóneo para ejecución de proyecto.
- Incluir la parte correspondiente al Servicio de catering Empresarial dentro la Gestión por Procesos implementada, para de esta manera tener actividades correctamente definidas y responsables de la ejecución de las mismas.
- Arrancar con la Implementación del Servicio de Catering Empresarial en las empresas ya determinadas para receptor nuestro servicio (dato extraído de la Investigación de Mercado efectuada).

Descripción de la actividad de la empresa

El Restaurante “La Viña”, desde el año 2005 ha venido ofreciendo almuerzos a los habitantes de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Una vez implementado el proyecto el Restaurante “La Viña” abrirá sus puertas a las empresas de la misma Provincia a través de un Servicio de Catering Empresarial, el

mismo que se tomo a consideración por propia recomendación de nuestros actuales clientes quienes se sientes fidelizados con el servicio y el producto final que ofrecemos.

Se planea manejar el Servicio de Catering Empresarial por medio de un SELF SERVICE, para cual se analizó información financiera y a partir de esta se generó un presupuesto que nos ayude a cubrir las necesidades del proyecto y un análisis de factibilidad financiera que nos permita proyectarnos a futuro.

Actualmente contamos con 5 clientes potenciales extraídos de la Investigación de Mercado efectuada, el número de almuerzos establecidos para cada día es de 70 por empresa a un precio de 2,00 USD cada uno. Al ser este un SELF SERVICE se ofrecerá el servicio de 12:00 a.m. hasta las 3:00 p.m., los utensilios necesarios para prestar el servicio serán trasladados a diario a cada una de las empresas mediante un manejo logístico interno. Cabe recalcar que, las empresas con las que contamos poseen dentro de sus instalaciones comedor, mesas y sillas que serán utilizados por los trabajadores que adquirieron el servicio de almuerzos del Restaurante.

Estrategias

Para el correcto desempeño de nuestra labor se definen las siguientes estrategias:

- Realizar una Investigación de Mercado con la finalidad de determinar la factibilidad de Implementar bajo el mismo nombre de Restaurante “La Viña” un Servicio de Catering Empresarial.

- Determinar en base a la Investigación de Mercado efectuada nuestros clientes potenciales.
- Realizar una entrevista con nuestros clientes potenciales para poder definir clientes fijos interesados en nuestro negocio y que deseen contar con el servicio que queremos brindar.
- Involucrar a los actuales trabajadores del Restaurante “La Viña” en el proyecto que se está ejecutando.
- Definir en base a datos financieros la factibilidad financiera del proyecto y el presupuesto en el que se debe incurrir para la ejecución del mismo.
- Adquirir bienes de calidad que nos permitan brindar la mejor atención a nuestros clientes.
- Seleccionar al personal idóneo y necesario para el trabajo.
- Definir procesos para el Servicio de Catering Empresarial, lo que nos ayudará a tener actividades definidas dentro de cada área de trabajo y establecer responsables de la ejecución de las mismas.
- Realizar un Servicio Post Venta con las empresas, por medio de medición de la Satisfacción de los clientes.

En base a los objetivos y estrategias expuestos anteriormente y en base a los procesos levantados se efectuarán las actividades concernientes a los procesos involucrados con el Servicio de Catering Empresarial.

En las tablas descritas a continuación se detalla de forma global la inversión que se realizará en cuanto a activos fijos y su respectiva depreciación, datos tomados en cuenta para el análisis de factibilidad financiera.

TABLA N° 46

INVERSIÓN

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	
Vehiculo	15.340,00
Cocina	1.800,00
Enseres	12.000,00
Total	29.140,00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 47

DEPRECIACIÓN

DEPRECIACIÓN DE LA INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	
Vehiculos	3.068,00
Enseres	180,00
Equipo	1.200,00
Total	4.448,00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

Dentro del análisis de factibilidad financiera también se incluye los costos representados por el personal adicional que será contratado para la implementación del servicio de catering empresarial. Se adiciona a nuestra nómina:

- 1 chofer
- 5 meseros

5.2 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD FINANCIERA Y PRESUPUESTO

Un estudio de factibilidad también conocido como estudio de viabilidad es un análisis amplio de los resultados financieros, económicos y sociales de una inversión. Dentro de este estudio se comparan flujos de beneficios y costos que nos permite determinar si nos conviene o no realizar dicho proyecto en base a su rentabilidad o conveniencia oportuna para ejecutarlo en ese momento o postergar su inicio a determinada fecha.

Según JM Jaramillo (2011), en su publicación realizada para la Universidad del Atlántico se definen los siguientes objetivos generales y de estructuración de un estudio de factibilidad financiera:

- Sistematizar los resultados económicos de los demás estudios del proyecto, tomando en cuenta el mercado técnico, legal y organizacional.
- Calcular las cuentas financieras que nos permita una proyección objetiva de los resultados que se desea obtener.
- Definir la estructura financiera del proyecto.

A continuación se detalla el proceso de análisis de factibilidad financiera y presupuesto para la implementación del servicio de catering empresarial para el Restaurante “La Viña”.

TABLA N° 48

ESTADO DE RESULTADOS

Estado de resultados

		0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
VENTAS			168.000,00	176.400,00	185.220,00	194.481,00	204.205,05
- COSTO DE VENTAS	4%		103.680,00	107.827,20	112.140,29	116.625,90	121.290,94
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			64.320,00	68.572,80	73.079,71	77.855,10	82.914,11
- GASTOS OPERATIVOS			17.390,68	18.264,23	19.137,77	20.046,26	20.989,69
- ADMINISTRACION	4%	21.838,68	21.838,68	22.712,23	23.585,77	24.494,26	25.437,69
- DEPRECIACIONES		- 4.448,00	- 4.448,00	- 4.448,00	- 4.448,00	- 4.448,00	- 4.448,00
Utilidad antes de impuestos			81.710,68	86.837,03	92.217,49	97.901,36	103.903,81
Utilidad antes de impuestos			81.710,68	86.837,03	92.217,49	97.901,36	103.903,81
IMPUESTOS	22%		- 17.976,35	-19104,15	-20287,847	-21538,30	-22858,84
UN			63.734,33	67.732,88	71.929,64	76.363,06	81.044,97
UNODI							
UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMP			81.710,68	86.837,03	92.217,49	97.901,36	103.903,81
IMPUESTOS OPERACIONALES			- 17.976,35	- 19.104,15	- 20.287,85	- 21.538,30	- 22.858,84
TOTAL UNODI			63.734,33	67.732,88	71.929,64	76.363,06	81.044,97

Fuente: Información Financiera del Restaurante “La Viña”

Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 49**FLUJO DE CAJA**

	0	1	2	3	4	5
FCI						
PPE	- 29.140,00					
REC PPE						
CTN	- 33.600,00	- 33.600,00	- 42.600,00	- 51.600,00	- 60.600,00	- 69.600,00
		- 9.000,00	- 9.000,00	- 9.000,00	- 9.000,00	- 9.000,00
TOTAL FCI	- 62.740,00	- 9.000,00	- 9.000,00	- 9.000,00	- 9.000,00	- 9.000,00
FCO - MET IND.						
UN OP		54.500,16	58.129,34	61.956,74	66.006,02	70.289,01
+ DEP		- 4.448,00	- 4.448,00	- 4.448,00	- 4.448,00	- 4.448,00
VAR DE CTNO		- 9.000,00	- 9.000,00	- 9.000,00	- 9.000,00	- 9.000,00
TOTAL FCO		41.052,16	44.681,34	48.508,74	52.558,02	56.841,01
FCL	- 62.740,00	32.052,16	35.681,34	39.508,74	43.558,02	47.841,01
Tasa de descuento	12%					
Flujos descontados	- 62.740,00	28.618,00	28.444,95	28.121,54	27.681,91	27.146,27
VAN	77.272,67					
TIR	34,90%					
ER						
DEP		4.448,00	4.448,00	4.448,00	4.448,00	4.448,00
UAIL		69.872,00	74.524,80	79.431,71	84.623,10	90.114,11
IMP	22%	- 15.371,84	- 16.395,46	- 17.474,98	- 18.617,08	- 19.825,11
UN OP		54.500,16	58.129,34	61.956,74	66.006,02	70.289,01

Fuente: Información Financiera del Restaurante “La Viña”

Elaborado por: Julia Verdezoto

VAN: al obtener un resultado positivo nos muestra que la recuperación de la inversión y la factibilidad del negocio son objetivas.

TIR: Es un negocio atractivo para los accionistas ya que muestra una rentabilidad alta dentro del mercado al que se va a incursionar.

Una vez realizado el análisis de factibilidad financiera detectamos que la inversión la recuperamos en 3,2 años; adicional a esto cumple con el promedio de tasa interna de retorno de un restaurante ya que se determino un TIR de 34,90% utilidades designadas a los socios y que por los resultados obtenidos se convierte incluso en atractivo para inversionistas.

Para el desarrollo de las proyecciones se tomo en cuenta un histórico de ventas proyectado de año a año, información que fue extraída de la Gestión de Contabilidad del Restaurante “La Viña”.

La tase de descuento tomada en cuenta para el análisis y procesamiento de la información corresponde a la determinada por los organismos de control, tiene que ver con el costo de oportunidad; es decir, mi mínimo exigible al momento de invertir en negocios similares.

La información que nos da este análisis nos asegura un posicionamiento en el mercado a corto plazo debido a que Restaurante “La Viña” es una empresa ya consolidada dentro del mercado de la Provincia de Santo de los Tsáchilas que lleva ofreciendo su servicio desde el 2005 año de su fundación y que a lo largo de este tiempo ya fidelizó a muchos clientes.

Posee una ventaja muy importe ya que para la implementación del servicio de catering empresarial los dueños no necesitan realizar una inversión inicial fuerte y costosa, al momento de fundar el Restaurante ya se había invertido en activos fijos; esta es la razón por la que al observar los resultados se convierte en un negocio sumamente atractivo.

CUADRO N° 28**CUADRO RESUMEN
IMPLEMENTACIÓN SERVICIO DE CATERING EMPRESARIAL
RESTAURANTE "LA VIÑA "**

<u>CATEGORÍA</u>	<u>DETALLE</u>
Edificio	Para el servicio de catering empresarial se contará con las mismas instalaciones que maneja el Restaurante "La Viña" para la elaboración de almuerzos, edificio de propiedad de los dueños.
Muebles y enseres	Para el servicio de catering empresarial se contará con los mismo muebles y enseres con los que cuenta el Restaurante "La Viña", para lo cual se realizó un inventario y determino que la cantidad es la adecuada.
Vehículo	Para la ejecución de las actividades del servicio de catering empresarial se deberá adquirir un vehículo que facilite la entrega del producto terminado a las empresas solicitantes.
Utensillos de traslado	Como se efecturá un self service en cada una de las empresas se deberá adquirir los utensillos necesarios para garatizar el transporte de los alimentos a cada una d elas empresas.
Suministros de oficina	Para el servicio de catering empresarial se contará con los mismos suministros de oficina con los que cuenta la el Restaurante "La Viña".
Equipo de cómputo	Restaurante "La Viña" cuenta con dos equipos de computación para ejecutar las actividades que se requieran en ellos, mismo que se utilizarán para el área de catering empresarial.

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Julia Verdezoto

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Sistema de Gestión por Procesos

- Restaurante “La Viña” desde sus inicios en el año 2005 ha carecido de procesos definidos lo que repercutió en sus estrategias de fidelizar por completo a más clientes y aumentar su demanda. Todos los procesos diseñados han sido implementados de acuerdo a las necesidades de mejora detectadas.
- Restaurante “La Viña” no cuenta con un plan estratégico que incluya misión, visión y valores a ser difundidos en los colaboradores integrantes del equipo de trabajo con la finalidad de generar un sentimiento de pertenencia hacia la empresa.
- En base a las encuestas aplicadas para determinar la satisfacción de los clientes que visitan las instalaciones y son partícipes del producto final, se determinó que manejamos una amplia ventaja competitiva en cuanto a atributos enfocados en la atención al cliente.

- Restaurante “La Viña” genera un aporte significativo a la sociedad de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas generando fuentes de empleo y ofreciendo un producto enmarcado en la calidad y contribución de beneficios altos en aportes.
- Es indispensable ampliar la bodega que almacena los productos para la elaboración de almuerzos, ya que como estándar de calidad se debe garantizar la calidad de preservación de los mismos.
- Por la falta de procesos no había controles lo que ocasiona que la información interna manejada no sea 100% objetiva.
- Los procesos diseñados y re diseñados en el sistema de gestión por procesos implementado en el Restaurante “La Viña” generaron un mayor aporte, organizando y ordenando tareas y actividades indispensables dentro de su gestión.
- El costeo ABC y la asignación exacta de recursos a ser utilizados por proceso dieron resultados que al aplicar las oportunidades de mejora este podía disminuir en la mayoría de los casos; y en los que no generaba un mayor valor agregado tanto al negocio como al cliente.
- El análisis de factibilidad financiera arrojó resultados positivos que demuestran la factibilidad del desarrollo del negocio y la atractividad que el mismo genera para posibles inversionistas y sus propios dueños. Se observó una marcada

tendencia positiva y de posicionamiento en el mercado de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas a corto plazo.

- El Restaurante “La Viña” distingue a sus almuerzos por su inconfundible sazón manabita y por incluir a los mariscos como parte fundamental de su menú, alimento aceptado por la totalidad de sus clientes.
- El precio de venta al público de los almuerzos que se ofertan es de 2.75 USD, cuyo valor se considera asequible para los habitantes de la provincia; a esto acompaña la ubicación céntrica del restaurante lo que permite abarcar una alta demanda de consumidores.
- El Restaurante “La Viña” no cuenta con proveedores fijos establecidos para la compra de materia prima y de esta manera receptor las cantidades adecuadas para evitar faltantes y desperdicios.
- Restaurante “La Viña” no posee la infraestructura adecuada y capacidad física para poder atender a todos sus demandantes.
- Santo Domingo de los Tsáchilas es una provincia con alto grado de comercio lo que contribuye a que su economía y mercado esté en constante crecimiento.
- Santo Domingo de los Tsáchilas es la cuarta provincia con mayor cantidad de habitantes del país, lo que contribuye a la alta demanda del Restaurante “La Viña”.

Implementación del servicio de catering empresarial

- En el mercado de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas existen empresas dedicadas al servicio de catering empresarial; sin embargo, se manejará una ventaja competitiva al brindar a los clientes un self service que garantizará que los alimentos estarán al punto en su cocción y al grado de temperatura adecuada para servirse. Las empresas de la competencia manejan su servicio por medio de un canal distinto, entregan los almuerzos en tarinas lo que incluso impide el contacto con el cliente.
- El estudio de mercado determinó que es un proyecto factible ya que existe demanda potencial capaz de ser usuaria de nuestro servicio, esto se apoya en la trayectoria que posee el Restaurante “La Viña” tras 7 años en el mercado de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- En cuanto al análisis de competencia pude determinar que se maneja ventaja competitiva con respecto al resto de restaurante que se proporcionan el mismo servicio; focalizada principalmente en que el servicio de catering empresarial será conocido como “La Viña”. A esto se adjunto las técnicas de personalizar el servicio con sus clientes potenciales y manera de satisfacer al cliente.
- Los almuerzos a ofrecer en el servicio de catering empresarial “La Viña” llevan las especificaciones de los que se sirven en el restaurante como tal, por lo que se garantiza la contribución en valor agregado al cliente mejorando los niveles de nutrición y variedad alimenticia.

- La distribución del servicio de catering empresarial se hará de manera directa a los diversos canales con el objetivo de tener contacto personal con el cliente y garantizar su satisfacción.
- Con este nuevo producto en el mercado se podrá medir la aceptación del mismo en las primeras cinco empresas a manejar, con la finalidad de captar nuevos clientes.

6.2 RECOMENDACIONES

- Innovar es una de las principales estrategias que los negocios deben poner en marcha, ya que esta nos ayudará y obligará a ser competitivos dentro de nuestro mercado meta.
- Un negocio siempre debe ir enmarcado en el entorno que lo rodea. A partir de la gestión interna que se está realizando es importante que se continúe reconociendo la existencia de procesos internos, para de esta manera identificar los mismos y relacionarlos a factores críticos de la empresa, los mismos que tendrán que ser tomados en cuenta para actuar ante ellos y lograr un cambio que nos proporcione ventajas competitivas.
- Involucrar completamente dentro de la nueva Administración por Procesos a todos los trabajadores que forman parte del equipo del trabajo del Restaurante “La Viña”, quienes a partir de esto podrán dilucidar de mejor forma la manera de ejecutar sus actividades asignadas.

- Como Restaurante es importante reconocer que el principal motor que nos impulsa a seguir incursionando en el mercado de la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas son nuestros clientes; por lo que es importante que los dueños o administradores mantengan una atención más personalizada con las personas que adquieren nuestro servicio. Aquí radica como parte primordial analizar la atención que estamos brindando para solucionar temas críticos que se podrían presentar.
- Cuidar la imagen, calidad y el servicio que se ofrece, con la finalidad de afianzar la relación con los clientes y proveedores.
- Medir periódicamente la satisfacción de los clientes para detectar oportunidades de mejora y falencias a regularizar.
- Producir los almuerzos con insumos frescos y bien conservados, lo que generará una buena evaluación del producto terminado.
- Tener tendencia a expandir el mercado, desarrollando amplias ventajas sobre la competencia.
- En el futuro tomar en cuenta estrategias de marketing que deberán darse a fin de mantener un mercado seguro y estable a diferencia de la competencia.
- Estructurar la misión, visión y valores corporativos para difundir entre el personal y crear un sentimiento de pertenencia.

- Mejorar el control financiero dentro del restaurante, involucrando a los dueños dentro de los procesos contables como agentes de revisión.
- Mantener una revisión continua de los productos diseñados para determinar avances y establecer oportunidades de mejora.
- Mantenerse siempre en contacto con las personas del departamento de Recursos Humanos de las empresas demandantes del servicio de catering empresarial, con la finalidad de fomentar una atención personalizada.

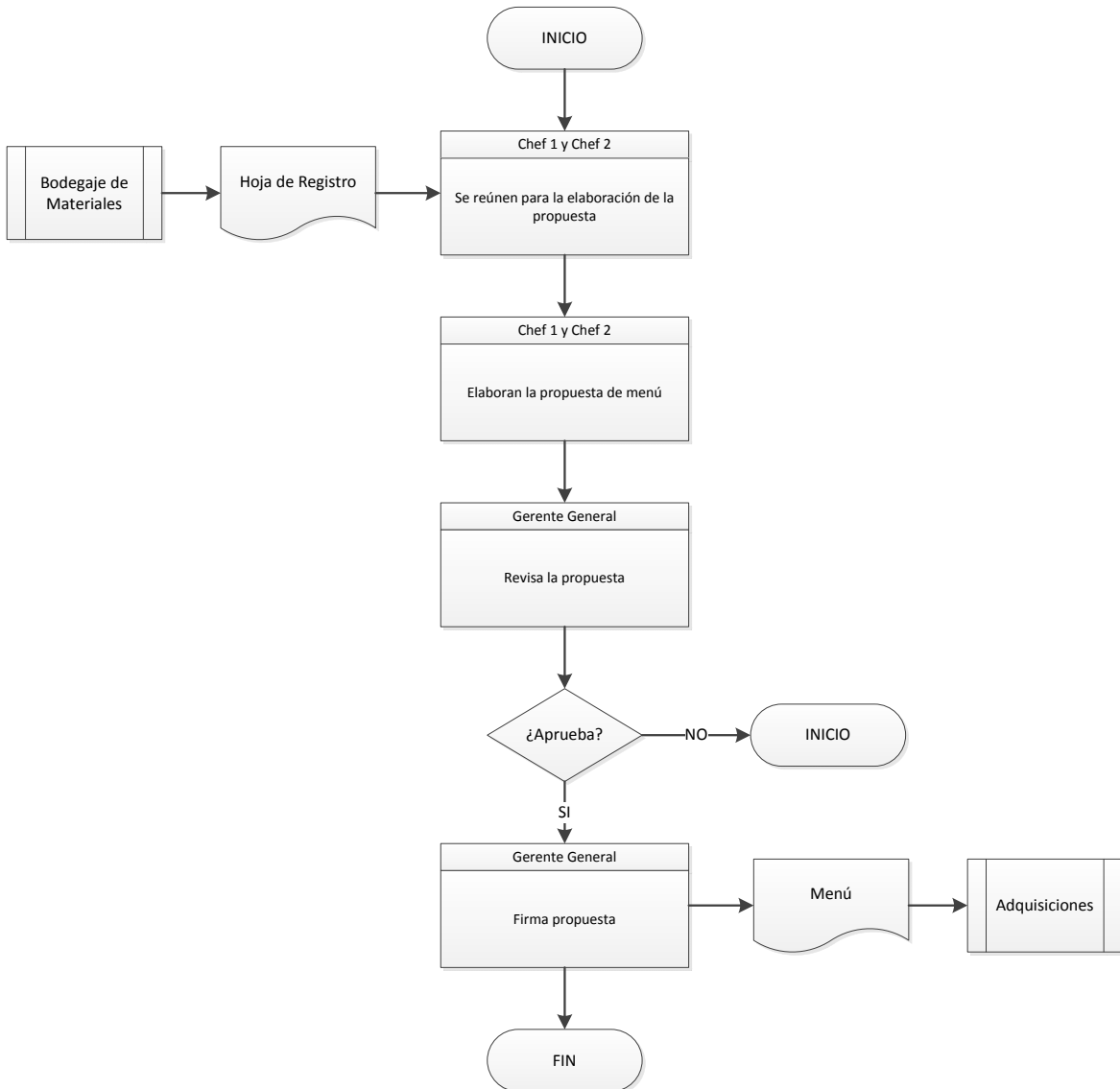
BIBLIOGRAFÍA

- FONTALVO, T. & VERGARA, J. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios Iso 9001:2008*. España: Ediciones Eumed – Universidad de Málaga.
- GALLOWA, Y. (2000). *Mejora continua de procesos. Cómo rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas*. Gestión 2000.
- HAMMER, M. & CHAMPY, J. (1994). *Reingeniería de la empresa*. Barcelona. Ediciones Parramón.
- ISO. *Orientación acerca del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad*. Documento:ISO/TC 176/SC 2/N 544R.Mayo 2001.© ISO
- KOTLER, P. & Otros. (1996). *Mercadotécnica*. México: Prentice Hall. (6ta. Ed.).
- LAWRENCE. (2000). *Principios de Administración Financiera*. México: Prentice Hall. (8va. Ed.).
- MARTÍNEZ, D. & MILLA, A. (2005). *Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través del Cuadro de Mando Integral*. España. Ediciones Díaz Santos.
- MUÑOZ, R. (2012). [<http://www.marketing-xxi.com/análisiscompetitivo-17.htm>]. *Análisis Competitivo*.
- RODRIGUES DE LA ROA, A. & SENDÍN, J. (2003). *Gestión por procesos. Diseño e implantación en la práctica de un sistema de gestión por procesos (II)*. Forum Calidad N° 143.
- SHELLDOM. (2009). *Como realizar un Estudio de Mercado*.

ANEXOS

ANEXO 1

	RESTAURANTE "LA VIÑA"
CODIGO:	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
Subproceso: PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE MENÚ	
Edición N° 0.0	





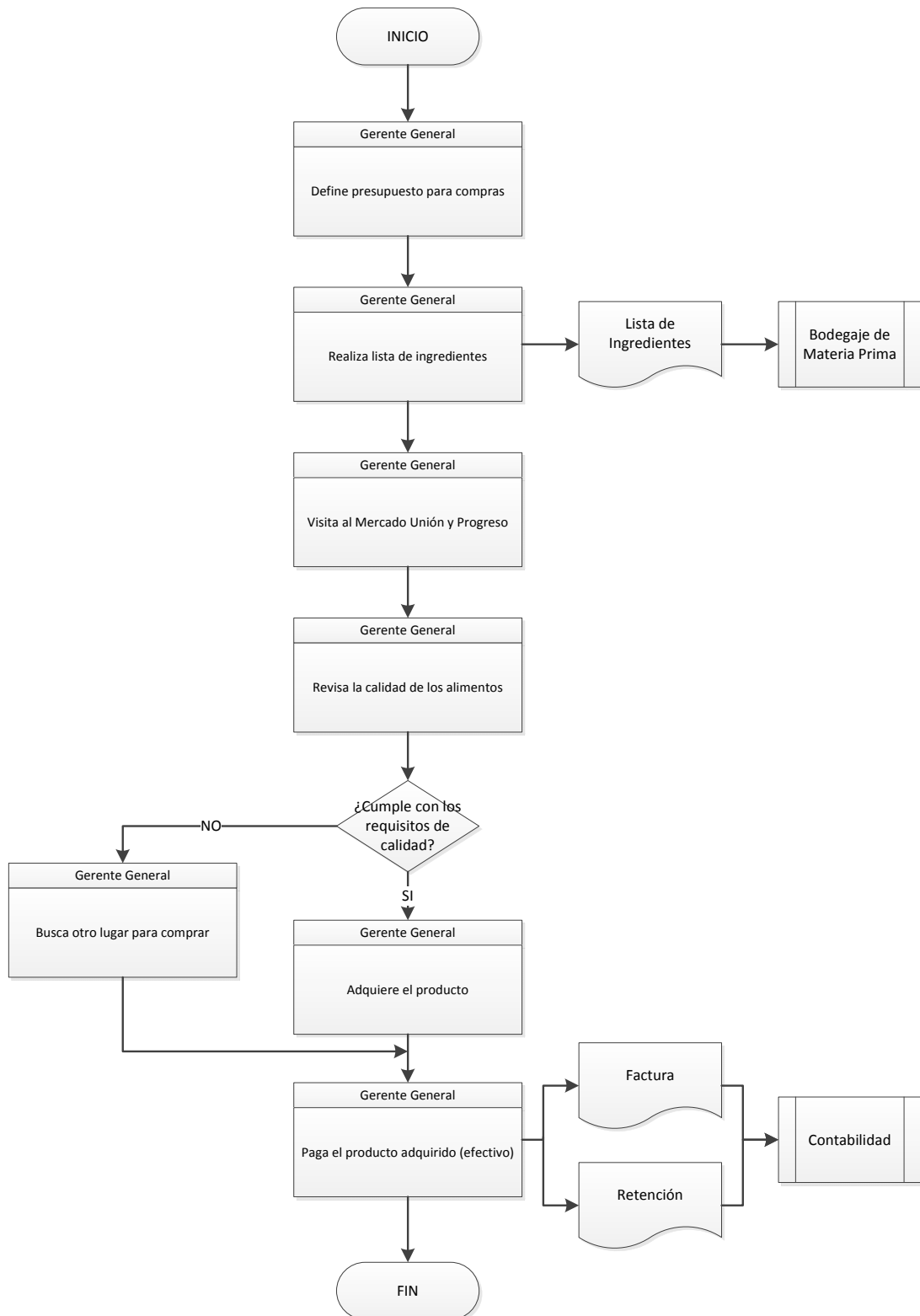
RESTAURANTE "LA VIÑA"

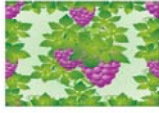
CODIGO:

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Subproceso: COMPRAS

Edición N° 0.0





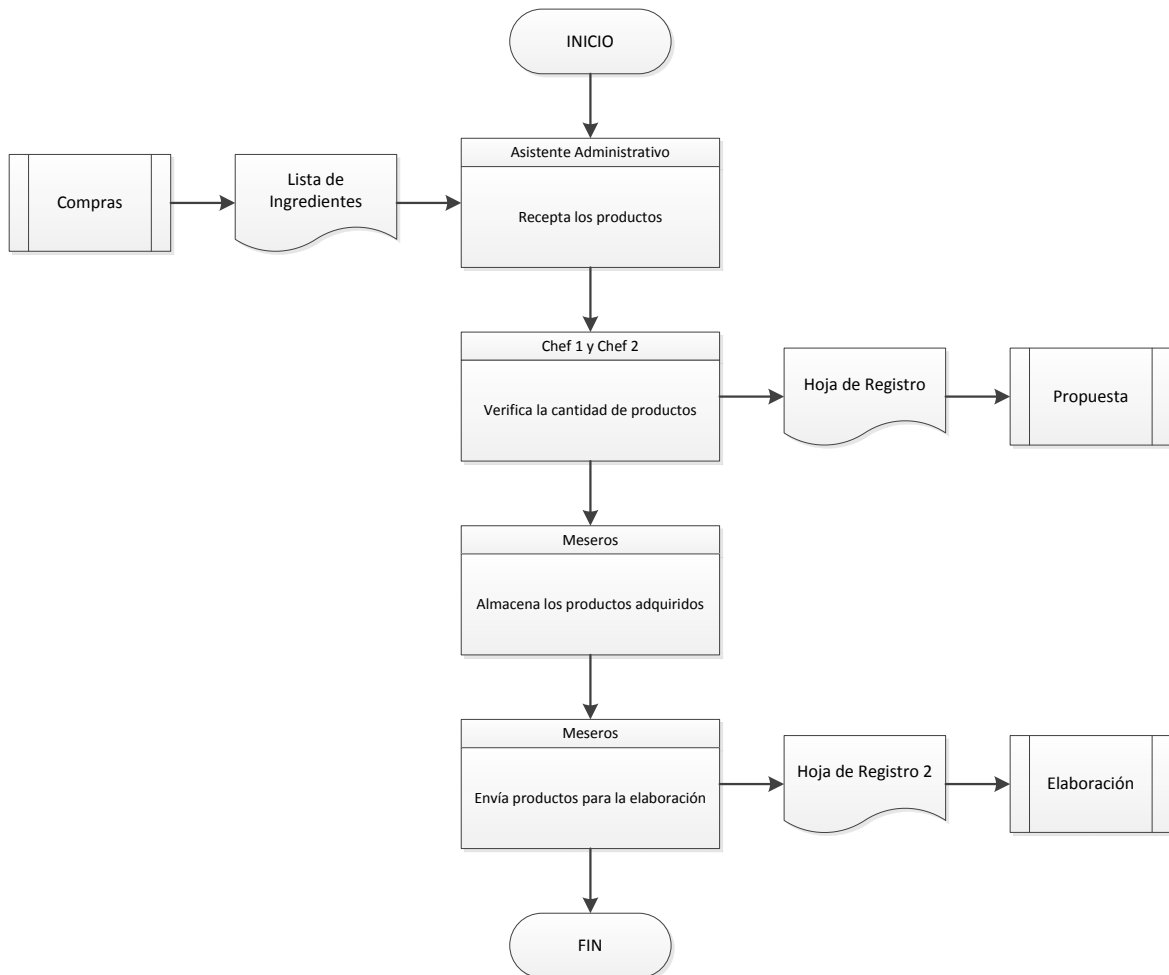
RESTAURANTE "LA VIÑA"

CODIGO:

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Subproceso: BODEGAJE DE MATERIA PRIMA (ALIMENTOS)

Edición N° 0.0





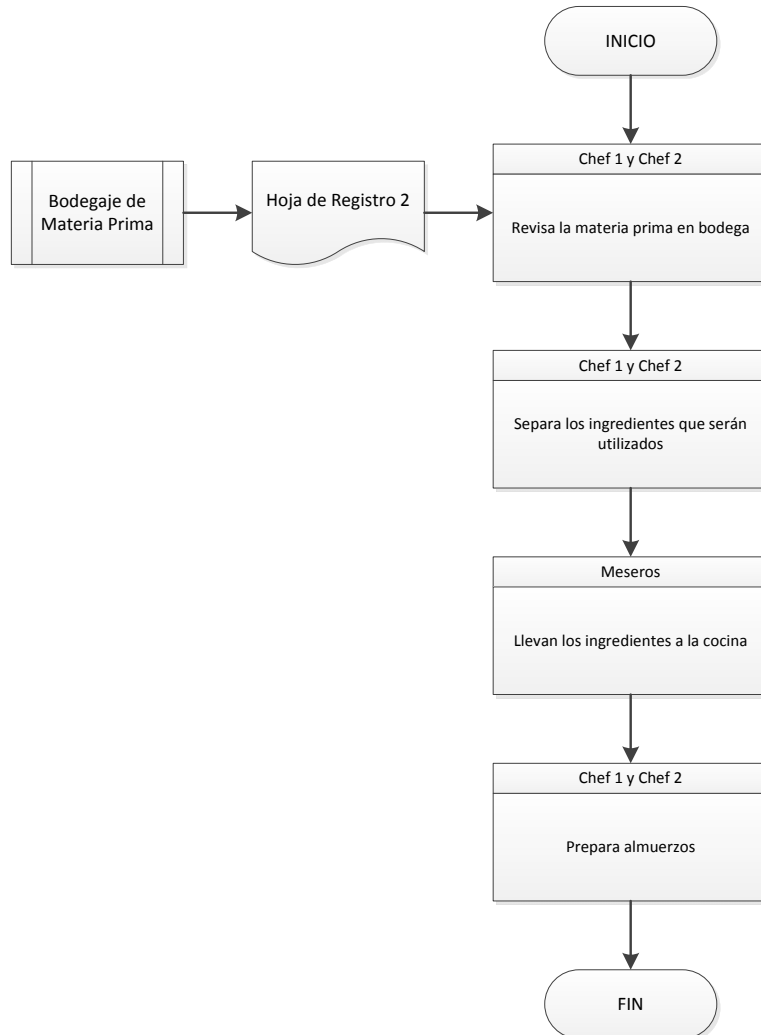
RESTAURANTE "LA VIÑA"

CODIGO:

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

**Subproceso: REVISIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD DE
INGREDIENTES Y PREPARACIÓN DE ALMUERZOS**

Edición N° 0.0





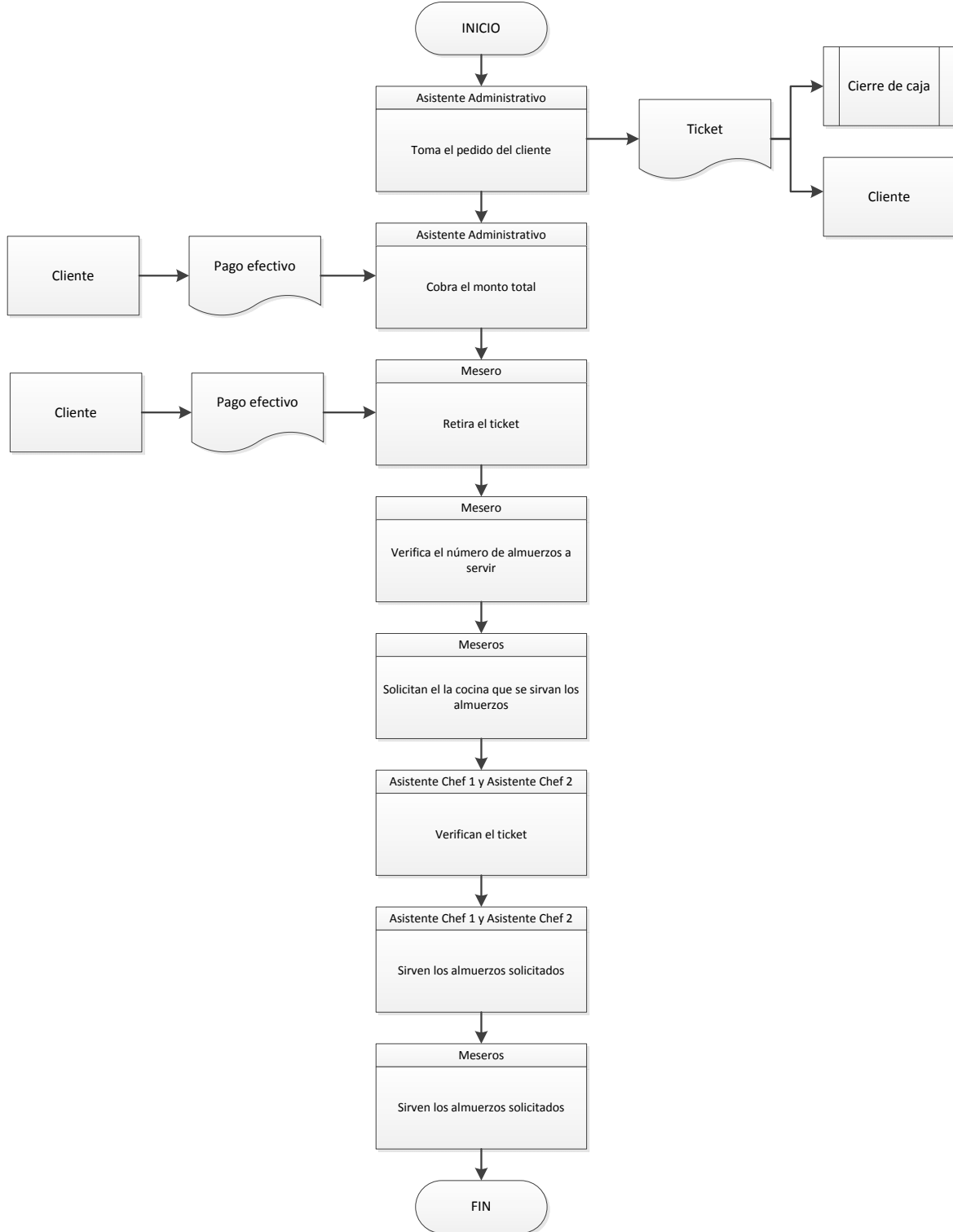
RESTAURANTE "LA VIÑA"

CODIGO:

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Subproceso: SERVICIO AL CLIENTE

Edición N° 0.0





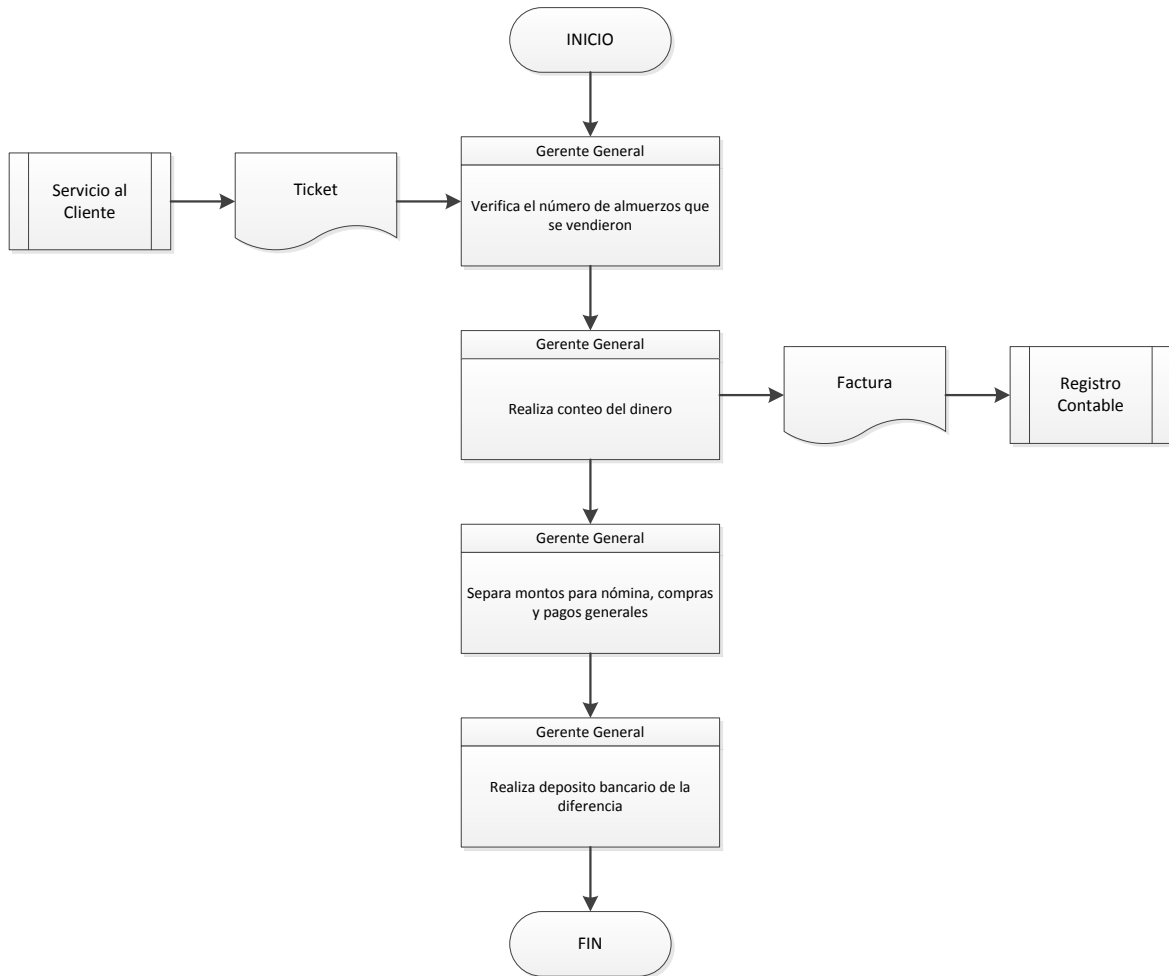
RESTAURANTE "LA VIÑA"

CODIGO:

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Subproceso: CIERRE DE CAJA

Edición N° 0.0





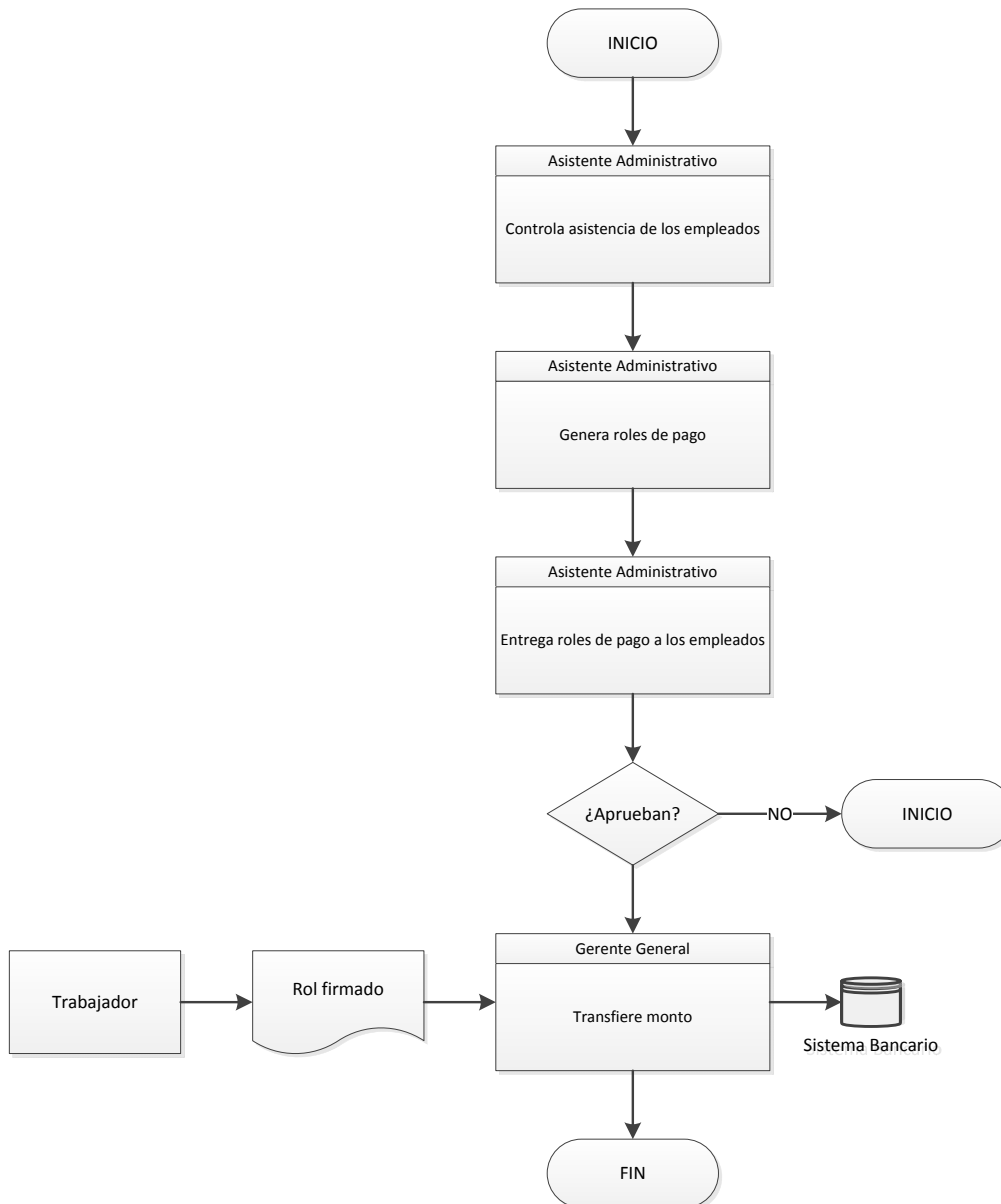
RESTAURANTE "LA VIÑA"

CODIGO:

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Subproceso: NÓMINA

Edición N° 0.0





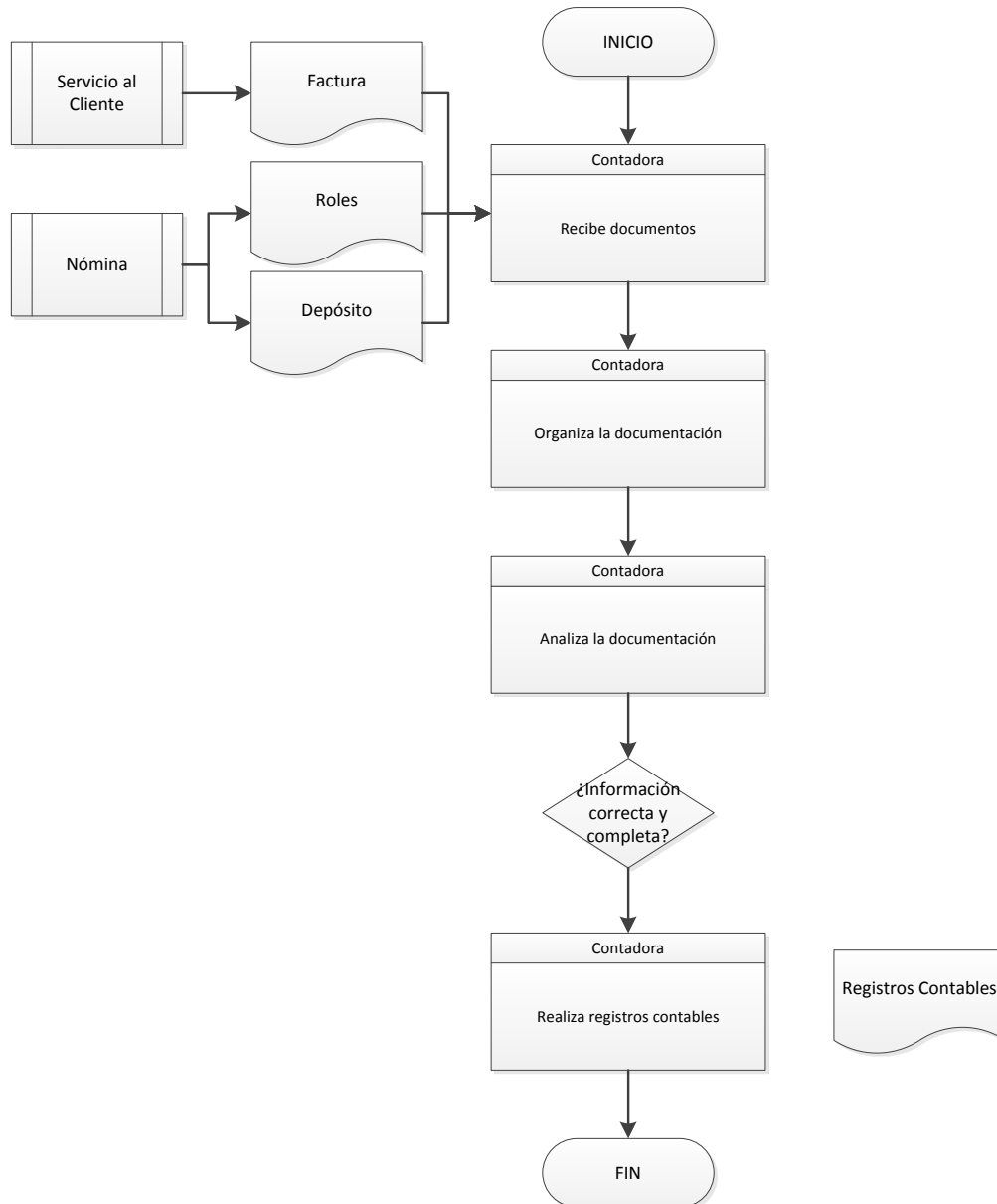
RESTAURANTE "LA VIÑA"

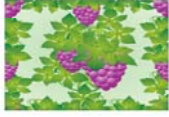
CODIGO:

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Subproceso: REGISTROS CONTABLES

Edición N° 0.0





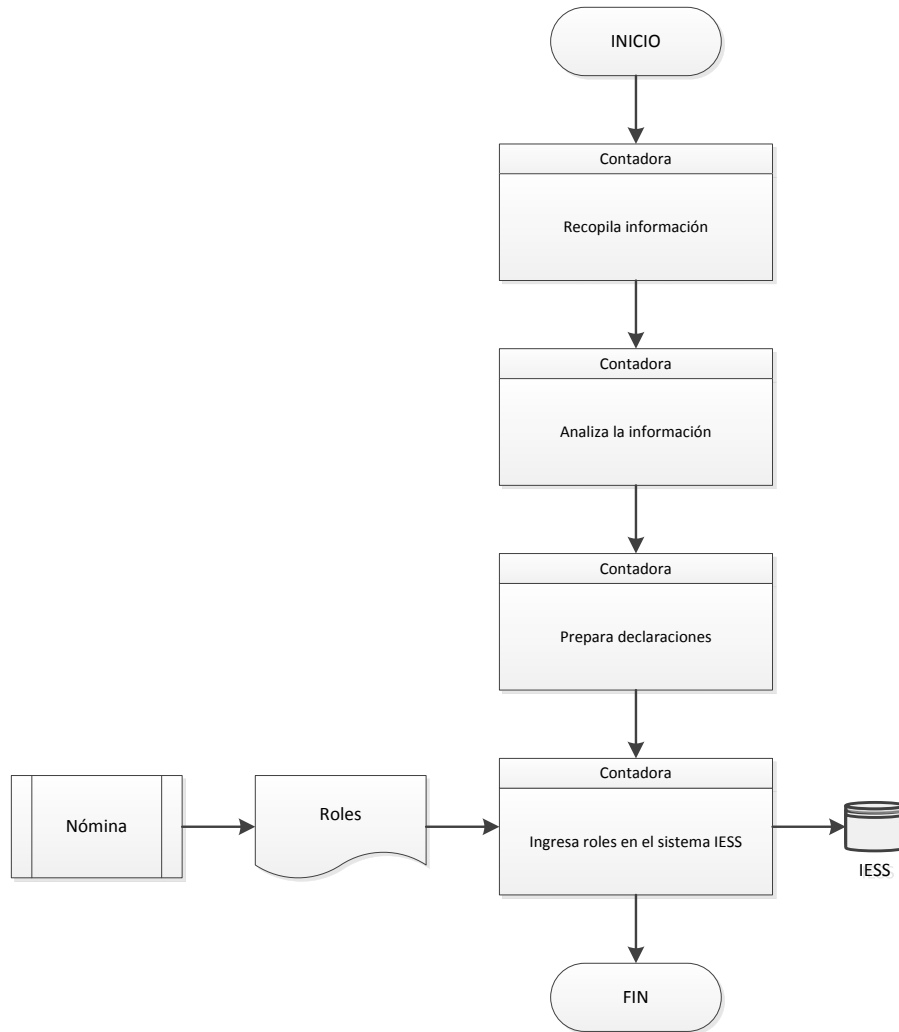
RESTAURANTE "LA VIÑA"

CODIGO:

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Subproceso: GESTIÓN TRIBUTARIA

Edición N° 0.0



ANEXO 2

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

PROPUESTA DISEÑO DE MENÚ

TABLA N° 1
CARGA ASIGNADA

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga
1	Se revisa la Materia Prima (alimentos) que hay en bodega	Chef 1 y Chef 2	15 min	cada 1	Semanas	1 veces	5,2 hrs/mes
2	Se reúnen para la elaboración de la propuesta	Chef 1 y Chef 2	10 min	cada 1	Semanas	1 veces	3,5 hrs/mes
3	Elaboran la propuesta del menú semanal	Chef 1 y Chef 2	45 min	cada 1	Semanas	1 veces	15,6 hrs/mes
4	Revisan la propuesta del menú de la semana	Gerente General	10 min	cada 1	Semanas	1 veces	3,5 hrs/mes
5	Aprueba la propuesta de menú para semana	Gerente General	3 min	cada 2	Semanas	1 veces	0,5 hrs/mes
6	Firma la propuesta de menú para la semana	Gerente General	1 min	cada 1	Meses	1 veces	0,3 hrs/mes

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 2
RECURSOS ASIGNADOS

No.	Responsables	Costo
1	CHEF 2	\$ 598,32
2	CHEF 2	\$ 473,67
3	GERENTE GENERAL	\$ 1.495,80

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 3
ANÁLISIS VALOR AGREGADO

No.	Actividad	Responsable	Carga	Costo	Tipo
1	Se revisa la Materia Prima (alimentos) que hay en bodega	Chef 1	5,2 hrs/mes	\$ -	VAN
2	Se revisa la Materia Prima (alimentos) que hay en bodega	Chef 2	5,2 hrs/mes	\$ 18,70	VAN
3	Se reúnen para la elaboración de la propuesta	Chef 1	3,5 hrs/mes	\$ -	VAC
4	Se reúnen para la elaboración de la propuesta	Chef 2	3,5 hrs/mes	\$ 12,47	VAC
5	Elaboran la propuesta del menú	Chef 1	15,6 hrs/mes	\$ -	VAC
6	Elaboran la propuesta del menú	Chef 2	15,6 hrs/mes	\$ 56,09	VAC
7	Revisan la propuesta del menú de la semana	Gerente General	3,5 hrs/mes	\$ 31,16	VAN
8	Aprueba la propuesta de menú para semana	Gerente General	0,5 hrs/mes	\$ 4,67	VAN
9	Firma la propuesta de menú para la semana	Gerente General	0,3 hrs/mes	\$ 3,12	VAC

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

COMPRAS

TABLA N° 4
CARGA ASIGNADA

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga
1	Define presupuesto para compras	Gerente General	10 min	cada 1	Días	1 veces	3,5 hrs/mes
2	Realiza lista de ingredientes	Gerente General	20 min	cada 1	Días	1 veces	6,9 hrs/mes
3	Visita el mercado Unión y Progreso	Gerente General	60 min	cada 1	Días	1 veces	20,8 hrs/mes
4	Revisa la calidad de los alimentos	Gerente General	25 min	cada 1	Días	1 veces	8,7 hrs/mes
5	Si cumple con los requisitos de calidad adquiere el producto	Gerente General	10 min	cada 1	Días	1 veces	3,5 hrs/mes
6	Paga el producto adquirido	Gerente General	8 min	cada 1	Días	1 veces	2,8 hrs/mes
7	Si no cumple con los requisitos de calidad busca otro lugar donde comprar	Gerente General	30 min	cada 1	Días	1 veces	10,4 hrs/mes

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 5
RECURSOS ASIGNADOS

No.	Responsables	Costo
1	Gerente General	\$ 1.495,80

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 6
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

No.	Actividad	Responsable	Carga	Costo	Tipo
1	Define presupuesto para compras	Gerente General	3,5 hrs/mes	\$ 31,16	VAC
2	Realiza lista de ingredientes	Gerente General	6,9 hrs/mes	\$ 62,33	VAC
3	Visita el mercado unión y progreso	Gerente General	20,8 hrs/mes	\$ 186,98	VAC
4	Revisa la calidad de los alimentos	Gerente General	8,7 hrs/mes	\$ 77,91	VAN
5	Si cumple con los requisitos de calidad adquiere el producto	Gerente General	3,5 hrs/mes	\$ 31,16	VAN
6	Paga el producto adquirido	Gerente General	2,8 hrs/mes	\$ 24,93	VAC
7	Si no cumple con los requisitos de calidad busca otro lugar donde comprar	Gerente General	10,4 hrs/mes	\$ 93,49	VAN

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

BODEGAJE DE MATERIA PRIMA

TABLA N° 7
CARGA ASIGNADA

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga
1	Recepta los Productos	Asistente Administrativo	20 min	cada 1	Días	1 veces	6,9 hrs/mes
2	Verifica la cantidad de cada produco	Chef 1 y Chef 2	20 min	cada 1	Días	1 veces	6,9 hrs/mes
3	Almacena los productos adquiridos	Meseros	30 min	cada 1	Días	1 veces	10,4 hrs/mes
4	Envía productos para la elaboración	Meseros	5 min	cada 1	Días	1 veces	1,7 hrs/mes

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 8
RECURSOS ASIGNADOS

No.	Responsables	Costo
1	Asistente Administrativo	\$ 934,88
2	Chef 1	\$ 598,32
3	Chef 2	\$ 473,67
4	Meseros	\$ 363,98

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 9
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

No.	Actividad	Responsable	Carga	Costo	Tipo
1	Recepta los Productos	Asistente Administrativo	6,9 hrs/mes	\$ 38,95	VAN
2	Verifica la cantidad de cada producto	Chef 1	6,9 hrs/mes	\$ 24,93	VAN
3	Verifica la cantidad de cada producto	Chef 2	6,9 hrs/mes	\$ 19,74	VAN
4	Almacena los productos adquiridos	Meseros	10,4 hrs/mes	\$ 22,75	VAN
5	Envía productos para la elaboración	Meseros	1,7 hrs/mes	\$ 3,79	VAC

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

ELABORACIÓN

TABLA N° 10
CARGA ASIGNADA

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga
1	Revisa la Materia Prima en Bodega	Chef 1 y Chef 2	15 min	cada 1	Días	1 veces	5,2 hrs/mes
2	Separa los ingredientes que serán utilizados	Chef 1 y Chef 2	25 min	cada 1	Días	1 veces	8,7 hrs/mes
3	Lleva los ingredientes a la cocina	Meseros	8 min	cada 1	Días	1 veces	2,8 hrs/mes
4	Prepara los Almuerzos	Chef 1 y Chef 2	160 min	cada 1	Días	1 veces	55,6 hrs/mes

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 11
RECURSOS ASIGNADOS

No.	Responsables	Costo
1	Chef 1	\$ 598,32
2	Chef 2	\$ 473,67
3	Meseros	\$ 363,98

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 12
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

No.	Actividad	Responsable	Carga	Costo	Tipo
1	Revisa la Materia Prima en Bodega	Chef 1	5,2 hrs/mes	\$ 18,70	VAN
2	Revisa la Materia Prima en Bodega	Chef 2	5,2 hrs/mes	\$ 14,80	VAN
3	Separa los ingredientes que serán utilizados	Chef 1	8,7 hrs/mes	\$ 31,16	VAC
4	Separa los ingredientes que serán utilizados	Chef 2	8,7 hrs/mes	\$ 24,67	VAC
5	Lleva los ingredientes a la cocina	Meseros	2,8 hrs/mes	\$ 6,07	VAC
6	Prepara los Almuerzos	Chef 1	55,6 hrs/mes	\$ 199,44	VAC
7	Prepara los Almuerzos	Chef 2	55,6 hrs/mes	\$ 157,89	VAC

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

SERVICIO AL CLIENTE

TABLA N° 13
CARGA ASIGNADA

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga
1	Toma el pedido del cliente	Asistente Administrativo	1 min	cada 1	Días	243 veces	84,4 hrs/mes
2	Cobra el monto total	Asistente Administrativo	1 min	cada 1	Días	243 veces	84,4 hrs/mes
3	Espera por proceso		12 min	cada 1	Días	243 veces	1012,5 hrs/mes
4	Retira el Ticket	Mesero	1 min	cada 1	Días	243 veces	84,4 hrs/mes
5	Verifica el número de almuerzos a servir	Mesero	1 min	cada 1	Días	243 veces	84,4 hrs/mes
6	Solicita en la cocina que se sirvan los almuerzos	Mesero	1 min	cada 1	Días	243 veces	84,4 hrs/mes
7	Verifican el Ticket	Asist. Chef 1 y Asist. Chef 2	1 min	cada 1	Días	243 veces	84,4 hrs/mes
8	Espera por proceso		12 min	cada 1	Días	243 veces	1012,5 hrs/mes
9	Sirven los almuerzos solicitados	Asist. Chef 1 y Asist. Chef 2	2 min	cada 1	Días	243 veces	168,8 hrs/mes
10	Espera por proceso		8 min	cada 1	Días	243 veces	675,0 hrs/mes
11	Sirven los almuerzos solicitados	Mesero	1 min	cada 1	Días	243 veces	84,4 hrs/mes

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 14
RECURSOS ASIGNADOS

No.	Responsables	Costo
1	Asist. Chef 1	\$ 398,88
2	Asist. Chef 2	\$ 398,88
3	Meseros	\$ 363,98
4	Asist. Administrativo	\$ 934,88

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 15
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

No.	Actividad	Responsable	Carga	Costo	Tipo
1	Toma el pedido del cliente	Asistente Administrativo	84,4 hrs/mes	\$ -	VAC
2	Cobra el monto total	Asistente Administrativo	84,4 hrs/mes	\$ -	VAN
3	Espera por proceso		1012,5 hrs/mes	\$ -	NAV
4	Retira el Ticket	Mesero	84,4 hrs/mes	\$ -	VAC
5	Verifica el número de almuerzos a servir	Mesero	84,4 hrs/mes	\$ -	VAN
6	Solicita en la cocina que se sirvan los almuerzos	Mesero	84,4 hrs/mes	\$ -	VAC
7	Verifican el Ticket	Asist. Chef 1	84,4 hrs/mes	\$ -	VAN
	Verifican el Ticket	Asist. Chef 2	84,4 hrs/mes	\$ 201,93	VAN
8	Espera por proceso		1012,5 hrs/mes	\$ -	NAV
9	Sirven los almuerzos solicitados	Asist. Chef 1	168,8 hrs/mes	\$ -	VAC
	Sirven los almuerzos solicitados	Asist. Chef 2	168,8 hrs/mes	\$ 403,87	VAC
10	Espera por proceso		675,0 hrs/mes	\$ -	NAV
11	Sirven los almuerzos solicitados	Mesero	84,4 hrs/mes	\$ -	VAC

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

CIERRE DE CAJA

TABLA N° 16
CARGA ASIGNADA

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga
1	Verifica el número de almuerzos que se vendieron	Gerente General	35 min	cada 1	Días	1 veces	12,2 hrs/mes
2	Realiza conteo de dinero	Gerente General	18 min	cada 1	Días	1 veces	6,3 hrs/mes
3	Separa montos para nómina, compras y pagos generales	Gerente General	8 min	cada 1	Días	1 veces	2,8 hrs/mes
4	Realiza depósito de la diferencia	Gerente General	5 min	cada 1	Días	1 veces	1,7 hrs/mes

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 17
RECURSOS ASIGNADOS

No.	Responsables	Costo
1	Gerente General	\$ 1.495,80

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 18
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

No.	Actividad	Responsable	Carga	Costo	Tipo
1	Verifica el número de almuerzos que se vendieron	Gerente General	12,2 hrs/mes	\$ 109,07	VAN
2	Realiza conteo de dinero	Gerente General	6,3 hrs/mes	\$ 56,09	VAN
3	Separa montos para nómina, compras y pagos generales	Gerente General	2,8 hrs/mes	\$ 24,93	VAN
4	Realiza depósito de la diferencia	Gerente General	1,7 hrs/mes	\$ 15,58	VAN

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

NÓMINA

TABLA N° 19
CARGA ASIGNADA

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga
1	Controla asistencia de los empleados	Asistente Administrativo	15 min	cada 1	Meses	1 veces	5,2 hrs/mes
2	Genera roles de pago	Asistente Administrativo	45 min	cada 1	Meses	1 veces	15,6 hrs/mes
3	Entrega roles de pago a los empleados	Asistente Administrativo	15 min	cada 1	Meses	1 veces	5,2 hrs/mes
4	Espera por proceso		20 min	cada 1	Meses	1 veces	6,9 hrs/mes
5	Aprueban monto	Meseros	10 min	cada 1	Meses	1 veces	3,5 hrs/mes
6	Transfiere monto	Gerente General	30 min	cada 1	Meses	1 veces	10,4 hrs/mes

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 20
RECURSOS ASIGNADOS

No.	Responsables	Costo
1	Gerente General	\$ 1.495,80
2	Asistente Administrativo	\$ 934,88
3	Meseros	\$ 363,98

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 21
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

No.	Actividad	Responsable	Carga	Costo	Tipo
1	Controla asistencia de los empleados	Asistente Administrativo	5,2 hrs/mes	\$ 29,22	VAN
2	Genera roles de pago	Asistente Administrativo	15,6 hrs/mes	\$ 87,65	VAN
3	Entrega roles de pago a los empleados	Asistente Administrativo	5,2 hrs/mes	\$ 29,22	VAN
4	Espera por proceso		6,9 hrs/mes	\$ -	NAV
5	Aprueban monto	Meseros	3,5 hrs/mes	\$ 7,58	VAN
6	Transfiere monto	Gerente General	10,4 hrs/mes	\$ 93,49	VAN

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

REGISTROS CONTABLES

TABLA N° 22
CARGA ASIGNADA

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga
1	Recibe documentos	Contadora	1 min	cada 1	Meses	1 veces	0,3 hrs/mes
2	Organiza la documentación	Contadora	45 min	cada 1	Meses	1 veces	15,6 hrs/mes
3	Analiza la documentación	Contadora	90 min	cada 1	Meses	1 veces	31,3 hrs/mes
4	Verifica que la información este correcta y completa	Contadora	10 min	cada 1	Meses	1 veces	3,5 hrs/mes
5	Realiza registros contables	Contadora	30 min	cada 1	Meses	1 veces	10,4 hrs/mes
6	Cruza información ingresada	Contadora	25 min	cada 1	Meses	1 veces	8,7 hrs/mes
7	Prepara Balances y Estado de Resultados	Contadora	90 min	cada 1	Meses	1 veces	31,3 hrs/mes
8	Revisa Balance y Estado de Resultados	Gerente General	30 min	cada 1	Meses	1 veces	10,4 hrs/mes
9	Si la información esta correcta se firman Balances	Contadora	2 min	cada 1	Meses	1 veces	0,7 hrs/mes
10	Si la información no esta correcta se regresa al inicio del proceso	Contadora	60 min	cada 1	Meses	1 veces	20,8 hrs/mes

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 23
RECURSOS ASIGNADOS

No.	Responsables	Costo
1	Contadora	\$ 560,93
2	Gerente General	\$ 1.495,80

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 24
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

No.	Actividad	Responsable	Carga	Costo	Tipo
1	Recibe documentos	Contadora	0,3 hrs/mes	\$ 1,17	VAN
2	Organiza la documentación	Contadora	15,6 hrs/mes	\$ 52,59	VAN
3	Analiza la documentación	Contadora	31,3 hrs/mes	\$ 105,17	VAN
4	Verifica que la información este correcta y completa	Contadora	3,5 hrs/mes	\$ 11,69	VAN
5	Realiza registros contables	Contadora	10,4 hrs/mes	\$ 35,06	VAN
6	Cruza información ingresada	Contadora	8,7 hrs/mes	\$ 29,22	VAN
7	Prepara Balances y Estado de Resultados	Contadora	31,3 hrs/mes	\$ 105,17	VAN
8	Revisa Balance y Estado de Resultados	Gerente General	10,4 hrs/mes	\$ 93,49	VAN
9	Si la información esta correcta se firman Balances	Contadora	0,7 hrs/mes	\$ 2,34	VAN
10	Si la información no esta correcta se regresa al inicio del proceso	Contadora	20,8 hrs/mes	\$ 70,12	NAV

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

GESTIÓN TRIBUTARIA

TABLA N° 25
CARGA ASIGNADA

No.	Actividad	Responsable	Duración	Intervalo	Escala	Volumen	Carga
1	Recopila información	Contadora	20 min	cada 1	Meses	1 veces	6,9 hrs/mes
2	Analiza la información	Contadora	45 min	cada 1	Meses	1 veces	15,6 hrs/mes
3	Prepara declaraciones	Contadora	25 min	cada 1	Meses	1 veces	8,7 hrs/mes
4	Ingresar roles en el Sistema IESS	Contadora	10 min	cada 1	Meses	1 veces	3,5 hrs/mes

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 26
RECURSOS ASIGNADOS

No.	Responsables	Costo
1	Contadora	\$ 560,93

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Julia Verdezoto

TABLA N° 27
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

No.	Actividad	Responsable	Carga	Costo	Tipo
1	Recibe documentos	Contadora	6,9 hrs/mes	\$ 23,37	VAN
2	Organiza la documentación	Contadora	15,6 hrs/mes	\$ 52,59	VAN
3	Analiza la documentación	Contadora	8,7 hrs/mes	\$ 29,22	VAN
4	Verifica que la información este correcta y completa	Contadora	3,5 hrs/mes	\$ 11,69	VAN

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Julia Verdezoto

ANEXO 3

RESTAURANTE LA VIÑA

ROL DE PAGOS

INGRESOS

Trabajador	Sueldo	Horas Extras		Comisiones	Total Ingreso
		50%	100%		
Gerente General	1.200,00	-	-	-	1.200,00
Asistente Administrativo	750,00	-	-	-	750,00
Chef 1	480,00	-	-	-	480,00
Chef 2	380,00	-	-	-	380,00
Asistente Chef 1	320,00	-	-	-	320,00
Asistente Chef 2	320,00	-	-	-	320,00
Mesero 1	292,00	-	-	-	292,00
Mesero 2	292,00	-	-	-	292,00
Mesero 3	292,00	-	-	-	292,00
Mesero 4	292,00	-	-	-	292,00
Mesero 5	292,00	-	-	-	292,00
Mesero 6	292,00	-	-	-	292,00
Contadora	450,00	-	-	-	450,00

PROVISIONES SOCIALES

Trabajador	Aporte Patronal	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondos de Reserva	Vacaciones	TOTAL
Gerente General	145,80	-	-	100,00	50,00	295,80
Asistente Administrativo	91,13	-	-	62,50	31,25	184,88
Chef 1	58,32	-	-	40,00	20,00	118,32
Chef 2	46,17	-	-	31,67	15,83	93,67
Asistente Chef 1	38,88	-	-	26,67	13,33	78,88
Asistente Chef 2	38,88	-	-	26,67	13,33	78,88
Mesero 1	35,48	-	-	24,33	12,17	71,98
Mesero 2	35,48	-	-	24,33	12,17	71,98
Mesero 3	35,48	-	-	24,33	12,17	71,98
Mesero 4	35,48	-	-	24,33	12,17	71,98
Mesero 5	35,48	-	-	24,33	12,17	71,98
Mesero 6	35,48	-	-	24,33	12,17	71,98
Contadora	54,68	-	-	37,50	18,75	110,93

TOTAL PARA EL RESTAURANTE LA VIÑA

Trabajador	Total Ingresos	Total Provisiones Sociales	Gran Total
Gerente General	1.200,00	295,80	1.495,80
Asistente Administrativo	750,00	184,88	934,88
Chef 1	480,00	118,32	598,32
Chef 2	380,00	93,67	473,67
Asistente Chef 1	320,00	78,88	398,88
Asistente Chef 2	320,00	78,88	398,88
Mesero 1	292,00	71,98	363,98
Mesero 2	292,00	71,98	363,98
Mesero 3	292,00	71,98	363,98
Mesero 4	292,00	71,98	363,98
Mesero 5	292,00	71,98	363,98
Mesero 6	292,00	71,98	363,98
Contadora	450,00	110,93	560,93

7.045,22

ANEXO 4

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE RESTAURANTE "LA VIÑA"

Por favor solicitamos su ayuda contestando las siguientes preguntas que tienen por objetivo medir el grado de satisfacción que usted tiene después de consumir los almuerzos que ofrece el Restaurante La Viña.

1.- ¿Hace cuánto tiempo lleva utilizando el servicio de Almuerzos que ofrece el Restaurante La Viña?

- Menos de un mes
- De uno a tres meses
- De tres a seis meses
- Entre seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años

2.- ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de Almuerzos que ofrece el Restaurante La Viña?

- Lunes
- Martes
- Miércoles
- Jueves
- Viernes
- Sábado
- Domingo

3.- En comparación con otros Restaurantes, el servicio de Almuerzos que ofrece el Restaurante La Viña es:

- Mucho mejor
- Algo mejor
- Más o menos igual
- Algo peor
- Mucho peor
- No lo sé

4.- Por favor califique los siguientes atributos colocando una X de acuerdo al grado de satisfacción que usted tiene después de consumir los almuerzos que el Restaurante La Viña ofrece.

ATRIBUTOS	Muy Satisfactorio	Medianamente Satisfactorio	Poco Satisfactorio	Insatisfactorio
Trato y saludo recibido por el personal del Restaurante				
Precio (2,75 USD)				
Atención por parte de los meseros				
Rapidez al momento de servir los almuerzos				
Ubicación del Restaurante				
Limpieza del lugar				
Vestuario de los meseros				
Menu variado				
Alimentos frescos				
Cantidad de las porciones que se sirven				
Calidad de los almuerzos				

5.- ¿Recomendaría usted al Restaurante La Viña a otras personas?

- SI
- NO

6.- Espacio para sus sugerencias.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5

GUÍA DE ENTREVISTA

RESTAURANTE "LA VIÑA"

- 1.- Identificarnos como empresa, informándoles cual es nuestro giro de negocio.
- 2.- Exponer nuestra cartera de servicios, de productos a ofertar.
- 3.- Dar a conocer cuales serían las ventajas de adquirir nuestro producto.
- 4.- Analizar financieramente la factibilidad de inclusión de cada empresa.
- 5.- Fijar reunión para toma de desiciones finales.

ANEXO 6

Planificación estratégica

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: PEC1.1.1	PLANIFICACION ESTRATEGICA		
EDICIÓN 01			

1. **PROPÓSITO.-** Direccional el plan estratégico del Restaurante "La Viña" al cumplimiento de la misión y visión en base a las políticas, estrategias, objetivos y valores orientados a la ejecución de los procesos y cada una de sus actividades, logrando una cultura de calidad, por medio de la difusión del mismo entre los colaboradores integrantes del equipo de trabajo.
2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica a todas las actividades que se realizan dentro del restaurante para la realización del Plan Estratégico, basados en principios de calidad.
3. **RESPONSABLES.-** Gerente General.
4. **DEFINICIONES.-**

Análisis FODA: Análisis colectivo de la situación de la organización que busca identificar las oportunidades y amenazas que surgen en el entorno, así como las fortalezas y debilidades internas.

Estrategias: Son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales.

Misión: La razón de ser o de existir de la empresa.

Objetivo: Un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo específico, un estado futuro.

Plan Estratégico: Es un nuevo enfoque del proceso administrativo, mas proactivo que implica tener conciencia al cambio.

Valores: Reglas que rigen nuestro comportamiento en el sistema de creencias de una organización.

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PEC1.1.1	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
EDICIÓN 01			

Visión: Declaración que indica hacia donde se dirige la empresa en largo plazo.

5. POLÍTICAS.-

- Una vez establecido el Plan Estratégico, el mismo deberá ser revisado difundido una vez al año a todo el personal.
- La revisión del Plan Estratégico deberá realizarse con fecha máxima febrero al año posterior al de la última revisión. Dicha revisión deberá ser aprobada por el Gerente General hasta abril del mismo año.
- Dar seguimiento al cumplimiento del plan estratégico por parte de todos los colaboradores que forman parte de Restaurante "La Viña" por medio de la medición de indicadores de gestión de desempeño del subproceso.

6. INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-

NOMBRE		% DE CONOCIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO					
DESCRIPCIÓN		Una vez difundido el plan estratégico entre nuestros colaboradores y con el objetivo de medir el desempeño del sub proceso, este indicador da resultados sobre el conocimiento adquirido del mismo entre el personal.					
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANÁLISIS	
Encuesta personal	Gerente General	Anual	NA	NA	NA	Gerente General	

NOMBRE		% DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO					
DESCRIPCIÓN		Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos y aplicación de las estrategias definidas en el Plan Estratégico.					
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANÁLISIS	
$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planificados}} \times 100$	Gerente General	Semestral	+	100%	85%	Gerente General	

7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

Análisis FODA
Diagnóstico Situación Actual

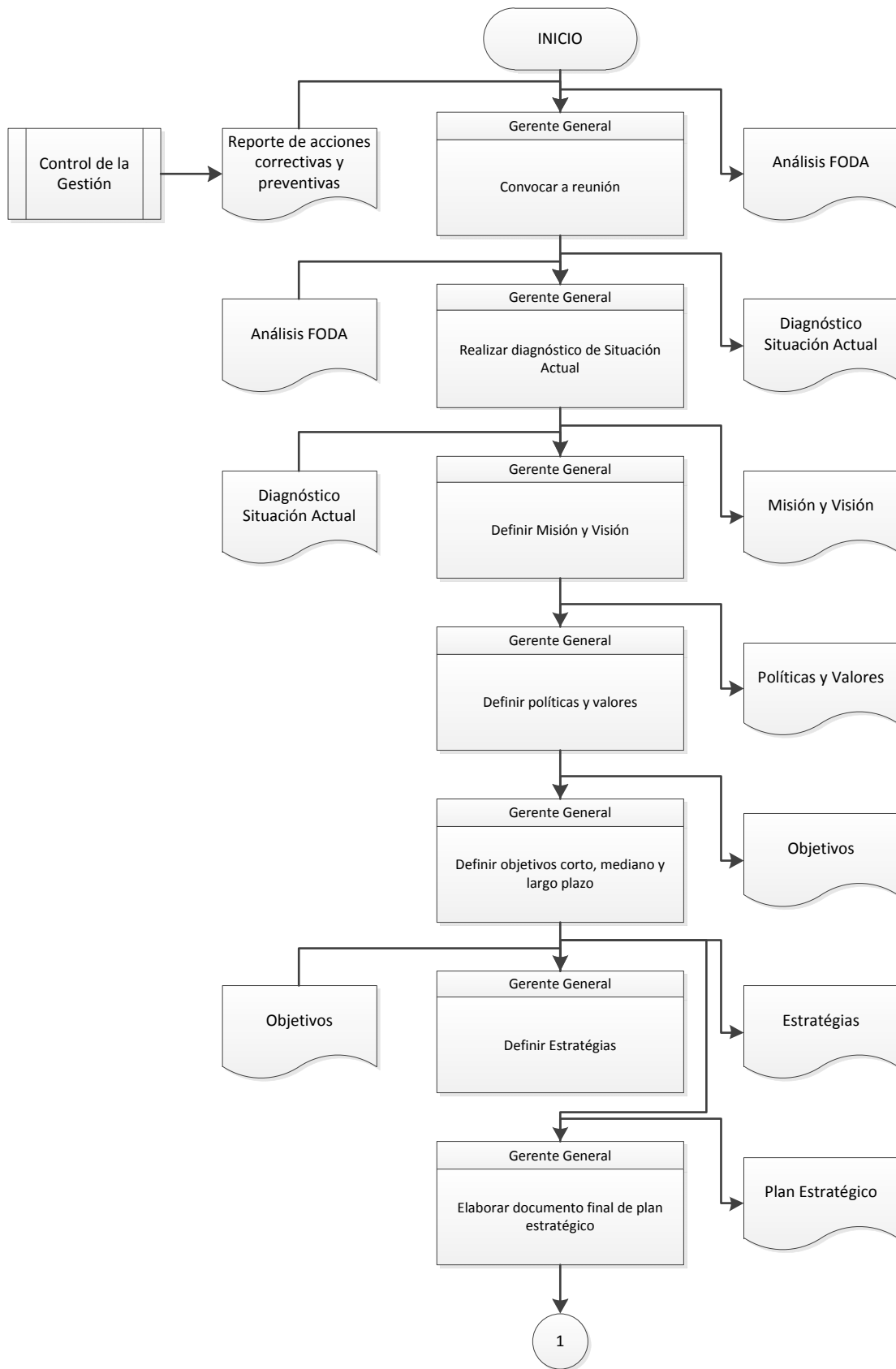
FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

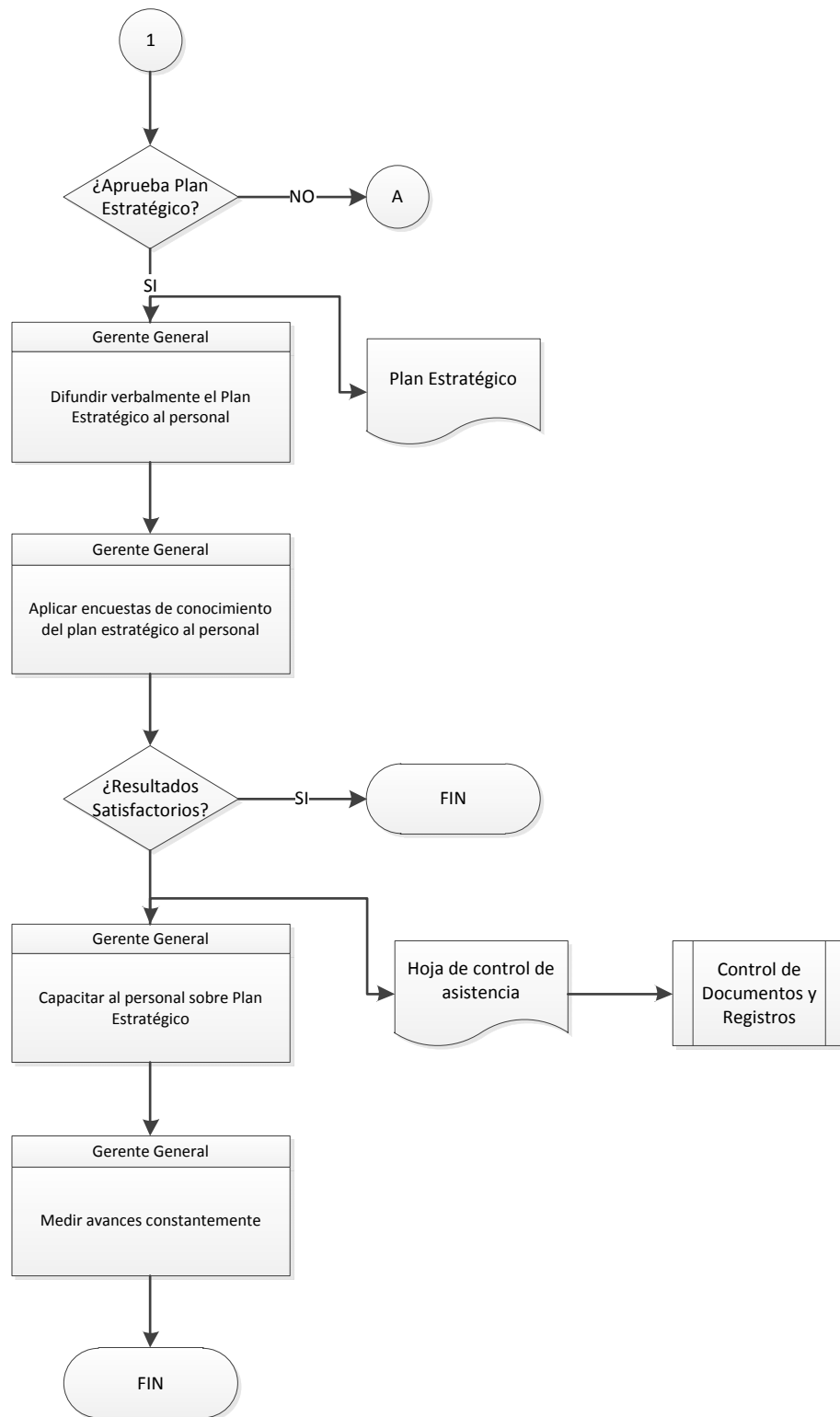
RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PEC1.1.1	PLANIFICACION ESTRATÉGICA		
EDICIÓN 01			

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

CODIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICION
PEC1.1.1	Plan Estratégico	Impreso y digital	1 año	Mantener archivo digital

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR





Control de la gestión

RESTAURANTE "LA VIÑA"	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC1.1.2	CONTROL DE LA GESTIÓN
EDICIÓN 01	

1. **PROPÓSITO.-** Emplear eficaz y eficientemente los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan Estratégico, los mismos que deben ser medidos para la toma de acciones oportunas.
2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica a todas los sub procesos diseñados y que forman parte del mapa de procesos del Restaurante "La Viña".
3. **RESPONSABLES.-** Gerente General.
4. **DEFINICIONES.-**

Control de la gestión: Es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla

Eficacia: Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas.

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles.

5. **POLÍTICAS.-**
 - El Gerente General del Restaurante "La Viña" es el encargado de identificar los resultados y las causas de los mismos para la elaboración del informe correspondiente al subproceso de control de la gestión para la toma de acciones oportunas de ser necesario.
 - En caso de que se requiera tomar acciones para la regularización de actividades se debe convocar a reunión a todo el personal con la finalidad de manejar una administración de procesos inclusiva.

6. INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-

NOMBRE	% DE CUMPLIMIENTO DE LA GESTIÓN
--------	---------------------------------

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PEC1.1.2	CONTROL DE LA GESTIÓN		
EDICIÓN 01			

DESCRIPCION	Mide el nivel de cumplimiento de los indicadores de gestion diseñados.					
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	L5	LI	RESPONSABLE ANALISIS
(Total de indicadores medidos / total de indicadores planteados) * 100	Gerente General	Semestral	+	90%	75%	Gerente General

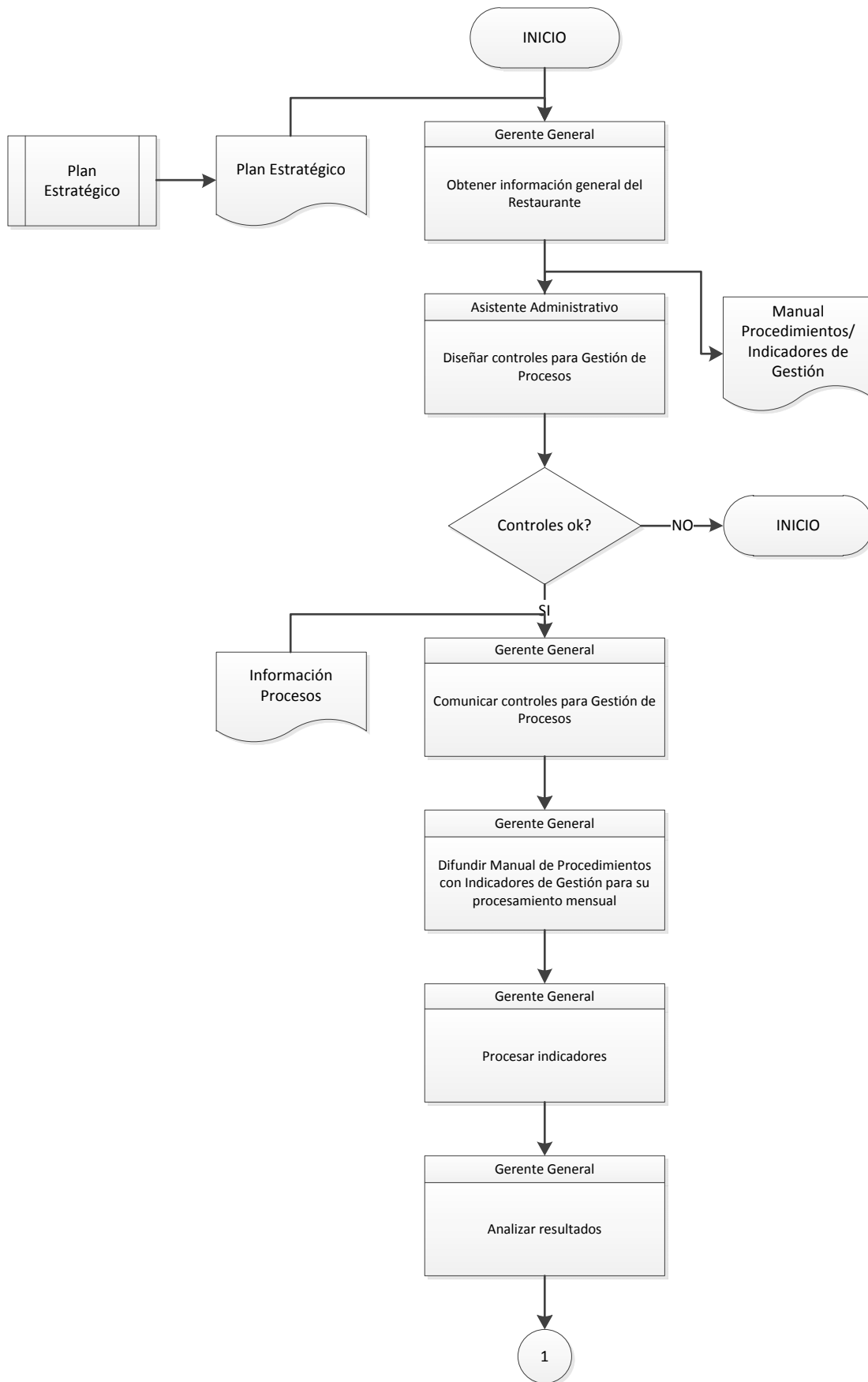
7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

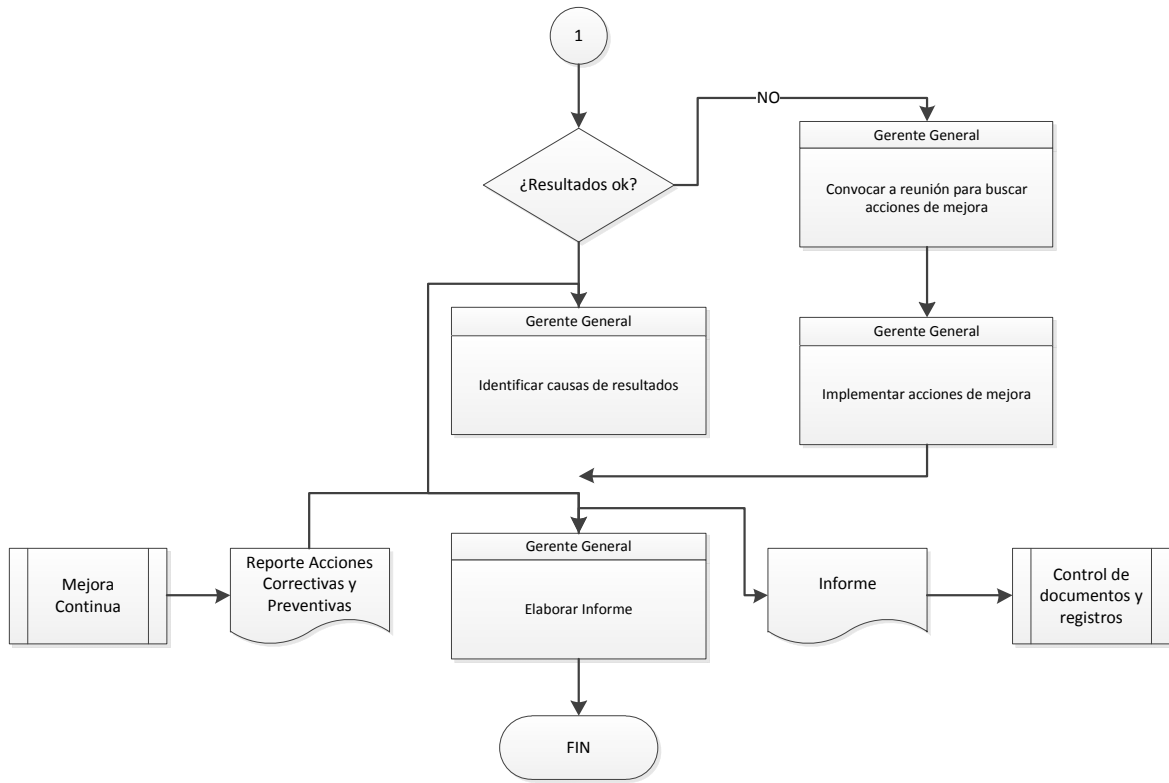
Reporte de acciones correctivas y preventivas
Manuales de Procedimientos

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICION
PEC1.1.1	Plan Estratégico	Impreso y digital	1 año	Mantener archivo digital
PEC 1.1.2	Informe de Control de la Gestión	Impreso y digital	1 año	Mantener el archivo digital

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSION	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR





Auditorías de calidad

RESTAURANTE "LA VIÑA"	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC1.2.1	AUDITORIAS DE CALIDAD
EDICIÓN 01	

1. **PROPÓSITO.-** Establecer responsabilidades y registros para la planificación y ejecución de auditorías que permitan verificar la eficacia del sistema de gestión por procesos periódicamente.

2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica a todos los procesos del Restaurante "La Viña".

3. **RESPONSABLES.-** Gerente General.

4. **DEFINICIONES.-**

Auditor: Persona con la competencia para llevar a cabo una auditoría, conforme a lo requerido por la norma ISO 19011:2002.

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias del desempeño del SGC y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen el conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia.

Equipo auditor: Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría.

No conformidad: Incumplimiento de un requisito.

5. **POLÍTICAS.-**
 - Se deberá realizar la auditoría de calidad de todos los procesos integrantes del Sistema de Gestión por lo menos una vez al año.
 - Se debe definir dentro del equipo de auditoría un líder que guíe las actividades a desarrollar.
 - Previa la ejecución de la auditoría de calidad se debe diseñar el programa de auditoría a llevar a cabo por el líder y su equipo ya conformado.
 - Para recolectar los datos necesarios dentro de la auditoría interna se debe utilizar la observación y transcribir la información receptada a las lista de verificación.

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PEC1.2.1	AUDITORIAS DE CALIDAD		
EDICIÓN 01			

- Las no conformidades detectadas durante el proceso deben ser detalladas en el informe final de auditoría para la toma de acciones correctivas.

6. INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-

NOMBRE		% DE CUMPLIMIENTO DE AUDITORIA				
DESCRIPCIÓN		Mide en porcentaje el cumplimiento de las auditorías realizadas dentro del Restaurante "La Viña".				
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANALISIS
(Total de auditorías realizadas / total de auditorías programadas) * 100	Gerente General	Annual	+	90%	75%	Gerente General

NOMBRE		% DE CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA				
DESCRIPCIÓN		Mide en porcentaje el cumplimiento del programa de las auditorías realizadas dentro del Restaurante "La Viña".				
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANALISIS
(Total actividades realizadas / total de actividades planificadas) * 100	Gerente General	Annual	+	90%	75%	Gerente General

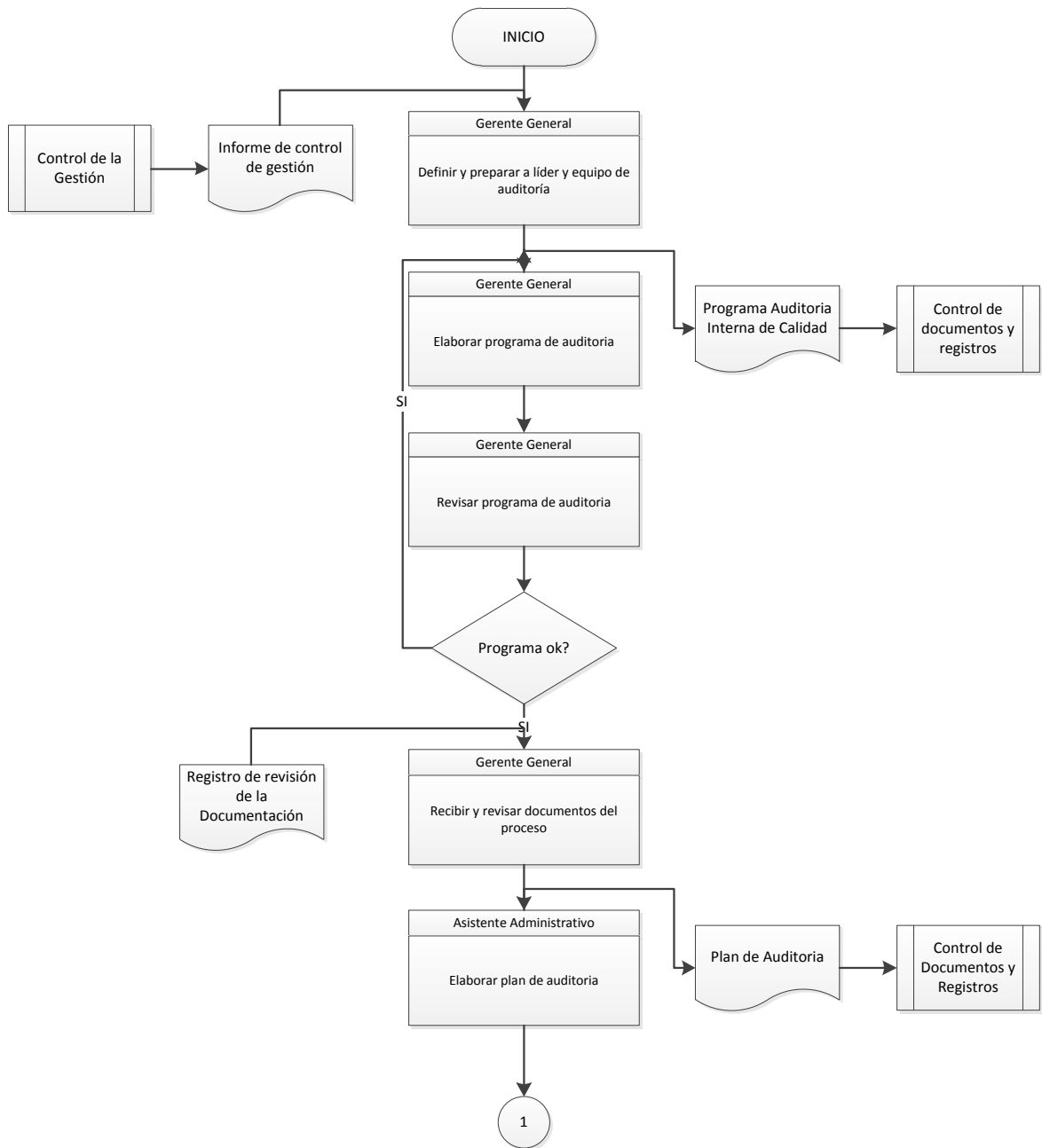
7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

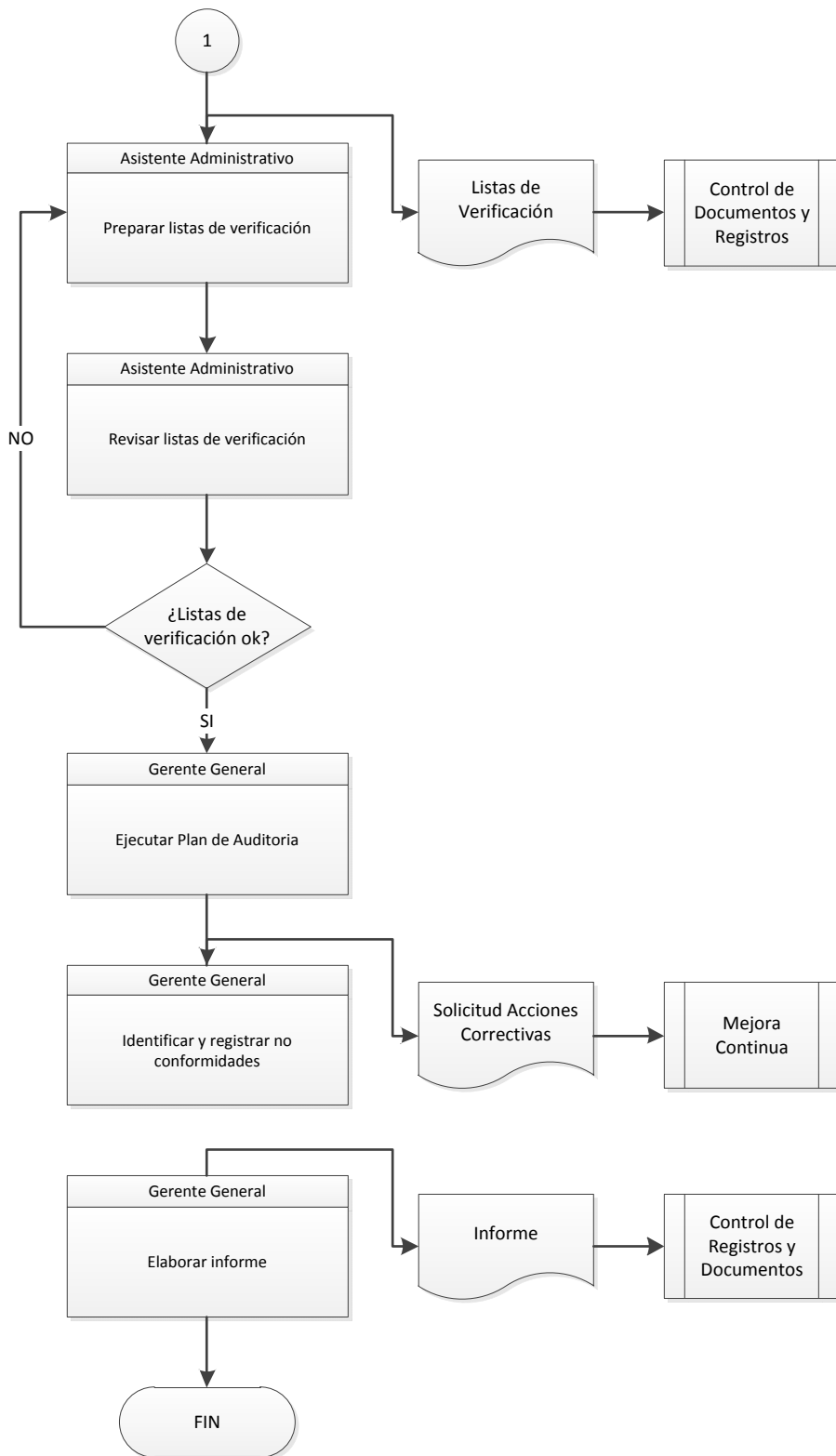
Listas de verificación

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

CODIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICION
PEC1.2.1	Programa de Auditoria	Impreso y digital	1 año	Mantener archivo digital
PEC1.2.1	Informe de Auditoria de Calidad	Impreso y digital	1 año	Mantener archivo digital

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR





Mejora continua

RESTAURANTE "LA VIÑA"	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC1.2.2	MEJORA CONTINUA – ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS
EDICIÓN 01	

1. **PROPÓSITO.-** Plantear lineamientos específicos de la información no conforme detectada en el proceso de auditorías de calidad con la finalidad de generar propuestas de mejora por medio de proyectos que nos permita implementar acciones correctivas y preventivas.
2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica al sistema de gestión de calidad diseñado y personal colaborador del Restaurante "La Viña".
3. **RESPONSABLES.-** Gerente General.
4. **DEFINICIONES.-**

Acciones Correctivas: Acción tomada para eliminar la no conformidad.

No Conformidad: Incumplimiento de un requisito.

Proyecto: Planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas u coordinadas en base a una meta propuesta.

5. **POLÍTICAS.-**
 - Una vez implementadas las acciones correctivas el Gerente General es el encargado de verificar que las mismas acciones y cuantificar resultados.
 - Con las propuestas de mejora planteadas se deberá definir un proyectos que permita implementar las mismas y cumpla con las expectativas generadas.
6. **INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-**

NOMBRE	% DE CUMPLIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS						
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de cumplimiento en porcentaje de las acciones correctivas y preventivas planteadas dentro del proceso para su implementación.						
FÓRMULA DE CÁLCULO	DE RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANALISIS	
(Acciones correctivas preventivas implementadas / Acciones	Gerente General	Bimensual	+	100%	85%	Gerente General	

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PEC1.2.2	MEJORA CONTINUA – ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS		
EDICIÓN 01			

correctivas y preventivas planteadas) * 100							
---------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

NOMBRE	% DE CUMPLIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS EN TIEMPO ESTABLECIDO						
DESCRIPCION	Mide el nivel de cumplimiento en porcentaje de las acciones correctivas y preventivas planteadas dentro del proceso para su implementación en el tiempo establecido.						
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANALISIS	
(Acciones correctivas y preventivas implementadas en tiempo establecido / Acciones correctivas y preventivas planteadas) * 100	Gerente General	Bimensual	+	100%	85%	Gerente General	

NOMBRE	Acciones correctivas y preventivas						
DESCRIPCION	Totaliza el número de acciones correctivas y preventivas incurridas por auditoría.						
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANALISIS	
# de acciones correctivas y preventivas	Gerente General	Bimensual	-	100%	85%	Gerente General	

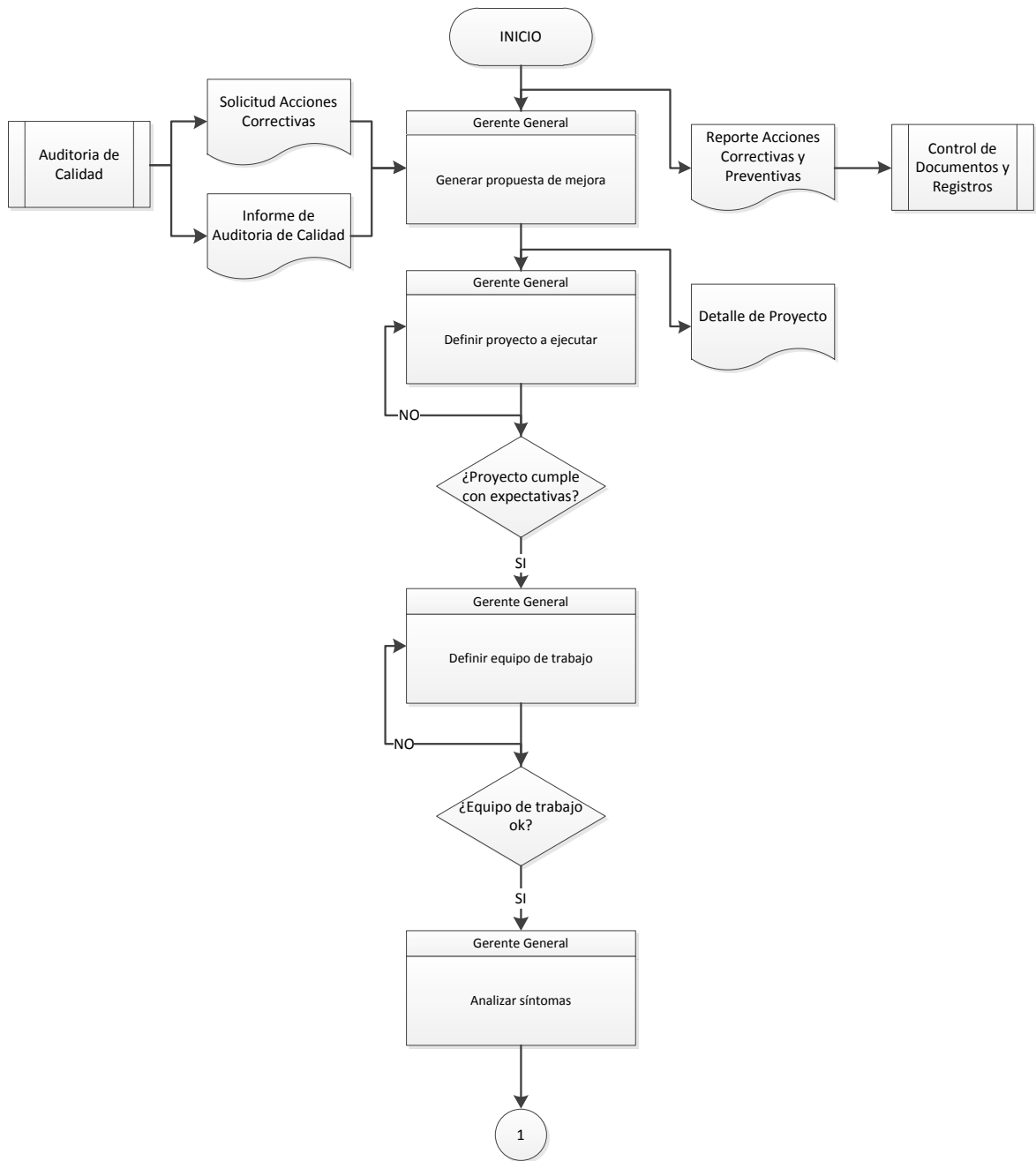
7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

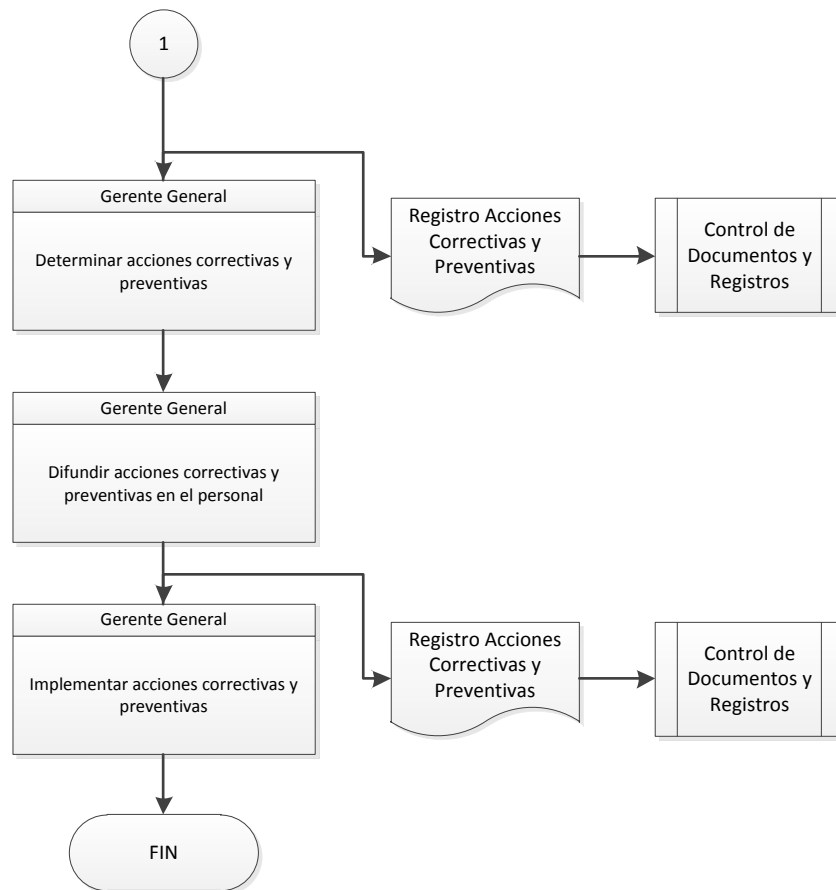
NA

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

CODIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICION
PEC1.2.2	Acciones correctivas y preventivas	Impreso y digital	1 año	Mantener archivo digital
PEC1.2.2	Proyecto	Impreso y digital	1 año	Mantener archivo digital

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR





Control de doc y registros

RESTAURANTE "LA VIÑA"	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC1.2.3	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS
EDICIÓN 01	

1. **PROPÓSITO.-** Establecer controles que permita a los dueños de cada subproceso disponer de documentos actualizados y aprobados para cuando lo requieran. Así mismo establecer acciones y controles necesarios para identificar, almacenar, proteger y recuperar la información para lo que se establecerá tiempos de retención y disposición de los registros del sistema de gestión por procesos. Todo esto por medio del control de los mismos.

2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica a todos los procesos que integran el sistema de gestión por procesos del Restaurante "La Viña".

3. **RESPONSABLES.-** Asistente Administrativo.

4. **DEFINICIONES.-**

Documento: escrito que elabora la empresa para definir una actividad que forma parte de su sistema de gestión.

Registro: Evidencia documental de que las actividades o tareas incluidas en el sistema de gestión han sido desarrolladas por parte de la empresa y condiciones establecidas.

5. **POLÍTICAS.-**

- No se permite la distribución o envío de documentos y registros sin previa autorización del Gerente General.
- Para que un documento se encuentre a disposición, el mismo debe estar vigente caso contrario no será válido.
- Todo documento para que sea válido debe tener el sello de documentos controlado, caso contrario no podrá ser tomado en cuenta para el fin pertinente.
- Se establece mantener los registros de calidad en formato impreso y digital con la finalidad de pasado el año mantener únicamente el formato digital.

6. **INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-**

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC1.2.3	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	
EDICIÓN 01		

NA

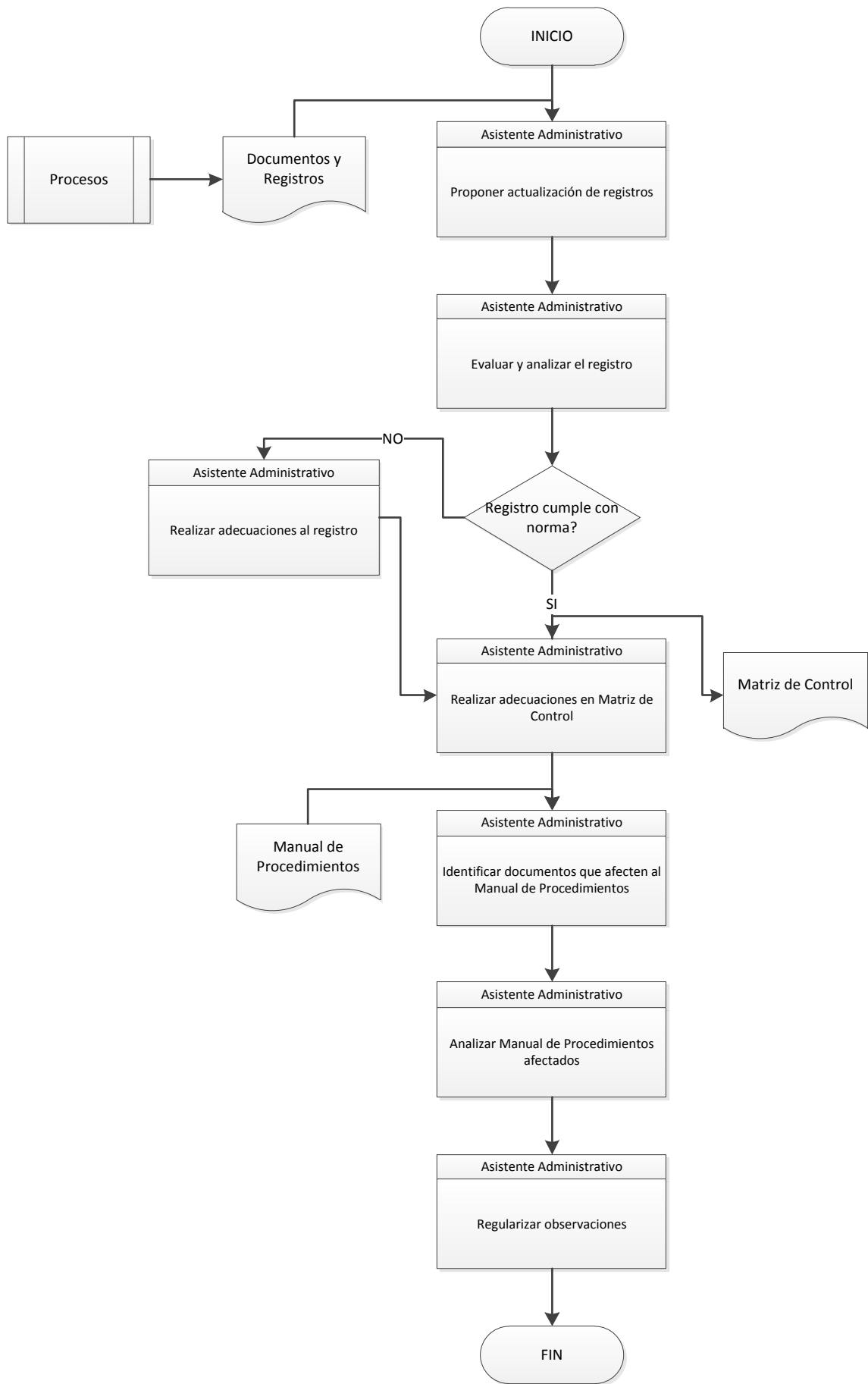
7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

Manual de Procedimientos

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICION
PEC1.2.3	Matriz de control de documentos y registros	Impreso y digital	1 año	Mantener archivo digital

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR



Propuesta de diseño de menú

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PEC2.1.1	PROPUESTA DE DISEÑO DE MENÚ		
EDICIÓN 01			

1. **PROPÓSITO.-** Planear el menú semanal a servir por parte del Restaurante "La Viña", por medio de una reunión con los involucrados con la finalidad de que el mismo sea del agrado de las personas y aporten a conservar su nutrición.
2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica como componente inicial y base de la cadena de valor, mismo que influirá en el desarrollo de las actividades posteriores.
3. **RESPONSABLES.-** Chef 1 y Chef 2.
4. **DEFINICIONES.-**

Aporte nutricional: Componente específico a servir en un plato tomando en cuenta el total de las calorías, proteína y grasas que deben formar parte de la dieta de una persona en un día.

Menú: Documento ofrecido en los restaurantes que muestra a sus clientes una secuencia o lista de posibilidades de platos a elegir.

5. **POLÍTICAS.-**
 - El menú se elaborará los días sábado en la tarde, mismo que será aplicado en la semana siguiente a la de su aprobación.
 - El menú deberá ser elaborado por los chefs del Restaurante "La Viña", y el mismo deberá ser aprobado por el Gerente General para su ejecución.
 - Previa la elaboración del menú se deberá revisar la hoja de registro proveniente de la bodega de materia prima con la finalidad que ocupar alimentos que se puedan perder más adelante.
 - Durante el proceso de elaboración de menú se debe establecer los aportes nutricionales que forman parte de cada plato.
 - Se deberá elaborar tres opciones de sopa, plato fuerte y jugo para cada día de la semana.

6. INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PEC2.1.1	PROPUESTA DE DISEÑO DE MENÚ		
EDICIÓN 01			

NOMBRE		% DE ACOGIDA DEL MENU EN LA SEMANA EJECUTADA					
DESCRIPCIÓN		Nos permite determinar en porcentaje que opción de menú fue más acogida durante la semana entre los clientes.					
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	L5	LI	RESPONSABLE ANALISIS	
(# de platos elaborados por opción / # de platos vendidos en el día) * 100	Chef 1 y Chef 2	Diaria	+	85%	70%	Gerente General	

NOMBRE		Eficiencia					
DESCRIPCIÓN		Nos permite determinar el tiempo invertido en la elaboración del menú sobre el estándar planteado.					
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	L5	LI	RESPONSABLE ANALISIS	
(tiempo invertido / tiempo estándar planteado)	Gerente General	Semanal	-	85%	70%	Gerente General	

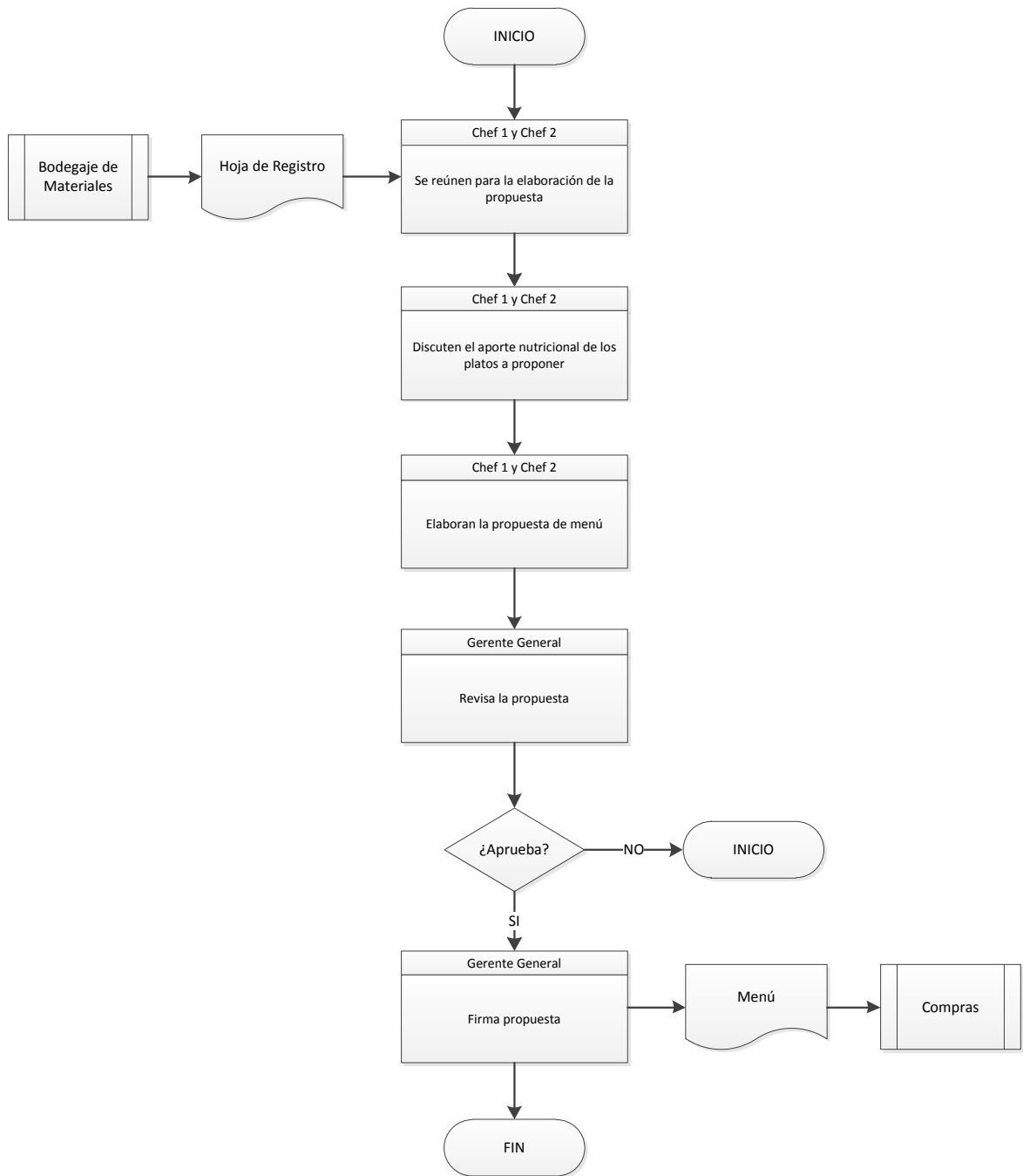
7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

Menú

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

NA

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR



Compras

RESTAURANTE "LA VIÑA"	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC2.2.1	COMPRAS
EDICIÓN 01	

1. **PROPÓSITO.-** Adquirir la materia prima necesaria en base al menú propuesto para la elaboración de almuerzos, para lo que se programará pedidos con los proveedores calificados y de esta forma evitar faltantes.

2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica al personal encargado de las adquisiciones y manejo de las mismas para obtener el producto final plenamente elaborado.

3. **RESPONSABLES.-** Gerente General.

4. **DEFINICIONES.-**

Ingredientes: Parte fundamental de una receta específica dentro del mundo culinario.

5. **POLÍTICAS.-**
 - Previa compra de materia prima se debe contar con la lista de ingredientes con las cantidades específicas a adquirir.
 - Todos los productos requeridos serán adquiridos por medio de los proveedores que ya han sido previamente calificados.
 - Los proveedores deberán entregar los pedidos tres veces por semana en base a lo solicitado por el Gerente General del restaurante con la finalidad de eliminar desperdicios.
 - Se manejará crédito cuyo valor deberá ser cancelado al finalizar la semana los días domingo en la mañana.
 - En caso de que un proveedor no cuente con la cantidad requerida del producto solicitado, se deberá contactar a otro proveedor para completar la misma.

6. **INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-**

NOMBRE	% DE CUMPLIMIENTO DE PROVEEDORES
--------	----------------------------------

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PEC2.2.1	COMPRAS		
EDICIÓN 01			

DESCRIPCIÓN	Nos permite establecer en porcentaje en que nuestros proveedores cumplen con los requerimientos.					
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANALISIS
(Requerimientos cumplidos / Requerimientos planteados) * 100	Gerente General	Mensual	+	100%	85%	Gerente General

NOMBRE	% DE CUMPLIMIENTO DE PROVEEDORES EN CANTIDAD					
DESCRIPCIÓN	Nos permite establecer en porcentaje en que nuestros proveedores cumplen con los requerimientos en cuanto a la cantidad solicitada.					
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANALISIS
(Requerimientos cumplidos en cantidad / Requerimientos planteados con cantidad) * 100	Gerente General	Mensual	+	100%	85%	Gerente General

NOMBRE	% DE CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO					
DESCRIPCIÓN	Nos permite establecer en porcentaje el cumplimiento del presupuesto destinado a las compras.					
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANALISIS
(Presupuesto incurrido / Presupuesto asignado) * 100	Gerente General	Diario	+	90%	85%	Gerente General

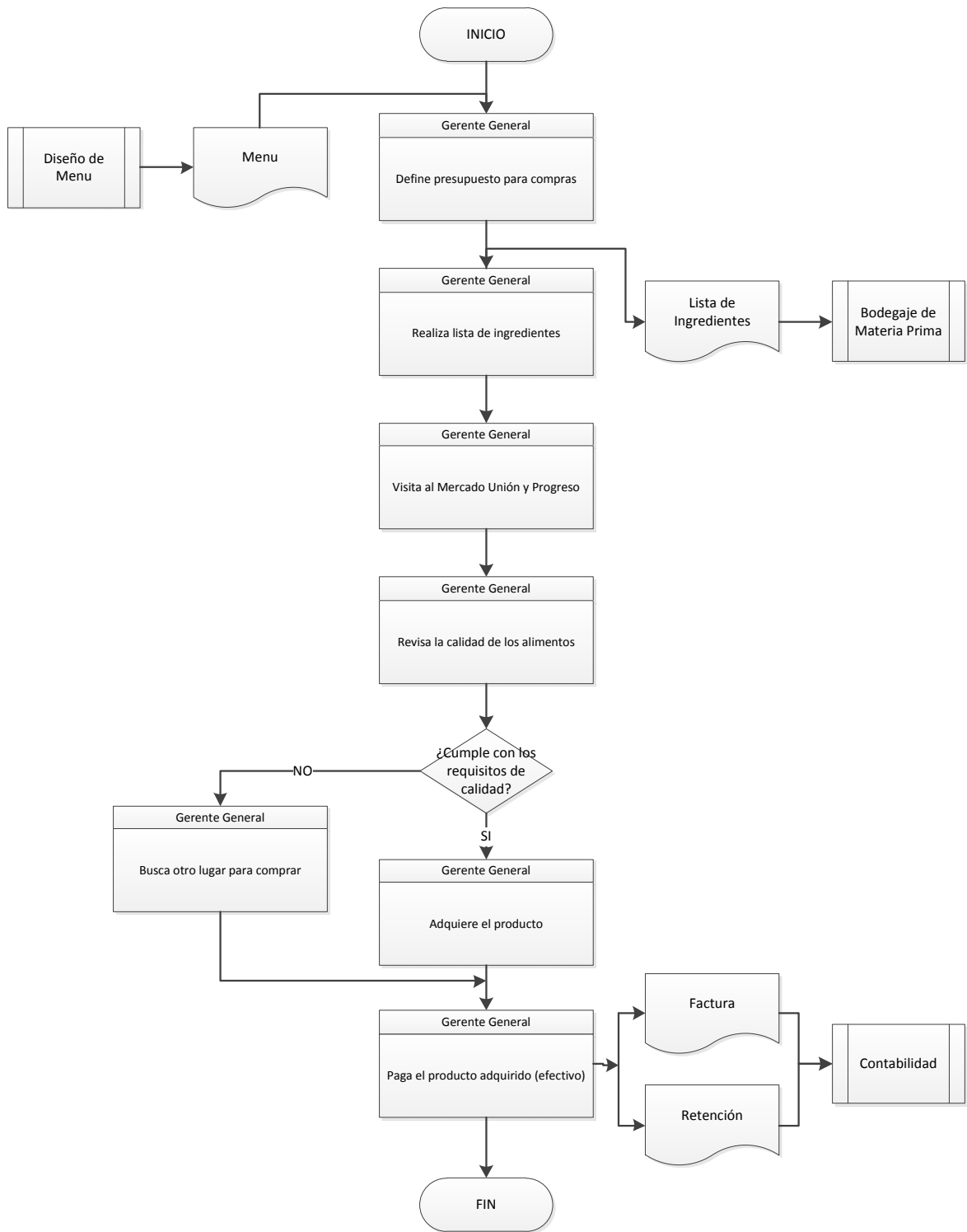
7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

Lista de Ingredientes

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
PEC2.2.2	Factura	Impreso	1 año	Mantener archivo digital / escaneado
PEC2.2.2	Retención	Impreso	1 año	Mantener archivo digital / escaneado

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR



Bodegaje de MP

RESTAURANTE "LA VIÑA"	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC2.2.2	BODEGAJE DE MATERIA PRIMA
EDICIÓN 01	

1. **PROPÓSITO.-** Receptar los productos adquiridos por medio de un registro de ingreso de materia prima para mantener información al día sobre el stock de los mismos.
2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica a adquisiciones como complemento secuencial al subproceso de compras.
3. **RESPONSABLES.-** Chef 1 y Chef 2.
4. **DEFINICIONES.-**

Bodegaje: Procedimiento que se utiliza para almacenar mercancía o productos de tal manera que estén en un orden determinado.

Materia Prima: Materia extraída de la naturaleza que se transforma para elaborar bienes de consumo.

5. **POLÍTICAS.-**
 - El ingreso a bodega de la materia prima deberá efectuarse el momento de la recepción de la misma.
 - Toda la información correspondiente a ingresos y egresos de materia prima de la bodega deberá ser detallado en la hoja de registro de materia prima.

6. INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-

NOMBRE	% DE CUMPLIMIENTO DE REGISTROS DE INGRESO DE MATERIA PRIMA					
DESCRIPCIÓN	Nos permite verificar el % de cumplimiento de los encargados al registrar la materia prima al momento del ingreso a bodega, esta información se guiará desde el número de entregas de los proveedores.					
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANALISIS
(# de entregas del proveedor # de registros de ingresos de materia prima realizados en bodega) * 100	Gerente General	Semanal	+	90%	85%	Gerente General

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PEC2.2.2	BODEGAJE DE MATERIA PRIMA		
EDICIÓN 01			

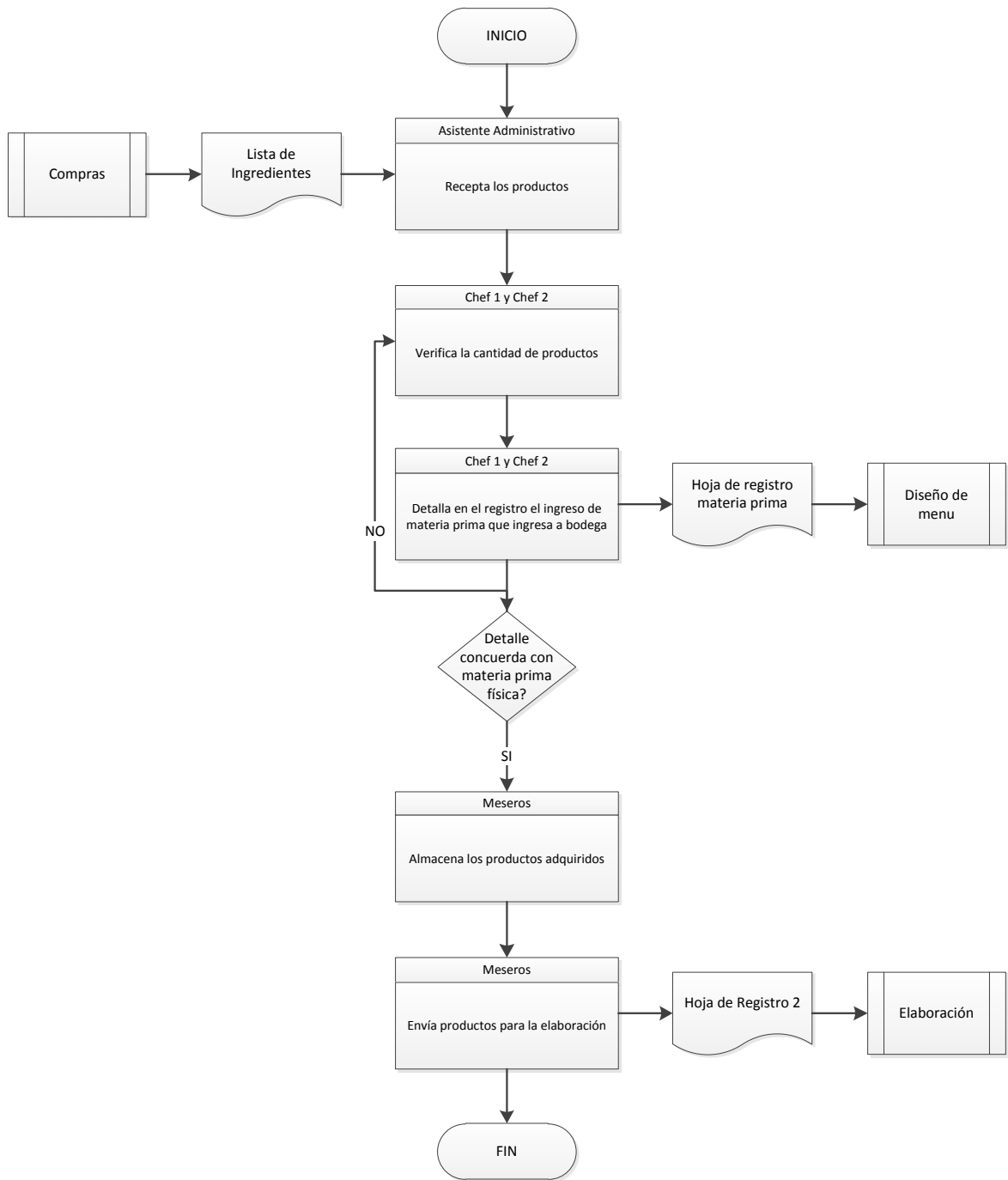
7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

NA

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

CODIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICION
PEC2.2.2	Hoja de registro de Materia Prima	Impreso	1 año	Pasar archivo a digital

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR



Elaboración de almuerzos

RESTAURANTE "LA VIÑA"	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC2.3.1	ELABORACIÓN DE ALMUERZOS
EDICIÓN 01	

1. **PROPÓSITO.-** Garantizar que el producto final a ofrecer por el Restaurante "La Viña" sea correctamente elaborados.
2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica desde que la materia prima es revisada en bodega con la finalidad de separar los ingredientes a utilizar hasta que se preparan los almuerzos.
3. **RESPONSABLES.-** Chef 1, Chef 2 y meseros.

4. **DEFINICIONES.-**

Ingredientes: Parte fundamental de una receta específica para preparar un plato.

Cocción: Operación culinaria que se sirve del calor para que su alimento sea más apetecible.

5. **POLÍTICAS.-**

- Para la elaboración de almuerzos serán separados únicamente los ingredientes a ser utilizados.
- Los ingredientes serán separados únicamente por los Chefs.

6. **INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-**

NOMBRE	% DE ELABORACIÓN					
DESCRIPCIÓN	Nos permite determinar en porcentaje el número de almuerzos preparados.					
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANALISIS
(# de almuerzos elaborados / # de almuerzos predestinados) * 100	Chef 1	Diaria	+	100%	85%	Gerente General

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC2.3.1	ELABORACIÓN DE ALMUERZOS	
EDICIÓN 01		

NOMBRE		CONFORMIDAD DEL PRODUCTO					
DESCRIPCION		Nos permite determinar la conformidad de los almuerzos entre los clientes que frecuentan el Restaurante "La Viña".					
FORMULA DE CÁLCULO	DE	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANALISIS
Encuestas de satisfacción	de	Asistente Administrativo	Diaria	+	90%	85%	Gerente General

7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

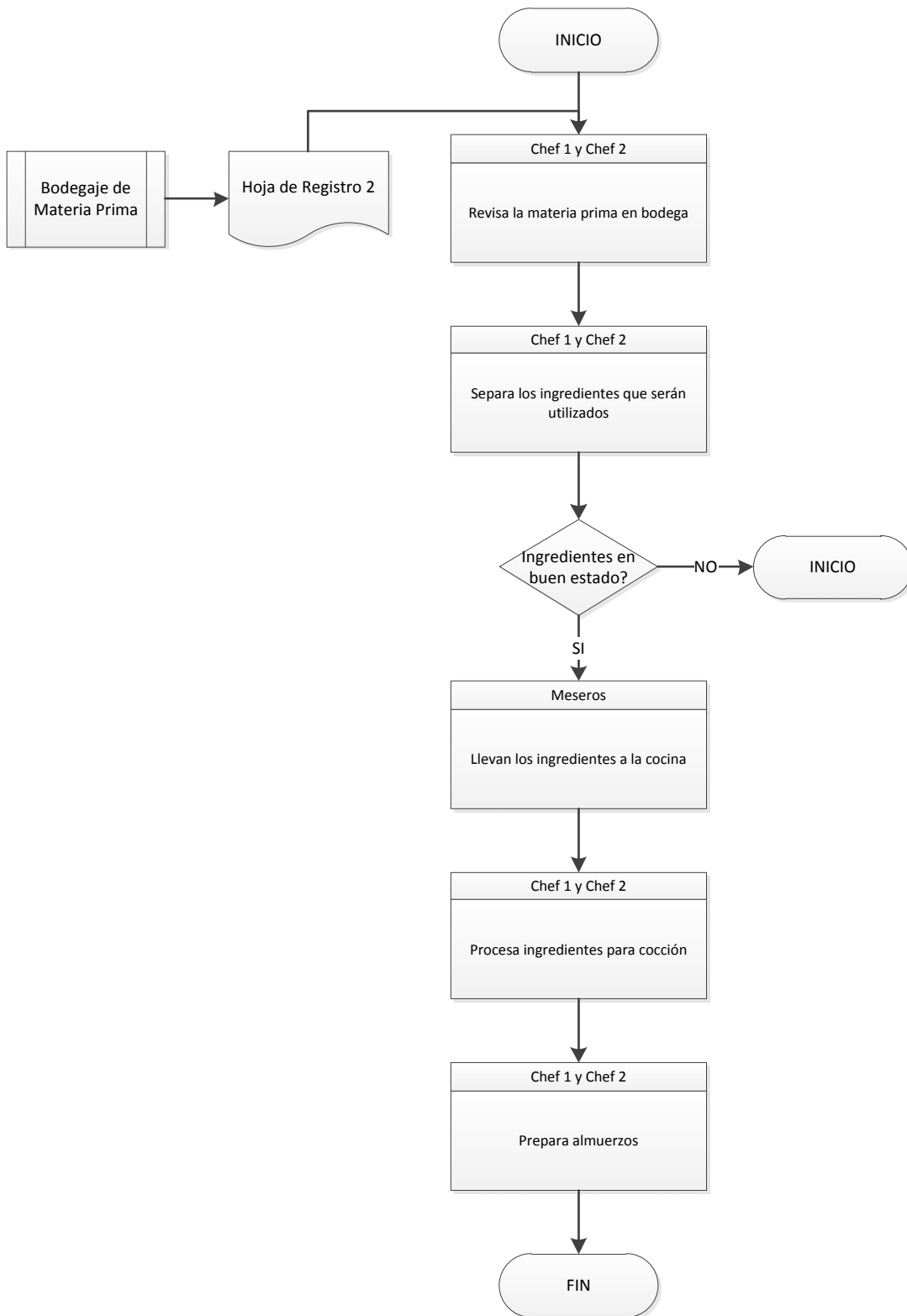
Encuestas de satisfacción

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

NA

9. DIAGRAMA DE FLUJO

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR



Gestión de ventas restaurantes

RESTAURANTE "LA VIÑA"	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC2.4.1	GESTIÓN DE VENTAS RESTAURANTES
EDICIÓN 01	

1. **PROPÓSITO.-** Vender nuestro producto final a los clientes que visitan el Restaurante "La Viña", por medio de un atención personalizada con los demandantes.
2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica a la venta de almuerzos a contado que ofrece el Restaurante "La Viña".
3. **RESPONSABLES.-** Asistente Administrativo.
4. **DEFINICIONES.-**

Ticket de venta: Documento mediante el cual una persona o empresa formula un pedido de compra a un comerciante.

5. **POLÍTICAS.-**
 - Para servir los almuerzos se deberá aceptar el ticket de pedido como señal que dicho almuerzo ya se encuentra pagado en caja.
 - Como función principal los meseros que sirven los almuerzos deberán preguntar a los clientes si todo se encuentra en orden.
 - En caso de que el cliente necesite realizar un reclamo o sugerencia, los meseros deberán facilitar el formulario para ejecución de la misma.
6. **INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-**

NOMBRE	% DE ALMUERZOS VENDIDOS					
DESCRIPCIÓN	Determina en porcentaje el número de almuerzos vendidos durante el día por tipo de menú.					
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANÁLISIS
(# de almuerzo vendidos por tipo de menú / # de almuerzos preparados por tipo de menú) * 100	Asistente Administrativo	Diario	+	100%	85%	Gerente General

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PEC2.4.1	GESTIÓN DE VENTAS RESTAURANTES		
EDICIÓN 01			

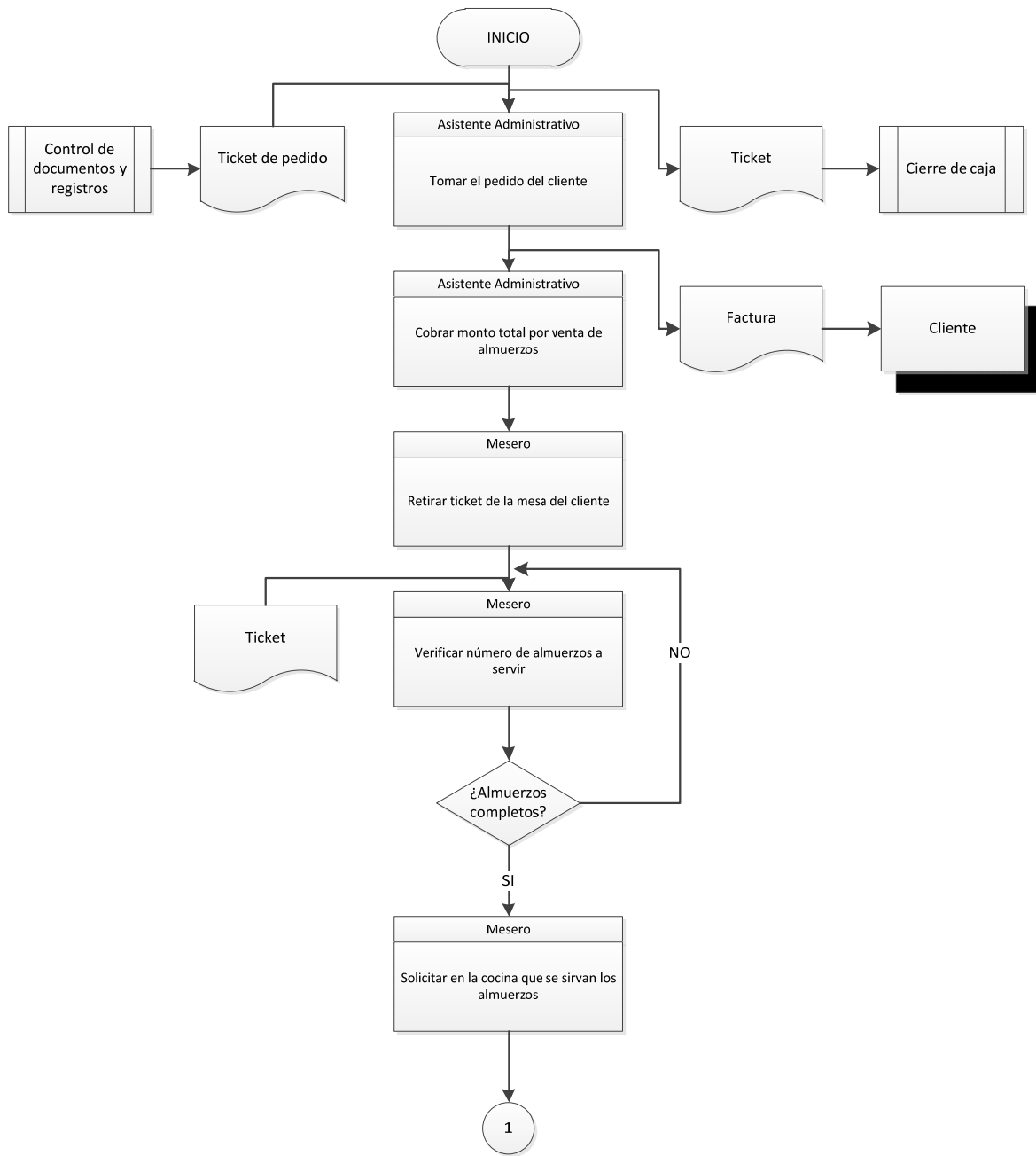
7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

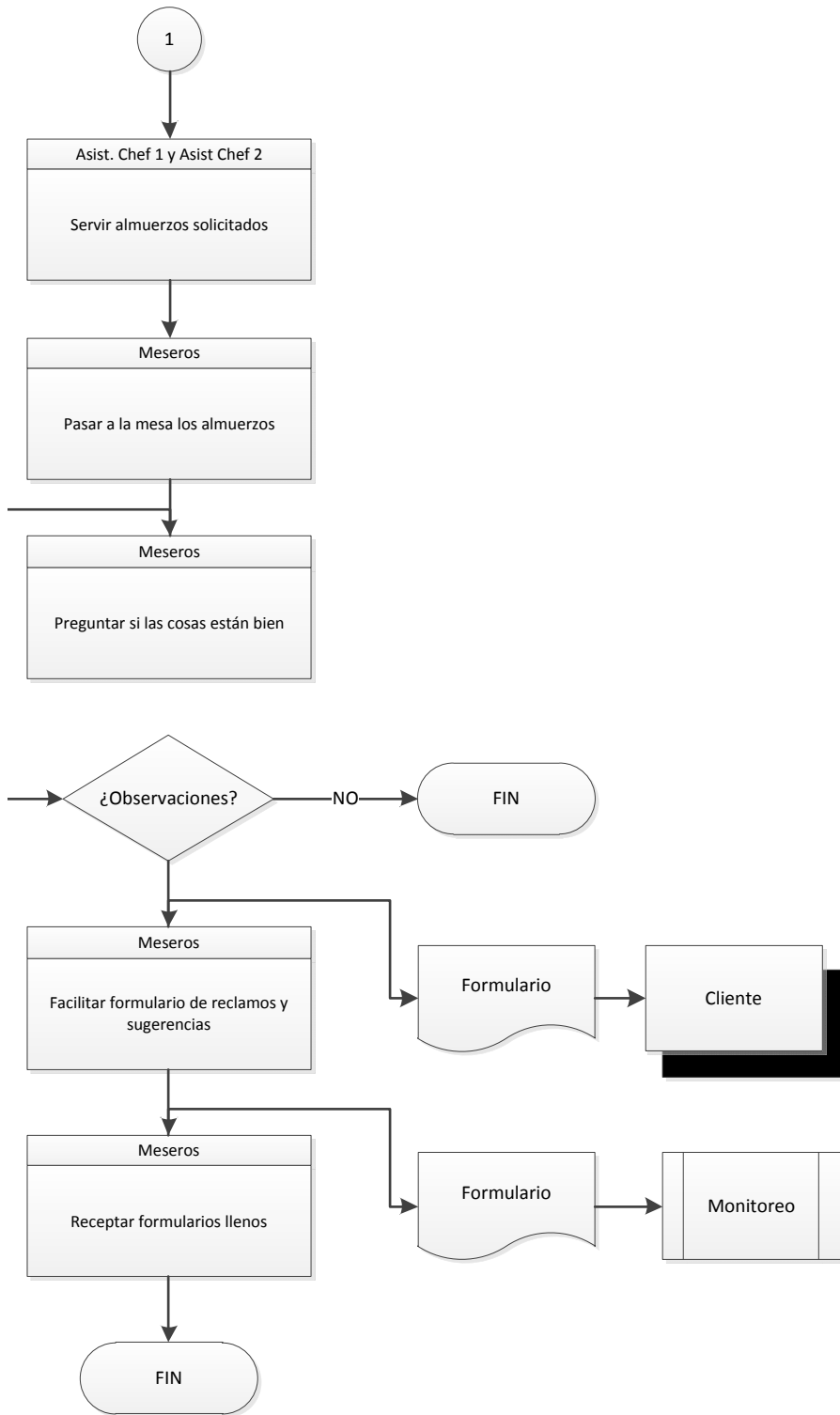
Ticket de venta

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

CODIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICION
PEC2.4.1	Formulario de reclamos y sugerencias	Impreso	6 meses	Dar de baja.
PEC2.4.1	Factura	Impreso	1 año	Mantener archivo digital / escaneado

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR





Gestión de ventas catering

RESTAURANTE "LA VIÑA"	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC2.4.2	GESTIÓN DE VENTAS CATERING EMPRESARIAL
EDICIÓN 01	

1. **PROPÓSITO.-** Atender a los pedidos de las empresas con las cuales se firmó contrato para la gestión de ventas de catering empresarial, con el fin de cumplir con todas las condiciones estipuladas y comenzar a fidelizar a los nuevos clientes.
2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica para las ventas enfocadas al servicio de catering empresarial del Restaurante "La Viña".
3. **RESPONSABLES.-** Asistente Administrativo.

4. DEFINICIONES.-

Ticket de venta: Documento mediante el cual una persona o empresa formula un pedido de compra a un comerciante.

Encuesta de satisfacción: Estudio empírico que determina el grado de satisfacción del encuestado.

5. POLÍTICAS.-

- Los pedidos para los almuerzos destinados al servicio de catering empresarial serán tomados mediante llamada telefónica hasta las 10h00 a.m.
- Cada empresa deberá contar con un mínimo de 70 almuerzos para que su pedido sea atendido.
- Al finalizar la jornada diaria se deberá entregar las encuestas de satisfacción al cliente para que sean debidamente llenadas.

6. INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-

NOMBRE	% DE ALMUERZOS SERVIDOS EN LAS EMPRESAS						
DESCRIPCION	Determina en porcentaje la cantidad de almuerzos servidos en cada empresa frente a los enviados.						
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANALISIS	
(# de almuerzos servidos / # de almuerzos enviados) * 100	Asistente Administrativo	Diario	+	100%	85%	Gerente General	

7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

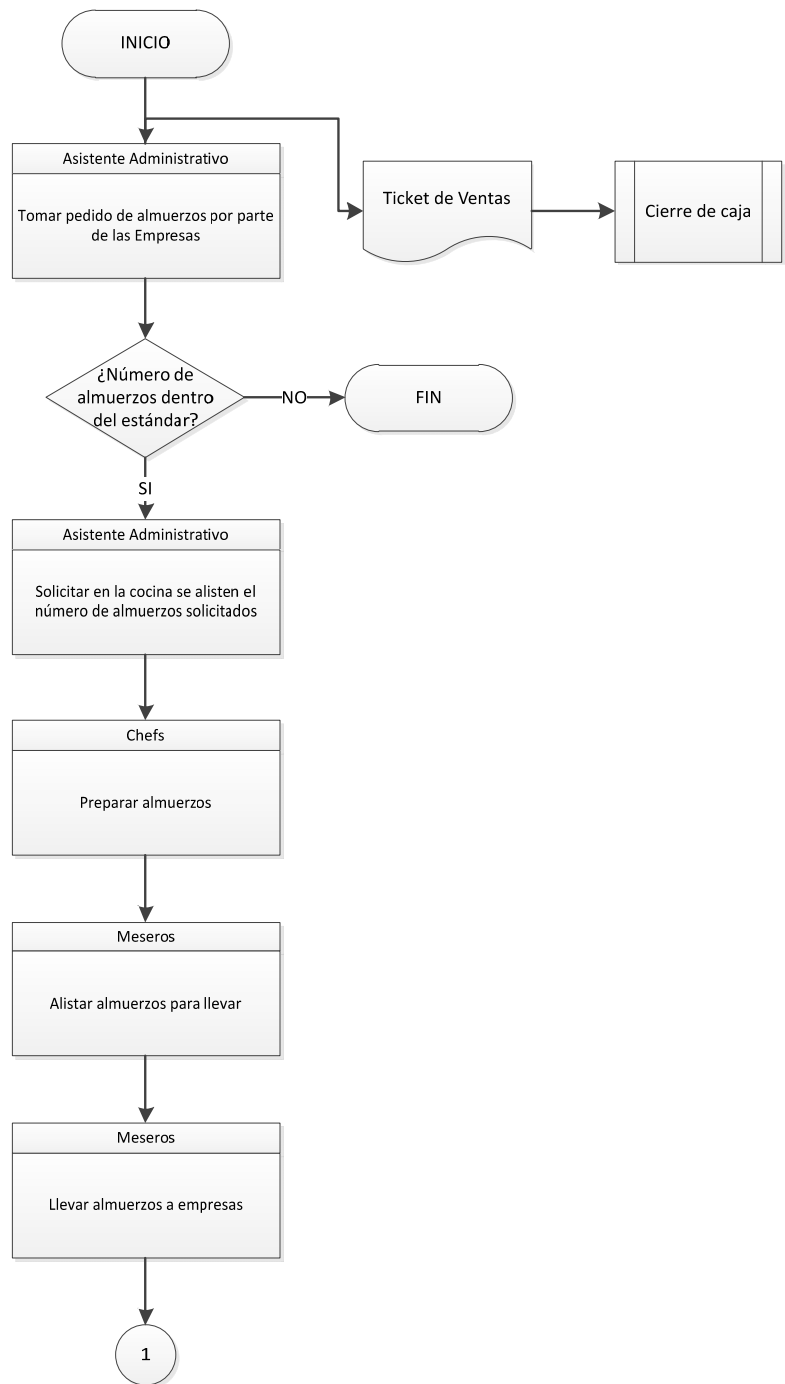
RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC2.4.2	GESTIÓN DE VENTAS CATERING EMPRESARIAL	
EDICIÓN 01		

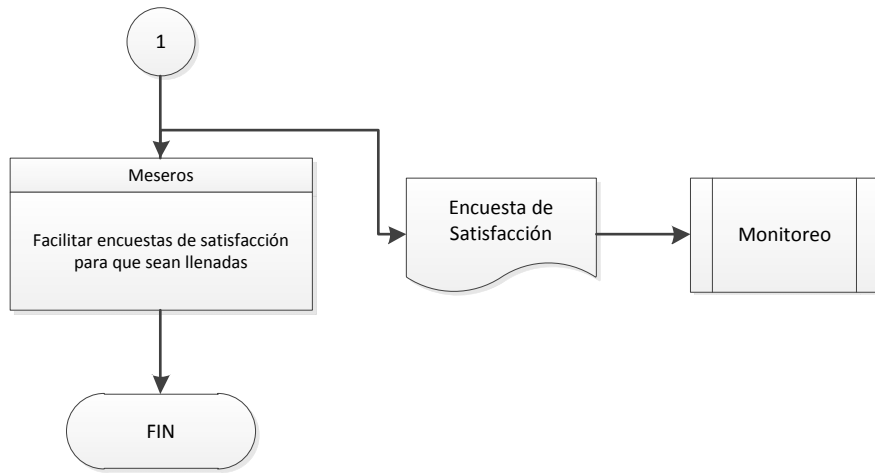
Ticket de venta

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICION
PEC2.4.2	Encuesta de Satisfacción	Impreso	6 meses	Dar de baja

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR





Cobranza

RESTAURANTE "LA VIÑA"	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC2.4.3	COBRANZA
EDICIÓN 01	

1. **PROPÓSITO.-** Realizar acciones de cobranza por medio de la utilización de información adecuada.
2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica las empresas usuarias de nuestro servicio de catering empresarial.
3. **RESPONSABLES.-** Gerente General.
4. **DEFINICIONES.-**

Cobranza: Se refiere a la percepción o recogida de algo, generalmente dinero, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún servicio.

Crédito: Un crédito es una cantidad de dinero que se le debe a una entidad persona.

5. **POLÍTICAS.-**
 - Se acogerá las políticas de pago establecidas en cada una de las empresas con las que se firmo el contrato y en base de las condiciones establecidas.
 - El Gerente General será el encargado de dirigirse a aquella empresa que no cumpla con lo estipulado en el contrato previamente firmado.

6. INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-

NOMBRE	% DE COBRO					
DESCRIPCIÓN	Detalla en porcentaje el cobro efectuado mensualmente.					
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	L5	LI	RESPONSABLE ANALISIS
(# de facturas cobradas / # de facturas emitidas) * 100	Gerente General	Mensual	+	85%	75%	Gerente General

NOMBRE	% DE CARTERA VENCIDA POR EMPRESA
--------	----------------------------------

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PEC2.4.3	COBRANZA		
EDICIÓN 01			

DESCRIPCION	Detalla en porcentaje de cartera vencida por cada empresa a la que se oferta el servicio de catering empresarial.					
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	L5	LI	RESPONSABLE ANALISIS
(cartera vencida por empresa / total de cartera por empresa) * 100	Gerente General	Mensual	-	85%	75%	Gerente General

NOMBRE	% DE CARTERA VENCIDA					
DESCRIPCION	Detalla en porcentaje total de la cartera vencida del restaurante mensualmente.					
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	MAX	MIN	RESPONSABLE ANALISIS
(cartera vencida / total de cartera) * 100	Gerente General	Mensual	-	85%	75%	Gerente General

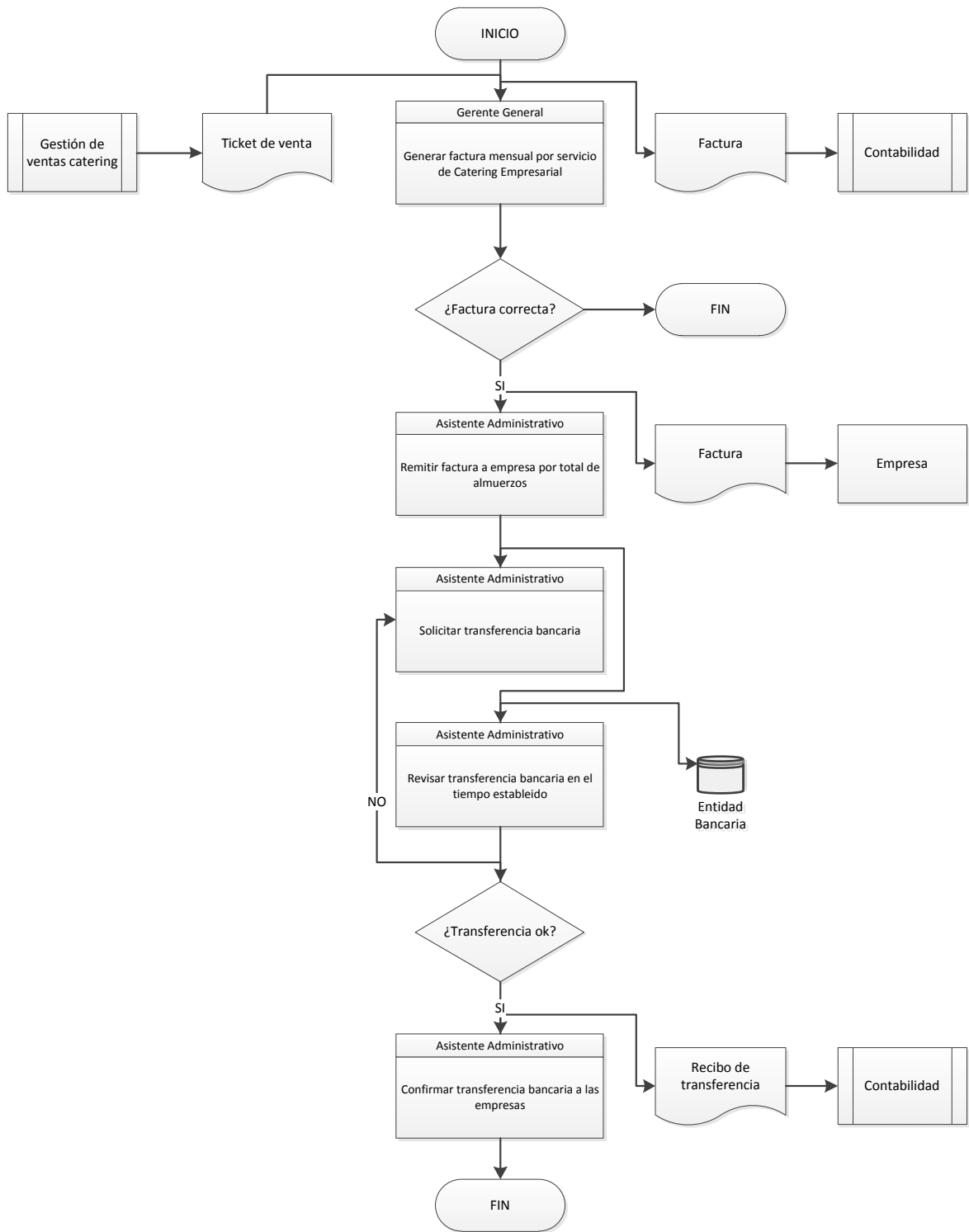
7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

NA

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

NA

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR



Distribución servicio de catering empresarial

RESTAURANTE "LA VIÑA"	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC2.5.1	DISTRIBUCIÓN SERVICIO DE CATERING EMPRESARIAL
EDICIÓN 01	

1. **PROPÓSITO.-** Complementar al subproceso de gestión de ventas catering empresarial con la finalidad de lograr un servicio de calidad a las empresas nuevas, transportando el producto terminado para servir a los demandantes del mismo.
2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica a las empresas usuarias del nuevo servicio de catering empresarial del Restaurante "La Viña".
3. **RESPONSABLES.-** Asistente Administrativo.

4. DEFINICIONES.-

Encuesta de satisfacción: Estudio empírico que determina el grado de satisfacción del encuestado.

5. POLÍTICAS.-

- Los pedidos serán alistados como hora máxima hasta las 11h00 a.m.
- El transporte deberá salir del Restaurante "La Viña" hacia las empresas como hora máxima a las 11h30 a.m.
- Los almuerzos se empezaran a servir a partir de las 12h30 p.m. en cada una de las empresas.
- Todos los almuerzos a servirse en las empresas deberán estar a temperatura caliente.

6. INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-

NOMBRE	HORA DE LLEGADA DE LA COMIDAD A CADA EMPRESA						
DESCRIPCIÓN	Detalle de la hora de llegada de los almuerzos a cada una de las empresas.						
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANÁLISIS	
Bitácora horaria	Meseros	Anual	NA	NA	NA	Gerente General	

7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

Ticket de ventas

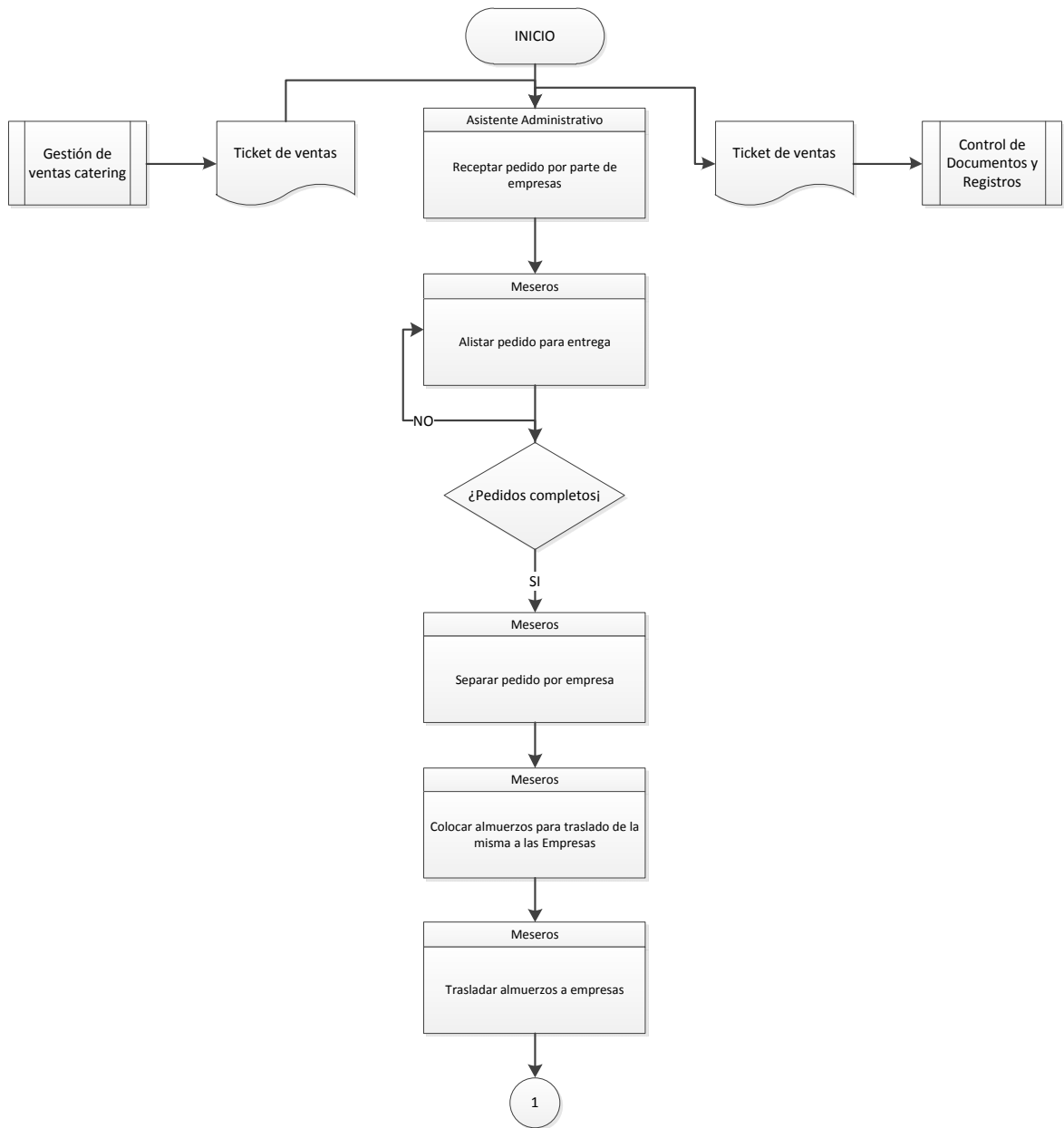
FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

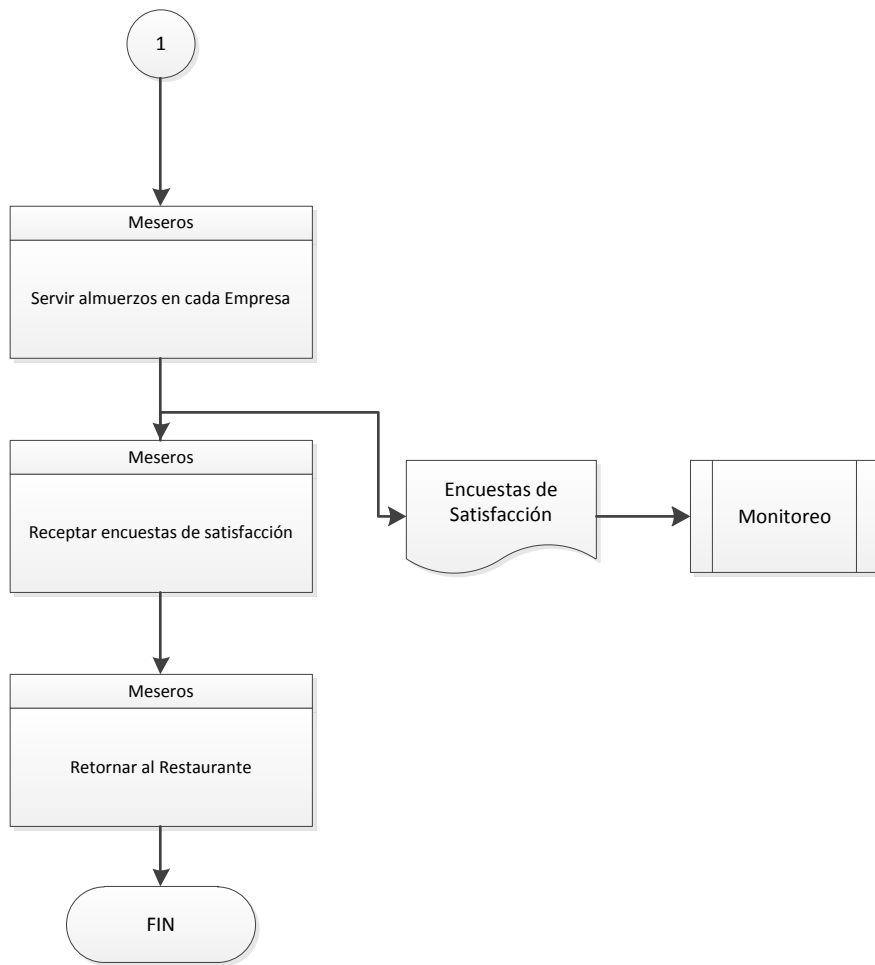
RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC2.5.1	DISTRIBUCIÓN SERVICIO DE CATERING EMPRESARIAL	
EDICIÓN 01		

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

NA

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR





Atención al cliente

RESTAURANTE "LA VIÑA"	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC2.5.2	ATENCIÓN AL CLIENTE
EDICIÓN 01	

1. **PROPÓSITO.-** Medir el grado de satisfacción de nuestros clientes con respecto al nuevo servicio de catering empresarial y detectar falencias que puedan estar afectando la gestión con la finalidad de determinar regularizaciones oportunas, para lo que se aplicará encuestas de satisfacción y formularios de reclamos y sugerencias como extracción de datos para su respectivo procesamiento y generación de resultados.

2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica a la gestión de ventas como restaurante y como servicio de catering empresarial en conjunto.

3. **RESPONSABLES.-** Asistente Administrativo.

4. **DEFINICIONES.-**

Encuesta de satisfacción: Estudio empírico que determina el grado de satisfacción del encuestado.

Reclamo: Oponerse a algo expresando una queja o disconformidad.

Tabular: Ordenar la información obtenida con la finalidad de procesar la misma para un análisis estadístico.

5. **POLÍTICAS.-**

- En caso de que un cliente requiera realizar un reclamo o sugerencia se deberá entregar el formulario adecuado.
- La satisfacción de los clientes correspondientes al catering empresarial será evaluada a diario por medio de una encuesta.
- La información correspondiente a este proceso deberá ser presentada al Gerente General a finales de cada mes.

6. **INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-**

NOMBRE	% DE SATISFACCION
--------	-------------------

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PEC2.5.2	ATENCIÓN AL CLIENTE		
EDICIÓN 01			

DESCRIPCIÓN		Determina en porcentaje la satisfacción de los clientes.				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANÁLISIS
Encuesta a los clientes	Asistente Administrativo	Mensual	+	85%	75%	Gerente General

NOMBRE		% DE RECLAMOS SOLVENTADOS				
DESCRIPCIÓN		Mide en porcentaje los reclamos atendidos				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANÁLISIS
(reclamos solventados / reclamos receptados) * 100	Asistente Administrativo	Mensual	-	90%	80%	Gerente General

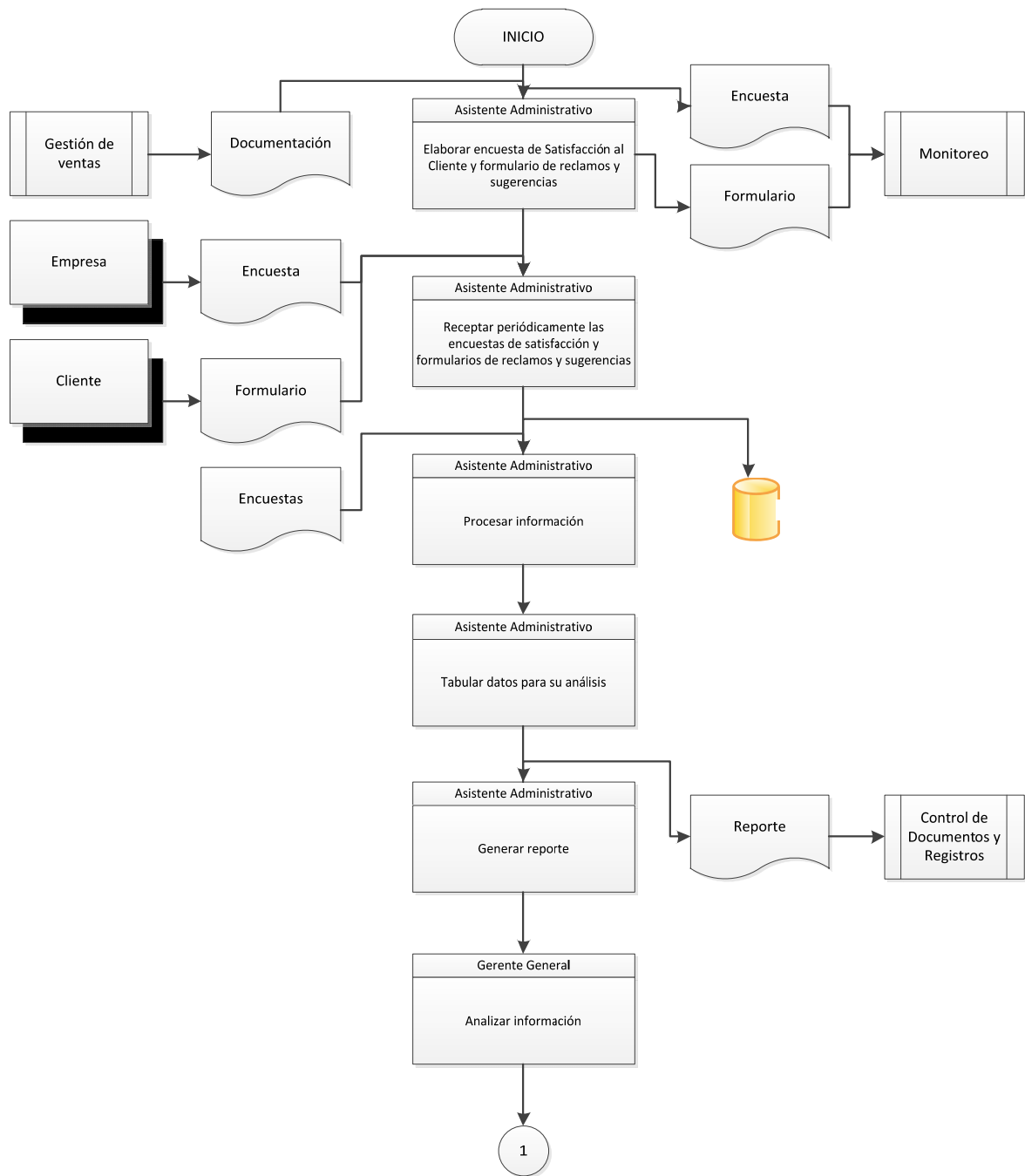
7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

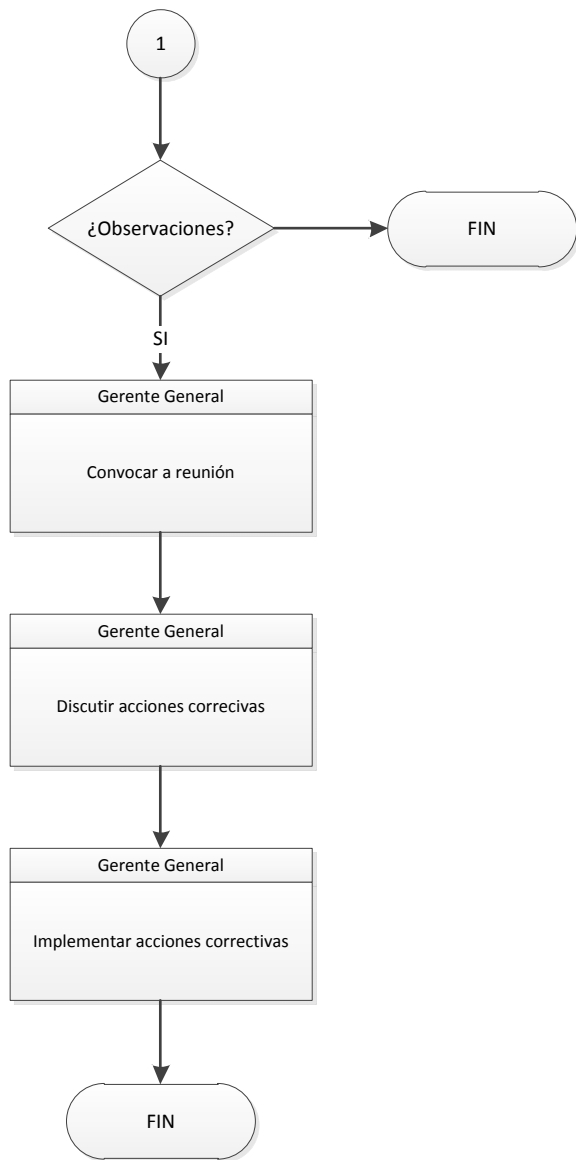
NA

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

CODIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICION
PEC2.5.2	Encuesta de Satisfacción	Impreso	6 meses	Dar de baja
PEC2.5.2	Formulario de reclamos y sugerencias	Impreso	6 meses	Dar de baja

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR





Monitoreo

RESTAURANTE "LA VIÑA"	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC2.5.3	MONITOREO
EDICIÓN 01	

1. **PROPÓSITO.-** Conocer la percepción de los clientes sobre los servicios ofertados y expectativas previamente identificadas para ejecutar acciones concretas de fidelización e incorporación de nuevos clientes, por medio de la verificación de implementación de acciones correctivas y preventivas.
2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica a todos los procesos enfocados a los clientes dentro del Restaurante "La Viña".
3. **RESPONSABLES.-** Gerente General.
4. **DEFINICIONES.-**

Monitoreo: Proceso sistemático que recolecta, analiza y utiliza información para hacer seguimiento al progreso de un proceso.

5. **POLÍTICAS.-**
 - Realizar un análisis comparativo de los resultados que se extraen de atención al cliente con frecuencia semestral con la finalidad e generar un informe de resultados de avances objetivos.
 - En caso de que el porcentaje de avances detectados sea mínimo convocar a reunión para discutir acciones e mejora y obtener resultados positivos.
6. **INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-**

NOMBRE		% DE SATISFACCIÓN					
DESCRIPCIÓN		Medir el porcentaje de satisfacción de los clientes.					
FÓRMULA DE CÁLCULO	DE	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	L5	LI	RESPONSABLE ANÁLISIS
Encuestas satisfacción	de	Gerente General	Mensual	+	90%	85%	Gerente General

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PEC2.5.3	MONITOREO		
EDICIÓN 01			

NOMBRE		% DE RECLAMOS VÁLIDOS				
DESCRIPCIÓN		Medir el porcentaje los reclamos válidos de los clientes.				
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	L5	LI	RESPONSABLE ANÁLISIS
(# de reclamos válidos / # reclamos recibidos) * 100	Gerente General	Mensual	-	90%	85%	Gerente General

NOMBRE		% DE RECLAMOS SOLUCIONADOS				
DESCRIPCIÓN		Medir el porcentaje los reclamos válidos de los clientes.				
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	L5	LI	RESPONSABLE ANÁLISIS
(# de reclamos solucionados / # reclamos válidos) * 100	Gerente General	Mensual	+	90%	85%	Gerente General

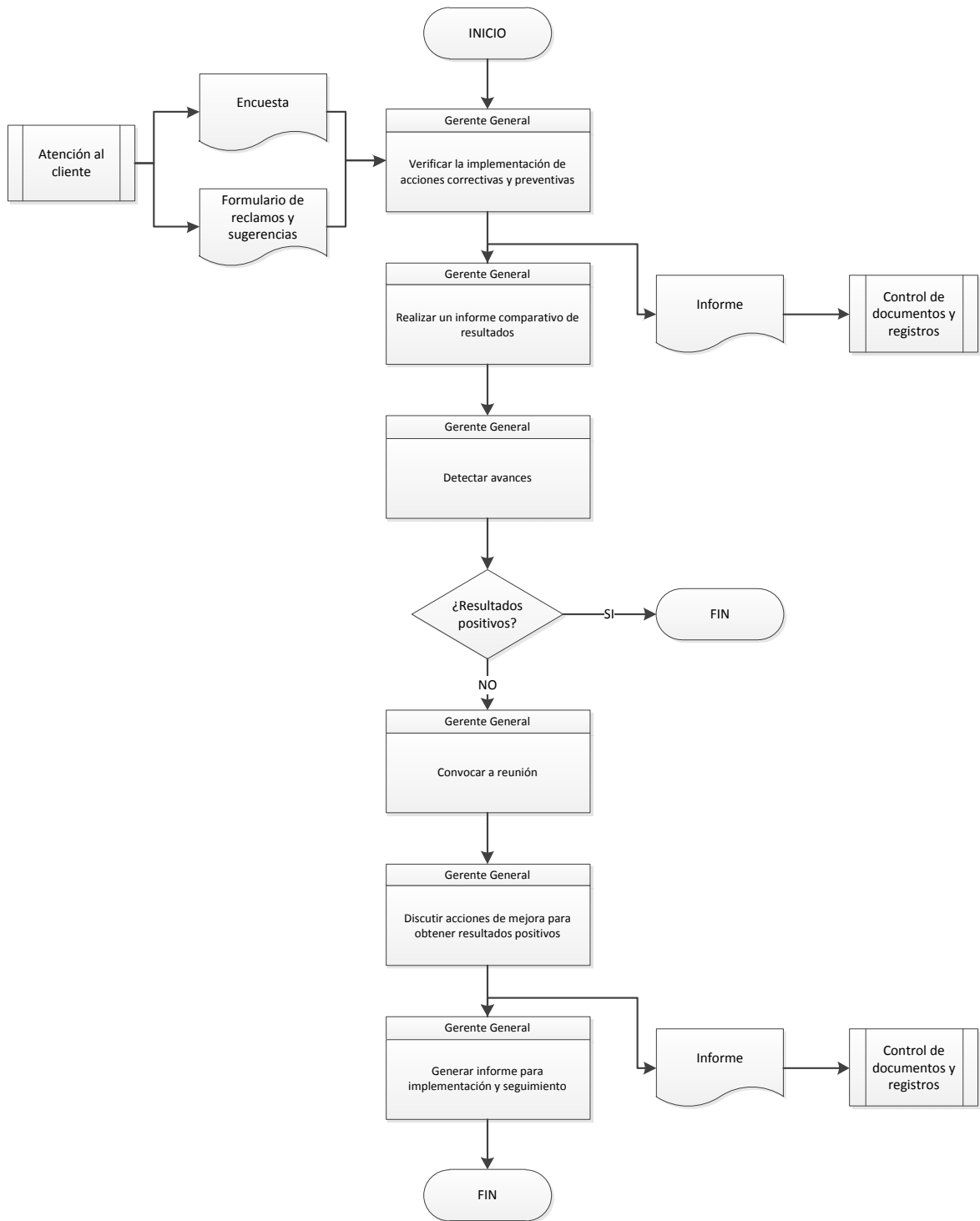
7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

Encuesta de Satisfacción
Formulario de reclamos y sugerencias

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

CODIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICION
PEC2.5.3	Informe de monitoreo	Impreso y digital	1 año	Mantener archivo digital

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR



Cierre de caja

RESTAURANTE "LA VIÑA"	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC3.1.1	CIERRE DE CAJA
EDICIÓN 01	

1. **PROPÓSITO.-** Determinar las ventas efectuadas en el día en el Restaurante "La Viña" por medio del proceso de cierre de caja mismo que permite establecer un cuadro entre lo detallado como ventas y el dinero receiptado.
2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica a la gestión de ventas restaurante.
3. **RESPONSABLES.-** Gerente General
4. **DEFINICIONES.-**

Máquina registradora: Aparato mecánico o electrónico que permite calcular y registrar transacciones comerciales, e incluye un cajón para guardar dinero. Por lo general permite además imprimir un recibo o factura para el cliente, según disposiciones legales.

5. **POLÍTICAS.-**
 - El cierre de caja se efectuará todos los días a partir de las 15h00 p.m. con la finalidad de incluir todas las ventas efectuadas en el día.
 - El gerente general es la única persona autorizada para efectuar el cierre de caja luego de la gestión de ventas efectuada.
 - En caso de detectar irregularidades las mismas deben ser analizadas y regularizadas el mismo día de su detección.

6. INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-

NOMBRE	IRREGULARIDADES EN EL PROCESO						
DESCRIPCIÓN	Nos permite verificar la objetividad de la información.						
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANALISIS	
# de descuadres detectados por cierre de caja	Gerente General	Diaria	-	100%	85%	Gerente General	

7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

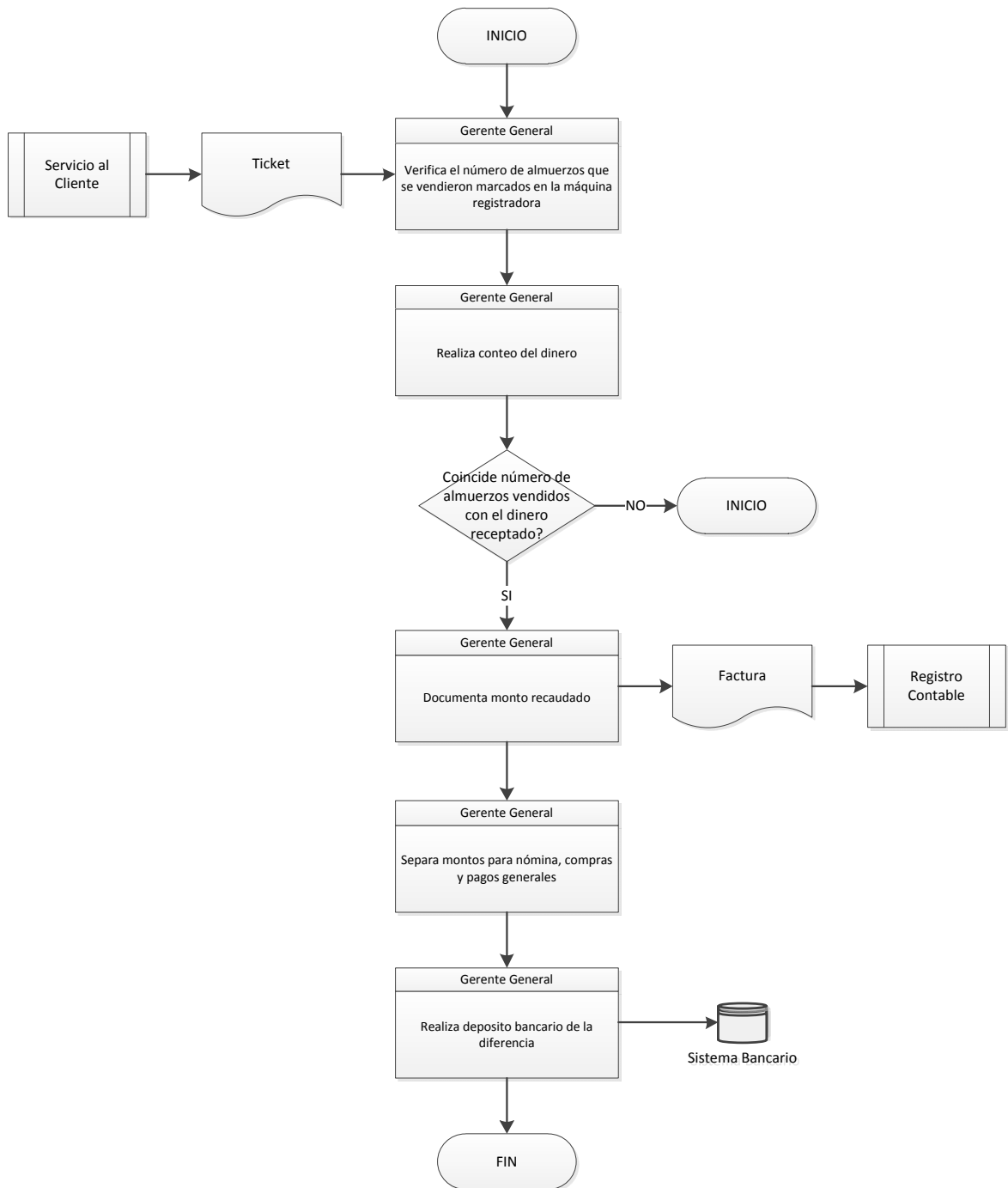
RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC3.1.1	CIERRE DE CAJA	
EDICIÓN 01		

Ticket de venta

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICION
PEC3.1.1	Factura	Impreso	1 año	Mantener archivo digital / escaneado

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR



Nómina

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PEC3.1.2	NÓMINA		
EDICIÓN 01			

1. **PROPÓSITO.-** Cumplir con las leyes ecuatorianas para con los empleados del Restaurante "La Viña" realizando los pagos del seguro social.

2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica a todo el personal del Restaurante "La Viña".

3. **RESPONSABLES.-** Asistente Administrativo.

4. **DEFINICIONES.-**

NA

5. **POLÍTICAS.-**

- Se pagará en las fechas previstas de forma puntual al IESS.
- Se deberá afiliar a todos los empleados según lo dispone las leyes ecuatorianas.
- El sueldo de cada trabajador deberá ser depositado en sus cuentas durante los cinco primeros días de cada mes.

6. **INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-**

NA

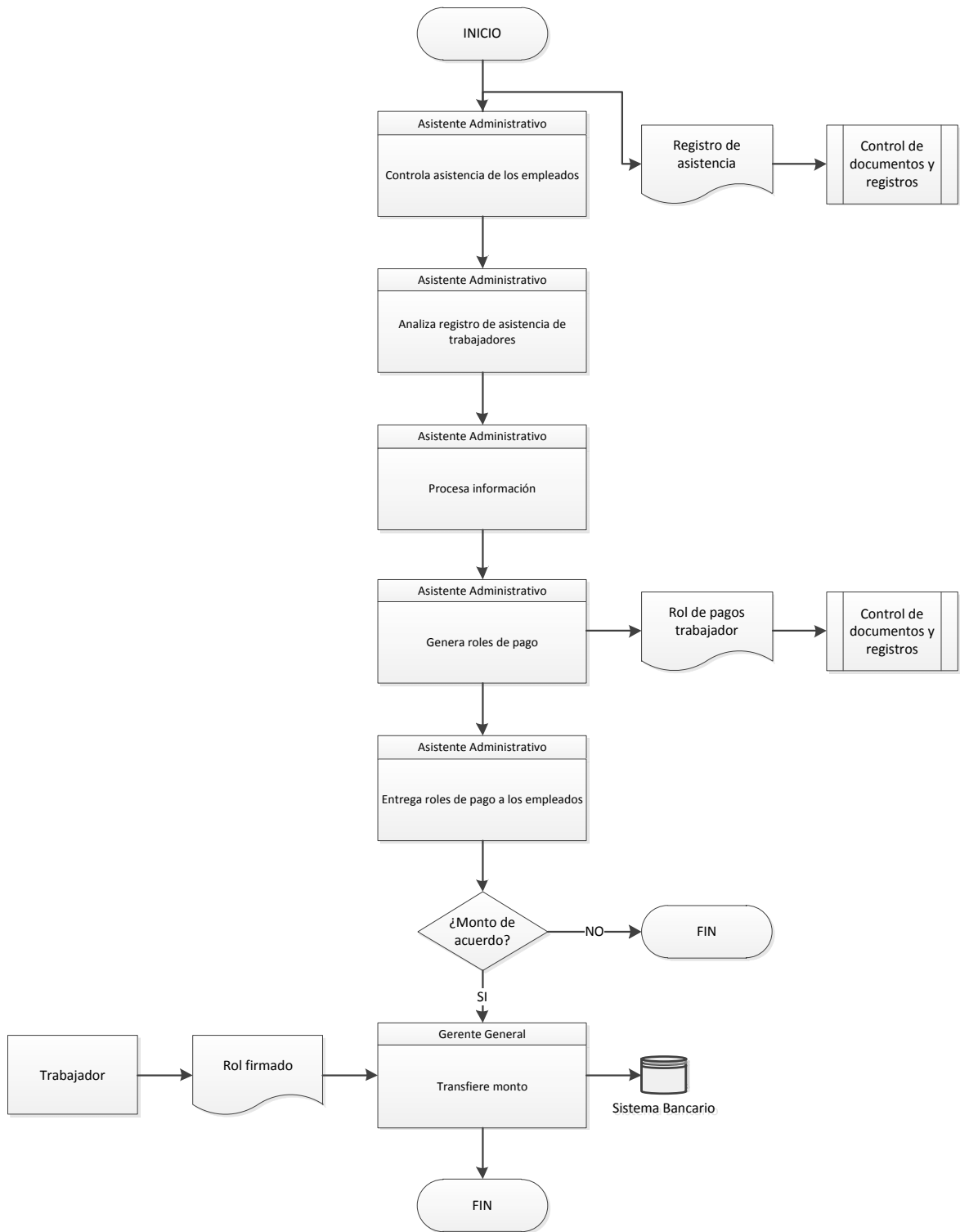
7. **DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-**

Reglamento Interno
Rol individual
Rol de nómina

8. **REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-**

NA

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR



Contabilidad

RESTAURANTE "LA VIÑA"	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC3.1.3	CONTABILIDAD
EDICIÓN 01	

1. **PROPÓSITO.-** Llevar un control de las transacciones de ingresos y egresos financieros realizados.

2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica a todos los procesos que forman parte del sistema de gestión por procesos de Restaurante "La Viña"-

3. **RESPONSABLES.-** Asistente Administrativo.

4. **DEFINICIONES.-**
NA

5. **POLÍTICAS.-**
 - La contabilidad del Restaurante "La Viña" será efectuada por un tercero y para constancia de información se deberá incluir dentro del proceso la asistente administrativa.

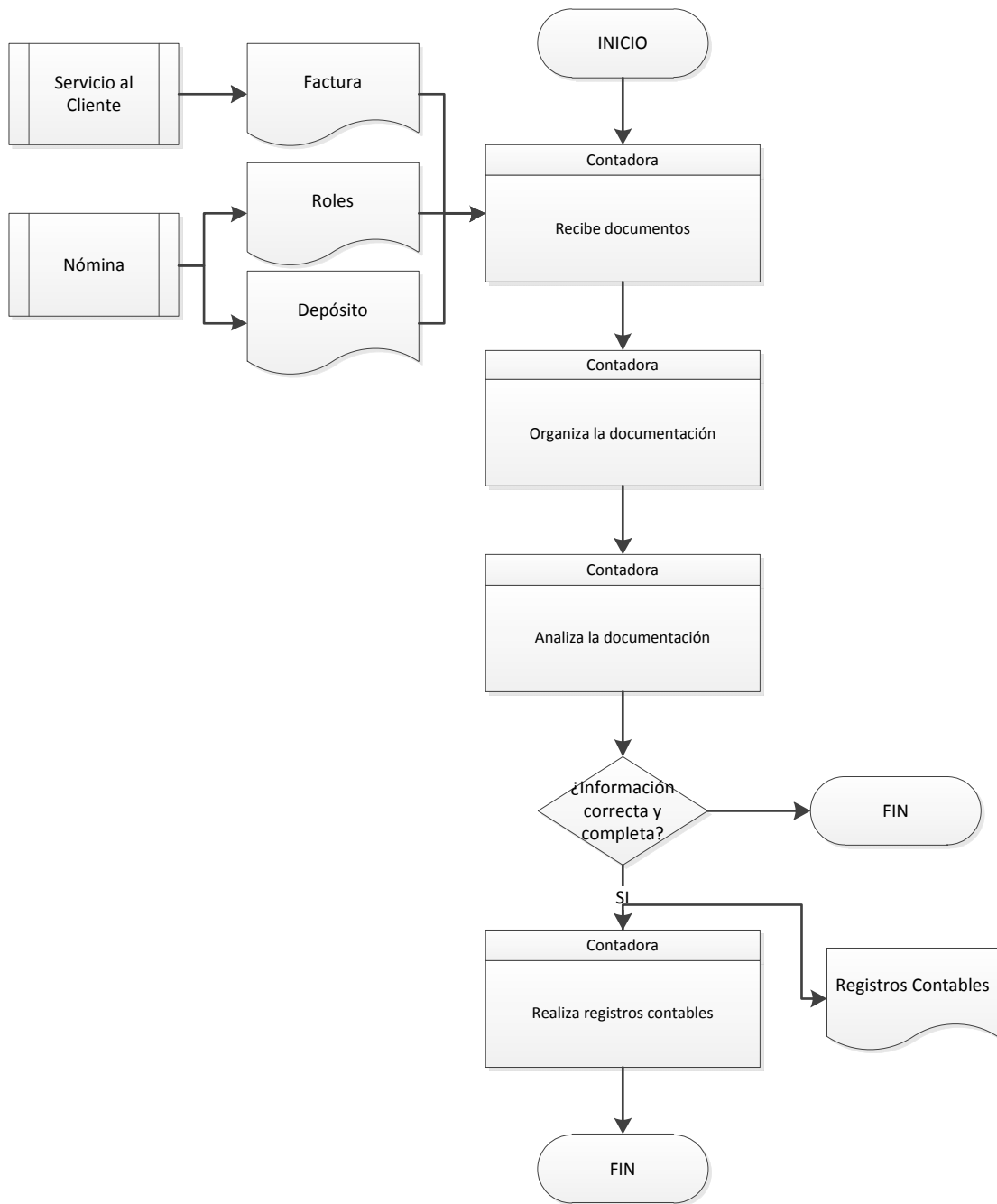
6. **INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-**
NA

7. **DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-**
NA

8. **REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-**

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICIÓN
PEC3.1.3	Retenciones	Impreso	1 año	Mantener archivo digital / escaneado
PEC3.1.3	Factura	Impreso	1 año	Mantener archivo digital / escaneado

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR



Gestión tributaria

RESTAURANTE "LA VIÑA"	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC3.1.4	GESTIÓN TRIBUTARIA
EDICIÓN 01	

1. **PROPÓSITO.-** Cumplir con la ley ecuatoriana en cuanto a las obligaciones tributarias del Restaurante "La Viña".
2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica a todo el restaurante y sus procesos.
3. **RESPONSABLES.-** Contadora.
4. **DEFINICIONES.-**

Tributos: Ingresos públicos de Derecho Público que consiste en prestaciones pecuniaras obligatorias, impuestas unilateral, exigidas por una administración pública como consecuencia de la realización del hecho imponible.

5. **POLÍTICAS.-**
 - Se efectuará en baso a lo que establecen las leyes tributarias ecuatorianas aplicables al Restaurante "La Viña".
6. **INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-**

NOMBRE		MONTO DE MULTAS					
DESCRIPCIÓN		Determina el monto total por multas incurridas semestralmente dentro del Restaurante "La Viña".					
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANALISIS	
# de multas por obligación tributaria	Contadora	Semestral	-	100%	85%	Gerente General	

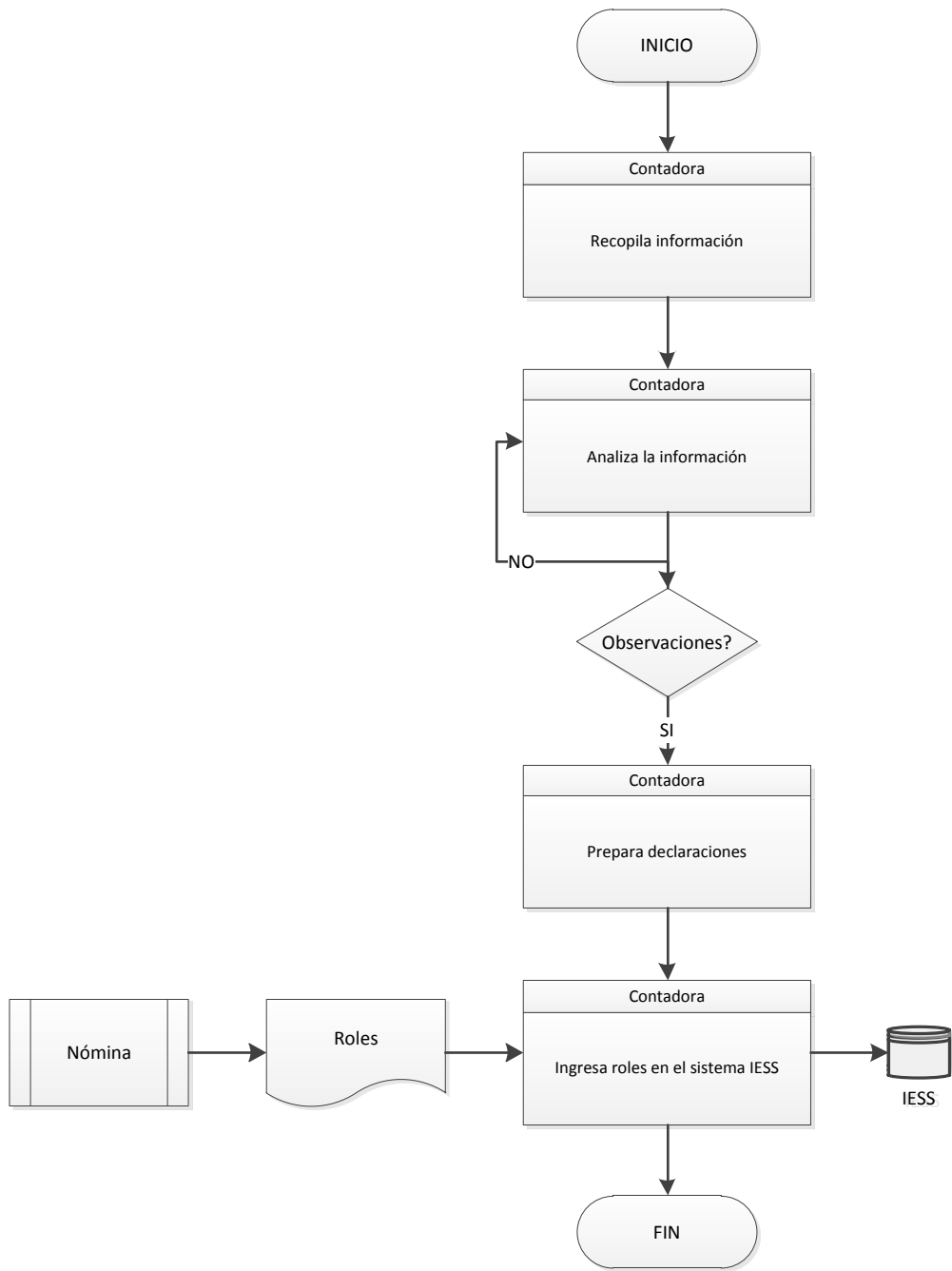
7. **DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-**

NA

8. **REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-**

NA

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR



Presupuesto

RESTAURANTE "LA VIÑA"	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC3.1.5	PRESUPUESTO
EDICIÓN 01	

1. **PROPÓSITO.-** Ejecutar una estimación técnica de los valores de ingresos y egresos que se presenten en el próximo periodo contable a fin de controlar adecuadamente el cumplimiento presupuestado.

2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica a todos procesos de manejo financiero.

3. **RESPONSABLES.-** Gerente General.

4. **DEFINICIONES.-**

Presupuesto: Cálculo y negociación anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica.

Cronograma de gastos: Gráfica que muestra en detalle la relación temporal entre varias actividades destinadas.

5. **POLÍTICAS.-**
 - Se deberá elaborar el presupuesto con un mes de anticipación al periodo contable próximo a entrar en vigencia.
 - Las partidas presupuestarias definidas se podrán modificar únicamente previa autorización de gerencia.

6. **INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-**

NOMBRE	% DE CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO					
DESCRIPCIÓN	Determina en porcentaje el cumplimiento del presupuesto establecido para el periodo contable en vigencia.					
FORMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANALISIS
(Total presupuesto utilizado / Total presupuesto propuesto) * 100	Gerente General	Anual	+	85%	70%	Gerente General

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC3.1.5	PRESUPUESTO	
EDICIÓN 01		

NOMBRE		% DE CUMPLIMIENTO DE LA UTILIDAD					
DESCRIPCION		Determina en porcentaje el cumplimiento de la utilidad según el presupuesto.					
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANALISIS	
(Utilidad real / Utilidad presupuestada) * 100	Gerente General	Anual	+	85%	70%	Gerente General	

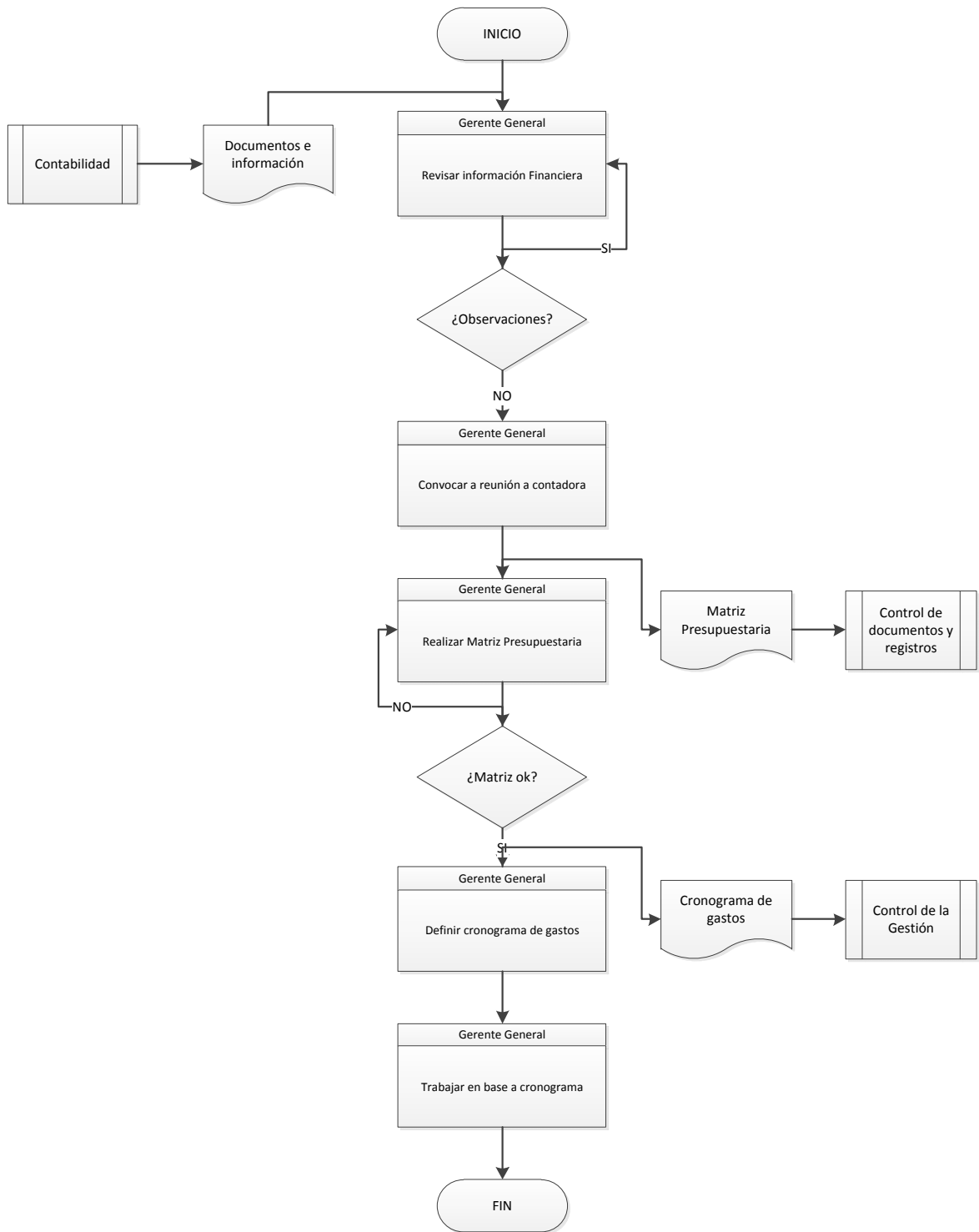
7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

Estados financieros
Matriz presupuestaria

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICION
PEC3.1.5	Cronograma de gastos	Digital	1 año	Mantener el archivo digital.
PEC3.1.5	Presupuesto	Digital	1 año	Mantener el archivo digital.

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR



Pagos

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PEC3.1.6	PAGOS		
EDICIÓN 01			

1. **PROPÓSITO.-** Cumplir con los pagos a proveedores respetando el convenio establecido.
2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica a los procesos de manejo financiero del Restaurante "La Viña".
3. **RESPONSABLES.-** Asistente Administrativo.

4. DEFINICIONES.-

Cheque: es un papel comercial privado, que contiene una orden de pago que se le da a una institución bancaria, y a la vez, una promesa unilateral de pago dirigida al beneficiario del cheque, a quien el Banco le abonará con los fondos que el librador, que es la persona que dio la orden e hizo la promesa, tiene depositada en la entidad bancaria, en una cuenta.

Endeudamiento: Utilizar recursos de terceros a través de una deuda con el objetivo de obtener liquidez a cambio de una remuneración por dicho capital en detrimento de la renta personal.

Facturas: es la relación de los artículos comprendidos en una operación comercial. Se trata de la cuenta detallada de estas operaciones, incluyendo factores como la cantidad, el peso, la medida y el precio.

Pagos: En contraposición a los cobros, será una salida de dinero de nuestra empresa para hacer frente a alguna obligación adquirida, como que debamos una factura a un proveedor, devolvamos un préstamo al banco, etc.

Liquidez: Es la capacidad de una empresa para atender a sus obligaciones de pago a corto plazo

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PEC3.1.6	PAGOS		
EDICIÓN 01			

Solvencia: Es la capacidad que tiene una empresa para poder atender el pago de sus compromisos adquiridos a largo plazo y está relacionado con la liquidez pero en diferente plazo temporal

5. POLÍTICAS.-

- La asistente administrativa es la única persona autorizada para efectuar pagos en el Restaurante "La Viña".
- El gerente general es el único autorizados a aprobar y firmar pagos mensuales en el Restaurante "La Viña".

6. INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-

NOMBRE		PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR				
DESCRIPCION		Mide el promedio de cuentas por pagar.				
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANALISIS
(Cuentas por pagar / compras anuales a crédito) * 360	Asistente Administrativo	Mensual	+	60 días	30 días	Gerente General

NOMBRE		MONTO DE PAGOS POR PROVEEDOR				
DESCRIPCION		Mide el monto de pago efectuado por proveedor.				
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANALISIS
Sumatoria de pagos por proveedor	Asistente Administrativo	Mensual	NA	NA	NA	Gerente General

NOMBRE		MONTO PENDIENTE DE PAGO				
DESCRIPCION		Mide el monto pendiente de pago por proveedor.				
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANALISIS
Sumatoria pagos pendientes	Asistente Administrativo	Mensual	NA	NA	NA	Gerente General

7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

Lista de pagos
Liquidación nómina

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

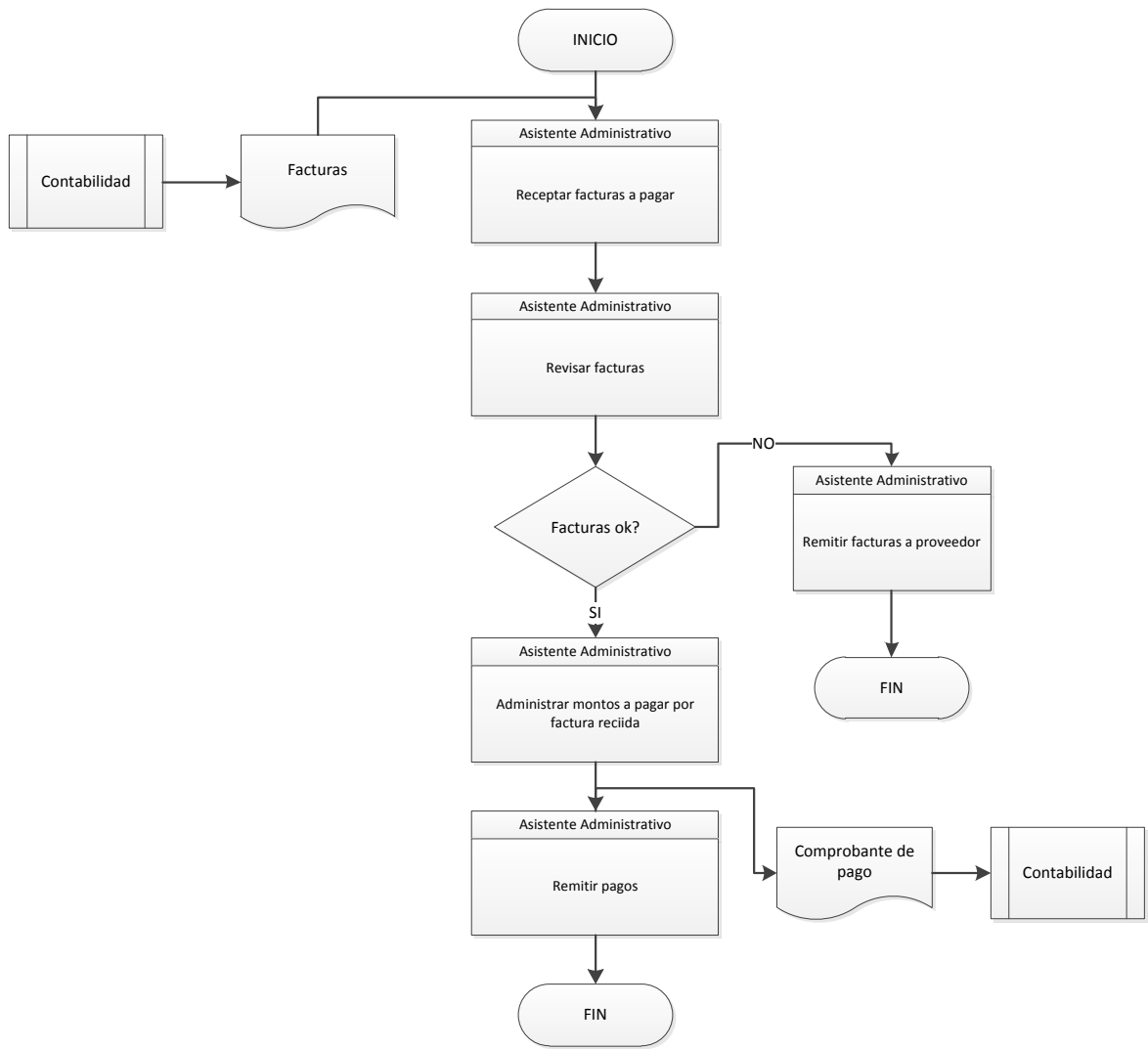
RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC3.1.6	PAGOS	
EDICIÓN 01		

Flujo de caja

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

CÓDIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICION
PEC3.1.6	Comprobante de pago	Impreso	1 año	Dar de baja.

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR



Selección y contratación

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PEC3.2.1	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN		
EDICIÓN 01			

1. **PROPÓSITO.-** Seleccionar los candidatos que se encuentran en la base de datos que cumplan con el perfil deseado de acuerdo a los requerimientos solicitados mediante un proceso de selección minucioso, el mismo que incluye filtros de análisis de hojas de vida y entrevistas que garantice la fiabilidad del proceso.
2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica a todo posible candidato para trabajar bajo relación de dependencia en el Restaurante "La Viña".
3. **RESPONSABLES.-** Gerente General.
4. **DEFINICIONES.-**

Contratación: Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo.

Selección: Se define como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

5. **POLÍTICAS.-**

- Todos los empleados deben firmar el contrato de trabajo con las especificaciones descritas en el Código de Trabajo.
- Mantener la seguridad laboral del personal del Restaurante "La Viña".
- Actualización permanente de la base de datos.
- Realizar el proceso de selección de personal en base al perfil requerido.
- Hacer firmas dos contratos de prueba de 3 meses cada uno, antes de firmar el contrato anual.

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC3.2.1	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	
EDICIÓN 01		

6. INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-

NOMBRE	% DE CUMPLIMIENTO DEL PERFIL					
DESCRIPCIÓN	Determina en porcentaje el cumplimiento del perfil por candidato para garantizar su idoneidad.					
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANALISIS
(# de requisitos cumplidos / # total de requisitos) * 100	Gerente General	Mensual	+	100%	85%	Gerente General

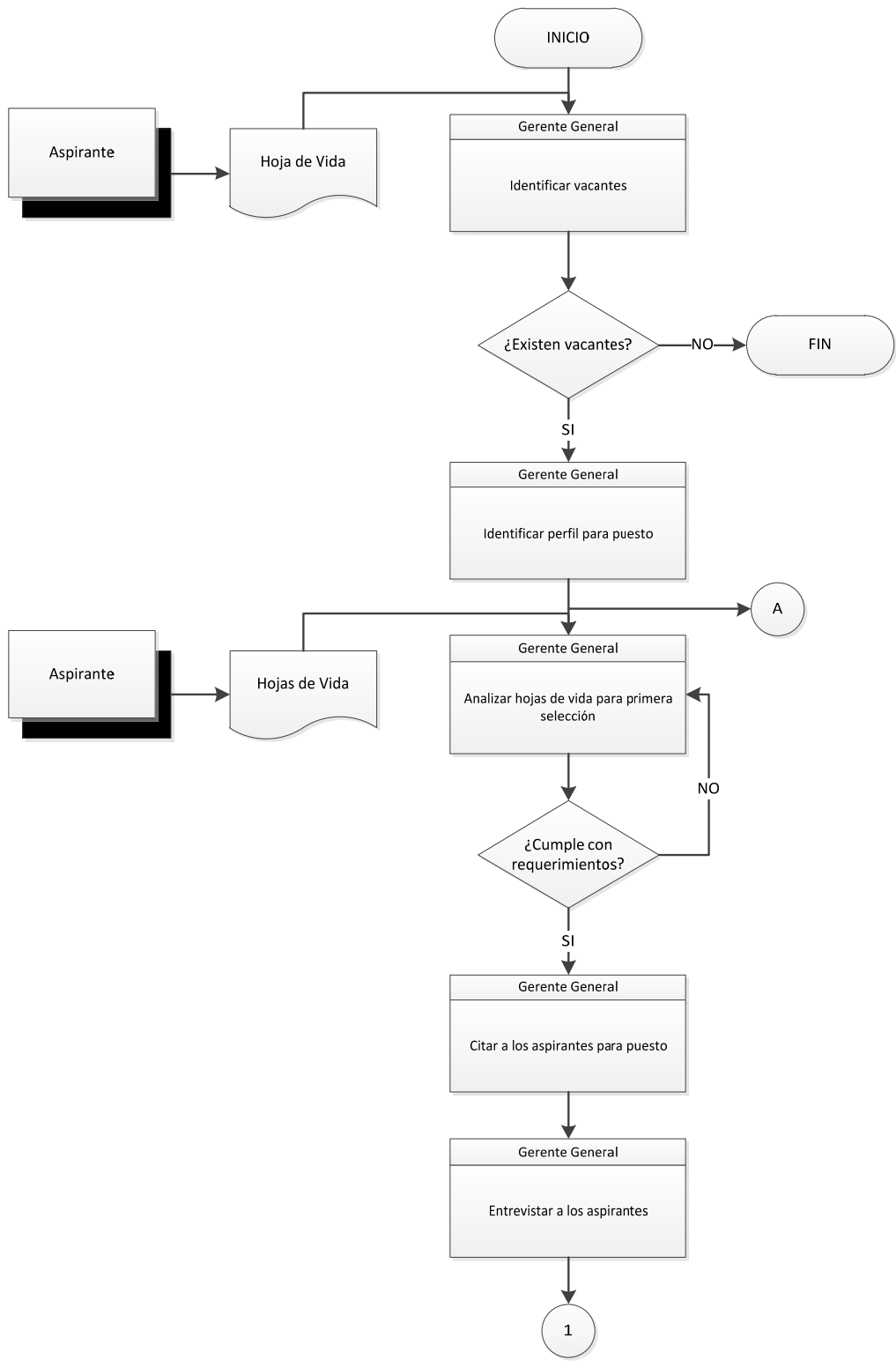
7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

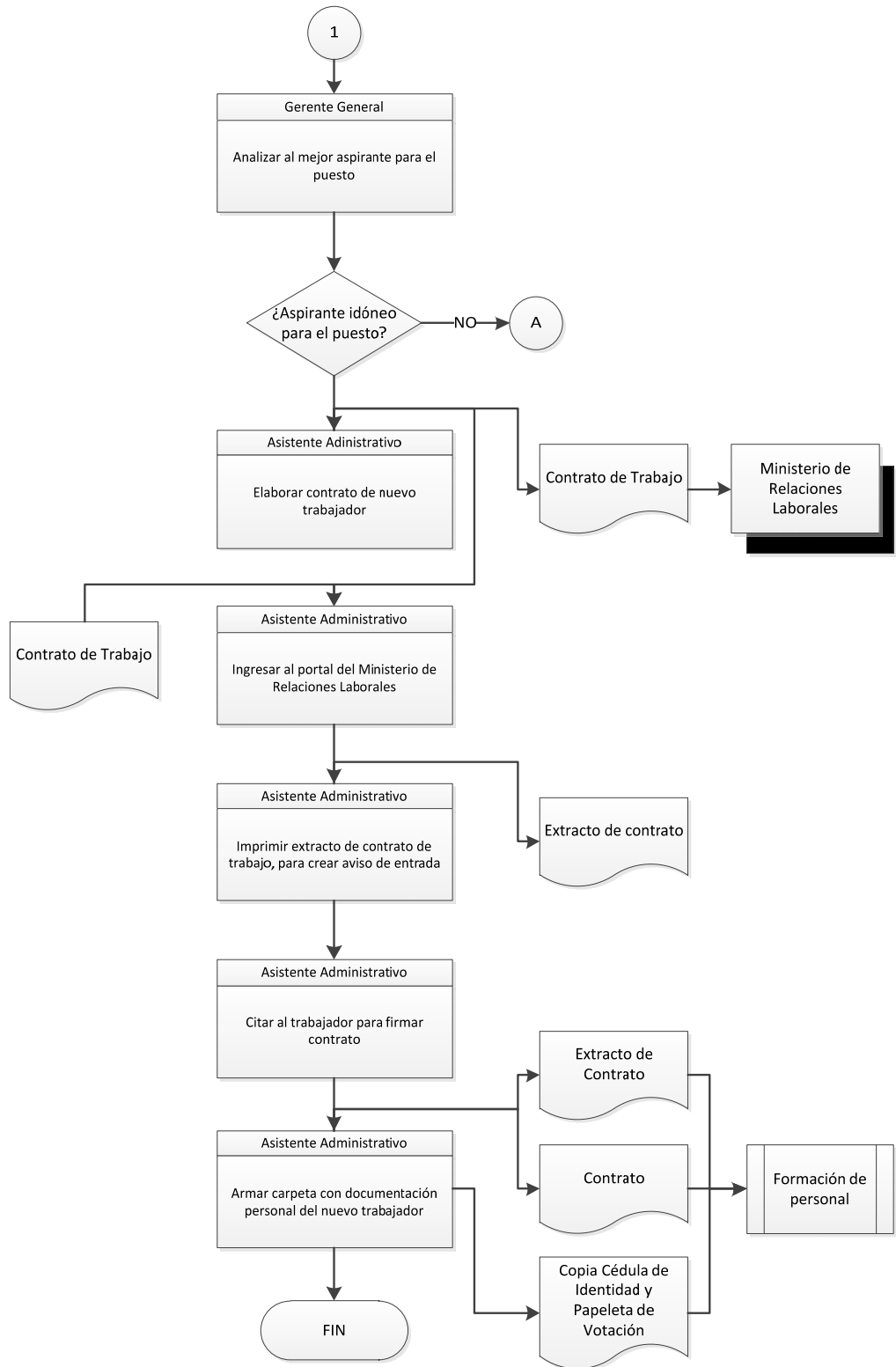
Hoja de Vida

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

CODIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICION
PEC3.2.1	File del perfil	Impreso	2 años después que el trabajador se haya desvinculado del restaurante.	Dar de baja.

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR





Desvinculación

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PEC3.2.2	DESVINCULACIÓN DE PERSONAL		
EDICIÓN 01			

1. **PROPÓSITO.-** Finiquitar la relación laboral con el cliente interno, por medio del cumplimiento de todas las exigencias en el ámbito legal.
2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica a todo el personal del Restaurante "La Viña", que por una u otra razón debe terminar con su relación laboral.
3. **RESPONSABLES.-** Gerente General.
4. **DEFINICIONES.-**

Despido: Expulsión o destitución de una persona de su empleo.

Desvinculación: La desvinculación laboral es el proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de una organización

Renuncia: Cuando el actor manifieste su renuncia a la acción ejercitada o al derecho en que funde su pretensión.

5. **POLÍTICAS.-**

- En el caso de despido o renuncia comunicar al empleado, al Gerente General del Restaurante "La Viña".
- Asegurar que la desvinculación sea manejada según la norma vigente.
- Las liquidaciones se calcularán conforma todas las disposiciones que la ley estipula.

6. **INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-**

NOMBRE	ROTACIÓN DE PERSONAL
DESCRIPCIÓN	Determina la rotación de personal dentro de Restaurante "La Viña".

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC3.2.2	DESVINCLACIÓN DE PERSONAL	
EDICIÓN 01		

FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANALISIS
# de empleados presentes / # de contrataciones realizadas	Gerente General	Semestral	-	100%	95%	Gerente General

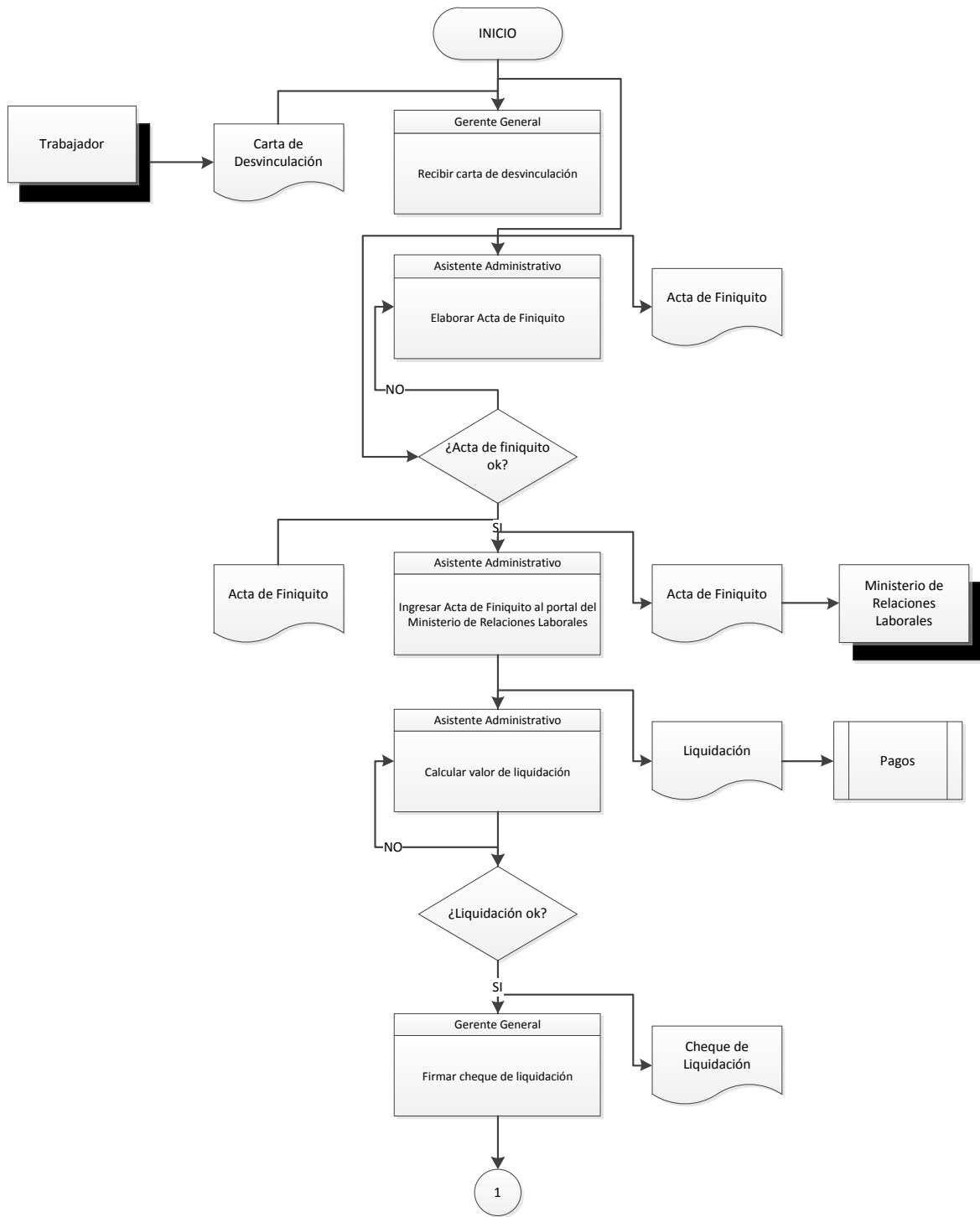
7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

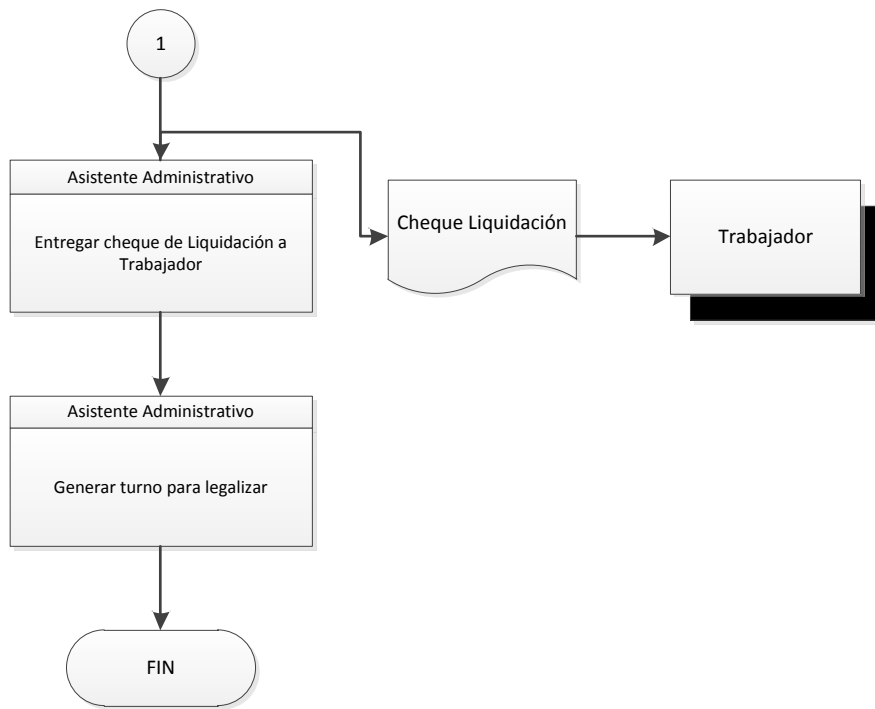
Carta de desvinculación
Acta de finiquito

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

NA

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR





Permisos y vacaciones

RESTAURANTE "LA VIÑA"	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC3.2.3	PERMISOS Y VACACIONES
EDICIÓN 01	

1. **PROPÓSITO.-** Permitir que el trabajador pueda gozar de sus vacaciones y atender apremiantes circunstancias de orden personal, por medio de la ejecución del proceso que formaliza la aprobación del requerimiento.

2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica a todos los trabajadores del Restaurante "La Viña".

3. **RESPONSABLES.-** Gerente General.

4. **DEFINICIONES.-**

Solicitud de permisos y vacaciones: Se solicita dentro del ámbito laboral, para demandar unos días libres o para algún asunto personal que no podamos desempeñar en el horario de trabajo.

5. **POLÍTICAS.-**

- Los permisos deberán ser solicitados con dos días de anticipación y las vacaciones con una semana de anticipación.
- Las solicitudes deben estar llenas y firmadas por el empleado.
- En casos de emergencia los permisos menores a una hora no necesitan llenar solicitud y se pueden aprobar vía mail con copia a todos los interesados

6. **INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-**

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC3.2.3	PERMISOS Y VACACIONES	
EDICIÓN 01		

NOMBRE	% DE PERMISOS					
DESCRIPCION	Determina en porcentaje los permisos incurridos por trabajador.					
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	L5	LI	RESPONSABLE ANALISIS
(# de permisos otorgados / # total de permisos receptados) * 100	Gerente General	Mensual	-	65%	55%	Gerente General

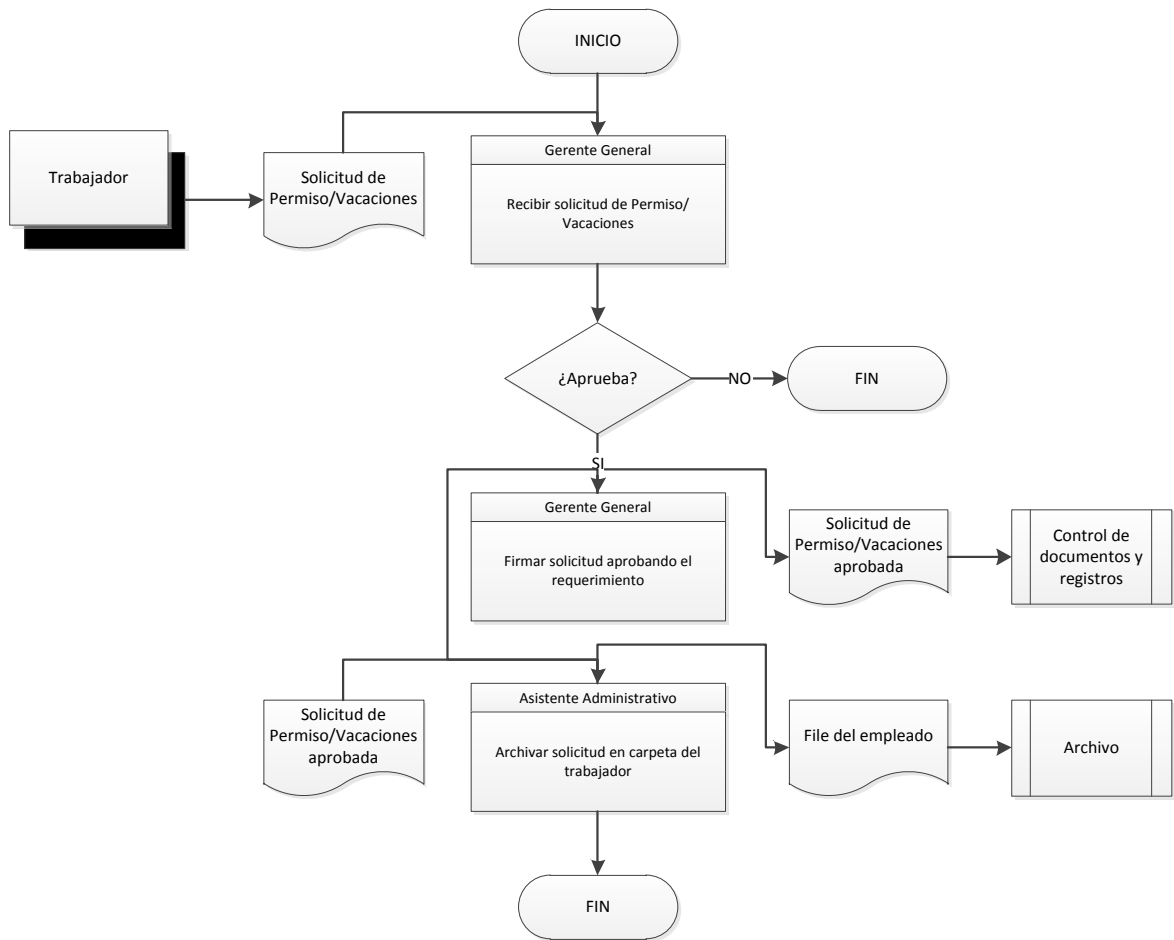
7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

NA

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

CODIGO	NOMBRE	FORMATO	RETENCION	DISPOSICION
PEC3.2.3	Solicitud de permiso	Impreso	1 año	Dar de baja.
PEC3.2.3	Solicitud de vacaciones	Impreso	1 año	Dar de baja.

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSION	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR



Formación de personal

RESTAURANTE "LA VIÑA"	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC3.2.4	FORMACIÓN DE PERSONAL
EDICIÓN 01	

1. **PROPÓSITO.-** Proporcionar oportunidades de desarrollo al personal del Restaurante "La Viña" tomando en cuenta la evaluación de desempeño con la finalidad de realizar los cambios necesarios y mejorar el clima laboral, para lo que se debe definir y priorizar temas de capacitación aplicables en base a la propuesta de los respectivos consultores y en base a un cronograma plenamente elaborado.

2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica al proceso de evaluación de desempeño de los trabajadores de Restaurante "La Viña".

3. **RESPONSABLES.-** Gerente General.

4. **DEFINICIONES.-**

Capacitación: Adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad.

Evaluación de desempeño: es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

5. **POLÍTICAS.-**
 - Realizar evaluaciones de desempeño y capacitación una vez al año.
 - Evaluar periódicamente a los funcionarios.
 - Monitorear constantemente las necesidades de capacitación del personal.

6. **INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-**

NOMBRE	% DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACION
--------	--------------------------------------------

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PEC3.2.4	FORMACIÓN DE PERSONAL		
EDICIÓN 01			

DESCRIPCIÓN	Determina en porcentaje el cumplimiento del plan de capacitación a realizarse.					
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANÁLISIS
(# de actividades realizadas / # de actividades planificadas) * 100	Gerente General	Semestral	+	90%	75%	Gerente General
NOMBRE	% DE PERSONAL CAPACITADO					
DESCRIPCIÓN	Determina en porcentaje el personal capacitado.					
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANÁLISIS
(# de personal capacitado / # total de personal) * 100	Gerente General	Semestral	+	90%	75%	Gerente General

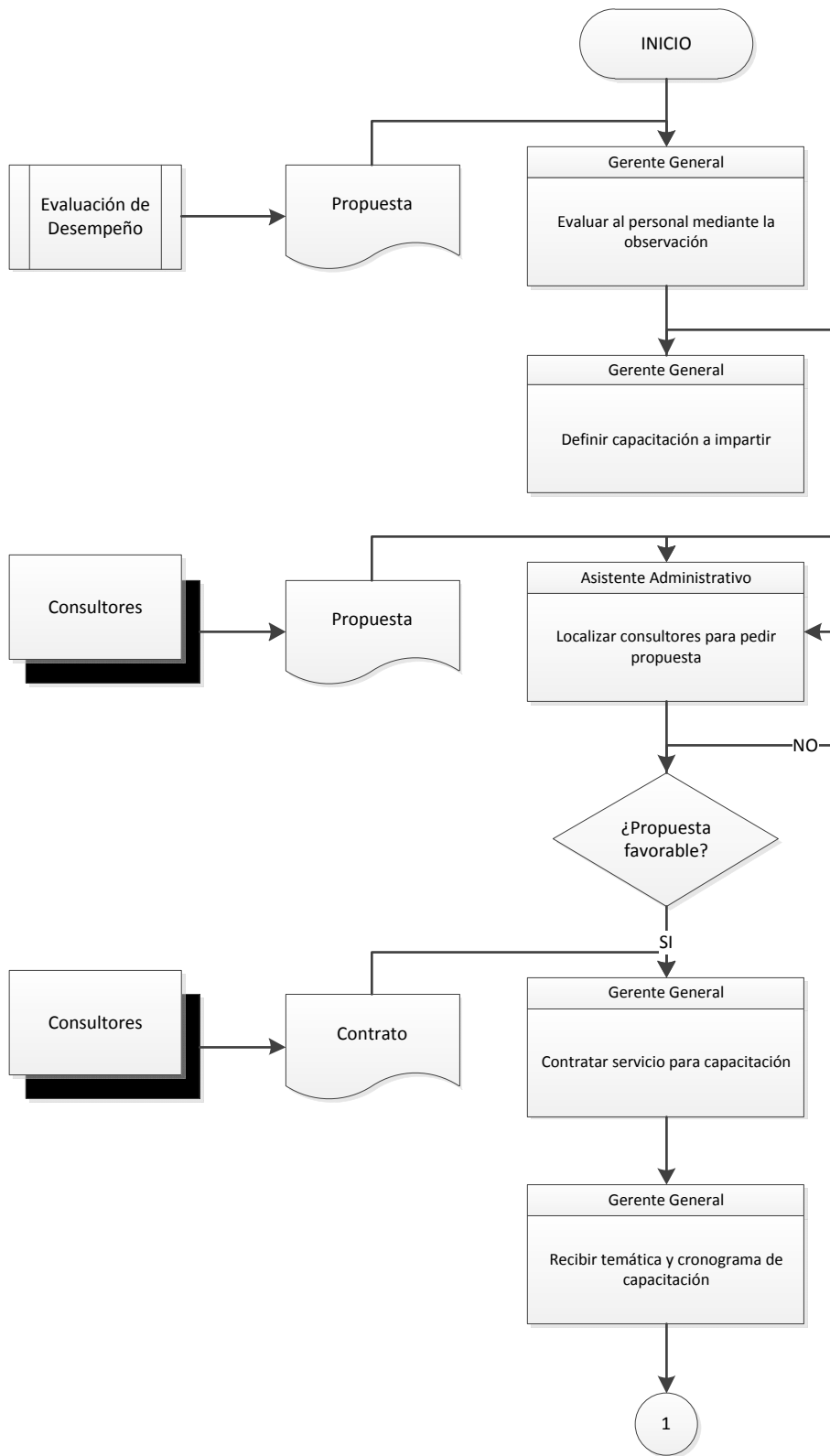
7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

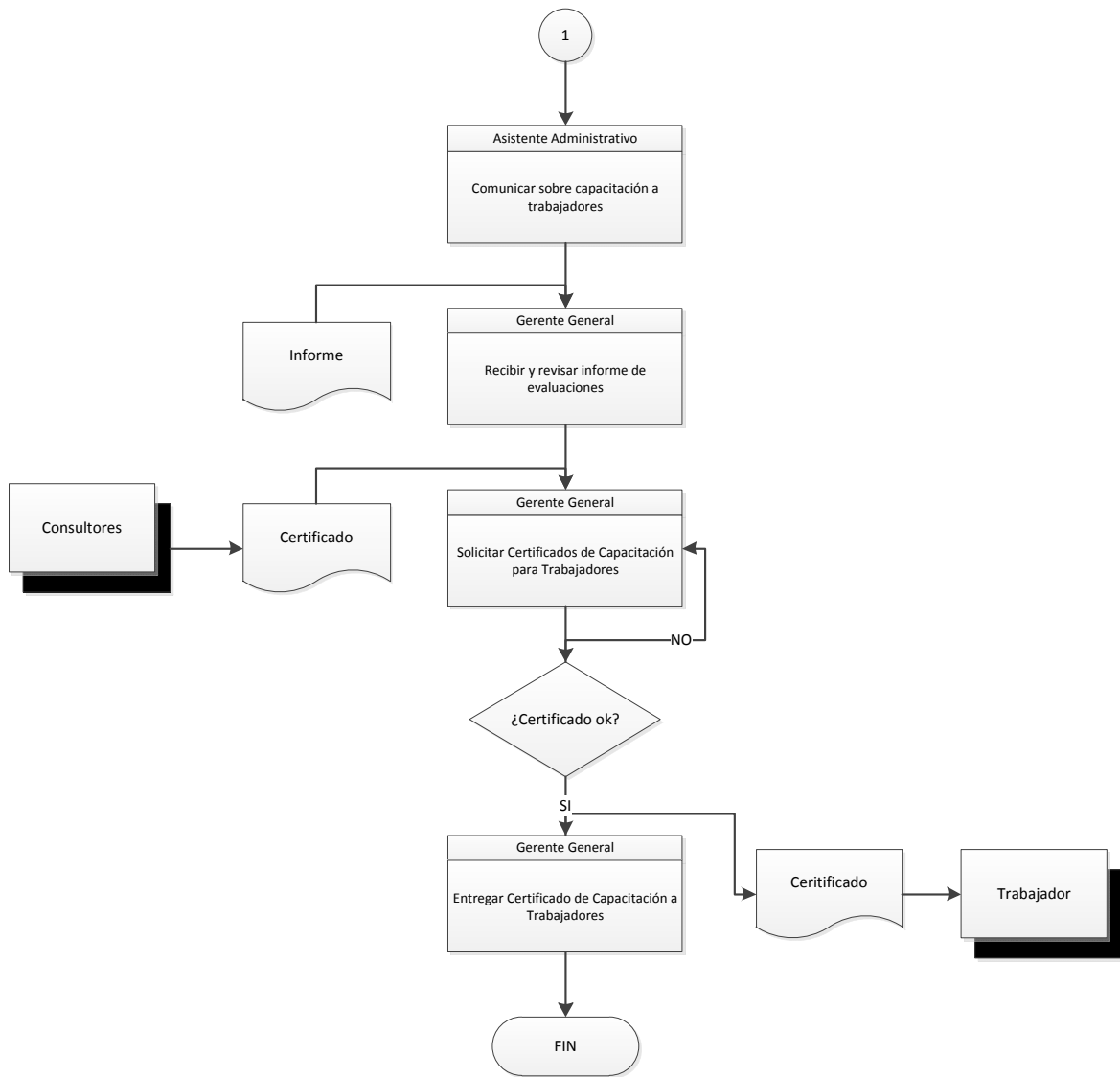
Propuesta de capacitación
Evaluación de desempeño

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

NA

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR





Evaluación de desempeño

RESTAURANTE "LA VIÑA"	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC3.2.5	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
EDICIÓN 01	

1. **PROPÓSITO.-** Medir el comportamiento de variables dentro del personal para establecer planes de mejora incrementando los valores de los indicadores de comportamiento por medio de la evaluación de personal.

2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica a todo el personal integrante del Restaurante "La Viña".

3. **RESPONSABLES.-** Gerente General.

4. **DEFINICIONES.-**

Evaluación de desempeño: acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona con relación a sus responsabilidades.

5. **POLÍTICAS.-**

- Se realizará la evaluación de desempeño por lo menos una vez al año.
- Los parámetros a tomar en cuenta deberán ser realistas más no subjetivos.

6. **INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-**

NOMBRE		EVALUACIÓN DE PERSONAL					
DESCRIPCION		Determina la calificación del trabajo que efectúa.					
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANÁLISIS	
Hoja de evaluación	Gerente General	Annual	+	85%	75%	Gerente General	

NOMBRE		EVALUACION DE CLIMA LABORAL					
DESCRIPCION		Determina la calificación del clima laboral del Restaurante "La Viña".					
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANÁLISIS	
Hoja de evaluación	Gerente General	Annual	+	85%	75%	Gerente General	

7. **DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-**

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC3.2.5	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
EDICIÓN 01		

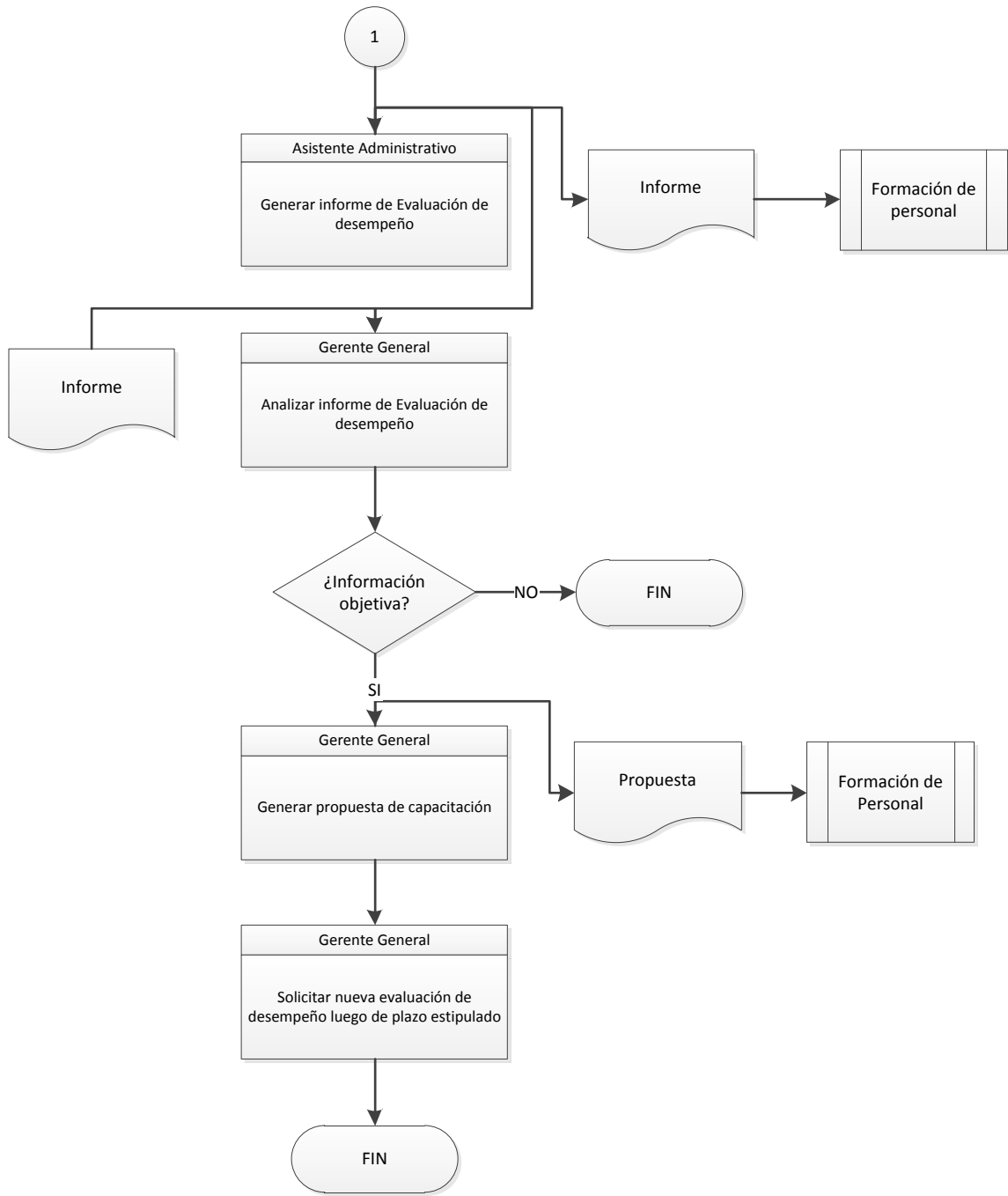
Hoja de evaluación

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

NA

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR





Mantenimiento

RESTAURANTE "LA VIÑA"	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC3.3.1	MANTENIMIENTO
EDICIÓN 01	

1. **PROPÓSITO.-** Prevenir daños y mantener los equipos en buen estado para obtener buen funcionamiento de los mismos necesarios dentro de las operaciones, por medio de la solución de fallas en los mismos tomando el cuenta el mantenimiento preventivo y correctivo.
2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica a todos los equipos del Restaurante "La Viña".
3. **RESPONSABLES.-** Gerente General.
4. **DEFINICIONES.-**

Mantenimiento correctivo: Corrige los defectos observados en los equipamientos o instalaciones, es la forma más básica de mantenimiento.

Mantenimiento preventivo: Destinado a la conservación de equipos e instalaciones por medio de revisiones periódicas.

5. POLÍTICAS.-

- Se deberá realizar mantenimiento preventivo semestralmente.
- De ser detectados problemas los mismos deberán ser solucionados dentro de un plazo máximo de 5 días laborables.

6. INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-

NOMBRE	% DE EQUIPOS CON MANTENIMIENTO PREVENTIVO					
DESCRIPCION	Determina en porcentaje de mantenimiento de los equipos antes de que los mismos necesiten mantenimiento correctivo.					
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANALISIS
(# de equipos mantenimiento preventivo/ # total de equipos) * 100	Gerente General	Semestral	+	100%	85%	Gerente General

NOMBRE	% DE EQUIPOS CON MANTENIMIENTO CORRECTIVO					
DESCRIPCION	Determina en porcentaje los equipos ya efectuados mantenimiento					

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR

RESTAURANTE "LA VIÑA"		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PEC3.3.1	MANTENIMIENTO		
EDICIÓN 01			

correctivo.						
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANÁLISIS
(# de equipos mantenimiento correctivo/ # total de equipos) * 100	Gerente General	Semestral	-	100%	85%	Gerente General

NOMBRE		% DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE MANTENIMIENTO				
DESCRIPCIÓN		Determina en porcentaje el cumplimiento de los planes de mantenimiento.				
FÓRMULA DE CÁLCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	SENTIDO	LS	LI	RESPONSABLE ANÁLISIS
(Plan realizado / plan propuesto) * 100	Gerente General	Semestral	+	90%	85%	Gerente General

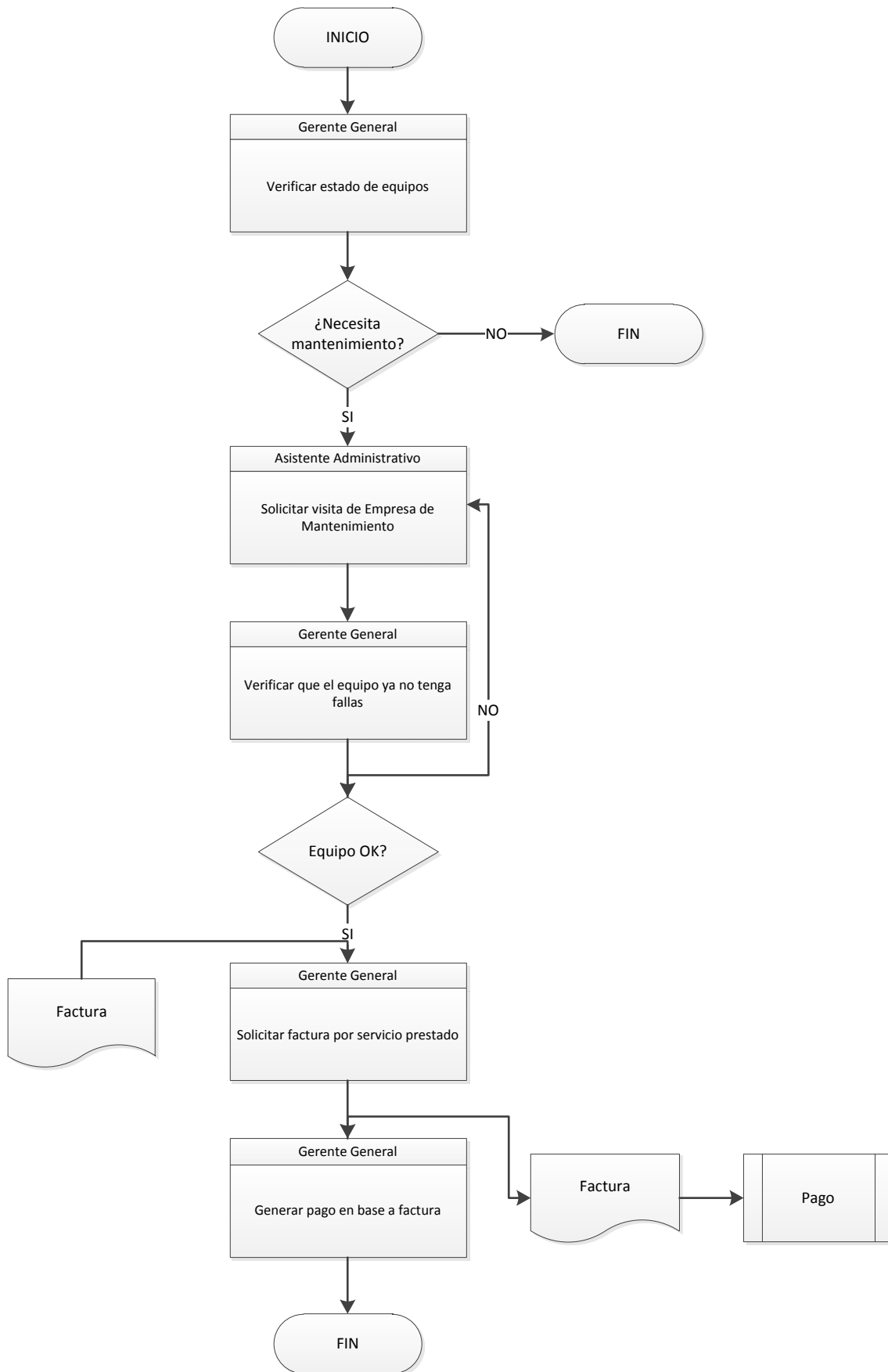
7. DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-

NA

8. REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-

NA

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR



Archivo

RESTAURANTE "LA VIÑA"	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CÓDIGO: PEC3.3.2	ARCHIVO
EDICIÓN 01	

1. **PROPÓSITO.-** Salvaguardar la información del Restaurante "La Viña", mediante un eficiente manejo de archivos físicos y virtuales, a través de un sistema ordenado y completo que garantice la obtención de los mismos el momento en que sea necesario.

2. **ALCANCE.-** Este subproceso aplica a todos los procesos y su documentación del Restaurante "La Viña".

3. **RESPONSABLES.-** Asistente Administrativo.

4. **DEFINICIONES.-**

Archivología: Estudio práctico y teórico de los principios y procedimientos referentes al almacenamiento de documentos.

Archivo: Conjunto de información receptada ya sea digital o documental.

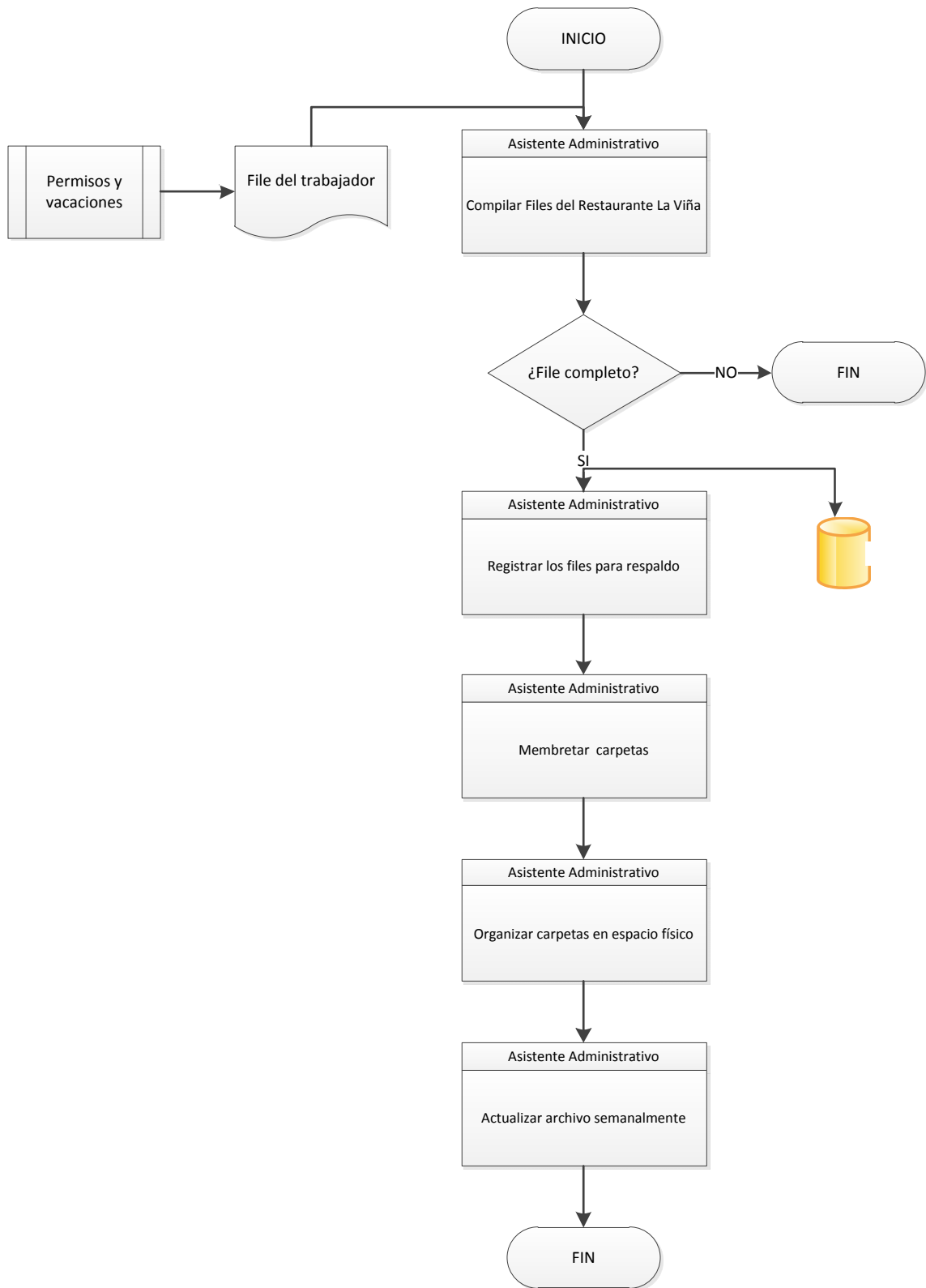
5. **POLÍTICAS.-**
 - Archivas todos los documentos recibidos y una copia de los entregados en orden cronológico y categorizado.

6. **INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO.-**
NA

7. **DOCUMENTOS REFERENCIADOS DEL SUBPROCESO.-**
Registro de files

8. **REGISTROS REFERENCIADOS AL SUBPROCESO.-**
NA

FECHA ELABORACIÓN	Nº VERSIÓN	FECHA IMPLEMENTACIÓN	REVISADO POR:	APROBADO POR



ANEXO 7

Propuesta de Menú

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,00	12,00	50,00	242,00	1.573,00	94.380,00
Mes		1,00	4,17	20,17	131,08	7.865,00
Semana			1,00	4,84	31,46	1.887,60
Día				1,00	6,50	390,00
Horas					1,00	60,00

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Años	1,000000	0,083333	0,020000	0,004132	0,000636	0,000011
Meses		1,000000	0,240000	0,049587	0,007629	0,000127
Semanas			1,000000	0,206612	0,031786	0,000530
Días				1,000000	0,153846	0,002564
Horas					1,000000	0,016667

De	A	FTE
Minutos	Años	0,00001060
Horas	Años	0,00063573
Días	Años	0,00413223
Semanas	Años	0,02000000
Meses	Años	0,08333333
Minutos	Meses	0,00012715
Horas	Meses	0,00762873
Días	Meses	0,04958678
Semanas	Meses	0,24000000
Minutos	Semanas	0,00052977
Horas	Semanas	0,03178640
Días	Semanas	0,20661157
Minutos	Días	0,00256410
Horas	Días	0,15384615
Minutos	Horas	0,01666667

Cod	Actividad	Responsable	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	CU mensual	CT mensual
A1	Se reúnen para la elaboración de la propuesta	Chef 1 y Chef 2	5 min	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,000529773	0,26%	\$ 1.071,99	\$ 2,84
A2	Discuten el aporte nutricional de los platos a proponer	Chef 1 y Chef 2	30 min	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,000529773	1,59%	\$ 1.071,99	\$ 17,04
A3	Elaboran la propuesta del menú semanal	Chef 1 y Chef 2	20 min	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,000529773	1,06%	\$ 1.071,99	\$ 11,36
A4	Revisan la propuesta del menú de la semana	Gerente General	10 min	minutos	cada 1	Semanas	1 veces	0,000529773	0,53%	\$ 1.495,80	\$ 7,92
A5	Aprueba la propuesta de menú para semana	Gerente General	1 min	minutos	cada 2	Semanas	1 veces	0,000529773	0,03%	\$ 1.495,80	\$ 0,40
A6	Firma la propuesta de menú para la semana	Gerente General	1 min	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000127146	0,01%	\$ 1.495,80	\$ 0,19
A7											
A8											
A9											
A10											
A11											
A12											
A13											
A14											
A15											
A16											
A17											

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle abajo			
R2	Agua Potable	Personas	13	3	\$ 77,80	\$ 17,95
R3	Energía Eléctrica	Personas	13	3	\$ 68,10	\$ 15,72
R4	Teléfono	Personas	13	1	\$ 25,00	\$ 1,92
R5	Depreciación Computadoras	Equipos	2	2	\$ 41,66	\$ 41,66
R6	Suministros de Oficina	Personas	13	1	\$ 8,00	\$ 0,62
R7	Impresoras	Equipos	2	1	\$ 80,00	\$ 40,00
R8	Muebles y Enseres	Cantidad de activos	10	4	\$ 4.500,00	\$ 1.800,00
R9	Depreciación Muebles y Enseres	Valor de activos	\$ 4.500	\$ 1.600	\$ 75,00	\$ 26,67

Detalle de R1	
Responsable	Nómina + Beneficios
Chef 1 y Chef 2	\$ 1.071,99
GERENTE GENERAL	\$ 1.495,80

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Se reunen para la elaboración de la propuesta	\$ 2,84	\$ 319,02	\$ 321,86
A2	Discuten el aporte nutricional de los platos a proponer	\$ 17,04	\$ 317,10	\$ 334,14
A3	Elaboran la propuesta del menú semanal	\$ 11,36	\$ 317,10	\$ 328,46
A4	Revisan la propuesta del menú de la semana	\$ 7,92	\$ 357,10	\$ 365,03
A5	Aprueba la propuesta de menú para semana	\$ 0,40	\$ 317,10	\$ 317,50
A6	Firma la propuesta de menú para la semana	\$ 0,19	\$ 317,10	\$ 317,29
COSTO PROCESO				\$ 1.984,28

ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Codigo	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	A6	TOTAL
R2	Agua Potable	Personas	Distribución equitativa						100%
R3	Energía Eléctrica	Personas	Distribución equitativa						100%
R4	Teléfono	Personas	1,00						100%
R5	Depreciación Computadoras	Equipos	Distribución equitativa						100%
R6	Suministros de Oficina	Personas	Distribución equitativa						100%
R7	Impresoras	Equipos				1			1
R8	Muebles y Enseres	antidad de activo	Distribución equitativa						100%
R9	Depreciación Muebles y Enseres	Valor de activos	Distribución equitativa						0

ASIGNACIÓN PORCENTUAL

Codigo	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	A6	TOTAL
R2	Agua Potable	Personas	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	66,67%
R3	Energía Eléctrica	Personas	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	66,67%
R4	Teléfono	Personas	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
R5	Depreciación Computadoras	Equipos	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	66,67%
R6	Suministros de Oficina	Personas	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	66,67%
R7	Impresoras	Equipos	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
R8	Muebles y Enseres	antidad de activo	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	66,67%
R9	Depreciación Muebles y Enseres	Valor de activos	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	66,67%

ASIGNACIÓN DE COSTOS

Codigo	Recursos	Costo Proceso	A1	A2	A3	A4	A5	A6	TOTAL
R2	Agua Potable	\$ 17,95	\$ 2,99	\$ 2,99	\$ 2,99	\$ 2,99	\$ 2,99	\$ 2,99	\$ 17,95
R3	Energía Eléctrica	\$ 15,72	\$ 2,62	\$ 2,62	\$ 2,62	\$ 2,62	\$ 2,62	\$ 2,62	\$ 15,72
R4	Teléfono	\$ 1,92	\$ 1,92	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,92
R5	Depreciación Computadoras	\$ 41,66	\$ 6,94	\$ 6,94	\$ 6,94	\$ 6,94	\$ 6,94	\$ 6,94	\$ 41,66
R6	Suministros de Oficina	\$ 0,62	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,62
R7	Impresoras	\$ 40,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40,00	\$ -	\$ -	\$ 40,00
R8	Muebles y Enseres	\$ 1.800,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 1.800,00
R9	Depreciación Muebles y Enseres	\$ 26,67	\$ 4,44	\$ 4,44	\$ 4,44	\$ 4,44	\$ 4,44	\$ 4,44	\$ 26,67
	TOTAL	\$ 1.944,53	\$ 319,02	\$ 317,10	\$ 317,10	\$ 357,10	\$ 317,10	\$ 317,10	\$ 1.944,53

Compras

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,00	12,00	50,00	242,00	1.573,00	94.380,00
Mes		1,00	4,17	20,17	131,08	7.865,00
Semana			1,00	4,84	31,46	1.887,60
Día				1,00	6,50	390,00
Horas					1,00	60,00

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Años	1,000000	0,083333	0,020000	0,004132	0,000636	0,000011
Meses		1,000000	0,240000	0,049587	0,007629	0,000127
Semanas			1,000000	0,206612	0,031786	0,000530
Días				1,000000	0,153846	0,002564
Horas					1,000000	0,016667

De	A	FTE
Minutos	Años	0,00001060
Horas	Años	0,00063573
Días	Años	0,00413223
Semanas	Años	0,02000000
Meses	Años	0,08333333
Minutos	Meses	0,00012715
Horas	Meses	0,00762873
Días	Meses	0,04958678
Semanas	Meses	0,24000000
Minutos	Semanas	0,00052977
Horas	Semanas	0,03178640
Días	Semanas	0,20661157
Minutos	Días	0,00256410
Horas	Días	0,15384615
Minutos	Horas	0,01666667

Cod	Actividad	Responsable	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	CU mensual	CT mensual
A1	Define presupuesto para compras	Gerente General	10 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	2,56%	\$ 1.495,80	\$ 38,35
A2	Realiza lista de ingredientes	Gerente General	15 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	3,85%	\$ 1.495,80	\$ 57,53
A3	Solicitar productos a proveedores	Gerente General	15 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	3,85%	\$ 1.495,80	\$ 57,53
A4	Revisa la cantidad de los alimentos	Gerente General	20 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	5,13%	\$ 1.495,80	\$ 76,71
A5	Si cumple con la cantidad requerida adquiere el producto	Gerente General	5 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	1,28%	\$ 1.495,80	\$ 19,18
A6	Solicitar a otro proveedor la cantidad faltante	Gerente General	8 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	2,05%	\$ 1.495,80	\$ 30,68
A7	Adquiere el producto	Gerente General	5 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	1,28%	\$ 1.495,80	\$ 19,18
A8	Formaliza el pago en base a las políticas establecidas	Gerente General	8 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	2,05%	\$ 1.495,80	\$ 30,68

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle abajo			
R2	Energía Eléctrica	Personas	13	1	\$ 68	\$ 5,24
R3	Depreciación Computadoras	Equipos	2	1	\$ 42	\$ 20,83
R4	Telefono	Personas	13	1	\$ 25	\$ 1,92
R5	Suministros de Oficina	Personas	13	1	\$ 8	\$ 0,62
R6	Impresoras	Equipos	2	1	\$ 80	\$ 40,00

Detalle de R1	
Responsable	Nómina + Beneficios
Gerente General	\$ 1.495,80

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Define presupuesto para compras	\$ 38,35	\$ 0,65	\$ 39,01
A2	Realiza lista de ingredientes	\$ 57,53	\$ 62,10	\$ 119,63
A3	Solicitar productos a proveedores	\$ 57,53	\$ 1,62	\$ 59,15
A4	Revisa la cantidad de los alimentos	\$ 76,71	\$ 0,65	\$ 77,36
A5	Si cumple con la cantidad requerida adquiere el producto	\$ 19,18	\$ 1,62	\$ 20,79
A6	Solicitar a otro proveedor la cantidad faltante	\$ 30,68	\$ 0,65	\$ 31,34
A7	Adquiere el producto	\$ 19,18	\$ 0,65	\$ 19,83
A8	Formaliza el pago en base a las políticas establecidas	\$ 30,68	\$ 0,65	\$ 31,34
COSTO PROCESO				\$ 367,11

ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Codigo	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	TOTAL
R1	Energía Eléctrica	Personas	Distribución Equitativa								100%
R2	Depreciación Computadoras	Equipos	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
R3	Telefono	Personas	0%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	
R4	Suministros de Oficina	Personas	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
R5	Impresoras	Equipos	0	1	0	0	0	0	0	0	100%

ASIGNACIÓN PORCENTUAL

Codigo	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	TOTAL
R1	Energía Eléctrica	Personas	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	87,50%
R2	Depreciación Computadoras	Equipos	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
R3	Telefono	Personas	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
R4	Suministros de Oficina	Personas	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
R5	Impresoras	Equipos	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%

ASIGNACIÓN DE COSTOS

Codigo	Recursos	Costo Proceso	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	TOTAL
R1	Energía Eléctrica	\$ 5,24	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 5,24
R2	Depreciación Computadoras	\$ 20,83	\$ -	\$ 20,83	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20,83
R3	Telefono	\$ 1,92	\$ -	\$ -	\$ 0,96	\$ -	\$ 0,96	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,92
R4	Suministros de Oficina	\$ 0,62	\$ -	\$ 0,62	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 0,62
R5	Impresoras	\$ 40,00	\$ -	\$ 40,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40,00
	TOTAL	\$ 68,61	\$ 0,65	\$ 62,10	\$ 1,62	\$ 0,65	\$ 1,62	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 0,65	\$ 68,61

Bodegaje de MP

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,00	12,00	50,00	242,00	1.573,00	94.380,00
Mes		1,00	4,17	20,17	131,08	7.865,00
Semana			1,00	4,84	31,46	1.887,60
Día				1,00	6,50	390,00
Horas					1,00	60,00

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Años	1,000000	0,083333	0,020000	0,004132	0,000636	0,000011
Meses		1,000000	0,240000	0,049587	0,007629	0,000127
Semanas			1,000000	0,206612	0,031786	0,000530
Días				1,000000	0,153846	0,002564
Horas					1,000000	0,016667

De	A	FTE
Minutos	Años	0,00001060
Horas	Años	0,00063573
Días	Años	0,00413223
Semanas	Años	0,02000000
Meses	Años	0,08333333
Minutos	Meses	0,00012715
Horas	Meses	0,00762873
Días	Meses	0,04958678
Semanas	Meses	0,24000000
Minutos	Semanas	0,00052977
Horas	Semanas	0,03178640
Días	Semanas	0,20661157
Minutos	Días	0,00256410
Horas	Días	0,15384615
Minutos	Horas	0,01666667

Cod	Actividad	Responsable	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	CU mensual	CT mensual
A1	Recepta los Productos	Asistente Administrativo	20 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	5,13%	\$ 934,88	\$ 47,94
A2	Verifica la cantidad de cada produco	Chef 1 y Chef 2	5 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	1,28%	\$ 1.071,99	\$ 13,74
A3	Detalla en el registro el ingreso de materia prima a bodega	Chef 1 y Chef 2	20 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	5,13%	\$ 1.071,99	\$ 54,97
A4	Almacena los productos adquiridos	Meseros	30 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	7,69%	\$ 363,98	\$ 28,00
A5	Envía productos para la elaboración	Meseros	5 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	1,28%	\$ 363,98	\$ 4,67

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle abajo			
R3	Energía Eléctrica	Personas	13	6	\$ 68	\$ 31,43
R7	Depreciación Computadoras	Equipos	2	1	\$ 42	\$ 20,83
R8	Suministros de Oficina	Personas	13	2	\$ 8	\$ 1,23
R11	Impresoras	Equipos	2	1	\$ 80	\$ 40,00

Detalle de R1	
Responsable	Nómina + Beneficios
Asistente Administrativo	\$ 934,88
Chef 1 y Chef 2	\$ 1.071,99
Meseros	\$ 363,98

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Recepta los Productos	\$ 47,94	\$ 6,29	\$ 54,23
A2	Verifica la cantidad de cada producto	\$ 13,74	\$ 6,29	\$ 20,03
A3	Detalla en el registro el ingreso de materia prima a bodega	\$ 54,97	\$ 68,35	\$ 123,32
A4	Almacena los productos adquiridos	\$ 28,00	\$ 6,29	\$ 34,28
A5	Envía productos para la elaboración	\$ 4,67	\$ 6,29	\$ 10,95
COSTO PROCESO				\$ 231,86

ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Codigo	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	Personas	Distribución equitativa					100%
R3	Depreciación Computadoras	Equipos	0%	0%	1%	0%	0%	100%
R4	Suministros de Oficina	Personas	0%	0%	1%	0%	0%	100%
R5	Impresoras	Equipos	0%	0%	1%	0%	0%	100%

ASIGNACIÓN PORCENTUAL

Codigo	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	Personas	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	100,00%
R3	Depreciación Computadoras	Equipos	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
R4	Suministros de Oficina	Personas	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%		100,00%
R5	Impresoras	Equipos	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%		100,00%

ASIGNACIÓN DE COSTOS

Codigo	Recursos	Costo Proceso	A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	\$ 31,43	\$ 6,29	\$ 6,29	\$ 6,29	\$ 6,29	\$ 6,29	\$ 31,43
R3	Depreciación Computadoras	\$ 20,83	\$ -	\$ -	\$ 20,83	\$ -	\$ -	\$ 20,83
R4	Suministros de Oficina	\$ 1,23	\$ -	\$ -	\$ 1,23	\$ -	\$ -	\$ 1,23
R5	Impresoras	\$ 40,00	\$ -	\$ -	\$ 40,00	\$ -	\$ -	\$ 40,00
TOTAL		\$ 93,49	\$ 6,29	\$ 6,29	\$ 68,35	\$ 6,29	\$ 6,29	\$ 93,49

Elaboración de Almuerzos

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,00	12,00	50,00	242,00	1.573,00	94.380,00
Mes		1,00	4,17	20,17	131,08	7.865,00
Semana			1,00	4,84	31,46	1.887,60
Día				1,00	6,50	390,00
Horas					1,00	60,00

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Años	1,000000	0,083333	0,020000	0,004132	0,000636	0,000011
Meses		1,000000	0,240000	0,049587	0,007629	0,000127
Semanas			1,000000	0,206612	0,031786	0,000530
Días				1,000000	0,153846	0,002564
Horas					1,000000	0,016667

De	A	FTE
Minutos	Años	0,00001060
Horas	Años	0,00063573
Días	Años	0,00413223
Semanas	Años	0,02000000
Meses	Años	0,08333333
Minutos	Meses	0,00012715
Horas	Meses	0,00762873
Días	Meses	0,04958678
Semanas	Meses	0,24000000
Minutos	Semanas	0,00052977
Horas	Semanas	0,03178640
Días	Semanas	0,20661157
Minutos	Días	0,00256410
Horas	Días	0,15384615
Minutos	Horas	0,01666667

Cod	Actividad	Responsable	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	CU mensual	CT mensual
A1	Revisa la Materia Prima en Bodega	Chef 1 y Chef 2	5 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	1,28%	\$ 1.071,99	\$ 13,74
A2	Separa los ingredientes que serán utilizados	Chef 1 y Chef 2	20 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	5,13%	\$ 1.071,99	\$ 54,97
A3	Lleva los ingredientes a la cocina	Meseros	5 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	1,28%	\$ 363,98	\$ 4,67
A4	Procesar ingredientes para cocción	Chef 1 y Chef 2	20 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	5,13%	\$ 1.071,99	\$ 54,97
A5	Prepara los Almuerzos	Chef 1 y Chef 2	160 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	41,03%	\$ 1.071,99	\$ 439,79

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle abajo			
R2	Agua Potable	Personas	13	10	\$ 78	\$ 59,85
R3	Energía Eléctrica	Personas	13	12	\$ 68	\$ 62,86
R4	Teléfono	Personas	13	1	\$ 25	\$ 1,92
R8	Suministros de Oficina	Personas	13	1	\$ 8	\$ 0,62
R10	Suministros de Limpieza	Personas	13	6	\$ 68	\$ 31,52
R13	Muebles y Enseres	Cantidad de activos	10	1	\$ 4.500	\$ 450,00
R14	Depreciación Muebles y Enseres	Valor de activos	\$ 4.500	\$ 1.000	\$ 75	\$ 16,67

Detalle de R1	
Responsable	Nómina + Beneficios
Chef 1 y Chef 2	\$ 1.071,99
Meseros	\$ 363,98

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Revisa la Materia Prima en Bodega	\$ 13,74	\$ 124,69	\$ 138,43
A2	Separa los ingredientes que serán utilizados	\$ 54,97	\$ 124,69	\$ 179,66
A3	Lleva los ingredientes a la cocina	\$ 4,67	\$ 124,69	\$ 129,35
A4	Procesar ingredientes para cocción	\$ 54,97	\$ 124,69	\$ 179,66
A5	Prepara los Almuerzos	\$ 439,79	124,687179	\$ 564,48
COSTO PROCESO				\$ 1.191,58

ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Codigo	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL
R2	Agua Potable	Personas	Distribución equitativa					100%
R3	Energía Eléctrica	Personas	Distribución equitativa					100%
R4	Teléfono	Personas	Distribución equitativa					100%
R5	Suministros de Oficina	Personas	Distribución equitativa					100%
R6	Suministros de Limpieza	Personas	Distribución equitativa					100%
R7	Muebles y Enseres	cantidad de activo	Distribución equitativa					100%
R8	Depreciación Muebles y Enseres	Valor de activos	Distribución equitativa					100%

ASIGNACIÓN PORCENTUAL

Codigo	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL
R2	Agua Potable	Personas	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	100,00%
R3	Energía Eléctrica	Personas	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	100,00%
R4	Teléfono	Personas	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	100,00%
R5	Suministros de Oficina	Personas	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	100,00%
R6	Suministros de Limpieza	Personas	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	100,00%
R7	Muebles y Enseres	cantidad de activo	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	100,00%
R8	Depreciación Muebles y Enseres	Valor de activos	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	100,00%

ASIGNACIÓN DE COSTOS

Codigo	Recursos	Costo Proceso	A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL
R2	Agua Potable	\$ 59,85	\$ 11,97	\$ 11,97	\$ 11,97	\$ 11,97	\$ 11,97	\$ 59,85
R3	Energía Eléctrica	\$ 62,86	\$ 12,57	\$ 12,57	\$ 12,57	\$ 12,57	\$ 12,57	\$ 62,86
R4	Teléfono	\$ 1,92	\$ 0,38	\$ 0,38	\$ 0,38	\$ 0,38	\$ 0,38	\$ 1,92
R5	Suministros de Oficina	\$ 0,62	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,12	\$ 0,62
R6	Suministros de Limpieza	\$ 31,52	\$ 6,30	\$ 6,30	\$ 6,30	\$ 6,30	\$ 6,30	\$ 31,52
R7	Muebles y Enseres	\$ 450,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 450,00
R8	Depreciación Muebles y Enseres	\$ 16,67	\$ 3,33	\$ 3,33	\$ 3,33	\$ 3,33	\$ 3,33	\$ 16,67
	TOTAL	\$ 623,44	\$ 124,69	\$ 124,69	\$ 124,69	\$ 124,69	\$ 124,69	\$ 623,44

Gestión de Ventas Restaurante

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,00	12,00	50,00	242,00	1.573,00	94.380,00
Mes		1,00	4,17	20,17	131,08	7.865,00
Semana			1,00	4,84	31,46	1.887,60
Día				1,00	6,50	390,00
Horas					1,00	60,00

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Años	1,000000	0,083333	0,020000	0,004132	0,000636	0,000011
Meses		1,000000	0,240000	0,049587	0,007629	0,000127
Semanas			1,000000	0,206612	0,031786	0,000530
Días				1,000000	0,153846	0,002564
Horas					1,000000	0,016667

De	A	FTE
Minutos	Años	0,00001060
Horas	Años	0,00063573
Días	Años	0,00413223
Semanas	Años	0,02000000
Meses	Años	0,08333333
Minutos	Meses	0,00012715
Horas	Meses	0,00762873
Días	Meses	0,04958678
Semanas	Meses	0,24000000
Minutos	Semanas	0,00052977
Horas	Semanas	0,03178640
Días	Semanas	0,20661157
Minutos	Días	0,00256410
Horas	Días	0,15384615
Minutos	Horas	0,01666667

Cod	Actividad	Responsable	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	CU mensual	CT mensual
A1	Toma el pedido del cliente	Asistente Administrativo	1 min	minutos	cada 1	Días	243 veces	0,002564103	62,31%	\$ 934,88	\$ 582,50
A2	Cobra el monto total	Asistente Administrativo	1 min	minutos	cada 1	Días	243 veces	0,002564103	62,31%	\$ 934,88	\$ 582,50
A3	Retira el Ticket	Mesero	1 min	minutos	cada 1	Días	243 veces	0,002564103	62,31%	\$ 363,98	\$ 226,79
A4	Verifica el número de almuerzos a servir	Mesero	1 min	minutos	cada 1	Días	243 veces	0,002564103	62,31%	\$ 363,98	\$ 226,79
A5	Solicita en la cocina que se sirvan los almuerzos	Mesero	2 min	minutos	cada 1	Días	243 veces	0,002564103	124,62%	\$ 363,98	\$ 453,58
A6	Servir almuerzos solicitados	Asist. Chef 1 y Asist. Chef 2	2 min	minutos	cada 1	Días	243 veces	0,002564103	124,62%	\$ 797,76	\$ 994,13
A7	Pasar a la mesa los almuerzos	Mesero	8 min	minutos	cada 1	Días	243 veces	0,002564103	498,46%	\$ 51,66	\$ 257,51
A8	Preguntar si las cosas estan bien	Mesero	1 min	minutos	cada 1	Días	243 veces	0,002564103	62,31%	\$ 363,98	\$ 226,79
A9	En caso de ser necesario facilitar el formulario de reclamos y sugerencias	Mesero	2 min	minutos	cada 1	Días	243 veces	0,002564103	124,62%	\$ 51,66	\$ 64,38
A10	Receptar formularios llenos	Mesero	2 min	minutos	cada 1	Días	243 veces	0,002564103	124,62%	\$ 363,98	\$ 453,58

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle abajo			
R3	Energía Eléctrica	Personas	13	13	\$ 68	\$ 68,10
R4	Teléfono	Personas	13	1	\$ 25	\$ 1,92
R8	Suministros de Limpieza	Personas	13	6	\$ 68	\$ 31,52
R13	Muebles y Enseres	Cantidad de activos	10	1	\$ 4.500	\$ 450,00
R14	Depreciación Muebles y Enseres	Valor de activos	\$ 4.500	\$ 1.000	\$ 75	\$ 16,67

Detalle de R1	
Responsable	Nómina + Beneficios
Asist. Chef 1 y Asist. Chef 2	\$ 797,76
Mesero	\$ 363,98
Asistente Administrativo	\$ 934,88

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Toma el pedido del cliente	\$ 582,50	\$ 56,82	\$ 639,32
A2	Cobra el monto total	\$ 582,50	\$ 56,82	\$ 639,32
A3	Retira el Ticket	\$ 226,79	\$ 56,82	\$ 283,61
A4	Verifica el número de almuerzos a servir	\$ 226,79	\$ 56,82	\$ 283,61
A5	Solicita en la cocina que se sirvan los almuerzos	\$ 453,58	\$ 56,82	\$ 510,40
A6	Servir almuerzos solicitados	\$ 994,13	\$ 56,82	\$ 1.050,95
A7	Pasar a la mesa los almuerzos	\$ 257,51	\$ 56,82	\$ 314,33
A8	Preguntar si las cosas estan bien	\$ 226,79	\$ 56,82	\$ 283,61
A9	En caso de ser necesario facilitar el formulario de reclamos y sugerencias	\$ 64,38	\$ 56,82	\$ 121,20
A10	Receptar formularios llenos	\$ 453,58	\$ 56,82	\$ 510,40
COSTO PROCESO				\$ 4.636,74

ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Codigo	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	Personas	Distribución equitativa										100%
R3	Teléfono	Personas	Distribución equitativa										100%
R4	Suministros de Limpieza	Personas	Distribución equitativa										100%
R5	Muebles y Enseres	Cantidad de activos	Distribución equitativa										100%
R6	Depreciación Muebles y Enseres	Valor de activos	Distribución equitativa										100%

ASIGNACIÓN PORCENTUAL

Codigo	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	Personas	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	100,00%
R3	Teléfono	Personas	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	100,00%
R4	Suministros de Limpieza	Personas	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	100,00%
R5	Muebles y Enseres	Cantidad de activos	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	100,00%
R6	Depreciación Muebles y Enseres	Valor de activos	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	100,00%

ASIGNACIÓN DE COSTOS

Codigo	Recursos	Costo Proceso	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	\$ 68,10	\$ 6,81	\$ 6,81	\$ 6,81	\$ 6,81	\$ 6,81	\$ 6,81	\$ 6,81	\$ 6,81	\$ 6,81	\$ 6,81	\$ 68,10
R3	Teléfono	\$ 1,92	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 0,19	\$ 1,92
R4	Suministros de Limpieza	\$ 31,52	\$ 3,15	\$ 3,15	\$ 3,15	\$ 3,15	\$ 3,15	\$ 3,15	\$ 3,15	\$ 3,15	\$ 3,15	\$ 3,15	\$ 31,52
R5	Muebles y Enseres	\$ 450,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 450,00
R6	Depreciación Muebles y Enseres	\$ 16,67	\$ 1,67	\$ 1,67	\$ 1,67	\$ 1,67	\$ 1,67	\$ 1,67	\$ 1,67	\$ 1,67	\$ 1,67	\$ 1,67	\$ 16,67
	TOTAL	\$ 568,21	\$ 56,82	\$ 56,82	\$ 56,82	\$ 56,82	\$ 56,82	\$ 56,82	\$ 56,82	\$ 56,82	\$ 56,82	\$ 56,82	\$ 568,21

Gestión de Ventas Catering

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,00	12,00	50,00	242,00	1.573,00	94.380,00
Mes		1,00	4,17	20,17	131,08	7.865,00
Semana			1,00	4,84	31,46	1.887,60
Día				1,00	6,50	390,00
Horas					1,00	60,00

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Años	1,000000	0,083333	0,020000	0,004132	0,000636	0,000011
Meses		1,000000	0,240000	0,049587	0,007629	0,000127
Semanas			1,000000	0,206612	0,031786	0,000530
Días				1,000000	0,153846	0,002564
Horas					1,000000	0,016667

De	A	FTE
Minutos	Años	0,00001060
Horas	Años	0,00063573
Días	Años	0,00413223
Semanas	Años	0,02000000
Meses	Años	0,08333333
Minutos	Meses	0,00012715
Horas	Meses	0,00762873
Días	Meses	0,04958678
Semanas	Meses	0,24000000
Minutos	Semanas	0,00052977
Horas	Semanas	0,03178640
Días	Semanas	0,20661157
Minutos	Días	0,00256410
Horas	Días	0,15384615
Minutos	Horas	0,01666667

Actividad	Responsable	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	CU mensual	CT mensual
Toma el pedido de almuerzos por parte de las empresas	Asistente Administrativo	1 min	minutos	cada 1	Días	5 veces	0,002564103	1,28%	\$ 934,88	\$ 11,99
Solicita en la cocina se alisten el número de almuerzos solicitados	Asistente Administrativo	1 min	minutos	cada 1	Días	5 veces	0,002564103	1,28%	\$ 934,88	\$ 11,99
Preparar almuerzos	Chef 1	1 min	minutos	cada 1	Días	350 veces	0,002564103	89,74%	\$ 598,32	\$ 536,95
Alistar almuerzos para llevar	Mesero	1 min	minutos	cada 1	Días	350 veces	0,002564103	89,74%	\$ 363,98	\$ 326,65
Llevar almuerzos a empresas	Mesero	1 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	0,26%	\$ 363,98	\$ 0,93
Facilitar encuestas de satisfacción para que sean llenadas	Mesero	1 min	minutos	cada 1	Días	5 veces	0,002564103	1,28%	\$ 363,98	\$ 4,67

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle abajo			
R3	Energía Eléctrica	Personas	13	13	\$ 68	\$ 68,10
R4	Teléfono	Personas	13	1	\$ 25	\$ 1,92
R8	Suministros de Limpieza	Personas	13	6	\$ 68	\$ 31,52
R13	Gas	Personas	13	4	\$ 500	\$ 153,85
R14	Depreciación Muebles y Enseres	Valor de activos	\$ 4.500	\$ 1.000	\$ 75	\$ 16,67

Detalle de R1	
Responsable	Nómina + Beneficios
Chef 1	\$ 598,32
Mesero	\$ 363,98
Asistente Administrativo	\$ 934,88

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Toma el pedido de almuerzos por parte de las empresas	\$ 11,99	\$ 45,34	\$ 57,33
A2	Solicita en la cocina se alisten el número de almuerzos solicitados	\$ 11,99	\$ 45,34	\$ 57,33
A3	Preparar almuerzos	\$ 536,95	\$ 45,34	\$ 582,30
A4	Alistar almuerzos para llevar	\$ 326,65	\$ 45,34	\$ 371,99
A5	Llevar almuerzos a empresas	\$ 0,93	\$ 45,34	\$ 46,28
A6	Facilitar encuestas de satisfacción para que sean llenadas	\$ 4,67	\$ 45,34	\$ 50,01
COSTO PROCESO				\$ 1.165,23

ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Codigo	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	A6	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	Personas	Distribución equitativa						100%
R3	Teléfono	Personas	Distribución equitativa						100%
R4	Suministros de Limpieza	Personas	Distribución equitativa						100%
R5	Gas	Personas	Distribución equitativa						100%
R6	Depreciación Muebles y Enseres	Valor de activos	Distribución equitativa						100%

ASIGNACIÓN PORCENTUAL

Codigo	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	A6	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	Personas	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	100,00%
R3	Teléfono	Personas	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	100,00%
R4	Suministros de Limpieza	Personas	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	100,00%
R5	Gas	Personas	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	100,00%
R6	Depreciación Muebles y Enseres	Valor de activos	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	100,00%

ASIGNACIÓN DE COSTOS

Codigo	Recursos	Costo Proceso	A1	A2	A3	A4	A5	A6	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	\$ 68,10	\$ 11,35	\$ 11,35	\$ 11,35	\$ 11,35	\$ 11,35	\$ 11,35	\$ 68,10
R3	Teléfono	\$ 1,92	\$ 0,32	\$ 0,32	\$ 0,32	\$ 0,32	\$ 0,32	\$ 0,32	\$ 1,92
R4	Suministros de Limpieza	\$ 31,52	\$ 5,25	\$ 5,25	\$ 5,25	\$ 5,25	\$ 5,25	\$ 5,25	\$ 31,52
R5	Gas	\$ 153,85	\$ 25,64	\$ 25,64	\$ 25,64	\$ 25,64	\$ 25,64	\$ 25,64	\$ 153,85
R6	Depreciación Muebles y Enseres	\$ 16,67	\$ 2,78	\$ 2,78	\$ 2,78	\$ 2,78	\$ 2,78	\$ 2,78	\$ 16,67
	TOTAL	\$ 272,06	\$ 45,34	\$ 45,34	\$ 45,34	\$ 45,34	\$ 45,34	\$ 45,34	\$ 272,06

Cobranzas

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,00	12,00	50,00	242,00	1.573,00	94.380,00
Mes		1,00	4,17	20,17	131,08	7.865,00
Semana			1,00	4,84	31,46	1.887,60
Día				1,00	6,50	390,00
Horas					1,00	60,00

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Años	1,000000	0,083333	0,020000	0,004132	0,000636	0,000011
Meses		1,000000	0,240000	0,049587	0,007629	0,000127
Semanas			1,000000	0,206612	0,031786	0,000530
Días				1,000000	0,153846	0,002564
Horas					1,000000	0,016667

De	A	FTE
Minutos	Años	0,00001060
Horas	Años	0,00063573
Días	Años	0,00413223
Semanas	Años	0,02000000
Meses	Años	0,08333333
Minutos	Meses	0,00012715
Horas	Meses	0,00762873
Días	Meses	0,04958678
Semanas	Meses	0,24000000
Minutos	Semanas	0,00052977
Horas	Semanas	0,03178640
Días	Semanas	0,20661157
Minutos	Días	0,00256410
Horas	Días	0,15384615
Minutos	Horas	0,01666667

Cod	Actividad	Responsable	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	CU mensual	CT mensual
A1	Generar factura mensual por servicio de catering empresarial	Gerente General	2 min	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000127146	0,03%	\$ 1.495,80	\$ 0,38
A2	Remitir factura a empresa por total de almuerzos	Asistente Administrativo	2 min	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000127146	0,03%	\$ 934,88	\$ 0,24
A3	Solicitar transferencia bancaria	Asistente Administrativo	3 min	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000127146	0,04%	\$ 934,88	\$ 0,36
A4	Revisar transferencia bancaria en tiempo establecido	Asistente Administrativo	5 min	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000127146	0,06%	\$ 934,88	\$ 0,59
A5	Confirmar transferencia bancaria a las empresas	Asistente Administrativo	5 min	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000127146	0,06%	\$ 934,88	\$ 0,59

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle abajo			
R3	Energía Eléctrica	Personas	13	2	\$ 68	\$ 10,48
R4	Teléfono	Personas	13	2	\$ 25	\$ 3,85
R8	Suministros de Oficina	Personas	13	2	\$ 8	\$ 1,23
R13	Impresoras	Equipos	2	1	\$ 80	\$ 40,00
R14	Depreciación Computadoras	Equipos	\$ 2	\$ 2	\$ 42	\$ 41,66

Detalle de R1	
Responsable	Nómina + Beneficios
Gerente General	\$ 1.495,80
Asistente Administrativo	\$ 934,88

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Generar factura mensual por servicio de catering empresarial	\$ 0,38	\$ 19,44	\$ 19,82
A2	Remitir factura a empresa por total de almuerzos	\$ 0,24	\$ 19,44	\$ 19,68
A3	Solicitar transferencia bancaria	\$ 0,36	\$ 19,44	\$ 19,80
A4	Revisar transferencia bancaria en tiempo establecido	\$ 0,59	\$ 19,44	\$ 20,04
A5	Confirmar transferencia bancaria a las empresas	\$ 0,59	\$ 19,44	\$ 20,04
COSTO PROCESO				\$ 99,38

ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Codigo	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	Personas	Distribución equitativa					100%
R3	Teléfono	Personas	Distribución equitativa					100%
R4	Suministros de Oficina	Personas	Distribución equitativa					100%
R5	Impresoras	Equipos	Distribución equitativa					100%
R6	Depreciación Computadoras	Equipos	Distribución equitativa					100%

ASIGNACIÓN PORCENTUAL

Codigo	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	Personas	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	100,00%
R3	Teléfono	Personas	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	100,00%
R4	Suministros de Oficina	Personas	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	100,00%
R5	Impresoras	Equipos	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	100,00%
R6	Depreciación Computadoras	Equipos	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	100,00%

ASIGNACIÓN DE COSTOS

Codigo	Recursos	Costo Proceso	A1	A2	A3	A4	A5	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	\$ 10,48	\$ 2,10	\$ 2,10	\$ 2,10	\$ 2,10	\$ 2,10	\$ 10,48
R3	Teléfono	\$ 3,85	\$ 0,77	\$ 0,77	\$ 0,77	\$ 0,77	\$ 0,77	\$ 3,85
R4	Suministros de Oficina	\$ 1,23	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 0,25	\$ 1,23
R5	Impresoras	\$ 40,00	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 40,00
R6	Depreciación Computadoras	\$ 41,66	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 8,33	\$ 41,66
	TOTAL	\$ 97,21	\$ 19,44	\$ 19,44	\$ 19,44	\$ 19,44	\$ 19,44	\$ 97,21

Distribución Servicio de Catering Empresarial

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,00	12,00	50,00	242,00	1.573,00	94.380,00
Mes		1,00	4,17	20,17	131,08	7.865,00
Semana			1,00	4,84	31,46	1.887,60
Día				1,00	6,50	390,00
Horas					1,00	60,00

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Años	1,000000	0,083333	0,020000	0,004132	0,000636	0,000011
Meses		1,000000	0,240000	0,049587	0,007629	0,000127
Semanas			1,000000	0,206612	0,031786	0,000530
Días				1,000000	0,153846	0,002564
Horas					1,000000	0,016667

De	A	FTE
Minutos	Años	0,00001060
Horas	Años	0,00063573
Días	Años	0,00413223
Semanas	Años	0,02000000
Meses	Años	0,08333333
Minutos	Meses	0,00012715
Horas	Meses	0,00762873
Días	Meses	0,04958678
Semanas	Meses	0,24000000
Minutos	Semanas	0,00052977
Horas	Semanas	0,03178640
Días	Semanas	0,20661157
Minutos	Días	0,00256410
Horas	Días	0,15384615
Minutos	Horas	0,01666667

Cod	Actividad	Responsable	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	CU mensual	CT mensual
A1	Receptar pedido por parte de empresas	Asistente Administrativo	1 min	minutos	cada 1	Días	5 veces	0,002564103	1,28%	\$ 934,88	\$ 11,99
A2	Alistar pedido para entrega	Mesero	3 min	minutos	cada 1	Días	350 veces	0,002564103	269,23%	\$ 363,98	\$ 979,95
A3	Separar pedido por empresa	Mesero	7 min	minutos	cada 1	Días	5 veces	0,002564103	8,97%	\$ 363,98	\$ 32,66
A4	Colocar almuerzo para traslado	Mesero	20 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	5,13%	\$ 363,98	\$ 18,67
A5	Trasladar almuerzos a empresas	Mesero	30 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	7,69%	\$ 363,98	\$ 28,00
A6	Servir almuerzos a cada empresa	Mesero	2 min	minutos	cada 1	Días	350 veces	0,002564103	179,49%	\$ 363,98	\$ 653,30
A7	Receptar encuestas de satisfacción	Mesero	2 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	0,51%	\$ 51,66	\$ 0,26
A8	Retornar al restaurante	Mesero	25 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	6,41%	\$ 363,98	\$ 23,33

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle abajo			
R3	Energía Eléctrica	Personas	13	13	\$ 68	\$ 68,10
R4	Teléfono	Personas	13	1	\$ 25	\$ 1,92
R8	Agua potable	Personas	13	6	\$ 78	\$ 35,91
R13	Transporte	Personas	1	1	\$ 150	\$ 150,00

Detalle de R1	
Responsable	Nómina + Beneficios
Mesero	\$ 363,98
Asistente Administrativo	\$ 934,88

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Receptar pedido por parte de empresas	\$ 11,99	\$ 31,99	\$ 43,98
A2	Alistar pedido para entrega	\$ 979,95	\$ 31,99	\$ 1.011,94
A3	Separar pedido por empresa	\$ 32,66	\$ 31,99	\$ 64,66
A4	Colocar almuerzo para traslado	\$ 18,67	\$ 31,99	\$ 50,66
A5	Trasladar almuerzos a empresas	\$ 28,00	\$ 31,99	\$ 59,99
A6	Servir almuerzos a cada empresa	\$ 653,30	\$ 31,99	\$ 685,29
A7	Receptar encuestas de satisfacción	\$ 0,26	\$ 31,99	\$ 32,26
A8	Retornar al restaurante	\$ 23,33	\$ 31,99	\$ 55,32
COSTO PROCESO				\$ 2.004,09

ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Codigo	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	Personas	Distribución equitativa								100%
R3	Teléfono	Personas	Distribución equitativa								100%
R4	Agua potable	Personas	Distribución equitativa								100%
R5	Transporte	Personas	Distribución equitativa								100%

ASIGNACIÓN PORCENTUAL

Codigo	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	Personas	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	100,00%
R3	Teléfono	Personas	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	100,00%
R4	Agua potable	Personas	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	100,00%
R5	Transporte	Personas	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	12,50%	100,00%

ASIGNACIÓN DE COSTOS

Codigo	Recursos	Costo Proceso	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	\$ 68,10	\$ 8,51	\$ 8,51	\$ 8,51	\$ 8,51	\$ 8,51	\$ 8,51	\$ 8,51	\$ 8,51	\$ 68,10
R3	Teléfono	\$ 1,92	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 0,24	\$ 1,92
R4	Agua potable	\$ 35,91	\$ 4,49	\$ 4,49	\$ 4,49	\$ 4,49	\$ 4,49	\$ 4,49	\$ 4,49	\$ 4,49	\$ 35,91
R5	Transporte	\$ 150,00	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 18,75	\$ 150,00
TOTAL		\$ 255,93	\$ 31,99	\$ 31,99	\$ 31,99	\$ 31,99	\$ 31,99	\$ 31,99	\$ 31,99	\$ 31,99	\$ 255,93

Atención al Cliente

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,00	12,00	50,00	242,00	1.573,00	94.380,00
Mes		1,00	4,17	20,17	131,08	7.865,00
Semana			1,00	4,84	31,46	1.887,60
Día				1,00	6,50	390,00
Horas					1,00	60,00

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Años	1,000000	0,083333	0,020000	0,004132	0,000636	0,000011
Meses		1,000000	0,240000	0,049587	0,007629	0,000127
Semanas			1,000000	0,206612	0,031786	0,000530
Días				1,000000	0,153846	0,002564
Horas					1,000000	0,016667

De	A	FTE
Minutos	Años	0,00001060
Horas	Años	0,00063573
Días	Años	0,00413223
Semanas	Años	0,02000000
Meses	Años	0,08333333
Minutos	Meses	0,00012715
Horas	Meses	0,00762873
Días	Meses	0,04958678
Semanas	Meses	0,24000000
Minutos	Semanas	0,00052977
Horas	Semanas	0,03178640
Días	Semanas	0,20661157
Minutos	Días	0,00256410
Horas	Días	0,15384615
Minutos	Horas	0,01666667

Cod	Actividad	Responsable	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	CU mensual	CT mensual
A1	Elaborar encuesta de satisfacción al cliente y formulario de reclamos y sugerencias	Asistente Administrativo	25 min	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000127146	0,32%	\$ 934,88	\$ 2,97
A2	Receptar periódicamente las encuesta de satisfacción al cliente y formulario de reclamos y sugerencias	Asistente Administrativo	1 min	minutos	cada 1	Días	1 veces	0,002564103	0,26%	\$ 934,88	\$ 2,40
A3	Procesar información	Asistente Administrativo	45 min	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000127146	0,57%	\$ 934,88	\$ 5,35
A4	Tabular datos para su análisis	Asistente Administrativo	60 min	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000127146	0,76%	\$ 934,88	\$ 7,13
A5	Generar reporte	Asistente Administrativo	35 min	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000127146	0,45%	\$ 934,88	\$ 4,16
A6	Analizar información	Gerente General	30 min	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000127146	0,38%	\$ 1.495,80	\$ 5,71
A7	Convocar a reunión	Gerente General	2 min	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000127146	0,03%	\$ 51,66	\$ 0,01
A8	Discutir acciones correctivas	Gerente General	60 min	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000127146	0,76%	\$ 1.495,80	\$ 11,41
A9	Implementar acciones correctivas	Gerente General	60 min	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000127146	0,76%	\$ 51,66	\$ 0,39

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle abajo			
R3	Energía Eléctrica	Personas	13	2	\$ 25	\$ 3,85
R5	Depreciación Computadoras	Equipos	2	2	\$ 42	\$ 41,66
R6	Suministros de Oficina	Personas	\$ 13	\$ 2	\$ 8	\$ 1,23
R7	Impresoras	Equipos	\$ 2	\$ 1	\$ 80	\$ 40,00

Detalle de R1	
Responsable	Nómina + Beneficios
Gerente General	\$ 1.495,80
Asistente Administrativo	\$ 934,88

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Elaborar encuesta de satisfacción al cliente y formulario de reclamos y sugerencias	\$ 2,97	\$ 9,64	\$ 12,61
A2	Receptar periódicamente las encuesta de satisfacción al cliente y formulario de reclamos y sugerencias	\$ 2,40	\$ 9,64	\$ 12,03
A3	Procesar información	\$ 5,35	\$ 9,64	\$ 14,99
A4	Tabular datos para su análisis	\$ 7,13	\$ 9,64	\$ 16,77
A5	Generar reporte	\$ 4,16	\$ 9,64	\$ 13,80
A6	Analizar información	\$ 5,71	\$ 9,64	\$ 15,34
A7	Convocar a reunión	\$ 0,01	\$ 9,64	\$ 9,65
A8	Discutir acciones correctivas	\$ 11,41	\$ 9,64	\$ 21,05
A9	Implementar acciones correctivas	\$ 0,39	\$ 9,64	\$ 10,03
COSTO PROCESO				\$ 126,27

ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Codigo	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	Personas	Distribución equitativa									100%
R3	Depreciación Computadoras	Equipos	Distribución equitativa									100%
R4	Suministros de Oficina	Personas	Distribución equitativa									100%
R5	Impresoras	Equipos	Distribución equitativa									100%

ASIGNACIÓN PORCENTUAL

Codigo	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	Personas	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	100,00%
R3	Depreciación Computadoras	Equipos	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	100,00%
R4	Suministros de Oficina	Personas	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	100,00%
R5	Impresoras	Equipos	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	100,00%

ASIGNACIÓN DE COSTOS

Codigo	Recursos	Costo Proceso	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	TOTAL
R2	Energía Eléctrica	\$ 3,85	\$ 0,43	\$ 0,43	\$ 0,43	\$ 0,43	\$ 0,43	\$ 0,43	\$ 0,43	\$ 0,43	\$ 0,43	\$ 3,85
R3	Depreciación Computadoras	\$ 41,66	\$ 4,63	\$ 4,63	\$ 4,63	\$ 4,63	\$ 4,63	\$ 4,63	\$ 4,63	\$ 4,63	\$ 4,63	\$ 41,66
R4	Suministros de Oficina	\$ 1,23	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 1,23
R5	Impresoras	\$ 40,00	\$ 4,44	\$ 4,44	\$ 4,44	\$ 4,44	\$ 4,44	\$ 4,44	\$ 4,44	\$ 4,44	\$ 4,44	\$ 40,00
	TOTAL	\$ 86,74	\$ 9,64	\$ 9,64	\$ 9,64	\$ 9,64	\$ 9,64	\$ 9,64	\$ 9,64	\$ 9,64	\$ 9,64	\$ 86,74

Monitoreo

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Año	1,00	12,00	50,00	242,00	1.573,00	94.380,00
Mes		1,00	4,17	20,17	131,08	7.865,00
Semana			1,00	4,84	31,46	1.887,60
Día				1,00	6,50	390,00
Horas					1,00	60,00

Unidad de tiempo	Años	Meses	Semanas	Días	Horas	Minutos
Años	1,000000	0,083333	0,020000	0,004132	0,000636	0,000011
Meses		1,000000	0,240000	0,049587	0,007629	0,000127
Semanas			1,000000	0,206612	0,031786	0,000530
Días				1,000000	0,153846	0,002564
Horas					1,000000	0,016667

De	A	FTE
Minutos	Años	0,00001060
Horas	Años	0,00063573
Días	Años	0,00413223
Semanas	Años	0,02000000
Meses	Años	0,08333333
Minutos	Meses	0,00012715
Horas	Meses	0,00762873
Días	Meses	0,04958678
Semanas	Meses	0,24000000
Minutos	Semanas	0,00052977
Horas	Semanas	0,03178640
Días	Semanas	0,20661157
Minutos	Días	0,00256410
Horas	Días	0,15384615
Minutos	Horas	0,01666667

Cod	Actividad	Responsable	Duración		Intervalo	Escala	Volumen	FTE	%	CU mensual	CT mensual
A1	Verificar la implementación de acciones correctivas y preventivas	Gerente General	30 min	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000127146	0,38%	\$ 1.495,80	\$ 5,71
A2	Realizar un informe comparativo de resultados	Gerente General	30 min	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000127146	0,38%	\$ 1.495,80	\$ 5,71
A3	Detectar avances	Gerente General	20 min	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000127146	0,25%	\$ 1.495,80	\$ 3,80
A4	Convocar a reunión	Gerente General	60 min	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000127146	0,76%	\$ 1.495,80	\$ 11,41
A5	Discutir acciones de mejora para obtener resultados positivos	Gerente General	60 min	minutos	cada 2	Meses	1 veces	0,000127146	0,38%	\$ 1.495,80	\$ 5,71
A6	Generar informe para implementación y seguimiento	Gerente General	30 min	minutos	cada 1	Meses	1 veces	0,000127146	0,38%	\$ 1.495,80	\$ 5,71

Codigo	Recursos	Drivers	Empresa	Proceso	Costo Empresa	Costo Proceso
R1	Nómina	FTE	Ver detalle abajo			
R2	Agua Potable	Personas	13	1	\$ 77,80	\$ 5,98
R3	Energía Eléctrica	Personas	13	1	\$ 68,10	\$ 5,24
R4	Teléfono	Personas	13	1	\$ 25,00	\$ 1,92
R5	Depreciación Computadoras	Equipos	2	1	\$ 41,66	\$ 20,83
R6	Suministros de Oficina	Personas	13	1	\$ 8,00	\$ 0,62
R7	Impresoras	Equipos	2	1	\$ 80,00	\$ 40,00
R8	Muebles y Enseres	Cantidad de activos	10	1	\$ 4.500,00	\$ 450,00
R9	Depreciación Muebles y Enseres	Valor de activos	\$ 4.500	\$ 800	\$ 75,00	\$ 13,33

Detalle de R1	
Responsable	Nómina + Beneficios
GERENTE GENERAL	\$ 1.495,80

Cod	Actividad	Nómina	Otros	Total
A1	Verificar la implementación de acciones correctivas y preventivas	\$ 5,71	\$ 84,59	\$ 90,30
A2	Realizar un informe comparativo de resultados	\$ 5,71	\$ 82,67	\$ 88,37
A3	Detectar avances	\$ 3,80	\$ 82,67	\$ 86,47
A4	Convocar a reunión	\$ 11,41	\$ 122,67	\$ 134,08
A5	Discutir acciones de mejora para obtener resultados positivos	\$ 5,71	\$ 82,67	\$ 88,37
A6	Generar informe para implementación y seguimiento	\$ 5,71	\$ 82,67	\$ 88,37
COSTO PROCESO				\$ 575,96

ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Codigo	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	A6	TOTAL
R2	Agua Potable	Personas	Distribución equitativa						100%
R3	Energía Eléctrica	Personas	Distribución equitativa						100%
R4	Teléfono	Personas	1,00						100%
R5	Depreciación Computadoras	Equipos	Distribución equitativa						100%
R6	Suministros de Oficina	Personas	Distribución equitativa						100%
R7	Impresoras	Equipos				1			1
R8	Muebles y Enseres	cantidad de activo	Distribución equitativa						100%
R9	Depreciación Muebles y Enseres	Valor de activos	Distribución equitativa						0

ASIGNACIÓN PORCENTUAL

Codigo	Recursos	Unidades	A1	A2	A3	A4	A5	A6	TOTAL
R2	Agua Potable	Personas	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	66,67%
R3	Energía Eléctrica	Personas	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	66,67%
R4	Teléfono	Personas	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
R5	Depreciación Computadoras	Equipos	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	66,67%
R6	Suministros de Oficina	Personas	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	66,67%
R7	Impresoras	Equipos	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
R8	Muebles y Enseres	cantidad de activo	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	66,67%
R9	Depreciación Muebles y Enseres	Valor de activos	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	66,67%

ASIGNACIÓN DE COSTOS

Codigo	Recursos	Costo Proceso	A1	A2	A3	A4	A5	A6	TOTAL
R2	Agua Potable	\$ 5,98	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 5,98
R3	Energía Eléctrica	\$ 5,24	\$ 0,87	\$ 0,87	\$ 0,87	\$ 0,87	\$ 0,87	\$ 0,87	\$ 5,24
R4	Teléfono	\$ 1,92	\$ 1,92	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,92
R5	Depreciación Computadoras	\$ 20,83	\$ 3,47	\$ 3,47	\$ 3,47	\$ 3,47	\$ 3,47	\$ 3,47	\$ 20,83
R6	Suministros de Oficina	\$ 0,62	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,10	\$ 0,62
R7	Impresoras	\$ 40,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40,00	\$ -	\$ -	\$ 40,00
R8	Muebles y Enseres	\$ 450,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 75,00	\$ 450,00
R9	Depreciación Muebles y Enseres	\$ 13,33	\$ 2,22	\$ 2,22	\$ 2,22	\$ 2,22	\$ 2,22	\$ 2,22	\$ 13,33
	TOTAL	\$ 537,92	\$ 84,59	\$ 82,67	\$ 82,67	\$ 122,67	\$ 82,67	\$ 82,67	\$ 537,92